

Natalia Milián Ortiz

**CÍRCULOS DE CALIDAD PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS QUE
COADYUVEN AL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN
- MANUAL DE CÍRCULOS DE CALIDAD -**

Asesora: Licda. María Iliana Cardona de Chavac



Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Guatemala, mayo de 2002

Natalia Milián Ortiz

**CÍRCULOS DE CALIDAD PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS QUE
COADYUVEN AL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN
- MANUAL DE CÍRCULOS DE CALIDAD -**

Asesora: Licda. María Iliana Cardona de Chavac



Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Guatemala, mayo de 2002

Este estudio fue presentado por la autora como trabajo de tesis previo a optar al grado de Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación.

Guatemala, mayo, 2002

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	i
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO	1
1.1 Antecedentes del problema	1
1.2 Descripción del problema	2
1.3 Justificación de la investigación	3
1.4 Indicadores del problema	3
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
2.1 Calidad	5
2.1.1 Conceptos básicos de calidad	5
2.1.1.1 Enfoque al cliente	5
2.1.1.2 Prevención	6
2.1.1.3 Trabajo en equipo	6
2.1.1.4 Medición	6
2.1.1.5 Mejora continua	7
2.2 Calidad total	8
2.3 Control de calidad	8
2.4 Antecedentes históricos del control total de calidad	9
2.5 Control total de calidad	10
2.6 Ventajas del control de calidad	11
2.7 Círculos de calidad	11
2.8 El inicio de los círculos de control de calidad	14
2.9 Círculos de calidad impulsados por el Ministerio de Educación de Guatemala	15
2.10 Organización de los círculos de calidad	18
2.11 Productos de los círculos de calidad	19
2.11.1 Administración participativa	19
2.11.2 Proyectos	21

CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1 Hipótesis - Acción	23
3.1.1 Objetivos de la investigación	23
3.1.2 Planteamiento general de propuesta experimental y producto final	23
3.1.3 Parámetros para verificar el logro de los objetivos de la investigación	24
3.1.3.1 Instrumentos para verificar logro de objetivos	25
3.1.4 Cronograma de trabajo	30
CAPÍTULO IV: EVIDENCIA DE TRANSFORMACIÓN Y MEJORA	31
4.1 Producto final. Manual de círculos de calidad	31
4.2 Evaluación de resultados en relación a los objetivos, según parámetros	99
4.3 Evidencias del desarrollo sostenible	107
4.3.1 En qué forma la propuesta tendrá seguimiento, quiénes lo harán, cómo, en qué tiempo	107
4.4 Reflexiones sobre todo el proceso	108
4.4.1 Experiencias sobresalientes para resaltar	108
CAPÍTULO V: SISTEMATIZACIÓN PARA GENERALIZAR	110
5.1 Tesis	110
CONCLUSIONES	112
RECOMENDACIONES	114
BIBLIOGRAFÍA	116
APÉNDICE	117

INTRODUCCIÓN:

Para el estudio de investigación-acción sobre círculos de calidad de docentes y directores de establecimientos educativos del nivel pre-primario y primario del distrito escolar 15-05-13 del municipio de Granados, Baja Verapaz, se tomó en cuenta la necesidad que existe en todas las instituciones, de que sus empleados se sientan motivados con su trabajo de tal manera que laboren con responsabilidad, entrega, eficiencia, eficacia, y entusiasmo, integrados grupos de trabajo donde tengan libertad y confianza de expresar sus opiniones, sugerencias y experiencias, así como sus obstáculos, necesidades y problemas laborales, para que en conjunto puedan ser resueltos de la mejor manera posible, y logren optimizar las acciones que realizan y así mejorar la calidad de los servicios que prestan.

Para una adecuada comprensión y orden, este trabajo de investigación-acción se presenta en cinco capítulos divididos de la siguiente manera: capítulo I: Diagnóstico: en este capítulo se expresa el problema que se resuelve, el cual es: la falta de organización de docentes y directores en círculos de calidad que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa; se presenta además los antecedentes del problema, la justificación de la investigación, así como sus indicadores.

En el capítulo II: Fundamentación teórica, se encuentran desarrollados temas que sirvieron de base para la investigación: manual, antecedentes históricos del control de calidad, ventajas del control de calidad, el inicio de los círculos de calidad, círculos de calidad, reseña histórica de los círculos de calidad dentro del Ministerio de Educación de Guatemala, círculos de calidad impulsados por el Ministerio de Educación, administración participativa y proyectos.

En el capítulo III: Diseño de la investigación, se incluye la hipótesis-acción, la cual se refiere a que el personal docente y administrativo de escuelas oficiales de los niveles pre-primario y primario fortalecerán su espíritu cooperativo, solidario y participativo. Además lograrán enfocar toda su creatividad y esmero en la solución de problemas y desarrollo de proyectos que coadyuven al mejoramiento de la calidad del servicio educativo a través de la organización, desarrollo y sostenibilidad de los círculos de

calidad. En este capítulo también se incluyen los objetivos de la investigación, cuyo objetivo general consiste en organizar a docentes y directores en círculos de calidad que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa; asimismo se especifica el planteamiento general de propuesta experimental, los parámetros para verificar el logro de los objetivos, los instrumentos elaborados para el efecto y el cronograma de trabajo que contempla actividades y tiempo estipulado para el logro de los objetivos.

El capítulo IV se refiere a la evidencia de transformación y mejora. En este capítulo se encuentra desarrollado como producto final un manual de círculos de calidad el cual incluye temas como: ventajas, beneficios, objetivos, características de los círculos de calidad, funciones de los integrantes de un círculo de calidad, herramientas para la solución participativa de problemas y elaboración de proyectos entre otros. Además se encuentran los resultados de la investigación según los parámetros e instrumentos elaborados para el efecto, las evidencias de desarrollo sostenible y las reflexiones y experiencias sobresalientes de todo el proceso de la investigación-acción.

El capítulo V: Sistematización para generalizar. Aquí se expone la tesis en que se fundamenta la investigación, así como los resultados de las socializaciones realizadas con todas las personas involucradas en el proceso y se concretiza en una teoría para realizar cambios o mejoras en instituciones educativas.

Luego se presentan las conclusiones y recomendaciones sobre la organización y tratamiento de círculos de calidad con docentes y directores. También se presenta el apéndice que contiene hojas de trabajo desarrolladas durante el proceso, para recabación y presentación de datos; y finalmente se muestra la bibliografía consultada durante todo el proceso de investigación.

CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO

1.1 Antecedentes del problema

Los docentes y directores del distrito escolar 15-05-13 del municipio de Granados, Baja Verapaz, por años han trabajado individualmente, sin tener la oportunidad de auxiliarse y apoyarse en sus compañeros, cada uno ha adquirido su propia experiencia, sin ayuda, ni orientación; esto ha hecho el trabajo docente y administrativo un poco más difícil, pues gran parte de esta dificultad se puede evitar, si los maestros y directores adquirieran la confianza y madurez necesaria para buscar apoyo, consejo u orientación en sus compañeros. Los esfuerzos aislados de algunos docentes y directores, en tratar de ejecutar proyectos que redunden en mejoramiento para la comunidad educativa la cual se debe, no adquieren la fuerza suficiente para efectuarlos con la mayor eficiencia y eficacia posible, pues no logran comunicarse y organizarse adecuadamente con sus compañeros y lograr de esta manera, su involucramiento. Es por ello, que rápidamente se desesperan y abandonan sus buenas intenciones; pues en la planificación y realización de los proyectos de mejora, la intervención activa y responsable de más de una persona hace que estos tengan mayor impacto, pues la diversidad de opiniones, el esfuerzo de más gente, hace que se enriquezca el proyecto y logre más beneficiarios, mayor cobertura y calidad.

En mayo de 1998, el Ministerio de Educación imprimió y distribuyó el módulo No. 1: Círculos de calidad docente, el cual llegó al municipio de Granados, Baja Verapaz. Se desarrolló una primera reunión con el propósito de conocer el módulos y organizar círculos de calidad docente. Después de esa reunión, el Ministerio de Educación envió módulos, los cuales contenían información muy importante; pero en muchos de los casos no eran los temas que se consideraban prioritarios por los docentes. Había que estudiar un módulo en cada reunión; esto hizo que los círculos perdieran su autonomía, en el sentido de decidir por ellos mismos, lo que era necesario y urgente tratar; el compartir experiencias o solucionar problemas se quedó en el olvido. Los círculos de calidad docente fueron utilizados únicamente como un medio de capacitación, con los temas impuestos; es por ello que se perdió el interés de los docentes por pertenecer a los círculos de calidad. El Ministerio de

Educación ya no ejerció presión para que los círculos de calidad funcionaran; además, no envió más módulos de autoformación y no realizó actividades de evaluación, seguimiento o acompañamiento del proceso. Esto generó que los círculos de calidad se desintegraran en su totalidad. Desde el año 1999 ya no ha habido otro esfuerzo por organizar círculos de calidad dentro del personal docente y directores de los establecimientos educativos del municipio de Granados, Baja Verapaz y lograr sus verdaderos objetivos.

Derivado de lo anterior, se realizaron las siguientes actividades para detectar el problema a solucionar y sus resultados.

- Se realizaron observaciones a docentes y directores dentro de su campo de acción
- Se realizaron entrevistas a directores y docentes
- Con las observaciones y entrevistas se detectó la necesidad de docentes y directores, de organizarse en grupos afines; en donde encuentren apoyo, ayuda, respeto y responsabilidad, así como trazarse objetivos comunes y aunar esfuerzos para el logro de los mismo. Se detectó una deficiente comunicación entre compañeros, así como también, con las autoridades educativas, y conformismo con la situación en que se encuentran e incluso resistencia a cambios que propicien mejoras en el trabajo que realizan.

1.2 Descripción del problema

En las escuelas oficiales de los niveles pre-primario y primario del distrito escolar 15-05-13, del municipio de Granados, Baja Verapaz, se ha observado que el personal docente y administrativo se encuentra desorganizado, no se involucran abiertamente en la solución de problemas o en generar proyectos que puedan mejorar y producir cambios significativos que eleven su autoestima y la calidad de su trabajo. Se encuentran en un estado de pasividad y conformidad frente a los retos que presenta la sociedad cambiante. Existe poca comunicación entre el personal que labora en las escuelas, por lo cual, no cuentan con objetivos comunes, no tienen los mismos propósitos laborales y como consecuencia hacen esfuerzos

aislados que provocan desacuerdos y frustración. En la administración educativa se da muy poca participación en la toma de decisiones a los subalternos y no se le brinda la importancia que amerita, a la experiencia y conocimiento de los miembros del grupo. En resumen, se ha observado que entre docentes y directores de las escuelas oficiales, de los niveles pre-primario y primario, del distrito escolar 15-05-13, es necesario organizarse en círculos de calidad que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa.

El problema que se resuelve con la presente investigación es la falta de organización de docentes y directores en círculos de calidad que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa.

1.3 Justificación de la investigación

La investigación-acción sobre círculos de calidad es muy importante, debido a que es una alternativa para solucionar los problemas de comunicación existentes entre directores y docentes. Esta comunicación abierta logra que el personal docente y administrativo estudie y analice sus propios problemas y necesidades; y en base a ello, aporte soluciones y genere pequeños proyectos que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa. Además los docentes y directores mantendrán una adecuada organización la cual permitirá que el trabajo que realicen sea eficiente y eficaz, pues en conjunto buscan su auto superación a través de capacitaciones e intercambio de experiencias que ellos mismos generen, en un ambiente adecuado, cómodo y entusiasta, sin perder de vista la seriedad que el trabajo amerita. Estimulan la participación activa de cada uno de los miembros, lo cual enriquece, fortalece y consolida los círculos de calidad, lo cual hace evidente un avance hacia la calidad de los servicios educativos que se prestan y al logro de los objetivos del MINEDUC.

1.4 Indicadores del problema

Las causas o factores que inciden en la falta de organización del personal docente y administrativo en círculos de calidad que aporten soluciones a problemas que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa son las siguientes:

- Deficiente comunicación entre docentes y directores.
- Carencia de una administración participativa.
- Falta de organización en círculos de calidad de personal.
- Resistencia al cambio por parte del personal docente y administrativo.
- Dificultad en la realización de acciones que propicien la efectividad y eficiencia del trabajo que realice.
- Carencia de involucramiento del personal en la solución problemas y en la persecución de los objetivos del MINEDUC.
- Falta de capacitación y orientación respecto a los círculos de calidad.
- Conformidad del personal respecto a su situación actual y la de su trabajo.
- Inexistencia de aplicación de técnicas adecuadas para aportar soluciones a problemas.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 Calidad

“Calidad es cumplir sistemáticamente con los requerimientos, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios.” (1:17)

Según Tomás H. Berry, la definición de calidad es: “Satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables.” (3:2) O sea que la calidad de un producto o servicio no significa que contenga muchas características, sino que éstas características sirvan para beneficiar y satisfacer las necesidades y requerimientos del usuario.

La calidad debe verse desde el punto de vista del cliente o usuario; lo que él espera. Por ello es necesario conocer sus requerimientos y tratar de cumplirlos, con el fin de mejorar la calidad del producto o servicio.

2.1.1 Conceptos básicos de calidad

Según Celina Alvear los conceptos básicos de calidad son principios generales que deben ser aplicados por todos los que ejerzan una profesión u oficio. Dentro de ellos están:

2.1.1.1 Enfoque al cliente

Significa “investigar sus necesidades y tenerlas presentes al diseñar y ejecutar nuestras actividades.” (1:51)

Los servicios que se prestan o productos que se ofrecen, deben estar diseñados o elaborados en función del cliente o usuario; tomando en consideración sus expectativas y necesidades. Es decir que para el usuario, el producto o servicio, sea útil, eficiente, pertinente y de bajo costo entre otros aspectos.

2.1.1.2 Prevención

“Prevenir significa anticiparse a las cosas, tomar acciones en el presente para asegurar el futuro. Es una forma muy valiosa para garantizar que los objetivos se den como los planeamos y que los resultados se logren como los esperamos. La prevención implica actuar, antes de que los resultados se den.” (1:59)

Es necesario que para prestar un servicio o brindar un producto se planifique adecuadamente todas las acciones a realizar, se prevea lo que se necesitará, el tiempo en que se efectuará, posibles obstáculos y otros aspectos más, que tengan ingerencia directa o indirecta con lo que se va a realizar, de manera que se tomen acciones proactivas para que el producto o servicio llegue con la calidad que espera el cliente. Así mismo, es necesario evaluar y aplicar medidas correctivas dentro del desarrollo y ejecución del plan.

2.1.1.3 Trabajo en equipo

“Un equipo es un conjunto de individuos que se integran en forma organizada para lograr un propósito común.” (1:85)

El trabajo en equipo es fundamental para el logro de la calidad, debido a que la adecuada interacción entre las personas, la forma de comunicarse, de tomar decisiones en conjunto y por consenso, el tener metas y objetivos definidos, hace que el trabajo sea eficiente y se alcancen resultados con mayor rapidez.

2.1.1.4 Medición

“Uno de los aspectos más importantes en la calidad es la medición de los procesos, es decir, saber cómo estamos haciendo las cosas para identificar los puntos que debemos mejorar o corregir.” (1:93)

Según Celina Alvear, la medición implica tres aspectos importantes:

- “1. En primer lugar se refiere a asociar información con una unidad de medida que permita identificar si está realizándose bien dicha acción (pensamiento estadístico).
2. La segunda se refiere a que esas mediciones deben hacerse constantemente (durante el proceso).
3. Y por último, deben medirse los resultados para retroalimentar el sistema.” (1:93)

La medición o en otras palabras, la evaluación, debe ser constante en todo el proceso, para poder tomar acciones de prevención o corrección y así lograr los resultados propuestos. Para evaluar el proceso es necesario crear instrumentos que brinden información objetiva y fidedigna de las situaciones o productos, como por ejemplo: encuestas, listas de cotejo, hojas de verificación y otras; y utilizar los resultados para implementar acciones de mejora.

2.1.1.5 Mejora continua

Para propiciar un proceso de mejora continua es necesario, que en el trabajo o servicio que se preste, se tome en consideración lo siguiente: (según Celina Alvear)

1. Identificar qué es lo que se desea mejorar.
2. Identificar los beneficiarios directos e indirectos del servicio o producto.
3. Evaluar si las actividades, servicios o productos que se realizan, cumplen con la expectativa, requerimientos o necesidades de los usuarios.

4. Analizar las causas por las cuales no se está cumpliendo con los requerimientos o necesidades de los clientes o usuarios.
5. Elaborar un diseño de propuesta de mejora, es decir un proyecto que logre solucionar los problemas que se enfrentan y así lograr el mejoramiento continuo de la calidad.
6. Implementar el proyecto diseñado.

2.2 Calidad total

“Es la calidad de todas las funciones de la empresa incluyendo la calidad de las personas que la conforman.” (2:65)

2.3 Control de calidad

El control de calidad es definido por las Normas Industriales Japonesas como: “Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.” (4:40)

El doctor Kaoru Ishikawa define el control de calidad, así: “Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.” (4:40)

Es por ello, que para obtener los resultados antes indicados es necesaria la participación y el involucramiento de todos los empleados o trabajadores de una empresa.

Según indicar el doctor Ishikawa, es necesario efectuar un control de calidad para satisfacer los requisitos de los consumidores, los cuales pueden variar de un tiempo a otro, y por lo cual, la empresa tiene que crear estrategias donde pueda recopilar información fidedigna de las necesidades o requerimientos del cliente, pues uno de los puntos importantes del éxito en una empresa, es que el producto o servicio esté orientado hacia el consumidor. Es decir, que los requisitos del consumidor sean de

primordial importancia y que sean tomados en cuenta al momento de diseñar, elaborar y vender el producto o proporcionar el servicio.

2.4 Antecedentes históricos del control total de calidad

La calidad total tuvo sus orígenes en los años 30, en Estados Unidos; con la segunda guerra mundial esta cultura (calidad total) se aplicó con mayor esmero; Estados Unidos pudo producir satisfactoriamente "... artículos militares de bajo costo y en gran cantidad..." (4:12)

Con la derrota del Japón en la segunda guerra mundial, este país quedó destruido y lleno de carencias. Además las faltas en el servicio telefónico eran un gran obstáculo para las fuerzas de ocupación norteamericana y por esta situación, fueron ellos los que ordenaron la aplicación del control de calidad a la industria japonesa de comunicaciones. "Dichas fuerzas de ocupación impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para el Japón. Esto creó algunos problemas, pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano prontamente se difundió más allá de la industria de las telecomunicaciones". (4:13)

En el año 1950 el doctor W. Edwards Deming, realizó en el Japón un seminario sobre control de calidad estadístico y a él se le reconoce como la persona que introdujo el control de calidad en el Japón.

El doctor J. M. Juran, también contribuyó mucho en el tema de Control de Calidad en el Japón, pues fue conferencista de seminarios en donde "marcó una transición en las actividades de control de calidad en el Japón: Si antes se habían ocupado principalmente de la tecnología en la planta, ahora se convirtieron en una inquietud global de toda la gerencia. El control de calidad estadístico impulsado principalmente por ingenieros tiene un límite. La visita del Dr. Juran creó un ambiente en que se reconoció el CC como un instrumento de la gerencia. Así se abrieron las puertas para el establecimiento del control de calidad tal como lo conocemos hoy." (4:16)

El Dr. Kaoru Ishikawa, profesor de ingeniería de la Universidad de Tokio fue un gran impulsor del control de calidad en el Japón. El comprendió la importancia de los métodos estadísticos y su aplicación e ingerencia en la calidad de las empresas, así como la importancia de las personas en este proceso.

Así es como el control de calidad nace en Estados Unidos pero se arraiga y fortalece en el Japón.

2.5 Control total de calidad

“Según Feigebaum, el control total de calidad (CTC) puede definirse como: “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”.” (4:84)

Para Feigebaum, el control total de calidad debería ser practicado por especialistas, mientras que en la modalidad japonesa se exige la participación de todos los que integran una organización que se comprometa a implementar el control total de calidad. Es por ello, que los japoneses han promovido actividades de ese tipo, bajo nombres como los siguientes: “Control de calidad integrado”, “Control de calidad en plena participación” y “Control de calidad gerencial”.

Según el doctor Ishikawa, el control total de calidad tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar la productividad en el organismo.
- Mejorar la calidad de los productos que se elaboran.
- Aplicar la calidad a todas las actividades de la compañía.

- Que los beneficios que se obtengan se dividan entre consumidores, empleados y accionistas.
- Mejorar el nivel de vida de la gente.” (2:126)

2.6 Ventajas del control de calidad

Entre las ventajas del control de calidad están:

- “ - Da una verdadera garantía de calidad. Es posible desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción 100 por ciento libre de defectos. Esto se hace mediante el control de procesos. No basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos. Lo que hay que hacer es encontrar las causas de los defectos y fallas. El CTC y el control de procesos ayudan a los empleados a identificar y a eliminar esas causas.
- El CTC abre canales de comunicación dentro de la empresa, dejando entrar un soplo de aire fresco. El CTC permite que las empresas descubran una falla antes de que esta se convierta en desastre, porque todos se acostumbran a dirigirse a los demás de manera franca, veraz y útil.
- El CTC permite que las divisiones de diseño y manufactura del producto se ajusten de manera eficiente y precisa a los cambios en los gustos y actitudes de los consumidores, de manera que se puedan fabricar productos siempre acordes con la preferencia de los clientes.
- El CTC apoya las mentes propensas a escudriñar y capaces de detectar datos falsos. Ayuda a evitar el peligro de las cifras cerradas sobre ventas y producción. “El conocimiento es poder” y esto lo brinda el CTC”. (8,X;XI)

2.7 Círculos de calidad

“La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y del intercambio de experiencias y conocimientos, así como

el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Definiciones:

- Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.
- Un Círculo de Calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúne voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.
- El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.
- Un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.” (Internet: página 1)

Según el doctor Kaoru Ishikawa, el círculo de control de calidad “es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.” (4:134)

Algunos factores importantes que menciona el Dr. Ishikawa, para darle utilidad a las actividades de los círculos, son los siguientes:

Servicio voluntario: a las personas no se les puede coaccionar para que realicen su trabajo, pues lo harían mal, sino se debe motivar y buscar la participación voluntaria para que el proyecto tenga éxito.

