

LOS CIRCULOS DE CALIDAD: ALTERNATIVA DE APLICACION EN EDUCACION

Luis R. Villalobos Zamora

1. . Introducción

En los últimos años, Costa Rica se encuentra inmersa en un movimiento de renovación y reestructuración del proceso educativo, ya que la expansión cuantitativa, que caracterizó las décadas de los sesentas y ochentas no llevó consigo el aumento cualitativo de la educación (Villalobos, 1990).

Según Cárdenas (1989), para mejorar la calidad de la educación en instituciones educativas, se deben tomar en cuenta cuatro aspectos. En primer lugar, las expectativas de la escuela, o sea, la definición de las metas de calidad que persigue. En segundo término está la participación de los distintos sectores de la escuela tales como docentes, alumnos, padres de familia y representantes de la comunidad, en las decisiones de la escuela, pues es un medio muy eficaz de instrumentalizar y viabilizar la consecución de las metas de calidad. Un tercer aspecto se refiere a la calidad del maestro que labora en las escuelas, tanto de su preparación académica como de las condiciones para realizar su trabajo docente. En cuarto lugar está la necesidad de establecer una concepción curricular que se caracterice por ser flexible y significativa, centrada en dos grandes focos, como son el contexto socio-cultural y la autodirección.

Según Fulcar (1989), la escuela no está capacitada para la creciente demanda de nuestros tiempos, por lo que se hace imperativo introducir innovaciones en nuestro sistema educativo que satisfagan las demandas sociales por más y mejor educación para sus miembros.

Dentro del abanico de alternativas, hay una que se ha utilizado con mucho éxito en la

industria japonesa y norteamericana para el mejoramiento de la calidad de los servicios o productos. Esta es el programa de círculos de calidad.

El propósito de este artículo es precisamente proponer una serie de lineamientos para el establecimiento de un programa de círculos de calidad en una escuela de preescolar, primaria, secundaria o superior. Desafortunadamente, esta estrategia llegó relativamente hace poco al continente americano y no se tiene ningún antecedente de su aplicación en distintos niveles escolares. Por consiguiente, para hacer este trabajo se recurrió a la literatura existente y se hizo la transferencia respectiva al campo educativo.

2. Concepto y características de los círculos de calidad

El término "círculos de calidad" es inexacto, pues da una idea de que únicamente se analizan los "productos obtenidos" y no los procesos. Algunos autores como Cartagena (1989) los llaman "círculos de control de calidad", sin embargo este nombre tampoco es exacto porque pareciera que lo que se analiza son los procesos para obtener los productos. En realidad se trata de analizar tanto los "procesos" como los "productos obtenidos"; es por esa razón que se puede considerar más correcto llamarlos "grupos en búsqueda de la calidad de la enseñanza", entendiendo como tal al conjunto de personas involucradas en el proceso educativo de la escuela, como el personal docente, los educandos, los padres de familia y miembros de la comuni-

dad. Pero debido a que el nombre más usado es el de círculo de calidad, en este documento se llamarán así.

Según Thompson (1984), Inque, Murray y Blanco (1984), Barra (1987) y Cartagena (1990), los círculos de calidad son un programa que está constituido por grupos de 3 a 15 personas vinculadas con el proceso educativo escolar, tales como docentes, estudiantes, padres de familia y otros miembros de la comunidad y que, coordinados por un "facilitador" se reúnen voluntaria y regularmente, con el propósito de identificar, analizar y buscar soluciones a problemas educativos de la institución.