Autodesarrollo: consiste en “estudiar por uno mismos”. La educación y el mejoramiento de las capacidades de las personas, es de suma importancia para el logro de resultados en el trabajo de círculos de calidad.

Desarrollo mutuo: otro de los factores importantes, que da utilidad a los círculos de calidad, es el desarrollo mutuo a través del intercambio de ideas con otros colegas, discusión de temas de interés, formulación de preguntas y otras actividades similares.

Participación de todos los miembros: para que el trabajo sea efectivo es necesaria la participación de todos los miembros. En la mayor parte de situaciones, éste constituye un problema al inicio de las actividades de círculos de calidad, pero los dirigentes deben hacer un esfuerzo y buscar estrategias para que todos se integren voluntariamente al círculo, buscar el lugar y hora que convenga a todos para realizar las reuniones y asignar tareas específicas para que los miembros puedan ejecutarlas y se sientan motivados y comprometidos con sus compañeros y con la empresa.

Continuidad: es necesario que después de que se organice un círculo, éste siga funcionando por todo el tiempo que exista la empresa y no se formen círculos para resolver problemas específicos.

Otros factores importantes en los círculos de calidad son: “atención a la calidad, a los problemas y a la mejora”, “la originalidad y creatividad”, “utilización de técnicas de control de calidad”, “actividades de grupo” y “actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo”.

2.8 El inicio de los círculos de control de calidad

Los círculos de control de calidad tuvieron sus inicios en Japón, al tomar en cuenta a los trabajadores como parte importante en la fabricación de productos de alta calidad y que era necesario que estos recibieran educación con respecto al control de calidad; pero era imposible reunir a tantos trabajadores para capacitarlos en ese tema y optaron por resolver el problema a través de cursos por correspondencia, apoyándose en radiodifusoras japonesas. Este programa fue bien aceptado, por lo que se apoyaron en revistas dirigidas a personal de distintos sectores.

“En noviembre de 1961 la revista Statistical Quality Control publicó un suplemento especial para supervisores en el lugar de trabajo y pidió una sesión de liberaciones abiertas (zandankai) con participación de los supervisores de varias industrias. En una de estas reuniones, recomendaron unánimemente que publicáramos una nueva revista para responder a sus necesidades. Así nació una titulada Gemba-to-CC (Quality Control for the Foreman o FQC), cuya primera edición salió a la luz en abril de 1962.” (4:19) Cuando publicaron esta revista, sostuvieron que todas las actividades de control de calidad debían realizarse “bajo el nombre de círculo de CC”.

La razón de este nombre se debió a que era necesario motivar al personal a través de la lectura de las revistas, en grupos que se apoyaran y estimularan mutuamente, asegurando de esta manera su continuidad. Además lo estudiado sobre control de calidad debía ponerse en práctica en la situación laboral, tanto a nivel personal como del grupo.

En esa época hicieron hincapié en lo siguiente:

- “1. El voluntarismo. Los círculos han de crearse voluntariamente, no por órdenes superiores. Comenzar las actividades de los círculos de calidad con aquellas personas que desean anticipar.
2. Autodesarrollo. Los miembros del círculo deben estar dispuestos a estudiar.
3. Desarrollo mutuo. Los miembros del círculo deben aspirar a ampliar sus horizontes y a cooperar con otros círculos
4. A la larga, la participación total. Los círculos deben fijar como meta final la participación plena de todos los empleados del lugar. “ (4:19)

Según el Dr. Ishikawa “... el comienzo no fue fácil...” (4:19), pero en poco más de tres años, los círculos de control de calidad fueron dando muestra del éxito obtenido en las empresas y esto hizo que otras empresas se apresuraran a imitarlos.

2.9 Círculos de calidad impulsados por el Ministerio de Educación de Guatemala

En el año de 1993, fue introducida la organización de círculos de calidad en el Ministerio de Educación. En este proceso participaron maestros multigrado del área rural, que fueron tomados en el proyecto de Nueva Escuela Unitaria (NEU). El responsable de la introducción de la metodología participativa que se proponía en las escuelas NEU y por lo tanto el responsable de introducir los círculos de calidad fue el señor Oscar Mogollón Jaimes. Él es el autor del módulo de círculos de maestros, organización y funcionamiento.

El Ministerio de Educación de Guatemala a través del Sistema Nacional de Mejoramiento de Recursos Humanos y Adecuación Curricular -SIMAC- en el año de 1998, impulsó la organización de círculos de calidad docente, con el fin de ser utilizados como un medio de autoformación. Este movimiento se realizó a nivel nacional. Para ello elaboraron módulos de autoformación con distintos temas

educativos. El primer módulo que distribuyeron fue el de “Círculos de calidad docente”; este módulo es resultado de la adaptación del módulo Círculo de maestros, organización y funcionamiento del señor Mogollón Jaimes; su finalidad fue “orientar la organización y la forma de dar funcionalidad a los círculos de calidad docente”.

Los objetivos de los círculos de calidad docente que presenta este módulo No.1 son:

- “1. Apoyar el qué hacer pedagógico, didáctico y sociocultural de los y las docentes en el aula.
2. Dinamizar acciones educativas que promuevan la atención individual de niños y niñas en el aula.
3. Compartir actividades exitosas que resuelvan problemas y necesidades específicas del alumnado.
4. Promover la unidad y apoyo mutuos en las comunidades educativas con el fin de mejorar la calidad de la educación”. (6:)

Entre las características de los círculos de calidad expone las siguientes:

- “ - Permite el empleo de enfoques metodológicos activos y participativos.
- Lo integran un máximo de 35 a 40 docentes.
- El grupo determina la fecha y hora en que desarrollarán los Círculos.
- Se da respuesta a las necesidades, intereses y problemas de docentes, estudiantes y comunidad.
- Facilita el interaprendizaje.
- Aumenta la eficiencia y la eficacia en los procesos educativos mejorando la calidad de la educación.
- Motiva la aplicación de nuevas experiencias en el aula.
- Facilita la transferencia de tecnología

- Favorece la participación de los diferentes grupos sin distinción de elementos socioculturales.
- Propicia la solidaridad y cooperación de las y los participantes.
- Fomenta la participación de la comunidad educativa.
- Son sistemáticos y permanentes.
- Propicia las actividades con equidad de género.
- Interactúan con otros círculos (no son cerrados).

Facilitan el desarrollo de procesos de pensamiento.” (6:10)

En el año 2000, el módulo de Círculo de maestros, organización y funcionamiento del señor Oscar Mogollón fue validado y mejorado por maestros y maestras de Nuevas Escuelas Unitarias de Guatemala, Alta Verapaz, Baja Verapaz, Escuintla, Jalapa y Zacapa; e impreso con el financiamiento de Plan Internacional, en el cual se define a un círculo de maestros como: “El Círculo de Maestros es una forma de trabajo en grupo en la cual maestros y maestras con intereses, necesidades y/o problemas comunes de carácter profesional, se reúne periódicamente con el propósito de mejorar su labor social, su eficiencia, sus habilidades y la comprensión individual de su trabajo, aprovechando sus experiencias, reflexionando, estudiando e investigando para mejorar el aprendizaje de sus alumnos.” (7:17)

En este módulo ya modificado se destaca como objetivos de círculos de maestros, los siguientes:

- Incrementar el saber social del maestro y la maestra; entendiendo por saber social el conjunto de conocimientos, prácticas, destrezas, tradiciones, valores, ritos y mitos que le permiten a una sociedad sobrevivir, convivir y proyectarse.
- Mejorar en el maestro y la maestra el conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas, tradiciones, métodos y técnicas para garantizar a los niños y niñas, y los jóvenes, que aprendan lo que tienen que aprender en función de los principios y fines de la educación en la república de Guatemala.

- Estimular en maestros y maestras su actualización científica, pedagógica, artística, tecnológica y humanística.
- Alentar la capacidad creadora e innovadora del maestro y la maestra.
- Fortalecer la capacidad del maestro y la maestra para trabajar, concertar y decidir en grupo.
- Desarrollar en el maestro y la maestra hábitos de autoestudio y autoaprendizaje cooperativo.
- Propiciar en el maestro y la maestra el uso de algunas técnicas para la elaboración y presentación de trabajos escritos.” (7:19)

En agosto de 2001, el módulo del señor Mogollón fue adaptado por Marina Solano de Mogollón e impreso por el Ministro de Educación con el nombre de Grupos de Interacción Docente, para ser distribuido a docentes que participan en el proceso de inmersión de metodología activa.

El grupo de interacción docente o círculo de calidad docente tiene como propósito: “Hacer la realidad educativa en el aula mediante el intercambio de experiencias de maestras y maestros sobre el qué hacer cotidiano, especialmente en lo relacionado con los procesos de aprendizaje y con los contenidos curriculares, teniendo como eje la investigación-acción.” (8:7)

2.10 Organización de los círculos de calidad

Para propiciar la organización de los círculos de calidad se debe iniciar con sentir la necesidad de mejorar la calidad del producto o servicio que se presta. Luego los gerentes o autoridades deben empezar con el estudio de los círculos de calidad y sus actividades. Si es posible, visitar empresas que apliquen esta forma de trabajo.

Después se debe escoger a la o las personas que se encargarán de promover las actividades de los círculos en la empresa.

Cuando se haya realizado lo anteriormente descrito, se deben preparar textos claros, con información concisa y sencilla que contenga temas tales como: “Principios básicos de las actividades de los CC de calidad, cómo enfocar la calidad y la garantía de calidad, el control y cómo mejorarlo (PHVA o sea planear, hacer, verificar, actuar) y cómo enfocar los métodos estadísticos. En cuanto a las siete herramientas del CC, bastará con el diagrama de causa y efecto, la gráfica de Pareto, el histograma, la hoja de verificación y el principio de estratificación.” (4:138)

Después debe capacitarse a los dirigentes y demás personal de la empresa sobre el texto preparado para el efecto. Cuando ya todos conozcan sobre el tema de círculos de calidad y sus actividades, se deben organizar los círculos, con participación voluntaria. Los círculos no deben ser integrados por muchas personas. El Dr. Kaoru Ishikawa propone que los círculos estén integrados por tres personas hasta un máximo de diez personas.

Otros autores proponen como máximo de integrantes de un círculo: catorce personas y como número ideal: siete. Lo importante es que el número de participantes en cada círculo no sea muy grande, para que se facilite el trabajo y las actividades que tienen que desarrollar.

Para el mejor desarrollo, funcionamiento y organización de los círculos, es conveniente que la posición de liderazgo “... sea electiva, independientemente de la posición que las personas ocupen en la compañía.” (4:139)

2.11 Productos de los círculos de calidad

2.11.1 Administración participativa

Es la administración democrática en donde se le da participación a las personas en el proceso de toma de decisiones.

Este tipo de administración tiene como características las siguientes:

El liderazgo no es exclusivo de quienes ocupan los puestos superiores.

Las buenas relaciones humanas son indispensables para el logro de los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades de los miembros de la escuela.

Tanto la autoridad como la responsabilidad pueden estar compartidas

La unidad se asegura por consenso y lealtad grupal.

La evaluación institucional es una responsabilidad del grupo que constituye la organización.” (5:8)

Estas características son generadas por los círculos de calidad, pues es en esta pequeña organización, donde se aprende a convivir, a interrelacionarse, a ejercer liderazgo, a delegar funciones a la toma de decisiones por consenso y a la aplicación de investigación-acción para la solución de sus problemas.

Es por ello, que según el Dr. Ishikawa, los supervisores, gerentes o jefes de división y de acción, deben estudiar, interesarse y apoyar las actividades de círculos de calidad para que éstas tengan éxito. Además es necesario que los círculos de calidad tengan independencia, debiendo los supervisores y jefes, abstenerse de imponer sus propias opiniones o manejar las reuniones a su propio ritmo. El Dr. Ishikawa dice “las actividades de los círculos de CC se llevan a cabo por respeto a la humanidad. Tiene como meta mejorar las capacidades de los trabajadores. Esto a su vez ayudará a los individuos, a las divisiones y a la empresa.” (4:143)

2.11.2 Proyectos

La ejecución de proyectos, es uno de los productos más importantes que se generan de los círculos de calidad, debido a que éstos sirven para que en forma participativa se solucionen problemas y se produzcan cambios de mejora en las comunidades.

“UNESCO (1993) define un proyecto como: “ Una actividad destinada a conseguir ciertos objetivos específicos con un presupuesto dado y en un período de tiempo determinado”.

“Dentro del proceso de planificación un proyecto es un instrumento que traduce dentro de un período definido y un ámbito más preciso los objetivos y metas de un plan”.

SEGEPLAN define un proyecto como:

“El conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí que, mediante productos concretos dentro de un período de tiempo determinado, apunta a solucionar un problema de desarrollo o mejorar una situación específica.” (9:31;32)

“Un proyecto es importante porque le permite a una persona, a un grupo o a una comunidad planificar y organizar la ejecución de la solución a un problema específico en forma eficiente, aprovechando al máximo los recursos y el esfuerzo comunitario.” (13:31)

Según Tomás H. Berry, en los círculos de calidad se deben elegir proyectos adecuados, que estén orientados a “obtener un progreso duradero o un resultado revolucionario que produzca un mejoramiento cuantificable de un proceso, un producto o un servicio. Los resultados generalmente incluyen reducción de costos, de pérdidas, de duración del ciclo del proceso, de errores, de variaciones o de repetición del trabajo. En último término se produce la solución del problema.” (3:53)

Cuando en el círculo de calidad se seleccionen proyectos deben tomarse en consideración algunos criterios:

- “1. El proyecto debe centrarse en una parte del problema.
2. Los principales aspectos del problema deben ser mensurables.
3. Los datos pertenecientes a la parte del problema deben estar disponibles en alguna forma.
4. El proyecto debe estar relacionado con las necesidades del cliente.
5. La gerencia debe estar dispuesta a realizar una inversión para llevar a cabo el proyecto.
6. El proyecto no debe ser tan amplio o grande que el equipo se pierda en el mismo. Deben elegirse proyectos pequeños.” (3:53)

CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Hipótesis Acción:

El personal docente y administrativo que labora en las escuelas oficiales del distrito escolar 15-05-13 fortalecerán su espíritu cooperativo, solidario y participativo. Además lograrán enfocar toda su creatividad y esmero en la solución de problemas y desarrollo de proyectos que coadyuven al mejoramiento de la calidad del servicio educativo, a través de la organización, desarrollo y sostenibilidad de los círculos de calidad.

3.1.1 Objetivos de la Investigación:

3.1.1.1 Objetivo General:

- Organizar a docentes y directores en círculos de calidad que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa.

3.1.1.2 Objetivos Específicos:

- Mejorar la organización de docentes y directores.
- Aumentar los niveles de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
- Lograr efectividad y eficiencia en el trabajo docente.
- Fomentar la participación del personal docente y administrativo en acciones que mejoren la calidad educativa.
- Elaborar un manual de círculos de calidad que sirva como fuente de consulta permanente a docentes y directores.

3.1.2 Planteamiento general de propuesta experimental y su producto final

- Capacitar al personal docente y administrativo en lo referente a círculos de calidad en las escuelas.
- Sensibilizar y motivar al personal docente y administrativo para propiciar la organización voluntaria, fortalecimiento y permanencia en los círculos de calidad.
- Organizar círculos de calidad docente con participación voluntaria.

- Darle seguimiento, apoyo y asesoría técnica, a los miembros de los círculos de calidad, en las reuniones que programen para tratar asuntos de autosuperación y solución del problema.
- Elaboración de un manual que contenga información relevante y práctica sobre la organización y funcionalismo de los círculos de calidad, así como también objetivos y características que estos deben contemplar. El manual contendrá sugerencias y recomendaciones que los miembros de los círculos podrán seguir para hacer más práctico e interesante su trabajo.

Como producto final se espera:

- Círculos de calidad debidamente organizados, que funcionen adecuadamente y brinden apoyo en la solución de problemas y planificación de proyectos que propicien el mejoramiento continuo del proceso educativo; estos círculos de calidad tomarán como referencia y fuente de consulta el manual elaborado para el efecto.

3.1.3 Parámetros para verificar el logro de objetivos de la investigación

Aplicación de encuestas con escalas valorativas tipo likert y encuesta de respuesta abierta cuantitativa, para determinar en el distrito escolar 15-05-13 de Granados, Baja Verapaz lo siguiente:

- Círculos de calidad organizados
- Porcentaje del personal docente y administrativo involucrado en los círculos de calidad.
- Comunicación asertiva
- Frecuencia de realización de las reuniones.
- Asistencia a las reuniones de los miembros de los círculos de calidad.

- Utilización del manual de círculos de calidad.
- Aplicación de sugerencias incluidas en el manual de círculos de calidad.
- Efectividad y eficiencia del trabajo docente y administrativo.
- Presentación de informes de las reuniones a la Coordinación Técnica Administrativa por los círculos de calidad.
- Presentación de proyectos generados en las reuniones de círculos de calidad a la Coordinación Técnica Administrativa.
- Porcentaje de proyectos aprobados por la Coordinación Técnica Administrativa.
- Participación activa del personal docente y administrativo.
- Frecuencia en que comparten experiencias para solucionar problemas específicos del aula en los círculos de calidad.

3.1.3.1 Instrumentos para verificar logro de objetivos

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Cuestionario a miembros de círculos de calidad

Fecha: _____

Instrucciones:

Marque con una **X** la alternativa que considere conveniente.

1. ¿Las reuniones del círculo de calidad se realizan en la fecha indicada?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____
2. ¿Las reuniones cumplen con el horario establecido?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____
3. ¿Los miembros del círculo asisten regularmente a las reuniones programadas?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____
4. ¿Ha habido miembros que se retiran permanentemente de los círculos de calidad?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____
5. ¿Los miembros del círculo de calidad toman las decisiones por consenso?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____
6. ¿Todos los miembros del círculo de calidad participan activamente en la solución de problemas?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____
7. ¿Se cumple con las normas establecidas por los miembros del círculo de calidad?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____
8. ¿Existe buena comunicación entre los miembros del círculo de calidad, de manera que todos expresan sus opiniones, sugerencias y comparten experiencias?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____
9. ¿Entregan informes de las reuniones de círculo de calidad a la Coordinación Técnicas Administrativa?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____
10. ¿En lo tratado en las reuniones del círculo de calidad le ha servido para mejorar su trabajo docente?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____

11. ¿En las reuniones de círculo de calidad se plantean problemas educativos?
Nunca:_____ A veces:_____ Frecuentemente:_____ Siempre:_____
12. ¿En las reuniones, se aplican técnicas de las que están sugeridas en el manual de círculos de calidad, para resolver problemas?
Nunca:_____ A veces:_____ Frecuentemente:_____ Siempre:_____
13. ¿El manual de círculos de calidad les ha servido eficientemente como fuente de consulta?
Nunca:_____ A veces:_____ Frecuentemente:_____ Siempre:_____
14. ¿En las reuniones, se han planificado proyectos que contribuyan a la solución de problemas de los miembros del círculo?
Nunca:_____ A veces:_____ Frecuentemente:_____ Siempre:_____
15. ¿Los proyectos planificados se han presentado a la Coordinación Técnica Administrativa para su respectiva aprobación?
Nunca:_____ A veces:_____ Frecuentemente:_____ Siempre:_____
16. ¿La Coordinación Técnica Administrativa ha aprobado los proyectos presentados por los círculos de calidad?
Nunca:_____ A veces:_____ Frecuentemente:_____ Siempre:_____

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

Cuestionario a líderes de círculos de calidad

Fecha: _____

Instrucciones:

Conteste las siguientes preguntas.

1. ¿Cuántos miembros integran el círculo de calidad donde usted participa? _____
2. ¿A la presente fecha cuántos integrantes se han retirado en forma definitiva del círculo de calidad?..... _____
3. ¿Cuántas reuniones de círculo de calidad realizan por mes?..... _____
4. ¿Qué porcentaje de los miembros del círculo, donde usted participa, asiste regularmente a las reuniones programadas?..... _____
5. ¿Cuántos informes de reuniones de círculo de calidad han presentado a la Coordinación Técnica Administrativa desde su organización hasta la presente fecha?..... _____
6. ¿Cuántos proyectos de mejora han generado en las reuniones de círculo de calidad, desde la organización del círculo hasta la presente fecha?..... _____
7. ¿Cuántos proyectos de mejora de los presentados a la Coordinación Técnica Administrativa han sido aprobados para su ejecución?..... _____
8. ¿En qué porcentaje de reuniones de círculo de calidad, se han compartido experiencias para solucionar problemas propios del trabajo docente?..... _____

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA

Cuestionario a directores y docentes que participan en círculos de calidad

Fecha: _____

Instrucciones:

Marque con una **X** la alternativa que considere conveniente.

1. ¿Considera que los círculos de calidad mejora la organización de los docentes y directores?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____

2. ¿Considera que la participación de docentes y directores en círculos de calidad mejora la comunicación entre ellos?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____

3. ¿Considera usted que al mejorar la comunicación entre el personal docente y administrativo, también se mejora el nivel de comunicación con el resto de la comunidad educativa?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____

4. ¿Considera usted que el compartir experiencias y solucionar problemas de manera participativa logrará la eficiencia y efectividad del trabajo docente?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____

5. ¿Considera usted que se logra mayor involucramiento en acciones que propicien el mejoramiento de la calidad educativa, del personal docente y administrativo, al estar organizados en círculos de calidad?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____

6. ¿Considera usted que los círculos de calidad son un medio efectivo para propiciar la participación activa de docentes y directores en el logro de los objetivos educativos?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____

7. ¿Considera que el manual de círculos de calidad es una fuente de consulta eficiente para orientar adecuadamente el trabajo de los círculos de calidad?
Nunca: _____ A veces: _____ Frecuentemente: _____ Siempre: _____

3.1.4 Cronograma de trabajo

ACTIVIDADES A REALIZAR	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1. Reunión de sensibilización para la aceptación de los beneficios de los círculos de calidad										
2. Visitas de observación y sensibilización a los docentes de las escuelas										
3. Investigación de conceptualización teórica										
4. Planificación de talleres de capacitación de círculos de calidad										
5. Selección de información para elaboración de manual de círculos de calidad										
6. Reunión de directores para selección de temas del manual										
7. Elaboración de manual de círculos de calidad										
8. Validación del manual de círculos de calidad por directores de Est. Educ.										
9. Ejecución de talleres de capacitación de círculos de calidad										
10. Microreflexión y Macroreflexión										
11. Organización de círculos de calidad docente										
12. Asistencia a reuniones de círculos de calidad para brindar apoyo y asistencia										
13. Reuniones con círculo de calidad de directores para socializar avances del proceso										
14. Entrevistas con Director Departamental de Educación y personal de la UDE										
15. Elaboración de Preinforme										
16. Reuniones de Círculos de Calidad										
17. Visitas de apoyo técnico a las escuelas										
18. Aplicación de encuestas										
19. Anotaciones e informes sobre avances del proceso										
20. Planificación de nuevas acciones para mejorar el proceso										
21. Socialización de la información adquirida y avances del proceso										
22. Aplicación de las acciones sugeridas en la planificación										
23. Elaboración de informes										
24. Elaboración de recomendaciones y conclusiones										
25. Elaboración de informe final										
26. Realizar actividades de reflexión										

CAPÍTULO IV: EVIDENCIA DE TRANSFORMACIÓN Y MEJORA

4.1 Producto final

- Manual de Círculos de Calidad

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
COORDINACIÓN TÉCNICA ADMINISTRATIVA
DISTRITO ESCOLAR 15-05-13
GRANADOS BAJA VERAPAZ



Dibujo tomado de imágenes prediseñadas de Office 2000

“La comunicación adecuada, el respeto hacia los demás, la participación activa y el involucramiento en el trabajo de fortalecernos y propiciar nuestro propio desarrollo, logrará un cambio radical y positivo en nuestra comunidad educativa”

Natalia Milián Ortiz de Elías

Granados, Baja Verapaz, enero 2002.

Índice

	Pág.
Introducción	i
Justificación	ii
Objetivos del manual	iii
1. Conceptualización	1
1.1 Manual	1
1.2 Calidad total	1
1.3 Círculos de calidad	1
1.4 Mejoramiento	2
2. Necesidad, ventajas y beneficios de círculos de calidad	3
2.1 Necesidad de trabajar en círculos de calidad docente	3
2.2 Ventajas y beneficios de los círculos de calidad	3
3. Objetivo de los círculos de calidad	5
4. Características esenciales de un círculo de calidad	6
4.1 Liderazgo	6
4.2 Metas	6
4.3 Toma de decisiones	6
4.4 Comunicación	6
4.5 Poder	7
4.6 Conflictos y dificultades	7
4.7 Relaciones interpersonales	7
4.8 Soluciones de problemas	7
4.9 Compromiso	8
4.10 Evaluación	8
4.11 Plan prefijado	8
5. Actividades iniciales de un círculo de calidad	9
6. Funciones de los integrantes de un círculo	10
6.1 El líder del círculo	10
6.2 El facilitador de un círculo	10
6.3 El secretario del círculo	11
6.4 Los miembros del círculo	12

7. Consideraciones sobre las reuniones del círculo	13
7.1 Elaborar una agenda	13
7.2 Coordinar la reunión de una forma efectiva	13
7.3 Fomentar la participación	13
7.4 El proceso de toma de decisiones	13
7.5 Elaboración de la minuta	14
7.6 Evaluación de la reunión	14
8. Elección de problemas y proyectos para su aprobación	15
9. Obstáculos al buen funcionamiento de los círculos de calidad	16
10. Recomendaciones sobre las reuniones	17
11. Desarrollo y uso de normas en las reuniones	19
12. Herramientas para la solución participativa de problemas	20
12.1 Tormenta de ideas	20
12.2 Diagrama de Ishikawa (análisis de causas y efecto)	22
12.3 Análisis de FODA	23
12.4 Principio de Pareto (el principio de pocos vitales, muchos triviales)	25
12.5 Estratificación	27
12.6 Diagrama de flujo	29
12.7 Hoja de verificación o recopilación de información	31
12.8 Gráficas	33
12.8.1 Histograma de Pearson	33
12.8.2 Polígono de frecuencias	38
12.8.3 Gráfica Circular (de sectores o de pastel)	39
13. Elaboración de proyectos	41
13.1 Pasos sugeridos para elaboración de un proyecto	41
14. Metodología	48
15. Recursos	48
16. Actividades	48
17. Evaluación	49
Apéndice	50
Anexos	53
Bibliografía	60

Introducción

La educación a todo nivel, se encuentra en un proceso de caída vertiginosa hacia el abismo, es por ello que se necesita de un cambio radical en donde, las personas encargadas de impartir la educación, así como los responsables de administrarla, trabajen en forma cooperativa, solidaria, motivados y con verdadera voluntad de propiciar un cambio sustancial en el trabajo que realizan.

Los círculos de calidad docente, son una alternativa eficaz al giro que se necesita de la educación. El involucrar a docentes, directores (as) y Coordinadores Técnicos Administrativos (as) en círculos de trabajo logrará que cada uno de los miembros asuma un rol responsable y competente, dispuestos a esforzarse por cambiar para mejorar, a compenetrarse en el trabajo que realizan y alcanzar la calidad requerida por esta sociedad mutante.

Con los círculos de calidad se logrará que las personas participen activamente, de una manera voluntaria e independiente, en donde, en un ambiente de confianza, armonía y respeto y dinamismo se traten los temas o problemas que los miembros de los círculos consideren necesarios y pertinentes, para que con la experiencia de todos y con técnicas que se apliquen puedan encontrarle solución y mejorar de esta manera el trabajo educativo. Además se va asumiendo cierto liderazgo optativo, no impuesto por la jerarquía que representen los miembros, esto ayuda a que surjan ideas y aporten soluciones que pueden planearse, aplicarse, verificarse y evaluarse, de manera que se pueda expandir el potencial de creatividad y voluntad, para afrontar los nuevos retos de la sociedad cambiante en que vivimos, y los integrantes de los círculos de calidad se sientan motivados, generando de esta manera que su organización se consolide y fortalezca, para garantizar su permanencia y funcionamiento; sirviendo como base y apoyo a la administración educativa. Por lo cual, el manual sugiere lineamientos y descripción del que hacer de los miembros de los círculos de calidad. Además pone a disposición de los lectores, recomendaciones para el éxito de las reuniones de los círculos de calidad y técnicas participativas para la solución de problemas, así como también herramientas para la adecuada planeación y ejecución de proyectos.

Justificación

El contenido del manual de funciones contribuirá a que los círculos de calidad del distrito escolar 15-05-13 del municipio de Granados, Baja Verapaz tengan una fuente de consulta permanente y esto coadyuve a su adecuada organización y fortalecimiento; de manera que los Maestros, Directores y Coordinadores Técnicos Administrativos, con responsabilidad y voluntad generen cambios en su jurisdicción y prevalezca un mejoramiento continuo, tanto personal como institucional.

Objetivos del manual

1. Orientar a docentes y directores en el trabajo de los círculos de calidad.
2. Definir lineamientos y responsabilidades de los miembros de los círculos de calidad.
3. Dotar a los miembros de los círculos de calidad de sugerencias que propicien la efectividad de reuniones planificadas.
4. Fomentar la participación del personal docente y administrativo, en el análisis de procesos educativos y en la búsqueda de soluciones a problemas sentidos.

1. Conceptualización

1.1 Manual

Libro que reúne lo esencial de una materia o tema.

Recopilación escrita de actividades, funciones, técnicas y recomendaciones de una institución u organización para informar y apoyar al personal que los integra.

1.2 Calidad total

Es la calidad en todas las funciones de una dependencia, incluyendo la calidad de la personas que la forman.

1.3 Círculos de calidad

Es un grupo natural de trabajo en donde autoridades y subalternos inmediatos se apropian de los compromisos del grupo y se reúnen para analizar participativamente las actividades y acciones de prevención, control y mejoramiento de la institución o dependencia a la que se deben.

También puede definirse como “un conjunto de personas que comparten sus fortalezas, experiencias y expectativas para alcanzar una meta común, en un clima de trabajo agradable y enriquecedor en el que se permite y estimula el crecimiento de cada uno de los integrantes.” (4:2)

“Los miembros del círculo de calidad son voluntarios que reciben cierto grado de capacitación en las técnicas para solucionar problemas, eligiendo un líder y escogen para resolverlo su propio problema, el cual se relaciona con su unidad o misión funcional. Normalmente, los círculos se reúnen cada semana durante una hora para abordar el problema que han seleccionado”. (6:6)

1.4 Mejoramiento

“Abel, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento, beneficios que se pueden obtener al emprender el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad:

- Producir mejores productos y servicios.
- Ser más eficientes y reducir costos.
- Obtener satisfacción de los clientes.
- Mejorar la comunicación y el ambiente laboral en la organización.
- Aumentar la capacidad para vigilar más recursos y sujetos de control. “ (,)

2. Necesidad, ventajas y beneficios de círculos de calidad

2.1 Necesidad de trabajar en círculos de calidad docente

Es una urgente necesidad, el trabajar en círculos de trabajo para lograr la calidad del servicio educativo. Al hablar de alcanzar la calidad me refiero a que la comunidad educativa se encuentre satisfecha con la educación que se imparte y el avance y desarrollo al que conduce. Es necesario conocer y satisfacer las necesidades educativas de la población y si es posible sobrepasar esas necesidades, puede ser éste un objetivo demasiado amplio pero “¿no es mejor dispararle a las estrellas y fallar por una pulgada que disparar hacia la copa de los árboles y lograr el objetivo”. (6:8)

2.2 Ventajas y beneficios de los círculos de calidad

- Se mejorará el trabajo, a medida que maestros y directores se integren en círculos de calidad, propiciando mayor colaboración y cooperación.
- Se logrará mayor participación de los maestros y directores, en la solución de problemas educativos y serán generadores de cambios sostenibles.
- Se mejorará la comunicación entre la comunidad educativa, especialmente entre maestros y directores quienes son unos de los responsables directores de impartir una educación con calidad.
- La responsabilidad en la solución de problemas o ejecución de proyectos será compartida de manera que todos los integrantes de los círculos de calidad, se sientan motivados, por la misma pertenencia al grupo que este proceso genera y el rol participativo que asume.
- Se mejorará las relaciones entre autoridades educativas y personal docente y directores, pues habrá comunicación constante para resolver problemas educativos que afectan a la población escolar y que son de interés común así mismo se tendrá la oportunidad de socializar de mejor manera los objetivos de

MINEDUC, y lo que se pretende con cada una de sus dependencias, para que los círculos de calidad definan de mejor manera sus prioridades y que todos juntos avancen por el mismo camino hacia una misma dirección.

3. Objetivos de los círculos de calidad

- Obtener la total participación del personal a todos los niveles, para alcanzar los objetivos de la escuela y de sus colaboradores.
- Lograr un desarrollo mutuo de la escuela y sus docentes.
- Que todo el personal involucrado en un Círculo de Calidad aprenda y aplique las técnicas para la prevención, el control y la solución participativa de problemas.
- Generar una actitud más responsable hacia la calidad total.
- Promover el desarrollo personal y de liderazgo de cada uno de los miembros de un Círculo de Calidad.
- Desarrollar relaciones armónicas entre las autoridades educativas y los docentes.
- Aumentar los niveles de comunicación en la escuela y comunidad educativa.
- Estimular un trabajo de equipo más efectivo en todos los niveles de la escuela.

4. Características esenciales de un círculo de calidad

Es muy importante que al referirse al círculo de calidad no se piense, tan solo en un grupo de personas que trabajan juntas, y tienen una autoridad en común, estas pueden ser algunas, características, pero no son las esenciales como para referirse a un verdadero círculo de calidad.

Dentro de las características esenciales de un círculo de calidad, se encuentran las siguientes:

4.1 Liderazgo

La presencia de una persona que dirija el desarrollo de un círculo de calidad en forma participativa es totalmente necesaria para que el trabajo sea efectivo. Todos los miembros comparten la responsabilidad de la administración del círculo, sus tareas y sus fines, de manera que la dirección del grupo también puede ser compartida de manera que se fomente una adecuada comunicación y se involucre a todos según sus necesidades, intereses y fortalezas hacia el logro de las metas conjuntas.

4.2 Metas

Poseer metas comunes claras y bien definidas, ayudan a que el círculo se consolide, y se logre colaboración y compromiso de todos, ya que dichas metas son fijadas en conjunto.

4.3 Toma de decisiones

Las cuestiones se deben decidir buscando el consenso. Todos los miembros se deben involucrar y comprometer en la toma de decisiones. Las personas que dirigen, deben promover la participación en la toma de decisiones y asignar tareas en la que sea factible su aprobación e implementación, de lo contrario se generará frustración en el círculo.

4.4 Comunicación

Es necesario estimular la comunicación abierta , y sincera, en donde se permita la libre expresión de ideas, pensamientos y sentimientos, siendo respetuosas de

la dignidad de los demás. Para esto se requiere crear un clima que permita la expresión de las personas del equipo, donde se sientan “cómodos y relajados porque saben que su individualidad es aceptada y respetada”. (16:4)

4.5 Poder

En los círculos de calidad las relaciones de poder, no son impuestas por jerarquía o autoridad sino por trabajo y liderazgo.

4.6 Conflictos y dificultades

Cuando surgen diferencias o desacuerdos entre opiniones de los integrantes del círculo, este no debe ser motivo de problema, sino por el contrario el buen liderazgo y la responsabilidad de todos, propiciará el respeto por esta práctica. Las diferencias, crisis, conflictos y dificultades deben considerarse como motivos de crecimiento, desarrollo y mejoramiento.

4.7 Relaciones interpersonales

En los círculos de calidad se promueve la interacción entre los miembros del grupo, la cual se realiza en un ambiente de apoyo recíproco, aceptación, confianza y afecto, lo cual propicia que se puedan solucionar conflictos, aportar ideas, etc. de manera conjunta.

4.8 Solución de problemas

Se utilizan técnicas de solución participativa de problemas, eliminando las causas en un sentido proactivo.

Las autoridades educativas deben permitir el uso de cierto tiempo para que los círculos se reúnan a trabajar en la solución de problemas y cada círculo elabore un cronograma de reuniones.

En la solución de problemas el círculo tiene la oportunidad de poner en práctica todas las herramientas sugeridas: lluvia de ideas, listas chequeables, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, Foda, Histograma de frecuencias,

presentación a la gerencia, así como practicar los pasos de los Métodos de Solución Participativa de Problemas SPP y las 3Ms: mirar, medir y mejorar.

Nota: existen problemas que el círculo docente no tiene la capacidad de solucionar por estar en niveles jerárquicos superiores o por falta de recursos, sin embargo, se pueden quedar como sugerencias sus resultados. Lo ideal es trabajar en el mejoramiento de procesos que ellos realizan a diario en su trabajo y que pueden encontrar soluciones inmediatas.

4.9 Compromiso

Se desarrollan altos niveles de responsabilidades en las funciones que les competen a los integrantes de grupo, dedicando energía, tiempo y esfuerzo en la persecución de sus metas.

4.10 Evaluación

El logro de los objetivos y metas propuestas por el círculo de calidad son evaluados por los mismos miembros del grupo, determinando así su efectividad y funcionamiento.

4.11 Plan Prefijado

Se establecen con claridad las metas generales y particulares y se priorizan los problemas y acciones a realizar, todo esto se determina en consenso, o bien buscando la aceptación de la mayoría.

5. Actividades iniciales de un círculo de calidad

- Los integrantes deberán elegir por consenso a un moderador y a un secretario.
- Al principio conviene hablar de asuntos generales, de manera que la reunión sea una oportunidad en donde todos puedan hablar.
- Análisis de la situación actual y determinación de los aspectos que deben mejorarse.
- Determinar el rol o papel que le corresponde a cada uno de los miembros.
- Pensar entre todos las mejores soluciones a tomar.
- Es necesario que los integrantes manifiesten su deseo de trabajar en círculos de calidad y de practicar la solución participativa.
- Es necesario aclarar qué es un Círculo de Calidad, objetivos, reglas y normas que deberán ser observadas y respetadas.

6. Funciones de los integrantes de un círculo

6.1 El líder del círculo

Es la persona que mediante su propio liderazgo asegura el involucramiento, participación y desarrollo personal de todos los miembros del círculo.

Funciones Principales:

- Adopta la calidad total.
- Se preocupa por el desarrollo de los miembros del círculo.
- Informa, capacita y motiva a los miembros del círculo.
- Es entrenador, catalizador, promotor y maestro.
- Tiene su plan personal de progreso.

Hace funciones de moderador:

- a) Evita que se pierda el objetivo general de la reunión.
- b) Acepta críticas y cambia de opinión ante razonamientos válidos.
- c) Mantiene despierta la atención de todos.
- d) Establece un orden de intervenciones.
- e) Evita el monopolio de la discusión y propicia el camino hacia las conclusiones.
- f) Transmite informaciones, ideas y comentarios, que a su juicio, deban ser transmitidos.
- g) Mantiene un clima de confianza e informalidad.

Asegura la participación e involucramiento de todos los miembros.

6.2 El facilitador del círculo

Es la persona que facilita y que apoya al líder del círculo en las diferentes actividades (entrenamiento, desarrollo de proyectos, reuniones, etc.) proporcionando material, información, ayuda técnica y cualquier otro recurso que se requiera para el funcionamiento del círculo.

Funciones Principales:

- Puede opinar o dar sugerencias durante las reuniones, pero no tiene autoridad sobre el círculo ni vota en la toma de decisiones.
- Enlace entre el círculo y el resto de la organización.
- Asistir a las reuniones del círculo, dándole ayuda continua a su líder.
- Orienta a los miembros del círculo y aclara dudas.

6.3 El secretario del círculo

Es la persona responsable de registrar los acuerdos de un círculo de calidad y de mantener a cada uno de sus miembros informados en una forma adecuada.

Funciones Principales:

- Registra todas las ideas propuestas y acuerdos que se llevan a cabo durante la reunión del círculo de calidad.
- Maneja toda la información referente a las reuniones del círculo y las registra en un formato para minuta.
- Envía las minutas de cada reunión a cada uno de los integrantes del círculo de calidad, con la debida anticipación consignando los acuerdos obtenidos y la agenda para la siguiente reunión.
- Mantiene el archivo de las reuniones del círculo y lo pone a la disposición de los integrantes que deseen consultarlo.
- Recaba información que el círculo necesite y la pone a disposición de cada uno de los integrantes.

6.4 Los miembros del círculo

Son los integrantes del grupo natural de trabajo:

- Preocuparse por su propio desarrollo y aprovechar los programas de entrenamiento.
- Participar en la planeación, control y mejoramiento de su propio trabajo.
- Practicar el autocontrol.
- Participar en las reuniones del círculo.
- Cumplir con las tareas asignadas.
- Respetar los puntos de vista de los demás y evitar alegatos.
- Colaborar en el cumplimiento de la agenda básica de las reuniones y el orden; y duración de las intervenciones.

7. Consideraciones sobre las reuniones del círculo

Dentro de sus reuniones los Círculos de Calidad deberán considerar los siguientes aspectos:

7.1 Elaborar una agenda

- Elaborar una lista de puntos a tratar en la reunión.
- Realizar la reunión de acuerdo a la agenda elaborada.
- Los puntos de la agenda son la prioridad de la reunión.
- Tratar cada punto de la agenda hasta concluirlo.
- Tratar todos un solo punto a la vez.
- Evitar desviarse del tema.

7.2 Coordinar la reunión de una forma efectiva

- Solucionar por consenso al miembro que dirige la reunión y seguir el orden de la agenda propuesta.
- La reunión es efectiva cuando todos los integrantes del círculo conocen y aplican las normas de participación y cuando se ha logrado un alto nivel de responsabilidad en el logro de los objetivos.

7.3 Fomentar la participación

- La participación es de todos
- Todos deben aportar sus ideas y opiniones en cada reunión.
- Poner atención e interés a las ideas de los demás y aprender a escucharlas.

7.4 El proceso de toma de decisiones

- Las decisiones deben basarse en información objetiva.
- Cada decisión debe ser tomada hasta que todos estén de acuerdo.
- Cuando no haya acuerdo, tratar de lograrlo mediante la negociación.

7.5 Elaboración de la minuta

- El secretario debe elaborar la minuta de cada reunión y anotar toda la información relevante y necesaria en la misma.
- Elaborar una minuta en cada reunión, con copia para cada uno de los miembros.
- En la minuta debe registrarse también la agenda de la próxima reunión del círculo.

7.6 Evaluación de la reunión

- Evaluar el resultado de la reunión cuando ésta finaliza.
- Resaltar lo positivo acerca de lo discutido y las acciones a tomar para mejorar.

8. Elección de problemas y proyectos para su aprobación

- Los miembros del círculo deben escoger los temas que desean tratar.
- Los proyectos que se seleccionen como parte de su trabajo, siempre deberán tener relación con las tareas que realizan.
- No deben discutirse asuntos de vida familiar, política o de índole laboral, ni desarrollar un proyecto que tenga que ver con aspectos salariales, presentaciones o clasificaciones laborales y quejas.
- No se deben discutir asuntos personales de los trabajadores o miembros del Círculo de Calidad.

9. Obstáculos al buen funcionamiento de los círculos de calidad

El proceso de integración y funcionamiento de los Círculos de Calidad es un medio para llevar a cabo la tarea administrativa y no un programa; en el mismo pueden presentarse obstáculos tales como:

- Círculos de Calidad que se alejan de la estructura básica de funcionamiento.
- Considerar a los círculos como un fin y no como un medio de desarrollo.
- Que exista capacitación deficiente de los integrantes de un Círculo de Calidad.
- Comenzar el proceso de cascada en forma invertida.
- La búsqueda de resultados a corto plazo.

10.Recomendaciones sobre las reuniones

- Es importante cuidar la participación de todos los miembros, pues es la única manera de ir eliminando la timidez e ir desarrollando la habilidad para expresarse y aprender.
- De acuerdo al módulo o tema que se vaya a tratar, los círculos pueden invitar a personas de otra área en la medida que requiera de su información.
- La preparación de las reuniones debe hacerse con participación de todos los miembros del círculo y no dejarle la responsabilidad únicamente al líder o moderador.
- Es conveniente que la agenda de la reunión se le proporcione a cada miembro del círculo, por lo menos con 24 horas de anterioridad. Esto contribuirá a que cada miembro pueda preparar su participación, agenciarse de documentos que le serán necesarios y planificar el tiempo disponible para las reuniones.
- Se debe cuidar que la agenda a tratar contenga lo siguiente:
 1. Actualización de información.
 2. Seguimiento de metas y objetivos.
 3. Fijación de nuevas responsabilidades o acciones.
 4. Análisis de problemas o situaciones propias de las tareas de los miembros del círculo.
 5. Toma de decisiones con respecto a los temas o problemas a tratar.
 6. Trabajar en las reuniones de círculos de calidad, tomando en cuenta el cumplimiento de reglas y normas establecidas (horario, tiempo, fecha, agenda, etc).
- Cada círculo debe identificarse con un nombre o un símbolo, los cuales eligen los integrantes para que los reconozcan.

- Se recomienda que las reuniones se realicen en lugares diferentes a sugerencia de los integrantes del círculo, para romper la monotonía o estrés del uso de un solo lugar, además, esto permite el reconocimiento geográfico de la región.

11. Desarrollo y uso de normas en las reuniones

- “1. En un rotafolio, haga que el equipo escriba todas las cosas que pueden ir mal en una reunión. Péguelo en la pared en donde todos puedan verlo.
2. En una hoja limpia, haga que el equipo desarrolle una lista de normas cortas y positivas que quieran seguir para evitar lo negativo.
3. Una por una póngalas a discusión para lograr acuerdo y compromiso de cada persona.
4. Cuando sea necesario, revise la norma hasta que todos los miembros estén dispuestos a aceptarla y comprometerse a seguirla.
5. Póngase de acuerdo en quién transcribirá las normas a un cartel, en donde se colocará éste y/o en una hoja para pegar en las agendas de cada miembro.
6. Logre un acuerdo acerca de cuándo y cómo se revisarán y añadirán normas. “
(4:2)
7. Cada vez que el círculo descubre una actitud no favorable para el buen desarrollo del trabajo en equipo, debe crear y adoptar nuevas normas y comprometerse con ellas.

12. Herramientas para la solución participativa de problemas

12.1 Tormenta de ideas

Es una técnica que consiste en dar oportunidad a todos los miembros del círculo para opinar y dar sugerencias respecto a un asunto determinado.

Entre los objetivos de esta técnica se encuentran:

- 1 Generar gran cantidad de ideas.
- 2 Estimular la creatividad de todos los miembros del círculo.

Las reglas que deben seguirse para aplicar esta técnica son las siguientes:

- a) Se debe propiciar la participación de todos los miembros aportando ideas.
- b) No se aceptan críticas ni comentarios a las personas.
- c) Cuando una persona no quiere intervenir en ese momento, se pospone su participación.
- d) No se admite la interrupción del expositor
- e) Los visitantes participan únicamente como observadores.

Procedimiento:

- a) Cada uno habla en su turno.
- b) La persona que dirige anota todas las ideas en un rotafolio o pizarrón.
- c) La generación de ideas termina cuando se han agotado las mismas entre los miembros del círculo.
- d) Se realiza una votación preliminar en la cual se permite preguntar y hacer comentarios; se selecciona un número de ideas de acuerdo a lo que se considere más relevante.
- e) Se realiza una votación final: en ésta, se permite discutir acerca de las ideas aportadas y luego se toma la idea o acuerdo final, por consenso.

Ejemplo:

Realizar una lluvia de ideas sobre los beneficios del trabajo de los círculos de calidad.

- Se plantean problemas y se buscan soluciones conjuntamente.
- Se produce integración del grupo.
- Se aprende a respetar las opiniones ajenas.
- Se aprende el uso de técnicas para mejorar la visualización de problemas o situaciones.
- Se generan cambios.
- Los maestros se retroalimentan con la experiencia y participación de otros.
- Se busca el consenso, de manera que todos los miembros del círculo estén dispuestos a colaborar en el desarrollo de las actividades.
- Se pierde el miedo para mostrar las debilidades y solicitar ayuda para superarlas.
- Los mismos miembros del círculo generan una motivación constante y permanente.
- Se busca la unificación de criterios.
- Se propicia la ayuda mutua.
- Se busca realizar proyectos que beneficien a todos.
- Se planifican y realizan proyectos para solventar los problemas que afectan más a determinado grupo.
- Se procede a seleccionar a través de una votación preliminar las ideas más importantes, que representen ampliamente los beneficios de estar integrados y trabajar en los círculos de calidad (en este momento se pueden realizar preguntas, hacer comentarios sobre las ideas dadas).
- Luego se realiza una votación final.

Actividades sugeridas:

- Identificar problemas que afecten el adecuado desenvolvimiento en el trabajo docente y utilizar la técnica de lluvia de ideas para plantear soluciones

12.2 Diagrama de Ishikawa (análisis de causa y efectos)

Es una técnica que se utiliza para identificar y representar en forma gráfica la relación entre causas y efectos.

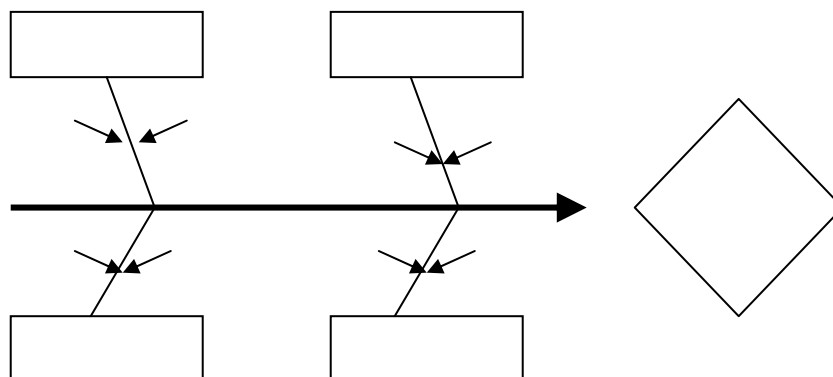
Los objetivos que persigue esta técnica son:

1. Visualizar las causas de un problema.
2. Lograr el aprovechamiento de la experiencia y participación del círculo.

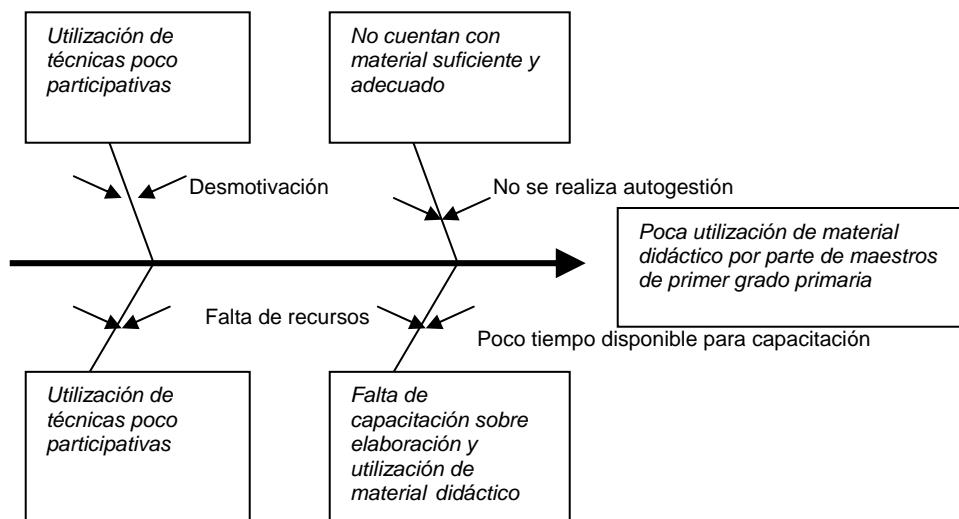
Procedimiento:

- a) Se identifica un problema, para que éste sea analizado.
- b) “El análisis del problema se puede realizar utilizando preguntas claves; ¿De qué se trata?, ¿A quién afecta?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Por qué?.” (14:32)
- c) Se utiliza la tormenta de ideas para definir las causas o factores del problema identificado.
- d) Se establecen las causas principales del problema, a las cuales podemos llamar primarias. Estas causas pueden dividirse en cinco categorías: materiales, mano de obra, maquinaria, método y medio ambiente.
- e) Se analiza cada una de las causas principales, determinándoles otros posibles factores o causas (subcausas y las sub-subcausas).

La Estructura del diagrama es el siguiente:



Ejemplo:



Actividades sugeridas:

Realizar diagramas de Ishikawa para visualizar problemas como:

1. Falta de Comunicación entre padres de familia y maestros.
2. Deserción escolar.

12.3 Análisis de FODA

Foda significa: fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas. Ésta herramienta sirve para analizar los elementos internos y externos de una situación u organización, ayudando a identificar aspectos que favorecen o limitan la obtención de resultados, propiciando de ésta manera, crear estrategias o planes de acción donde se contemple la utilización adecuada con que cuenta la organización o situación y su optimización, así como también se prevenga de las amenazas y debilidades que se tengan.

El utilizar esta técnica nos permite tomar decisiones acertadas para alcanzar los objetivos propuestos pues nos da un panorama general y preciso de la organización, situación, o proceso que desee mejorarse.

Para su elaboración se analizan las fuerzas o fortalezas presentes en la situación y que favorecen al logro de resultados. Luego se analizan las

debilidades o factores que obstaculizan el logro de los objetivos de la situación determinada.

Además se analizan las oportunidades que se refieren a situaciones, posibilidades o recursos que existen dentro de la organización, los cuales pueden servir de apoyo importante en el logro de los objetivos. También se analizan las situaciones o factores que pueden ocurrir y tener consecuencias negativas en los resultados. Estas amenazas o riesgos potenciales no precisamente ocurrirán pero se deben tomar en cuenta para planificar acciones preventivas.

Esta técnica debe realizarse con la participación activa de todos los miembros de círculo para que alcance sus objetivos.

Ejemplo:

Analizar a través de una foda la falta de comunicación entre los padres de familia y docentes.

<p>Fortaleza:</p> <ul style="list-style-type: none">- Interés común entre padre de familia y maestros- El maestro conoce a los padres de familia	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">- Poca disponibilidad de tiempo- Desconocimiento del rol de los padres
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none">- Planificar actividades conjuntas- Delegación de funciones- Apoyo de líderes comunitarios- Apoyo de autoridades educativas	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Deserción escolar- Repitencia escolar- Bajo rendimiento escolar.

Actividades sugeridas:

Realizar una FODA de:

- El círculo de calidad al que pertenece
- La escuela donde labora
- La enseñanza de la lecto-escritura en su escuela

12.4 Principio de Pareto (el principio de pocos vitales, muchos triviales)

“El principio de Pareto fue propuesto por el economista italiano Wilfredo Pareto, por lo cual lleva su nombre, éste plantea que un 20% de las causas ocasionan el 80% de los efectos en una situación determinada; a éste principio también se le conoce como la regla del 80/20 debido a que hay factores que son prioritarios o más relevantes en cada una de las situaciones. Por tanto, si queremos modificar los efectos tenemos solamente que ubicar el 20% de las variables más importantes que darán el 80% de los resultados. La aplicación de este concepto permite economizar esfuerzos al centrar la atención en los aspectos verdaderamente importante de una situación.” (2:51)

Los objetivos de este principio son:

“

1. Traducir el análisis de los datos a números y porcentajes.
2. Presentar en forma obvia al observador los “pocos vitales” y los “muchos triviales”. Los pocos vitales son todas aquellas causas que producen mayor impacto y que contribuyen en mayor forma a que el problema ocurra, y los muchos “triviales” son aquellas causas que contribuyen en menor grado.” (7:45)

Procedimiento:

“

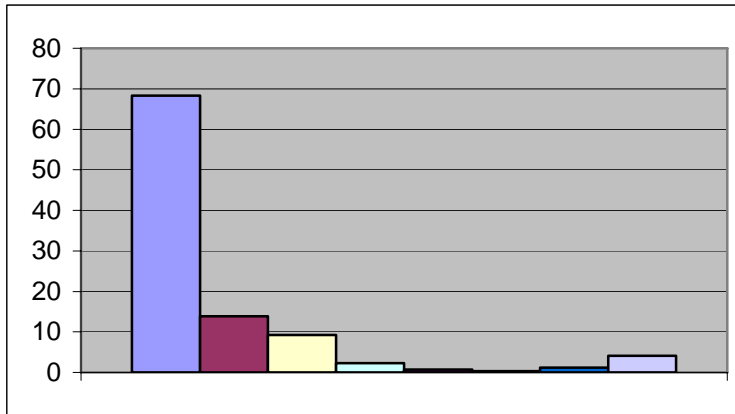
- a) Definir la situación o efecto que interesa analizar.

- b) Desarrollar una lista de todas las causas que contribuyen a tal efecto, anotando el valor de la contribución de cada una (los aspectos que se consideren más influyentes o relevantes en el tema).
- c) Se ordenan las causas enunciadas, en base a su contribución de mayor a menor. Asignando números progresivos a cada causa; luego se anotan los porcentajes acumulados.
- d) Se identifican las causas de mayor importancia (pocos vitales), tratándolos individualmente de una manera especial de acuerdo a su objetivo.
- e) Se identifican los muchos triviales y se determinan las reglas para manejarlos.
- f) Se elabora una representación gráfica de barras con los datos adquiridos. “

Ejemplo:

Costo de 1 taller de capacitación por 2 días, 59 docentes de Educación Primaria del Distrito Escolar 15-05-13.

No.	Concepto	Costo	Porcentaje %
1	Alimentación	2950.00	68.30
2	Transporte	13.89	13.89
3	Facilitador	400.00	9.26
4	Pliegos de Papel Bond	100.00	2.31
5	Marcadores Permanentes	50.00	1.16
6	Resma de Hojas de papel Bond	30.00	0.7
7	Marcadores de fórmica	12.00	0.28
8	Cuadernos	117.00	4.1
		4319.00	100%



En este ejemplo muestra que la alimentación y el transporte constituye el 82% de costos (2 renglones de los 8 que están especificados)

12.5 Estratificación

“La estratificación consiste en clasificar datos de grupos con características diferentes; permite analizar aquellos casos en los cuales la información muestra situaciones distintas a los hechos reales.” (2:56)

“Pasos para realizar una estratificación:

Paso 1. Determinar la situación a analizar.

Paso 2. Colectar información sobre la situación.

Paso 3. Definir los estratos: pueden ser clasificaciones muy precisas, como días de la semana, sexo, escolaridad, profesión, etcétera.

Paso 4. Clasificar los datos en cada estrato.

Paso 5. Construir una gráfica de barras con los resultados.

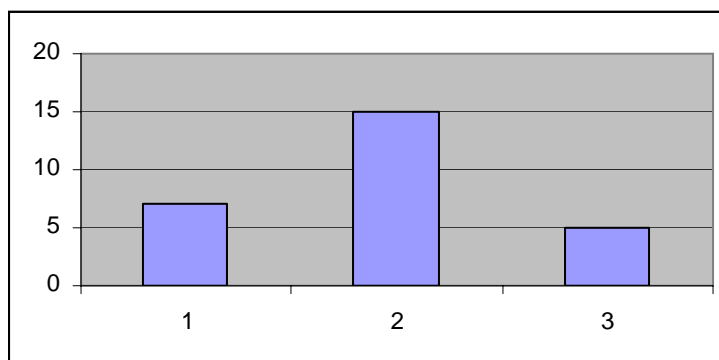
Paso 6. Análisis de la información estratificada.” (2:57)

Ejemplo:

El director de la Escuela Oficial Rural Mixta de la aldea Potrero Grande, Granados, Baja Verapaz, investiga las causas de ausentismo de alumnos de los grados de 4º, 5º, y 6º primaria.

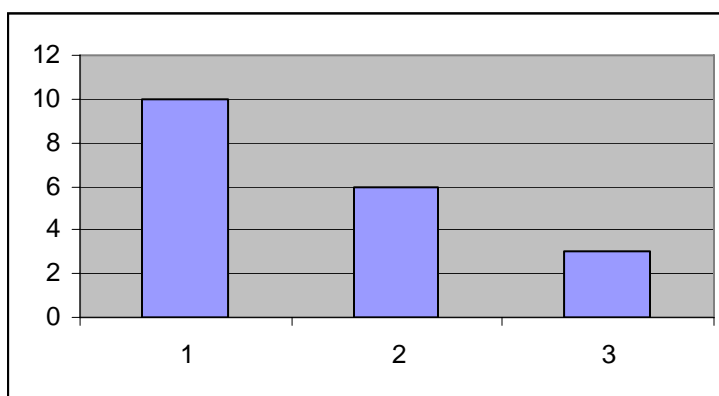
Causa	Frecuencia
Se enfermaron con gripe	7
Se enfermaron con parásitos	15
Se enfermaron con fiebre	5
Ayudan en el trabajo a sus padres	10
Trabajan en el campo haciendo jornales	6
Comercian	3
Van a consulta médica	12
Van de paseo	8

El director del establecimiento estratificó los problemas de la siguiente manera:



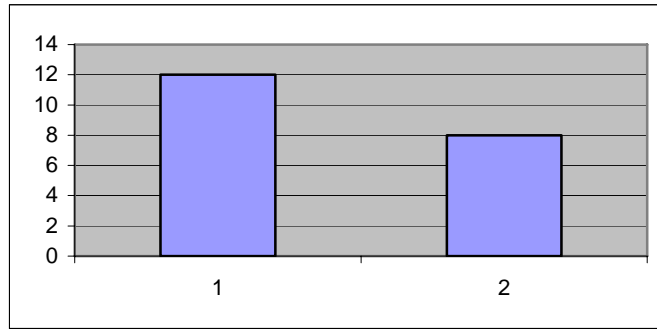
1. Gripe
2. Parásitos
3. Fiebre

Gráfica 1: ausentismo escolar por enfermedad.



1. Trabajan con su padres
2. Trabajan jornales
3. Comercian

Gráfica 2: ausentismo escolar por trabajo de los niños.



- 1. Consulta médica
- 2. Paseo

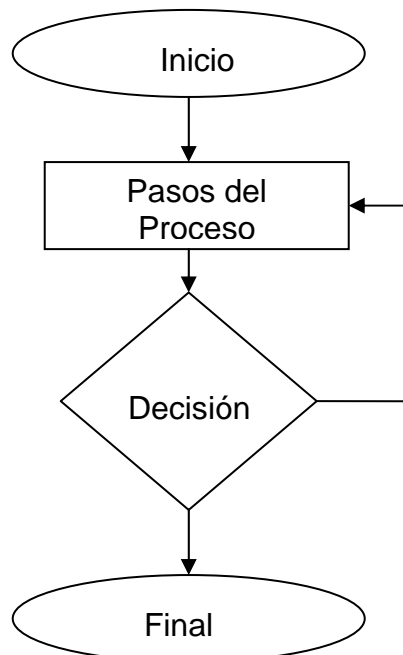
Gráfica 3: ausentismo escolar por viajes de los niños.

El análisis de las gráficas estratificadas muestran que la causa que provoca mayor ausentismo escolar es porque los niños se enferman de gripe y la causa siguiente es por viajar para consultar al médico. Considerando esa situación, se deben tomar acciones de solución como: realizar campañas de prevención.

12.6 Diagrama de flujo

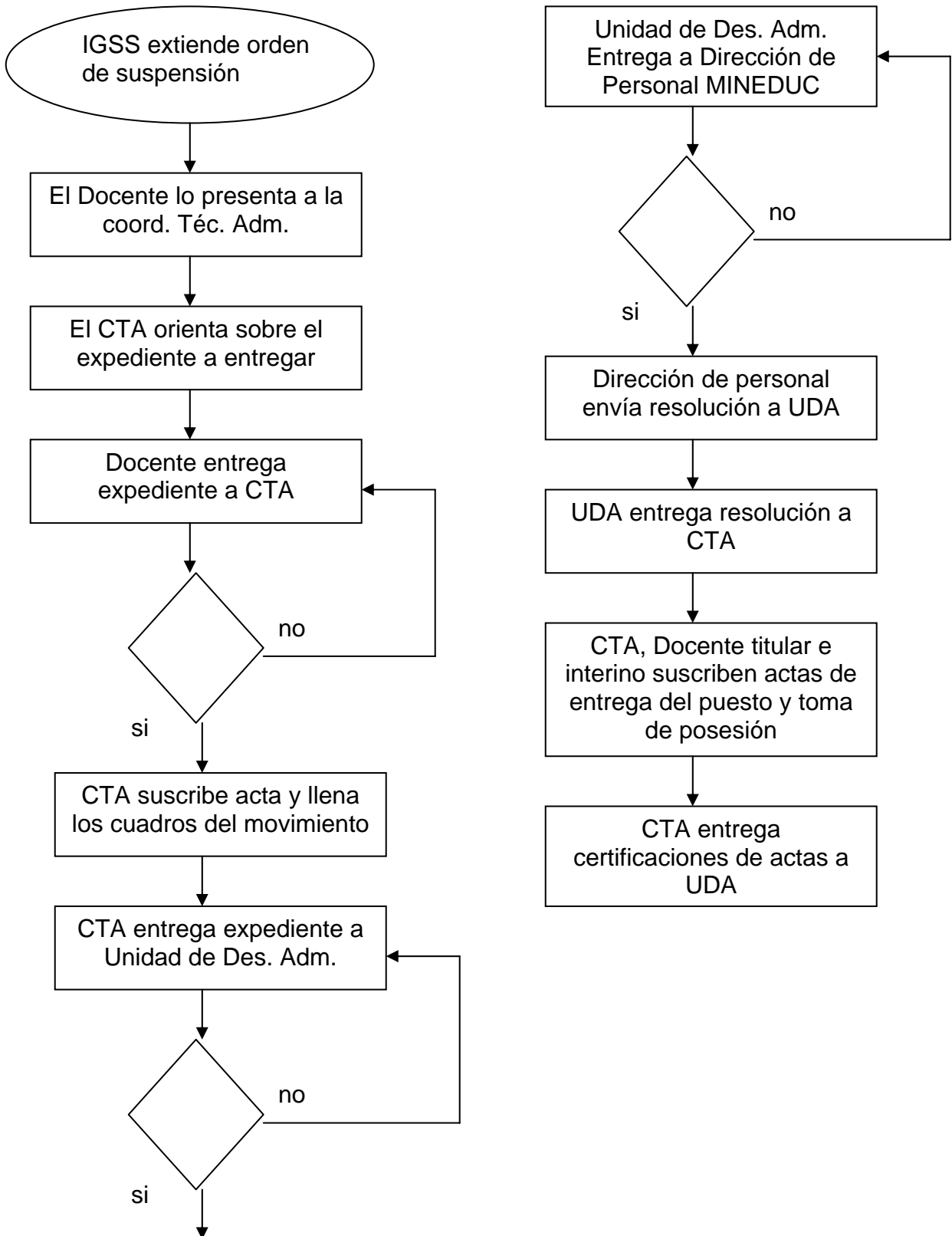
“El Diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Este diagrama provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar cómo se relacionan unos con otros los pasos de un proceso. El diagrama de flujo utiliza símbolos fáciles de reconocer para representar el tipo de operación realizada.”

(11:9)



Ejemplo:

Aviso de Entrega del Puesto por suspensión por Maternidad.



12.7 Hoja de verificación y/o recopilación de información

“La hoja de verificación sirve para recopilar datos y organizarlos en categorías de información previamente definidas como son: opiniones de nuestros usuarios, frecuencia de ocurrencia de eventos, mediciones de desempeños de procesos, etcétera.

Ventajas de su utilización:

- Facilita la recolección de datos.
- Asegura la obtención de la información necesaria.
- Registra la frecuencia de los eventos analizados.
- Facilita construir gráficas o diagramas.
- Sirve de base para comparar datos históricos: el antes contra el después al realizar un proyecto de mejora.” (2:36)

“Procedimiento para la elaboración de las hojas de recopilación de información y/o verificación:

- a) Definir claramente lo que se desea investigar.
- b) Determinar qué datos son necesarios obtener.
- c) Decidir el período en el que se van a obtener los datos.
- d) Diseñar un formato sencillo de usar, para registrar la información.
- e) Probar el formato propuesto.
- f) Recopilar la información.” (2:37)

Ejemplo:

Hoja de Verificación.

Inscripción de alumnos de la Escuela Oficial Rural Mixta, de la Aldea Las Dantas, Granados, Baja Verapaz.

1. Nombre del Alumno
2. Edad
3. Sexo
4. Grado al que se inscribe
5. Promedio de calificación del grado inmediato inferior
6. Domicilio
7. Distancia de lugar de residencia a la Escuela
8. Nombre del Padre:
9. Nombre de la Madre:
10. El alumno vive con:
 - a) Su papá y mamá _____
 - b) Sólo su papá _____
 - c) Sólo su mamá _____
 - d) Otro encargado _____
11. El alumno cursó el año anterior en el establecimiento:
 - a) Si _____
 - b) No _____
12. El alumno se benefició con alguna beca el año anterior:
 - a) Si _____
 - b) No _____
13. Si tubo beca, de qué programa fue:
 - a) Beca para la niña del Área Rural _____
 - b) Beca Educación para la Paz _____
14. Al inscribirse, el encargado del alumno hace entrega de los documentos:
 - a) Fe de edad del niño _____
 - b) Certificado de estudios _____

Actividades Sugeridas:

Elaborar hojas de verificación para:

- Una capacitación generada por el círculo.
- Aplicación de Metodología Activa en sus escuelas.
- Proyecto de elaboración de material didáctico para 1er. Grado primaria.

12.8 Gráficas

Las gráficas son representaciones de algún fenómeno o evento a través de figuras, símbolos, líneas y otros, siendo excelentes medios de comunicación, pues, expresar los datos en una gráfica hace resaltar los resultados y que las demás personas vean el fenómeno de una manera clara, precisa y simple.

Existen diferentes clases de gráficas que pueden utilizarse para facilitar el análisis de un fenómeno o situación. Su utilización dependerá de la cantidad de información que se posea y que se desea expresar; asimismo dependerá, del tiempo disponible y de las personas a quien va dirigida la información.

12.8.1 Histograma de Pearson

“Un histograma, o histograma de frecuencias, está formado por una serie de rectángulos que tienen sus bases sobre un eje horizontal (eje x), e iguales al ancho de clase. Su altura es igual a la frecuencia de clase.”
(5:293)

Procedimiento:

1. Se determina la cantidad con que se va a trabajar.
2. Se establece la diferencia entre el dato mayor y el menor (a esta diferencia se le llama rango y se representa con una r),
3. El siguiente paso es determinar “El intervalo de clases a formar (k). Las clases representan las agrupaciones que hemos hecho de los datos: días

de la semana, edades, calificaciones, etcétera. El cálculo de número de clase se define tomando como referente el rango y su ubicación en la tabla siguiente:

Rango	Número de Clases
Menos de 50	5 a 7
50 a 99	6 a 10
100 a 250	7 a 11
Más de 250	10 a 20

Cuando los datos ya tienen un valor predeterminado, la definición de clases puede obviarse. Ejemplos de esto serían: la escolaridad, los meses del año, zonas geográficas, etcétera.“ (2:45)

4. Luego se determina el ancho del intervalo con el que se trabajará, calculándolo de la siguiente manera:

Rango dividido el número de clases o intervalos que se van a representar.

5. Se definen los límites inferiores y superiores de los intervalos. Para esto se comienza localizando al valor menor y se le suma el ancho del intervalo con que se trabajará. La suma será el intervalo superior. Para definir el siguiente límite inferior se escribe el número decimal inmediato superior. A este límite inferior de esta segunda clase, se le suma el ancho del intervalo definido y nos da como resultado el límite superior del intervalo y así sucesivamente hasta concluir con el número de intervalo o clases propuestas.
6. Se procede a elaborar una tabla que contenga el número de clases, los intervalos, las frecuencias (número de datos que se concentran en cada intervalo). La suma de las frecuencias deberá ser igual al número de datos que se estén trabajando.

7. Se construye la representación de los datos especificados en la tabla de frecuencias, a través de barras, en donde en el eje horizontal se especifican los límites de los intervalos y en el eje vertical las frecuencias (número de datos que se repiten en cada intervalo).
8. Se procede a interpretar la gráfica.

Ejemplo:

Representar en un histograma las calificaciones obtenidas en la asignatura de matemática, de los alumnos de tercer grado primaria de la Escuela Oficial Urbana Mixta de Granados, Baja Verapaz en el año 2001 (analizar si el rendimiento es aceptable).

Calificaciones de Matemática de 3er. Grado primaria EOUM, Granados.

Paso 1:

79	62	38	36	60	76	92	67	98	68
75	75	72	92	92	80	87	60	70	60
82	60	60	64	70	63	66	92		

Datos ordenados de mayor a menor:

98	92	92	92	92	87	82	80	79	76
75	75	72	70	70	68	67	66	64	63
62	60	60	60	60	60	38	36		

Paso 2:

$r = \text{dato mayor} - \text{dato menor}$

$r = 98 - 36 = 62$

Paso 3:

Se formarán 7 clases.

Paso 4:

Intervalo = rango / intervalo de clase

$$\text{Intervalo} = 62 / 7 = 8.85$$

Paso 5:

1º.	36	+	8.5	=	44.5
2º.	44.6	+	8.5	=	53.1
3º.	53.2	+	8.5	=	61.7
4º.	61.8	+	8.5	=	70.3
5º.	70.4	+	8.5	=	78.9
6º.	79	+	8.5	=	87.5
7º.	87.6	+	8.5	=	96.1

Paso 6:

Tabla de frecuencias:

Clase	Intervalos de Clase	Frecuencia	Total
1	36 - 44.5	II	2
2	44.6 - 53.1		0
3	53.2 - 61.7	IIII	5
4	61.8 - 70.3	IIII I	6
5	70.4 - 78.9	IIII I	6
6	79 - 87.5	III	3
7	87.6 - 96.1	IIII I	6
Total			N= 28

Paso 7:

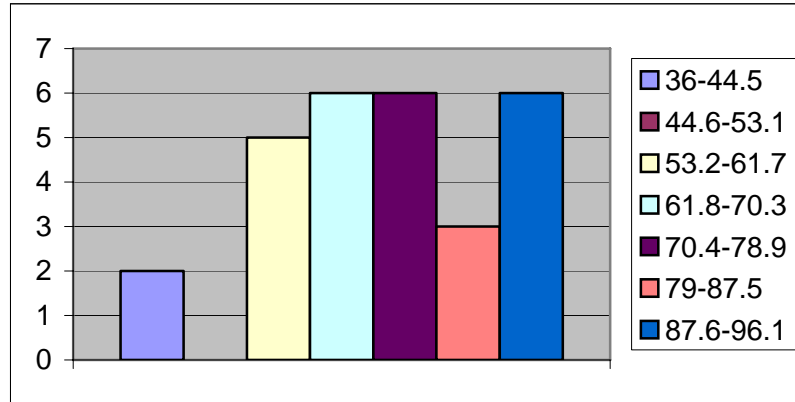


Figura: histograma de Pearson. Datos obtenidos del cuadro de evaluación final de tercer grado primaria de la Escuela Oficial Urbana Mixta de Granados, Baja Verapaz, año 2001.

Paso 8:

Dos de los niños que constituyen el 7% se encuentran con un puntaje bastante bajo en relación al resto del grupo, 5 de los niños que forman el 10% se encuentran en un lugar poco aceptable, el 85% de los niños se encuentran con un rendimiento adecuado.

Actividades sugeridas:

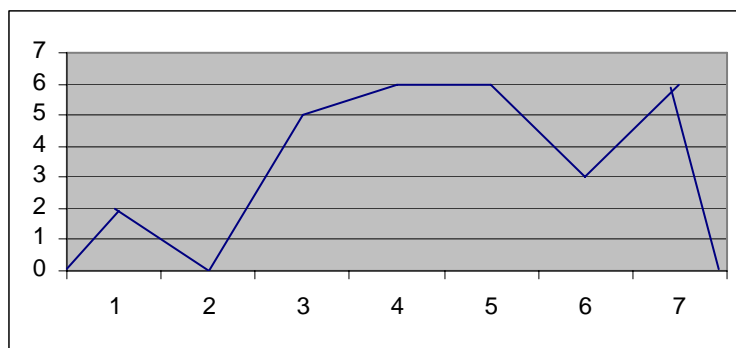
Analizar, a través de un histograma de Pearson las edades de los niños de los diferentes grados del nivel primario y determinar porcentaje de niños de sobre edad.

12.8.2 Polígono de frecuencias

“Polígono de frecuencias es un gráfico de líneas trazado sobre los puntos medios de cada clase. Se obtiene uniendo los puntos medios de los extremos superiores de cada rectángulo del histograma correspondiente.

Se acostumbra a prolongar el polígono hasta los puntos medios inferior y superior de las clases inmediatas.” (5:293)

Ejemplo:



Referencia:	
1	36 - 44.5
2	44.6 - 53.1
3	53.2 - 61.7
4	61.8 - 70.3
5	70.4 - 78.9
6	79 - 87.5
7	87.6 - 96.1

Figura: polígono de Frecuencia. Datos obtenidos del cuadro de evaluación final de 3er. grado primaria de la Escuela Oficial Urbana Mixta de Granados, Baja Verapaz, 2001.

12.8.3 Gráfica circular (de sectores o de pastel)

Procedimiento:

1. Se elabora una tabla que contenga:
 - Datos a representar.
 - Porcentaje de cada uno de esos datos (el 100% es la suma de todos los datos).
 - Cálculo en grados de los datos a representar.
2. Con la tabla elaborada como referencia, se procede a realizar la gráfica. Para esto se necesita:
 - Compás
 - Transportador
 - Regla
 - 2.1 Se hace una circunferencia.
 - 2.2 Se localiza un punto en la circunferencia para iniciar el trazo de los ángulos.
 - 2.3 Los sectores de la gráfica se trazan desde el centro del círculo hasta el punto trazado en la circunferencia.
 - 2.4 Los puntos restantes corresponden a cada sector, los cuales deben irse sumando hasta hacer un total de 360° .

Ejemplo:

Distribución de alumnos inscritos en la Escuela Oficial de Párvulos de Granados, Baja Verapaz, en el ciclo lectivo 2002.

Tabla de referencia:

Edades	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)	Grados (°)
3 años o menos	9	19	68
4 años	13	28	101
5 años	23	49	177
6 años	2	4	14
Totales	47	100%	360°

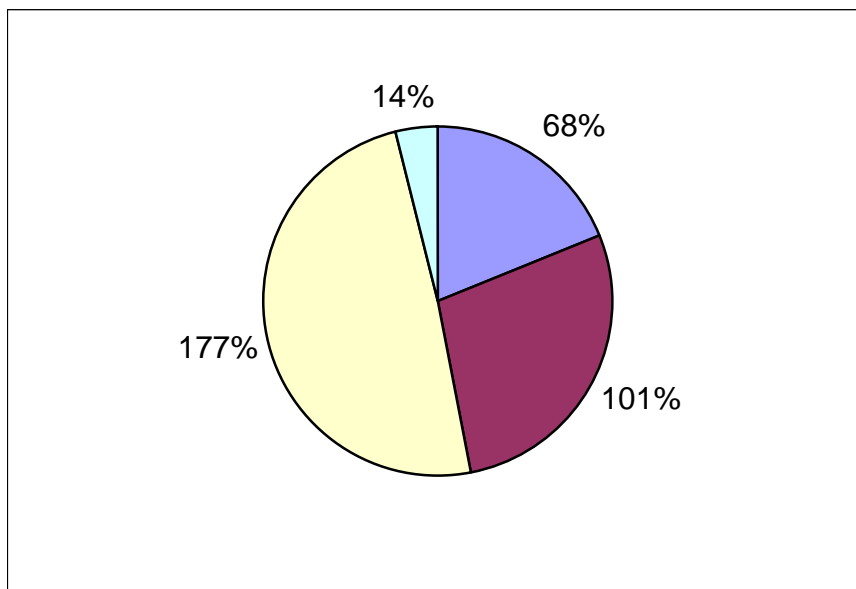


Figura: diagrama de sectores. Datos obtenidos de los cuadros de inscripción inicial 2002, de la Escuela Oficial de Párvulos de Granados, Baja Verapaz.

13. Elaboración de Proyectos

“SEGEPLAN define un proyecto como: “El conjunto de actividades planificadas y relacionadas entre sí que, mediante productos concretos dentro de un período de tiempo determinado, apunta a solucionar un problema de desarrollo o mejorar una situación específica” .“ (13:32)

13.1 Pasos sugeridos para elaboración de un proyecto

(Haciendo referencia al módulo No. 2 Diplomado de Gestión Administrativa (13))

1. Identificar claramente ¿Cuál es el problema a resolver?

Se puede utilizar la técnica lluvia de ideas para que en forma participativa se detecten los problemas que afectan la labor de los docentes y directores. Luego se prioriza un de los problemas por su carácter de urgente e importante.

2. Buscar las causas inmediatas y subcausas del problema identificado.

Estas causas y subcausas pueden ser otros problemas que puedan resolverse posteriormente. Esta identificación de causas inmediatas puede efectuarse a través de la aplicación del diagrama Ishikawa.

3. Analizar adecuadamente el problema identificado

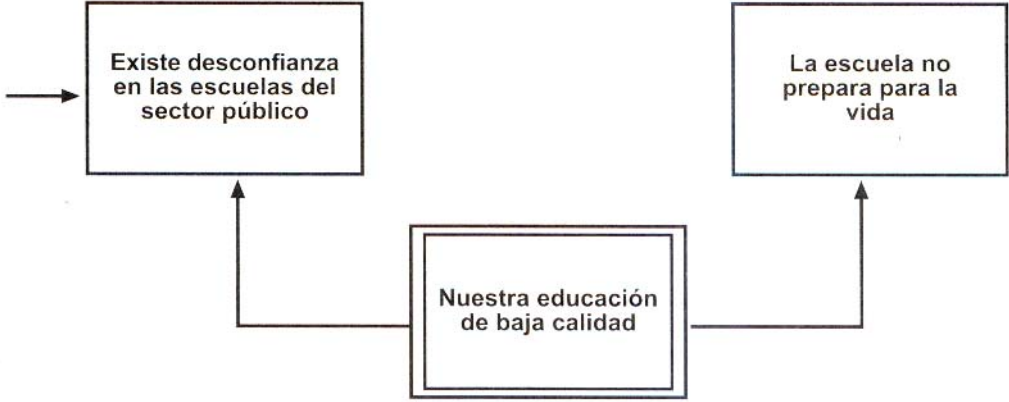
Esto se realiza buscando las causas y consecuencias del problema; para ello se elabora un gráfico, en donde, en la parte central se coloca el problema a resolver. Luego, en la parte de abajo se ubica las causas del problema y en la parte superior, los efectos del problema. Después de realizado este procedimiento se formulan los objetivos transformando “las condiciones negativas en propuesta del logro.” (13:45)

A continuación se presentan ejemplos tomados del módulo No. 2 Diplomado de Gestión Administrativa.

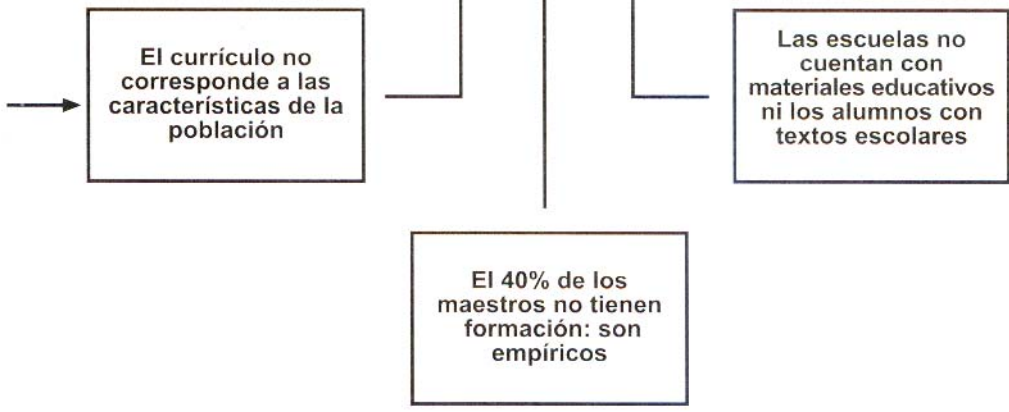
**P
A
S
O
1**

Analicemos el problema buscando sus causas y consecuencias

**E
F
E
C
T
O
S**

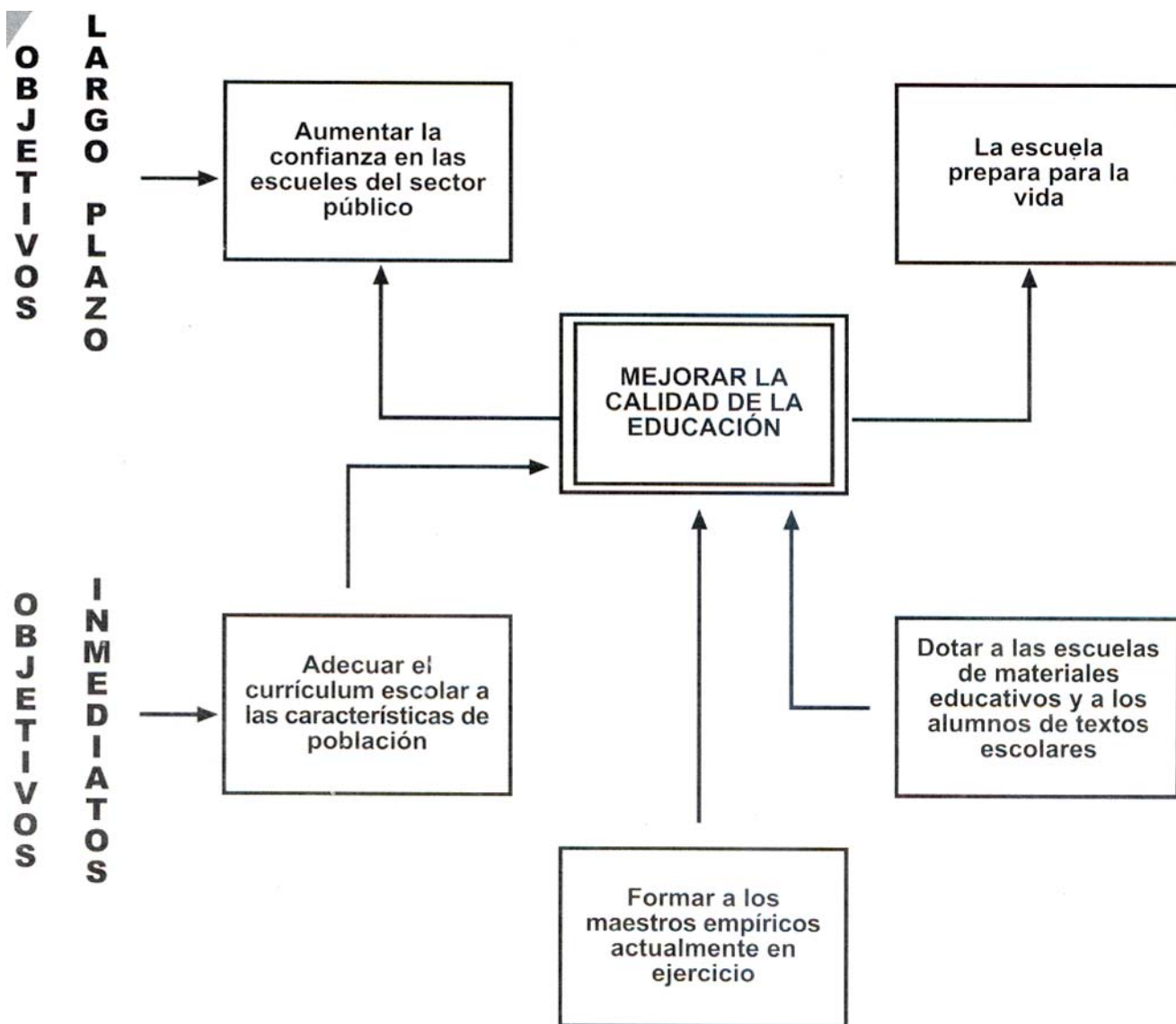


**C
A
U
S
A
S**



**P
A
S
O
2**

Formulemos los objetivos transformando las condiciones negativas en propuesta de logro



“De este árbol de objetivos se pueden derivar tres proyectos:

- No.1 Actualización del pensum
- No. 2 Capacitación de maestros y maestras
- No. 3 Adquisición de material didáctico

En el ejemplo anterior, el problema central ha sido también expresado en forma positiva: mejorar la calidad de la educación. Normalmente el nombre de un proyecto se toma de la transformación del enunciado problemático central en términos positivos. El proyecto se podría así denominar

Proyecto de mejoramiento de la calidad de la educación. Se le conoce con el nombre de “ objetivo general”, que figura a veces en la descripción de un proyecto.” (13:46)

4. Establecer los resultados que se pretenden por cada objetivo planteado

“Un objetivo inmediato es una formulación que tiene aún un grado de generalidad y complejidad. La planificación de un proyecto exige llegar a unidades menores de logro, a las que se les llama resultados.” (13:49)

5. Determinar la viabilidad del proyecto

Se debe analizar si es factible o no realizar el proyecto, para esto se puede utilizar una lista de cotejo.

Ejemplo tomado del módulo No. 2 Diplomado de Gestión Administrativa.

Criterios	Si / No
¿Los beneficiarios aceptan el proyecto?	
¿Favorece el desarrollo educativo del departamento?	
¿Contaría con el respaldo del Director Departamental?	
¿Se enmarca dentro de las políticas del MINEDUC?	
¿Podría ser aprobado por el Despacho?	
¿Será factible conseguir el financiamiento?	
¿Es factible realizarlo dentro del plan anual?	

6. Establecer las actividades a realizar

“Las actividades son las acciones o tareas que se deben realizar para obtener los resultados planteados. Estas se expresan como procesos y en ellas se indica la estructura básica y la estrategia del proyecto. Para identificarlas, se recomienda considerar todas las

acciones necesarias para obtener los resultados y numerarlas de acuerdo al orden en que se realizarán. Como mínimo, cada resultado requiere de una acción”. (13:51)

7. Analizar personas o grupos involucrados

Establecer o identificar quiénes serán los beneficiarios directos e indirectos, los que ejecutarán el proyecto, los que tomen las decisiones, los financiadores; puede utilizarse un cuadro como el siguiente:

Beneficiarios Directos o Indirectos	Ejecutores	Decisores	Financiadores

8. Determinar los insumos necesarios para realizar el proyecto

En este paso se deben establecer los costos de los insumos (elaborar presupuesto).

Ejemplo tomado del módulo No. 2 Diplomado de Gestión Administrativa.

Costos en Quetzales

Descripción	Cantidad	Unidad	Costo Unitario	Total
Recursos Humanos				
CTAs	3	Dia/persona	125.00	5,625
Maestros	80	Dia/persona	75.00	30,000
Recursos materiales				
Papel bond	250	Pliegos	0.26	67
Marcadores	10	Docenas	78.00	780
Masking tape	1	Docena	70.00	70
Fotocopias	26,400		0.25	6,600
Lapiceros	100		1.00	100
Financieros				
Combustible	80	Galones	11.00	880
Depreciación de moto	80	Km. Recorrido	5.00	400
			Subtotal	45,299

Luego se determina la fuente de financiamiento de los insumos.

Ejemplo tomado de módulo No. 2 Diplomado de Gestión Administrativa

	MINEDUC	DONANTE
CTAs, maestros	Q.36,625.00	
Papelería		Q.8394.00
Combustible, depreciación		Q.1280.00
SUBTOTALES	Q.36,625.00	Q. 9,674.00

9. Identificar los indicadores

“Los indicadores son los elementos que permiten medir el grado de avance o logro de los resultados y objetivos en diferentes momentos. Los indicadores pueden ser cualitativos y cuantitativos y sirven de base para el monitoreo y la evaluación”. (13:55)

Ejemplo:

“Que el 90% de los docentes nuevos hayan recibido cursos de capacitación sobre identidad cultural y género, durante los seis primeros meses del 2002, en la cabecera municipal más cercana, con un costo que no exceda los Q. 300 por participante”. (13:55)

10. Elaborar el plan de ejecución

Para esto se utiliza el formato siguiente:

				Insumos		
Resultados	Actividades	Cronograma	Responsable	Hum.	Mat.	Fin.

14. Metodología

La metodología que se utiliza en los círculos de calidad es netamente participativa y se encuentra incluida dentro del contenido del manual.

15. Recursos

Para la realización de las distintas actividades en el manual de círculos de calidad se necesita lo siguiente:

Humanos:

- Docentes
- Directores
- Coordinadores Técnicos Administrativos

Materiales:

- Manual de círculos de calidad
- Papel bond
- Minutas
- Agendas
- Pizarrón
- Yeso
- Reglas
- Transportadores
- Lápices
- Marcadores
- Escritorios
- Otros

16. Actividades

Las actividades que se encuentran sugeridas en el contenido del manual de círculos de calidad son las siguientes:

- Estrategias iniciales de círculos de calidad
- Identificación de problemas

- Aplicación de fodas
- Elaboración y presentación de diagramas
- Elaboración de hojas de verificación
- Elaboración de agendas
- Elaboración de minutas
- Diseño de proyectos

17. Evaluación

Además de la evaluación que se encuentra inmersa dentro de la temática del manual de círculos de calidad, en el anexo se presenta un modelo de evaluación de desempeño de círculos de calidad tomado de Internet y en el apéndice se encuentra otro modelo de evaluación para las reuniones de círculos.

APÉNDICE

1. Recomendaciones generales

- 1.1 Para fortalecer el liderazgo de los diferentes miembros del círculo es importante trabajar con el grupo los tipos de líderes y sus características, a fin que se conozcan entre sí y se apoyen en el dominio de las actitudes negativas.
- 1.2 Se recomienda que para el logro de las metas educativas que se plantea el círculo de docentes, estos se organicen por función y trabajen en el análisis de proyectos a corto plazo para no perder el interés.

Ejemplo de organización de círculos por función:

- Círculo de docentes del CEF (ciclo de educación fundamental)
 - Círculo de docentes del CEC (ciclo de educación complementaria)
 - Círculo de docentes de la Metodología Activa
 - Círculo de docentes del nivel pre-primario
 - Otros
- 1.3 En la toma de decisiones es necesario que el círculo esté organizado por función para que todos estén a un mismo nivel y puedan decidir libremente utilizando la herramienta lluvia de ideas que permite llegar a un consenso final (priorización por mayoría)
 - 1.4 Las relaciones y comunicación de los integrantes del círculo deben fortalecerse, mayormente si sus integrantes no se conocen. Se recomienda la práctica de dinámicas que generen confianza en los demás, por ejemplo: en un grupo de 24 personas se puede jugar a **los ciegos y los videntes**, que es una dinámica donde 12 compañeros son vendados de los ojos y los otros 12 los guían en parejas tomadas de la mano, uno que ve y el otro que no ve, luego lo guía por obstáculos y el que ve no puede hablar, debe usar otros recursos para comunicarse con su compañero, cuidándolo y protegiéndolo para que no sufra ningún accidente.

Instrumento sugerido para evaluación de Círculos de Calidad

Instrucciones:

Marque con una **X** la alternativa que considere conveniente.

En la reunión de círculo de calidad:

1. Se realizó en la fecha programada:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
2. Se cumplió con el horario establecido:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
3. Se trataron temas de interés para usted:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
4. Se cumplió con la agenda establecida:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
5. Se dio tiempo para el intercambio de experiencias:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
6. Se dio oportunidad para presentar problemas que afectan el trabajo docente:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
7. Se le dio tratamiento a los problemas presentados:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
8. Se aplicaron técnicas sugeridas en el manual de círculos de calidad:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
9. Se evidenció la participación de todos los miembros de los círculos de calidad:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
10. Las decisiones fueron tomadas por consenso:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
11. Se determinó la agenda a seguir en la próxima sesión:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
12. Se asignaron tareas para la próxima reunión:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____
13. Se definió el lugar, fecha y hora de la próxima sesión de trabajo:
Mucho _____ Poco _____ Nada _____

ANEXOS

HOJA DE INSCRIPCIÓN DE CÍRCULO DE CALIDAD

FECHA: _____

1. ESCUELA: _____
2. MUNICIPIO: _____
3. NOMBRE DEL CÍRCULO: _____

4. NOMBRE Y PUESTO DE LOS INTEGRANTES

1. _____	7. _____
2. _____	8. _____
3. _____	9. _____
4. _____	10. _____
5. _____	11. _____
6. _____	12. _____

5. NOMBRE DEL LIDER: _____
6. NOMBRE DEL FACILITADOR: _____
7: NOMBRE DEL SECRETARIO: _____

LUGAR DE REUNION: _____
DIAS: _____ HORAS: _____

Adecuado del formato de Plan Internacional

ANEXO 1

MINUTA No.

LUGAR:
FECHA:
HORA:
CIRCULO:

ASISTENTES:

AUSTENTES:

Tomado de Plan Internacional

ANEXO 2

REGISTRO DE PROYECTO

ESCUELA:

NOMBRE DEL PROYECTO:

DESCRIPCIÓN DE SITUACIÓN ACTUAL:

RESULTADOS ESPERADOS:

CIRCULO:

INTEGRANTES:

FECHA:

FECHA DE INICIO:

FECHA DE FINALIZACIÓN:

Adaptado del formato de Plan Internacional

ANEXO 3

FORMATO PRESENTACIÓN DE PROYECTO

Nombre del proyecto:

Beneficiarios directos:

Beneficiarios indirectos:

Comunidades en que se realizará el proyecto:

Descripción del proyecto:

Justificación del proyecto:

Objetivo general:

Objetivos específicos:

				Insumos		
Resultados	Actividades	Cronograma	Responsable	Hum.	Mat.	Fin.

Nombre del círculo de calidad:

Nombre de los integrantes del círculo de calidad:

Firma del líder del círculo:

Firma del secretario del círculo:

REPORTE DE PROYECTO TERMINADO (IMPLEMENTADO)

FECHA: _____

EMPRESA: _____

OBJETIVO PREVISTO: _____

RESULTADOS OBTENIDOS (CUANTIFICABLE)

AHORRO ANUAL (Q):

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

CAUSAS PRINCIPALES: _____

ENUMERE LOS 5 FACTORES MAS RELEVANTES QUE INFLUYERON EN EL RESULTADO DEL PROYECTO.

SOLUCIONES PROPUESTAS: _____

NOMBRE DEL CIRCULO: _____

NOMBRE DEL PROYECTO: _____

INTEGRANTES:

Formato tomado de Plan Internacional

ANEXO 5

MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE CIRCULOS DE CALIDAD

	S	CS	RV	N
1. Las reuniones se convocan con la debida antelación				
2. El material de discusión está oportunamente a disposición de los participantes				
3. Los participantes son todos los convocados				
4. El nivel de ausentismo no justificado es bajo				
5. Los participantes han revisado el material				
6. La participación de los asistentes en las discusiones ha sido activa				
7. Se concentra la discusión entre unos pocos actores				
8. Se encuentran posiciones antagónicas que no se superan				
9. Las tomas de decisiones se dan en un clima de acuerdo				
10. Alguien trata de imponer sus puntos de vista				
11. Las intervenciones son concretas, cortas y concisas				
12. Las intervenciones han sido pertinentes y oportunas				
13. Las discusiones o debates en torno a los asuntos a tratar han seguido un curso lógico y concreto o se han desviado a otros tópicos que no son el objeto de la reunión				
14. El tiempo programado para las reuniones es el suficiente				
15. Las reuniones comienzan a la hora señalada				
16. Las reuniones se concluyen el tiempo programado				
17. Se cumple a cabalidad con el orden del día.				
18. Se establece la agenda para la próxima reunión				

Tomado de Internet

Bibliografía:

1. ALVEAR Sevilla, Celina. 2000. Calidad Total; Conceptos y Herramientas prácticas. México. Editorial Limusa, S. A. de C.V. 166p.
2. ALVEAR Sevilla, Celina. Calidad Total II; Aseguramiento y mejora continua. México. Editorial Limusa, S.A. de C.V. 163p.
3. ANZIEU, Didier; Jacques- Yves Martín. 1982. La Dinámica de los Grupos Pequeños. Buenos Aires, Kapelusz. 232 p.
4. CALIDAD TOTAL, Traducción del manual de GOAL/QPC.
5. ENCICLOPEDIA AUDIOVISUAL – EDUCATIVA. Matemáticas. Volumen 2. Océano Grupo Editorial. Barcelona.
6. H. BERRY, Tomás. 1996. Cómo Gerenciar la Transformación hacia la calidad Total. Traducido por Gloria Elizabeth Rosas Lopetegui y Marco Antonio Tiznado, editado por Luz M. Rodríguez A.. Santa Fé de Bogotá, McGRAW-HILL Interamericana, S.A.. 205p.
7. INTRODUCCION AL CONTROL DE CALIDAD. 1994. Delta Consultores S.A. Guatemala.
8. ISHIKAWA, Kaoru. 1988. Qué es el control total de calidad?; La Modalidad Japonesa. Traducido del japonés al inglés por David J. Lu y del Inglés al español por Margarita Cárdenas. Editado por Hugo Alberto Coronado P. Colombia, Editorial Norma S.A. 209p.
9. KLÉE FLEISHMANN, OSCAR. Estadística. Actualización y corrección Arq. Roberto Klée R.
10. LUFT, Joseph. 1992. Introducción a la Dinámica de Grupos. Traducida por Joseph Pombo. Séptima Edición. Barcelona, Editorial Herder. 138p.
11. MANUAL DE HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA EL ANÁLISIS DE DATOS. 1988. Goal/QPC. Tercera edición en español.

12. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA. 1998. Un equipo de trabajo en la escuela. Guatemala. 30p.
13. PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR EDUCATIVO, Investigación, Asesoría en Proyectos y Desarrollo Educativo. 2001. Diplomado en Gestión Administrativa; Módulo 2. 65p.
14. PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR EDUCATIVO, Investigación, Asesoría en Proyectos y Desarrollo Educativo. 2001. Diplomado en Gestión Administrativa; Módulo 3. 67p.
15. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. 1988. Serie: Capacitación Integral; Integración de equipos. Segunda Edición. México, El Manual Moderno, S. A. de C.V. 72p. 12 Volúmenes.
16. TRABAJO EN EQUIPO. Delta Consultores S.A.

4.2 Evaluación de resultados en relación a los objetivos, según parámetros

No.	CUESTIONARIO A MIEMBROS DE CÍRCULOS DE CALIDAD	ABSOLUTO				RELATIVO (%)			
		Nunca	A Veces	Frecuent.	Siempre	Nunca	A Veces	Frecuent.	Siempre
1	¿Las reuniones del círculo de calidad se realizan en la fecha indicada?			5	35			12	88
2	¿Las reuniones cumplen con el horario establecido?			16	24			40	60
3	¿Los miembros del círculo asisten regularmente a las reuniones programadas?			2	38			5	95
4	¿Ha habido miembros que se retiran permanentemente de los círculos de calidad?	40				100			
5	¿Los miembros del círculo de calidad toman las decisiones por consenso?			5	35			12	88
6	¿Todos los miembros del círculo de calidad participan activamente en la solución de problemas?			4	36			10	90
7	¿Se cumple con las normas establecidas por los miembros del círculo de calidad?			9	31			22	78
8	¿Existe buena comunicación entre los miembros del círculo de calidad, de manera que todos expresan sus opiniones, sugerencias y comparten experiencias?			3	37			8	92
9	¿Entregan informes de las reuniones de círculo de calidad a la Coordinación Técnicas Administrativa?				40				100
10	¿En lo tratado en las reuniones del círculo de calidad le ha servido para mejorar su trabajo docente?			2	38			5	95
11	¿En las reuniones de círculo de calidad se plantean problemas educativos?				40				100
12	¿En las reuniones, se aplican técnicas de las que están sugeridas en el manual de círculos de calidad, para resolver problemas?			3	37			8	92
13	¿El manual de círculos de calidad les ha servido eficientemente como fuente de consulta?				40				100

No.	CUESTIONARIO A MIEMBROS DE CÍRCULOS DE CALIDAD	ABSOLUTO				RELATIVO (%)			
		Nunca	A Veces	Frecuent.	Siempre	Nunca	A Veces	Frecuent.	Siempre
14	¿En las reuniones, se han planificado proyectos que contribuyan a la solución de problemas de los miembros del círculo?				40				100
15	¿Los proyectos planificados se han presentado a la Coordinación Técnica Administrativa para su respectiva aprobación?				40				100
16	¿La Coordinación Técnica Administrativa ha aprobado los proyectos presentados por los círculos de calidad?				40				100

Fuente: datos obtenidos de cuestionario aplicado a 40 miembros de círculos de calidad (ver Pág. 26).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de 40 miembros de círculos de calidad.

1. La mayoría indicó que las reuniones de círculo de calidad se realizan en la fecha indicada.
2. Más de la mitad afirmó que en las reuniones de círculo de calidad siempre cumplen con el horario establecido, mientras el 40% indican que frecuentemente cumplen con el horario.
3. La mayoría manifestó que los miembros del círculo asisten regularmente a las reuniones programadas.
4. El total aseguró que no ha habido miembros que se retiren permanentemente del círculo de calidad.
5. La mayoría indicó que los miembros del círculo de calidad toman las decisiones por consenso.
6. La mayoría contestó que todos los miembros del círculo de calidad participan activamente en la solución de problemas.
7. La mayoría afirmó que se cumple con las normas establecidas por los miembros del círculo de calidad.
8. La mayoría manifestó que existe buena comunicación entre los miembros del círculo de calidad de manera que todos expresan sus opiniones, sugerencias y comparten experiencias.
9. La totalidad indicó que presentan informes de sus reuniones de círculo de calidad a la Coordinación Técnica Administrativa.

10. La mayoría afirmó que los temas vistos en las reuniones de círculos de calidad les ha servido para mejorar su trabajo docente.
11. El total aseguró que en las reuniones de círculo que realizan, se plantean problemas educativos.
12. La mayoría respondió que en las reuniones de círculo de calidad se aplican técnicas para la solución de problemas, de las que se encuentran sugeridas en el manual respectivo.
13. El total indicó que el manual de círculos de calidad les ha servido eficientemente como fuente de consulta.
14. Todos afirmaron que en las reuniones de círculo de calidad, han planificado proyectos para la solución de problemas educativos.
15. La totalidad indicó que los proyectos planificados han sido presentados a la Coordinación Técnica Administrativa para su respectiva aprobación.
16. Todos contestaron que siempre han sido aprobados los proyectos presentados por los círculos de calidad.

No.	CUESTIONARIO A DIRECTORES Y DOCENTES QUE PARTICIPAN EN CÍRCULOS DE CALIDAD	ABSOLUTO				RELATIVO (%)			
		Nunca	A Veces	Frecuent.	Siempre	Nunca	A Veces	Frecuent.	Siempre
1	¿Considera que los círculos de calidad mejora la organización de los docentes y directores?				40				100
2	¿Considera que la participación de docentes y directores en círculos de calidad mejora la comunicación entre ellos?			1	39			2	98
3	¿Considera usted que al mejorar la comunicación entre el personal docente y administrativo, también se mejora el nivel de comunicación con el resto de la comunidad educativa?			7	33			18	82
4	¿Considera usted que el compartir experiencias y solucionar problemas de manera participativa logrará la eficiencia y efectividad del trabajo docente?			2	38			5	95
5	¿Considera usted que se logra mayor involucramiento en acciones que propicien el mejoramiento de la calidad educativa, del personal docente y administrativo, al estar organizados en círculos de calidad?			1	39			2	98
6	¿Considera usted que los círculos de calidad son un medio efectivo para propiciar la participación activa de docentes y directores en el logro de los objetivos educativos?				40				100
7	¿Considera que el manual de círculos de calidad es una fuente de consulta eficiente para orientar adecuadamente el trabajo de los círculos de calidad?			6	34			15	85

Fuente: datos obtenidos de cuestionario aplicado a directores y docentes que participan en círculos de calidad (ver Pág. 29).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de 40 directores y docentes que participan en círculos de calidad.

1. El total respondió que los círculos de calidad siempre mejoran la organización de docentes y directores.
2. El 98% contestó que la participación de docentes y directores en círculos de calidad mejora la comunicación entre ellos.
3. La mayoría respondió que la comunicación entre el personal docente y administrativo, también mejora el nivel de comunicación con el resto de la comunidad educativa.
4. El 95% manifestó que el compartir experiencias y solucionar problemas de manera participativa logrará mayor eficiencia y efectividad del trabajo docente.
5. El 98% considera que se logra mayor involucramiento en acciones que propicien el mejoramiento de la calidad educativa del personal docente y administrativo al estar organizados en círculos de calidad.
6. La totalidad afirmó que los círculos de calidad son un medio efectivo para propiciar la participación activa de docentes y directores.
7. La mayoría contestó que el manual de círculos de calidad es una fuente de consulta eficiente para orientar adecuadamente el trabajo de los círculos de calidad.

No.	CUESTIONARIO A LÍDERES DE CÍRCULOS DE CALIDAD	RESPUESTA: PROMEDIO O PORCENTAJE
1	¿Cuántos miembros integran el círculo de calidad donde usted participa?	Promedio de 10 integrantes
2	¿A la presente fecha cuántos integrantes se han retirado en forma definitiva del círculo de calidad?	0
3	¿Cuántas reuniones de círculo de calidad realizan por mes?	Promedio de 2 reuniones
4	¿Qué porcentaje de los miembros del círculo, donde usted participa, asiste regularmente a las reuniones programadas?	100%
5	¿Cuántos informes de reuniones de círculo de calidad han presentado a la Coordinación Técnica Administrativa desde su organización hasta la presente fecha?	Promedio de 6 informes
6	¿Cuántos proyectos de mejora han generado en las reuniones de círculo de calidad, desde la organización del círculo hasta la presente fecha?	Promedio de un proyecto
7	¿Cuántos proyectos de mejora de los presentados a la Coordinación Técnica Administrativa han sido aprobados para su ejecución?	100%
8	¿En qué porcentaje de reuniones de círculo de calidad, se han compartido experiencias para solucionar problemas propios del trabajo docente?	100%

Fuente: datos obtenidos de cuestionario aplicado a líderes de círculos de calidad (ver Pág. 28).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del total de 4 líderes de círculos de calidad.

1. La respuesta del total de líderes de círculo con respecto a cuántos miembros integran el círculo de calidad donde participan, dio un promedio de 10 integrantes.
2. Todos los líderes respondieron que no se han retirado miembros de los círculos de calidad en forma permanente o definitiva.
3. La totalidad de líderes de círculos de calidad contestaron que realizan un promedio de dos reuniones de trabajo por mes.
4. Todos los líderes respondieron que el 100% de los integrantes de círculos de calidad asisten regularmente a las reuniones programadas.
5. Los líderes de círculo contestaron que han presentado un promedio de seis informes de las reuniones efectuadas a la Coordinación Técnica Administrativa, desde su organización hasta la presente fecha.
6. Según la totalidad de líderes en las reuniones realizadas, se han generado un promedio de un proyecto de mejora por cada círculo.
7. El total de líderes afirmaron que el 100% de los proyectos presentados a la Coordinación Técnica Administrativa, han sido aprobados.
8. Todos los líderes de círculo respondieron que en el 100% de las reuniones efectuadas se han compartido experiencias para solucionar problemas propios del trabajo docente.

4.3 Evidencias del desarrollo sostenible

- Círculos de calidad organizados y funcionando
- Manual de círculos de calidad elaborado y validado

4.3.1 En qué forma la propuesta tendrá seguimiento, quienes lo harán, cómo, en qué tiempo

- A través del manual de círculos de calidad los docentes y directores, tendrán una guía de acciones y recomendaciones que permitirán a los docentes mantenerse voluntariamente organizados en los círculos de calidad.
- Los círculos se seguirá fortaleciendo a través de la automotivación, pues ya están organizados y cuentan con líderes, cuyo trabajo es precisamente mantener el interés en las reuniones y orientar a todos los miembros hacia la toma de decisiones por consenso.
- Los resultados que se generen de la convivencia y el intercambio de experiencias, así como de la realización de actividades y proyectos en conjunto, logrará mantener el interés en la participación dentro de los círculos de calidad.
- Fortaleciendo una administración participativa.
- El tiempo que duren los círculos de calidad será indeterminado, ya que los círculos son permanentes y pertenecen a un proceso de mejoramiento y de consolidación.
- Los círculos de calidad, poco a poco irán ganando terreno dentro del sistema educativo, pues es la mejor alternativa para que docentes y directores trabajen conjuntamente en la solución de problemas, en la

socialización de experiencias y en la ejecución de proyectos a través de la autogestión.

- El proceso de mejoramiento a través de los círculos de calidad, bien aplicados y definidos, que se dejen orientar por convencimiento y no por imposición, son bastante aceptables, beneficiosos y hace que los docentes se entreguen a él, voluntariamente y de manera permanente, propiciando superación personal y laboral.

4.4 Reflexiones sobre todo el proceso

- La participación activa de los miembros de un grupo en la solución de sus propios problemas es totalmente necesaria, para lograr la solución más efectiva, inmediata y pertinente.
- La comunicación efectiva es muy importante para que cualquier proceso de mejora alcance el éxito deseado.
- Para la toma de decisiones se debe lograr el consenso de todos los miembros de un grupo, de esta manera todos se sentirán comprometidos y deseosos de trabajar arduamente en la alternativa elegida.
- El socializar experiencias y escuchar, considerar o aceptar sugerencias logra mejorar y enriquecer un trabajo de investigación o encontrar la mejor solución a problemas.
- El crear un ambiente de confianza, respeto y solidaridad entre los miembros de un círculo logra mejores resultados al compartir experiencias y solucionar problemas.

4.4.1 Experiencias sobresalientes para resaltar

- La aceptación de docentes y directores, en trabajar organizados en círculos de calidad y el entusiasmo con que iniciaron sus reuniones, es una acción que garantizó el éxito de este proyecto.

- La necesidad de docentes y directores de tener espacios donde puedan comunicarse abiertamente con sus compañeros de trabajo y solicitar ayuda para solucionar problemas; y que no haya ninguna objeción en proporcionársela, determina la consolidación del grupo y el éxito en el trabajo.

CAPÍTULO V: SISTEMATIZACIÓN PARA GENERALIZAR

5.1 Tesis

La aplicación de investigación-acción sobre círculos de calidad, se basó en el enfoque constructivista donde la pertinencia de la participación e interrelación del grupo es fundamental. Además el planteamiento de problemas y situaciones combinadas con la experiencia, creatividad y conocimiento de los sujetos de las acciones, logra que hayan aprendizajes relevantes y efectuados por los sujetos mismos.

En esta investigación-acción se tomó en consideración que los círculos de calidad consisten en un grupo organizado de empleados con similares tareas, en donde se comparten experiencias, expectativas, necesidades y problemas; y se trabaja participativamente en la solución de los mismos. Además la posibilidad y potencialidad que las personas tienen de ser generadoras de la solución de sus propios problemas, la certeza de que la participación activa de los miembros de un grupo enriquece la experiencia y conocimiento de estas personas, lo cual fortalece y consolida su voluntad en el adecuado desempeño laboral; y la oportunidad y factibilidad que todo trabajador tiene de involucrarse abiertamente en la toma de decisiones que le competen o afecten; y de esta forma poner en práctica una administración más democrática, en donde todos se sientan comprometidos en el accionar para que se den los resultados previstos.

La teoría de círculos de calidad se aplicó con docentes y directores del distrito escolar 15-05-13 del municipio de Granados, Baja Verapaz, para lograr una adecuada organización de todo el personal, en donde se produzcan cambios de mejora con respecto al trabajo que realizan, a través del intercambio de experiencias, la comunicación abierta y la solución de problemas por medio de la implementación de proyectos viables. Para iniciar con los círculos de calidad en el distrito escolar 15-05-13 se llevó a cabo una campaña de sensibilización dirigida en primer lugar al director departamental de educación para conseguir la autorización del proyecto. Luego se siguió con los directores de establecimientos del distrito, para ellos se realizaron reuniones, visitas y entrevistas. Después la sensibilización

se dirigió a los docentes; esto se realizó con el apoyo de los directores. En esta campaña de sensibilización se dio a conocer los beneficios, ventajas y funcionamiento de los círculos de calidad. Cuando se obtuvo una inclinación positiva hacia la organización de círculos de calidad, éstos se organizaron de una manera voluntaria y participativa; se utilizó como base un manual de círculos de calidad que ellos mismos validaron, donde se pone a disposición de los integrantes del círculo: sugerencias, recomendaciones, técnicas y otros temas de interés para orientar el trabajo de los círculos.

Los integrantes de los círculos de calidad se muestran muy interesados en el trabajo que realizan en sus reuniones y fuera de ellas, ya que lo tratado en dichas reuniones les sirve para aplicarlo en las aulas. Además el ambiente de confianza, amistad, responsabilidad y entusiasmo propiciado por ellos mismos, hace que todos se sientan parte importante del proceso y logren mejores resultados. Dentro del círculo aprendieron a compartir experiencias, responsabilidades, compromiso y lograron tomar decisiones por consenso. También han buscado soluciones a problemas educativos comunes a través de proyectos que planifican y ejecutan. Los miembros de los círculos se encuentran muy interesados y motivados en fortalecer y consolidar el trabajo que realizan.

Según lo experimentado, con respecto a la organización de círculos de calidad de maestros (as) y directores (as) del distrito escolar 15-05-13, se puede afirmar que los círculos de calidad se pueden aplicar a todas las instituciones educativas y lograr que funcionen adecuadamente en beneficio de ellas mismas y de todos sus empleados y usuarios, pues los círculos de calidad logran viabilizar procesos de solución de problemas educativos, a través intercambio de experiencias, el ambiente de confianza, responsabilidad y respeto que se genera, así como de la comunicación abierta y el apoyo espontáneo que se propicia; ambiente que ayuda a resolver problemas laborales a través de proyectos de mejora. Los empleados se interesan en realizar con calidad sus actividades, involucrándose plenamente en un proceso de mejoramiento continuo. Para su organización y funcionamiento puede aplicarse los lineamientos que se presentan en el manual de círculos de calidad experimentado.

CONCLUSIONES:

1. En el distrito escolar 15-05-13 de Granados, Baja Verapaz, se organizaron círculos de calidad que han generado proyectos de mejora en su trabajo docente y por lo tanto han contribuido al mejoramiento de la calidad educativa en sus escuelas. Los círculos de calidad se fortalecen y consolidan cada vez más con el qué hacer responsable, dinámico y entusiasta de todos sus miembros, así como con la oportunidad de participación y confianza que se les brinda.
2. Según lo experimentado en el distrito escolar 15-05-13 de Granados, Baja Verapaz, los círculos de calidad sirvieron para organizar a los maestros (as) y directores (as) de establecimientos educativos; y lograr mayor involucramiento, participación e interés en el trabajo que les corresponde realizar.
3. La interrelación y los valores que se fomentan en los círculos de calidad mejoró la comunicación entre el personal docente y administrativo de los establecimientos educativos, así como también con los demás miembros de la comunidad a la que pertenecen.
4. Los círculos de calidad mejoraron la efectividad y eficiencia del trabajo docente a través de las actividades realizadas, los proyectos ejecutados, el intercambio de experiencias, la solución participativa de problemas y el apoyo mutuo de los maestros en las tareas y procesos que realizan.
5. Se logró la participación activa y responsable de docentes y directores en acciones que propician el mejoramiento de la calidad educativa, tal como la solución de problemas a través del intercambio de experiencias, la aplicación de técnicas para la solución de esos problemas y la toma de decisiones por consenso; así como la planeación y ejecución de proyectos de mejora.

6. Se elaboró un manual de círculos de calidad que sirvió a todos los miembros de los círculos, como una fuente de consulta eficaz, donde pueden encontrar sugerencias, recomendaciones y actividades que les sirven para dirigir su trabajo adecuadamente y encontrar motivación para darle sostenibilidad a la organización que conforman.

RECOMENDACIONES:

1. Se recomienda a la Dirección Departamental de Educación de Baja Verapaz expandir la organización de círculos de calidad en todos los establecimientos educativos de los municipios de Baja Verapaz, con el aprovechamiento del proceso de descentralización y desconcentración que ha iniciado el Ministerio de Educación, para brindar a maestros (as) y directores (as) la oportunidad de buscar sus propias soluciones a través de la interrelación, el intercambio de experiencias y la planeación y ejecución de proyectos de mejora.
2. Se recomienda al Director Departamental de Educación y Coordinadores Técnicos Administrativos implementar círculos de calidad a nivel del departamento de Baja Verapaz para mejorar la organización de docentes y directores; y lograr de esta manera, mayor coordinación, cooperación y participación en sus actividades laborales diarias. Para ello es necesario que se inicie con el convencimiento, motivación y conocimiento de los beneficios y funcionamiento de los círculos. Estas actividades iniciales deberán estar dirigidas al Director Departamental de Educación, Coordinadores de las diferentes unidades de la Dirección Departamental de Educación y Coordinadores Técnicos Administrativos para lograr que ellos sean los primeros que se apropien del proyecto y así obtener el adecuado desarrollo, aplicación y aceptación de los círculos de calidad por todo el personal docente y administrativo de los establecimientos educativos. Este aspecto es importante para el éxito consolidación y sostenibilidad de los mismos.
3. Se recomienda a la Dirección Departamental de Educación y Coordinadores Técnicos Administrativos de Baja Verapaz promover la interrelación de docentes y directores a través de los círculos de calidad, para lograr una comunicación abierta, sincera y adecuada entre ellos; y que como resultado se obtenga el conocimiento de sus expectativas, deficiencias, necesidades, dificultades y fortalezas, para que ellos mismos en forma participativa logren utilizar sus fortalezas para vencer sus dificultades y satisfacer sus necesidades.

4. Se recomienda a Coordinadores Técnicos Administrativos y Directores de establecimientos educativos de Baja Verapaz, propiciar la efectividad y eficiencia del trabajo docente a través del compromiso y libertad de los maestros (as) en la aplicación de sugerencias, experiencias, alternativas y proyectos generados por los círculos de calidad.

5. A la Dirección Departamental de Educación y Coordinadores Técnicos Administrativos de Baja Verapaz, se les recomienda que a docentes y directores de establecimientos educativos, a través de los círculos de calidad, se les brinde la libertad de tomar decisiones con respecto a la solución de problemas o la aplicación de proyectos de mejoramiento, de manera que se fomente la participación de todos en acciones que fortalezcan y mejoren el qué hacer educativo.

6. A los Coordinadores Técnicos Administrativos de Baja Verapaz, se les recomienda aprovechar el manual de círculos de calidad para que sea utilizado por todos los docentes y directores de establecimientos educativos del departamento de Baja Verapaz, en la organización y funcionamiento de los círculos.

BIBLIOGRAFÍA:

1. ALVEAR Sevilla, Celina. 2000. Calidad Total; Conceptos y Herramientas prácticas. México. Editorial Limusa, S. A. de C.V. 166p.
2. CALIDAD TOTAL, Traducción del manual de GOAL/QPC.
3. H. BERRY, Tomás. 1996. Cómo Gerenciar la Transformación hacia la calidad Total. Traducido por Gloria Elizabeth Rosas Lopetegui y Marco Antonio Tiznado, editado por Luz M. Rodríguez A.. Santa Fé de Bogotá, McGRAW-HILL Interamericana, S.A.. 205p.
4. ISHIKAWA, Kaoru. 1988. Qué es el control total de calidad?; La Modalidad Japonesa. Traducido del japonés al inglés por David J. Lu y del Inglés al español por Margarita Cárdenas. Editado por Hugo Alberto Coronado P. Colombia, Editorial Norma S.A. 209p.
5. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA. 1998. Un equipo de trabajo en la escuela. Guatemala. 30p.
6. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA. 1998. Círculos de calidad docente. Módulo No.1. Guatemala. 14p.
7. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA. 2000. Los Círculos de Maestros, Organización y Funcionamiento. Módulo 8. Guatemala. Fotograbado Llerena & Cía. 69p
8. MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE GUATEMALA. 2001. Grupos de Interacción Docente. Módulo 2. Guatemala. Litografía Van Color, S.A. 51p.
9. PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR EDUCATIVO, Investigación, Asesoría en Proyectos y Desarrollo Educativo. 2001. Diplomado en Gestión Administrativa; Módulo 2. 65p.

APÉNDICE

INVESTIGACIÓN ACCCIÓN A BASE DE REFLEXIÓN

DIAGNÓSTICO		DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN		EVIDENCIA DE DESARROLLO SOSTENIBLE
¿Qué pasa?	¿Por qué pasa?	¿Cómo lo haré?	¿Por qué lo haré?	¿Cómo sabré que lo lograré?
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de organización de los docentes y directores en círculos de calidad para la solución de problemas que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Maestros no han sido capacitados - Desinterés - Maestros con resistencia al cambio - No se da una administración participativa - Celo profesional - Falta de conciencia social 	<p>COMO?</p> <ul style="list-style-type: none"> - A través de talleres de capacitación - A través de organización y funcionalismo, de círculos de calidad docente <p>CUANDO?</p> <ul style="list-style-type: none"> - En talleres sobre trabajo en equipo quincenales durante el mes de octubre - En reuniones de círculos de calidad o trabajo en equipo, durante los meses de noviembre, enero y febrero 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la organización del trabajo de los docentes - Lograr efectividad y eficiencia en el trabajo docente - Fomentar la participación del personal docente en acciones que coadyuven al logro de los objetivos del MINEDUC - Aumentar los niveles de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa - Estimula el trabajo de equipo efectivo en la escuela 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificando los cambios generados por los círculos de calidad - Logrando la participación de todos los docentes y directores en los círculos de calidad - Verificando el avance de los compromisos adquiridos por los docentes

HOJA DE TRABAJO

Institución de la observación para la tesis:

Escuelas Oficiales Rurales del Distrito Escolar 15-05-13

Estudiante a trabajar:

Natalia Milián Ortiz Carné: 8950749

Situación a resolver:

El poco involucramiento del personal docente y administrativo en la solución de problemas que afectan el avance y desarrollo de la calidad educativa

MICROREFLEXIÓN

Nivel de Discurso:

Planificación:

- ¿Qué haré para comprometerme en la investigación?
 - Observaré la forma de organización y trabajo en grupo
 - Visitaré las escuelas para realizar la observación

- ¿Qué acciones de mejora experimentaré?
 - Planificaré actividades para fortalecer el trabajo en círculos de calidad en las escuelas

- ¿Qué técnicas cuantitativas puedo emplear?
 - Lista de cotejo

Nivel de Acción:

Acciones:

1. Implicación conjunta, acompañamiento y seguimiento a las observaciones
 - Visitas a escuelas
 - Observación de trabajo de grupo de los docentes

2. Aplicación de acciones de mejora
 - Planificación de un proyecto de capacitación para inducción de círculos de calidad dirigido a docentes y directores del distrito escolar 15-05-13

3. Investigar fundamentación teórica, en que se basan las acciones de mejora
 - Trabajo en equipo
 - Calidad total

Bibliografía:

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Un Equipo de trabajo en la Escuela. 1998.
Guatemala C. A.

Folleto Trabajo en Equipo. Delta Consultores S. A.

HOJA DE TRABAJO

Institución de la observación para la tesis:

Escuelas Oficiales Rurales del Distrito Escolar 15-05-13

Estudiante a trabajar:

Natalia Milián Ortiz Carné: 8950749

Situación a resolver:

Falta de organización de los directores y docentes en círculos de calidad para la solución de problemas que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa

MACROREFLEXIÓN

Nivel de Discurso:

Reflexión:

- Implementación conjunta, acompañamiento y seguimiento de las observaciones y acciones planificadas
 - En las visitas realizadas a las escuelas oficiales del distrito escolar 15-05-13 se observó que los docentes y directores trabajan en grupo en eventualmente, pero no forman verdaderos círculos de calidad que generen cambios y aporten soluciones a problemas comunes
 - Se diseñan actividades que puedan aportar apoyo y motivación de los docentes y directores con respecto a los círculos de calidad.

- Toma de decisiones conjuntas
 - Se ha socializado con docentes y directores, la necesidad de organizarse en círculos de calidad para mejorar el proceso educativo, por lo cual se ha decidido realizar una planificación efectiva de un proyecto de capacitación,

involucramiento y seguimiento de círculos de calidad permanentes para propiciar cambios y soluciones factibles a barreras que bloqueen, en alguna medida, el mejoramiento de la calidad educativa.

- Replanificación
 - Con los insumos recopilados de las visitas de observación a las escuelas, para tener mejor conocimiento de las actitudes habituales y rutinarias de maestros y directores con respecto al trabajo de grupo se reconsideran ciertos aspectos que permiten diseñar actividades para la inducción, seguimiento, monitoreo y evaluación de los círculos de calidad a implementarse.

Planificación:

- ¿Qué haré para comprometerme en la investigación?
 - Realizaré actividades de sensibilización dirigida a docentes y directores del distrito 15-05-13
 - Generaré la participación y compromiso de los docentes y directores del distrito 15-05-13
 - Llevaré registros del proceso de organización y funcionalismo de los círculos de calidad
 - Organizaré y serviré de facilitadora en los talleres de inducción de los círculos de calidad
 - Verificaré los cambios y avances producidos a través de las reuniones de los círculos de calidad
 - Presenciaré las reuniones ordinarias de los círculos de calidad

- ¿Qué acciones de mejora experimentaré?
 - Promover la comunicación efectiva a través de los círculos de calidad
 - La integración de personal docente y administrativo en la formulación de metas comunes
 - La solución de problemas educativos a través de la cooperación de ayuda mutua de la comunidad educativa

- ¿Qué técnicas cuantitativas puedo ampliar?
 - Escala de calificaciones
 - Lista de cotejo
 - Lista chequeable

Nivel de Acción:

Observaciones:

1. Utilizar instrumentos de observación
 - Se entrevistaron a docentes y directores
 - Se observó el desempeño de directores y docentes en el trabajo de grupo utilizando una ficha de observación y escala de calificaciones
2. Utilizar actividades de participación de los sujetos de estudio
 - Realizar reuniones de sensibilización
 - Realizar pláticas motivacionales al personal de las diferentes escuelas
 - Organizar círculos de calidad
 - Estudiar y analizar documentos bibliográficos
3. Observar elementos importantes de estudio
 - La aceptación de la nueva propuesta de trabajo
 - El interés y motivación que los círculos de calidad generan
 - La integración del personal docente y administrativo
 - El fomento del trabajo cooperativo y solidario en la persecución de metas comunes.

Acciones:

4. Implicación conjunta, acompañamiento y seguimiento a las observaciones
 - Realización de observaciones directas
 - Realización de visitas a las escuelas para constatar la ejecución y avance de compromisos adquiridos en las reuniones de los círculos de calidad

- Presenciar las reuniones de los círculos de calidad
 - Desarrollar informes sobre el avance del proyecto
5. Aplicación de acciones de mejora
- Dotar de información bibliográfica respecto a los círculos de calidad
 - Realización de reuniones para sensibilizar al personal docente y administrativo sobre la necesidad de organizarse en círculos de calidad docente
 - Realizar visitas de asesoría y apoyo técnico al personal de las escuelas
6. Investigar fundamentación teórica, en que se basan las acciones de mejora
- Administración participativa
 - Calidad total
 - Necesidad de los círculos de calidad
 - Ventajas y beneficios de los círculos de calidad
 - La toma de decisiones en grupo
 - Objetivos de los círculos de calidad
 - Actividades de inicio en los círculos de calidad
 - Recomendaciones sobre las reuniones de los círculos de calidad
 - Herramientas para la solución participativa de problemas

Bibliografía:

1. Folleto Calidad Total. Traducción del manual de GOAL/QPC.
2. Folleto Trabajo en Equipo. Delta Consultores S. A.
3. Manual de Círculos de Calidad. Inversiones de Guatemala, S. A.
4. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Un Equipo de trabajo en la Escuela. 1998. Guatemala C. A.
5. THOMAS H. BERRY. Cómo Gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw-Hill Interamericana, S. A. 1996. Bogotá, Colombia. Primera Edición.

Pre-Informe
Prediagnóstico y propuesta

1. ¿Qué pasa?

Falta de organización de docentes y directores en círculos de calidad que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa.

2. Argumentación validada con observación y acciones en relación a situaciones educativas de la institución en estudio

- El personal docente y administrativo que labora en las escuelas oficiales del distrito escolar 15-05-13 eventualmente trabajan en grupo, pero de una manera desorganizada y solo para desarrollar actividades aisladas
- La mayoría del personal docente y administrativo no practican una comunicación efectiva
- Existe desinterés por parte de los miembros del grupo, para realizar actividades conjuntas que propicien mejoramiento de la calidad educativa y que implique mas tiempo para su ejecución
- Los docente y directores no cuentan con información suficiente para organizarse en círculos de calidad
- Los docentes y directores desconocen técnicas participativas para la solución de problemas

3. ¿Por qué pasa?

Razones, causas, factores, que se determinaron, por lo cual se da la situación de mejora en la institución

- Porque personal docente y administrativo no están capacitados en lo referente a los círculos de calidad

- El Personal que labora en las escuelas no está sensibilizado para estar dispuestos al cambio
- Falta conciencia social
- No se da una administración participativa
- Los maestros y directores desconocen o tienen muy escasos conocimientos de técnicas participativas para la solución de problemas

4. Hipótesis - Acción

- El personal docente y administrativo que labora en las escuelas oficiales del distrito escolar 15-05-13 fortalecerán su espíritu cooperativo, solidario y participativo, enfocando toda su creatividad y esmero en la solución de problemas y desarrollo de proyectos que coadyuven al mejoramiento de la calidad del servicio educativo a través de la capacitación y ejecución de círculos de calidad en las escuelas

5. ¿Cuál es la propuesta de poner en acción para mejorar la situación encontrada?

- Capacitar al personal docente y administrativo en lo referente a círculos de calidad en las escuelas
- Organizar círculos de calidad docente con participación voluntaria
- Darle seguimiento con apoyo y asesoría técnica a las reuniones de los círculos de calidad
- Poner en práctica la administración participativa para que los integrantes de círculos de calidad se sientan apoyados y estimulados al compartir responsabilidades y formar parte, en la toma de decisiones

6. ¿Por qué experimentarán su propuesta?

- Porque se les sensibilizará y se les ofrecerá el cambio como un desafío personal y profesional
- Porque se les ofrecerá como alternativa para su crecimiento personal y participación directa en la toma de decisiones
- Porque es una opción para generar una comunicación abierta y crear un ambiente amistoso donde prevalezca la confianza mutua, la libertad y respeto por las opiniones propias y del grupo
- Porque es una oportunidad de socializar problemas que afectan a los integrantes del grupo y buscarle soluciones en conjunto

7. ¿Cómo verificará que logró su propósito?

- Observando cambios generados por los círculos de calidad
- Logrando la participación de todos los docentes y directores en círculos de calidad
- Evaluando el avance de los compromisos adquiridos por los docentes

8. Definir claramente qué esperan como producto al final de la investigación

- La conformación y funcionamiento de círculos de calidad docente
- El compromiso de los círculos de calidad en apoyar la administración educativa
- Que los integrantes de los círculos de calidad obtengan un crecimiento y desarrollo personal y social

9. ¿Cuál es la teoría en que se basarán para aplicar su propuesta de acción?

- Teoría humanista

10. Referencia bibliográfica

1. Folleto Calidad Total. Traducción del manual de GOAL/QPC.
2. Folleto Trabajo en Equipo. Delta Consultores S. A.
3. Manual de Círculos de Calidad. Inversiones de Guatemala, S. A.
4. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Un Equipo de trabajo en la Escuela. 1998. Guatemala C. A.
5. THOMAS H. BERRY. Cómo Gerenciar la transformación hacia la calidad total. McGraw-Hill Interamericana, S. A. 1996. Bogotá, Colombia. Primera Edición.

Hoja de Trabajo:

¿Qué Pasa?

Falta de organización de los directores y docentes en círculos de calidad para la solución de problemas que coadyuven el mejoramiento de la calidad educativa.

6. Orientación para planificar estrategias de acción de tesis

1.1 ¿Qué haré y cómo lo haré?

- Reuniones de sensibilización dirigido a docentes y directores para propiciar la aceptación de los beneficios de círculos de calidad.
- Visitar de sensibilización y observación a docentes y Directores en sus lugares de trabajo.
- Planificar adecuadamente talleres de capacitación dirigido a docentes y directores sobre el manejo de las reuniones de círculos de calidad y técnicas participativas para la solución de problemas.
- Realizar actividades frecuentes y sistemáticas de reflexión para modificar las planificaciones elaboradas y encausar la investigación
- Visitar de apoyo técnico al personal de las escuelas del distrito escolar 15-05-13, para fortalecer los círculos de calidad.
- Llevar control en un diario, sobre las actividades realizadas, y sus resultados.
- Solicitar la información y avance de la investigación, al grupo de trabajo, para buscar nuevas alternativas o puntos de vista que generen mejoras a la investigación.

1.1.1 Acciones a realizar para los cambios (Propuestas a experimentar)

- Capacitar al personal docente y administrativo en lo referente a círculos de calidad en las escuelas.
- Sensibilizar y motivar al personal docente y administrativo para propiciar la organización voluntaria, fortalecimiento y permanencia de círculos de calidad.
- Organizar círculos de calidad docente con participación voluntaria.
- Darle seguimiento, apoyo y asesoría técnica, a los miembros de los círculos de calidad, en las reuniones que programen para tratar asuntos de auto superación o solución de problemas educativos.
- Practicar la administración participativa de manera que los miembros de los círculos de calidad se sientan estimulados al tomarse en cuenta sus opiniones y/o alternativas de cambio y mejora.

1.1.2 Socializaciones planificadas (análisis y criterios, dimensión valorativa y transformativa).

En la investigación-acción de los círculos de calidad en las Escuelas del distrito escolar 15-05-13 de Granados, Baja Verapaz es de suma importancia socializar toda la información recopilada con respecto al tema, así como las actividades que surgen como propuestas de mejorar para el logro de un trabajo efectivo y eficiente que redunde en el avance hacia la calidad de la educación.

Las socializaciones se tiene previstas realizar: 1 vez por mes a personal en los círculos de calidad; y cada 15 días con los compañeros del grupo de trabajo del proyecto de Tesis; esto con el fin de recopilar opiniones, nuevos puntos de vista y alternativas que enriquezcan la investigación a efecto de ir

replanteando las actividades que se tienen contempladas para mejorar el trabajo docente a través de una adecuada organización, participación y fortalecimiento de círculos de calidad docente.

1.1.3 Sistematización de experiencias

- Se sensibilizó al personal docente y administrativo, a través de visitas a las escuelas y reuniones, para propiciar su participación voluntaria y activa en la solución de problemas, autoformación, planteamiento y ejecución de pequeños proyectos a través de los círculos de calidad.
- Planificación de actividades en función de las propuestas de cambio.
- Socialización de las actividades realizadas y/o planificadas con personal de las escuelas del distrito Escolar 15-05-13 y compañeros involucrados en el proyecto de Tesis.
- Reformulación de las actividades sugeridas para mejorar la investigación y su impacto en la comunidad educativa.
- Realización de las actividades sugeridas.
- Capacitación al personal de las escuelas, respecto a los círculos de calidad.
- Organización de los círculos de calidad con participación voluntaria.
- Programación de reuniones de círculos de calidad, por los miembros que los integran.
- Realización de reuniones de círculos de calidad, con temas sugeridos y elegidos por consenso por sus mismos integrantes.

- Reportes e informes de los avances, posibilidades y dificultades de los círculos de calidad.
- Brindar asesoría técnica y seguimiento a los círculos de calidad para su fortalecimiento y consolidación.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

1.1.4 Establecer diálogo

Se ha dialogado a través de una comunicación abierta, con el personal docente y administrativo de las escuelas del distrito escolar 15-05-13 y con el Director Departamental de Educación de Baja Verapaz así como también con los coordinadores de las distintas unidades de la Dirección Departamental de Educación, pues son entes responsables de administrar todas las actividades educativas del departamento. El proyecto de organizar círculos de calidad para alcanzar la calidad educativa, tuvo aceptación dentro de las autoridades educativas y personal docente que se integrará voluntariamente en dicho proyecto.

1.1.5 Relación de la fundamentación teórica y sus experiencias en observación y aplicación de su propuesta de cambio

Los temas que se investigaron y se siguen ampliando, tienen estrecha relación con el trabajo de investigación-acción sobre la organización de círculos de calidad, ya que sugieren lineamientos, recomendaciones y formas de desenvolverse dentro de los círculos de calidad para que estos sean funcionales y alcance los objetivos para los cuales se ha implementado. Los círculos de calidad, han sido aplicados a las grandes empresas, especialmente en el Japón; esta estrategia ha impulsado el desarrollo y productividad de las empresas, pues las personas que integran los círculos de calidad se sienten identificadas con su trabajo y lo hacen con gusto y satisfacción, alcanzando la calidad total en lo que realizan. Si ha

funcionado para las grandes empresas industriales, por qué no aplicarlo a la gran empresa educativa, para generar cambios que coadyuven al mejoramiento de la calidad educativa.

De acuerdo a las bases teóricas en que se fundamenta esta investigación, y a lo observado con el personal de las escuelas del distrito Escolar 15-05-13, se puede afirmar que hace falta capacitar y motivar al personal para que trabaje en círculos de calidad y de esta manera aprenda a ver su escuela como su propia empresa e impulse cambios de mejora. La ventaja en esta situación es que después de sensibilizado, el personal está dispuesto al cambio y afrontar con más seriedad, solidaridad y entrega los retos que impartir educación implica e involucrarse voluntaria y abiertamente en los círculos de calidad.

1.1.6 Evaluación de los cambios

Para la presente investigación-acción sobre la organización de círculos de calidad se aplicará ficha de observación, tanto en las reuniones de los círculos como en el desarrollo del trabajo en el aula. Además se evaluarán los resultados y avances a través de informes escritos.

Estudiante: Natalia Milián Ortiz
 Carné: 8950749

Cronograma de actividades de socialización con sujetos de la investigación, para aplicar la propuesta de cambio.

ACTIVIDADES A REALIZAR	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1. Reunión de sensibilización para la aceptación de los beneficios de los círculos de calidad										
6. Visitas de observación y sensibilización a los docentes de las escuelas										
7. Ejecución de talleres de capacitación de círculos de calidad										
4. Organización de círculos de calidad docente										
5. Visitas de apoyo técnico a las escuelas										
6. Entrevistas con Director Departamental de Educación y Personal de la unidad de Desarrollo Educativo de la Dirección Departamental de Educación										
7. Asistencia a Reuniones de Círculos de Calidad para brindar apoyo y asistencia.										
8. Reuniones con círculo de Directores para socializar avances del proceso.										

Reunión de Personal Docente y Directores del Distrito Escolar 15-05-13 para socializar el Manual de Círculos de Calidad:

Agenda: 4-02-2002

Actividad	Responsable
- Bienvenida	CTA
- Lectura del plan de socialización y capacitación de círculos de calidad	CTA
- Dinámica del nudo humano	CTA
- Exposición de objetivos y características esenciales de círculos de calidad	CTA/Moderador
- Organización de grupos	CTA/Moderador
- Puesta en común	Moderador
- Análisis de funciones de los integrantes de los círculos de calidad	CTA/Coordinadores de Grupo
- Organización de círculos de calidad	CTA
- Trabajo en círculos de calidad	Líderes

Minuta:

Lugar: Escuela Oficial Urbana Mixta, Granados, Baja Verapaz.

Hora: 7:30 a 12:30 horas

Fecha: 4-02-2002

Asistentes: 30 maestros de educación primaria y 10 maestras de educación preprimaria.

- Se dio la bienvenida a los presentes indicando el motivo de la reunión el cual es: Socializar un Manual de Círculos de Calidad y Organizar Círculos con Docentes y Directores del Distrito Escolar 15-05-13 de Granados, Baja Verapaz.
- Se da lectura al plan de socialización y capacitación y se solicita su aval, todos lo aceptan.
- Se inicia con las actividades programadas:
 - a) Se desarrolla la dinámica: El nudo humano
 - b) Analizan el mensaje que deja la dinámica
 - Trabajo en equipo
 - Trabajo coordinado
 - Comunicación
 - Liderazgo
 - Apoyo mutuo
- La CTA asumiendo el rol de facilitadora expone sobre el tema: Círculos de Calidad, sus objetivos y funciones de los miembros de círculos de calidad, además de otros subtemas a fines.
- Se nombra un moderador y un secretario para dirigir una lluvia de ideas sobre las funciones de los círculos de calidad.

- Se organizan cuatro círculos de calidad los cuales proceden a nombrar al líder, secretario, moderador. Además buscan un nombre para identificarse.
- Trabajan en los diferentes círculos organizados.
- Cada círculo se organizó para analizar parte del manual de círculos de calidad.
- El líder de cada círculo expresa a nivel general, opiniones, sugerencias y conclusiones de los temas analizados.
- Vuelven a organizarse en los círculos de calidad para determinar las reglas y normas que los regirán a partir de la próxima reunión, así como también: hora, lugar, día de la reunión. Sólo por esta vez se acuerda que el tema a tratar será sobre la segunda parte del manual de círculos de calidad, para todos los círculos.
- La reuniones se fijan en diferentes días para todos los círculos con el propósito que la CTA pueda acompañar y apoyar a los miembros de los círculos.
- Se agradece la presencia a los presentes.

**Cuestionario para entrevista de diagnóstico de problema dirigido a maestros (as)
y directores (as) del distrito escolar 15-05-13 de Granados, Baja Verapaz**

Escuela: _____ Fecha: _____

1. ¿Trabajan en conjunto para la planificación de actividades docentes?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
2. ¿Realizan acciones educativas coordinadas con los otros maestros (as) que laboran en la escuela?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
3. ¿Existe buena comunicación entre los miembros del personal docente?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
4. ¿Existe comunicación constante y de doble vía con las autoridades educativas del distrito?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
5. ¿Realizan reuniones para socializar problemas educativos y buscarle solución?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
6. ¿Se realizan acciones en forma participativa para implementar mejoras didácticas en su escuela?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
7. Cuando se toman decisiones de acciones para mejorar el trabajo docente, ¿se busca el consenso en la opinión del personal del establecimiento educativo?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
8. ¿Planifican proyectos que beneficien a la mayor parte de la comunidad educativa?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
9. En la acciones educativa que realiza, ¿encuentra apoyo y solidaridad en sus compañeros de trabajo?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____
10. ¿Se brinda espacio a los maestros y directores para el planteamiento de problemas y solución participativa de los mismo?
Nunca _____ Raras veces _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____

**Ficha de observación diagnóstica para docentes y directores de escuelas
oficiales del distrito escolar 15-05-13 de Granados, Baja Verapaz**

Escuela: _____ Fecha: _____

1. ¿Los maestros consultan entre ellos aspectos concernientes al trabajo docentes?
Nunca _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____

2. ¿El director del establecimiento convoca a los docentes para tratar problemas educativos que afectan a la comunidad?
Nunca _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____

3. ¿Los maestros muestran interés por participar en acciones de mejora donde haya participación de los demás docentes?
Nunca _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____

4. ¿Existe buena comunicación entre los docentes del establecimiento?
Nunca _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____

5. ¿Los maestros del establecimiento educativo se apoyan unos a otros?
Nunca _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____

6. ¿Se desarrollan proyectos en el establecimiento educativo?
Nunca _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____

7. Si se realizan proyectos en el establecimiento, ¿participa todo el personal en ejecución del mismo?
Nunca _____ A veces _____ Frecuentemente _____ Siempre _____

Validación del manual

Fecha: _____

Instrucciones:

Marque con una **X** la alternativa que considere conveniente y agregue lo que se le solicita.

1. ¿Los temas incluidos en el manual de círculos de calidad son prácticos?

Todos _____ Algunos _____ Ninguno _____

2. ¿Los temas incluidos en el manual de círculos de calidad están expresados de manera comprensible?

Todos _____ Algunos _____ Ninguno _____

3. Temas del manual que deben ser eliminados por no tener la debida importancia:

Todos _____ Algunos _____ Ninguno _____

¿Cuáles? _____

4. Temas necesarios para ser incluidos en el manual de círculos de calidad:

Todos _____ Algunos _____ Ninguno _____

¿Cuáles? _____

5. Temas del manual que deben ser modificados:

Todos _____ Algunos _____ Ninguno _____

¿Cuáles? _____

Resultados de socialización del proyecto de tesis

Agosto 2001: Se efectuaron dos conversaciones con el Director Departamental de Educación para:

Explicarle el proyecto de círculos de calidad previstos y lograr su aprobación, pues se requiere para el desarrollo de este proyecto que los docentes y directores dispongan de algunos períodos de trabajo dentro de horas hábiles para no perjudicarlos y que esto no se oponga al buen desarrollo de las actividades de los círculos. Además es indispensable que el proyecto lo conozca claramente, primero, las autoridades departamentales, para que den su aval y no haya impedimento alguno. Además deben comprometerse con el proceso de mejoramiento y calidad que desea implementar.

Septiembre 2001: Se realizaron visitas al 75 por ciento de escuelas oficiales de los niveles preprimario y primario del distrito escolar 15-05-13 para sensibilizar a los docentes con respecto al trabajo en los círculos de calidad, los beneficios de organizarse y participar activamente en el mejoramiento de qué hacer diario y propiciar y fomentar valores como el respeto, la solidaridad y la tolerancia.

En estas visitas se entrevistaron a directores y docentes. Estas entrevistas fueron no estructuradas, pero en esencia los maestros y directores hicieron ver la necesidad de organizarse y trabajar unidos para un mismo fin. Aproximadamente el 95 por ciento de los entrevistados estaban anuentes en colaborar y aceptar el cambio, mientras un cinco por ciento se mostraba escépticos.

Primera semana de octubre 2001: Se realizó una reunión con directores y docentes de escuelas oficiales de los niveles preprimario y primario. En dicha reunión se trató como punto principal el tema círculos de calidad, ventajas, beneficios y características. Esto con el fin de sensibilizar a los directores para la realización del proyecto y se comprometiera con la participación, en su desarrollo. De esta manera, convenciendo a las autoridades locales, el trabajo de sensibilización y el logro de la participación voluntaria de los demás docentes sería mucho mas fácil.

En esa reunión se logró:

- El compromiso de los directores en colaborar abiertamente en el desarrollo del proyecto (organización y participación de los círculos de calidad).
- Una actividad positiva con respecto a los círculos de calidad, calificándolos como una alternativa de mejoramiento.
- Un ambiente favorable para el buen desempeño de los círculos de calidad

Octubre 2001: Continuaron las visitas a docentes y directores en sus escuelas, con el fin de aclarar dudas y lograr el convencimiento completo de que los círculos de calidad serían la mejor solución a muchos de los problemas que se estaban atravesando hasta ese momento, por la falta de comunicación, ayuda mutua y cooperación entre otras causas. Se perseguía con cada una de las visitas, lograr una muy buena disposición por parte de los docentes y directores, de manera que en enero del 2002 se lograra el involucramiento voluntario del 100 por ciento de los maestros en los círculos de calidad.

Tercera semana de octubre 2001: Se desarrolla un taller para socializar la información con que se cuenta respecto a los círculos de calidad. En ese taller se persigue que los directores avalen y den su visto bueno a los temas que deberá llevar el manual. En dicho taller se seleccionó información y se le dio un orden, además se realizaron sugerencias, propuestas de puntos que podrían implementarse en el manual.

4 de febrero de 2002: Se realiza un taller sobre círculos de calidad con docentes y directores del distrito escolar 15-05-13 en la Escuela Oficial Urbana Mixta de Granados, Baja Verapaz. En este taller se logra:

- El conocimiento de los objetivos, ventajas, beneficios características de los círculos de calidad, así como también las funciones de los miembros que integran un círculo de calidad.
- La organización de círculos de calidad.
- La participación voluntaria de todo el personal en círculos de calidad.
- La aplicación de algunas técnicas participativas.
- El compromiso del seguimiento y permanencia en los círculos de calidad.
- La planificación de próximas reuniones de los círculos de calidad.

- El compromiso del estudio de la segunda parte del manual a través de sus reuniones de círculos de calidad.
- El compromiso de comunicación constante con la Coordinación Técnica Administrativa, a través de informes de los resultados de las reuniones de los círculos de calidad y sus avances.

ANEXOS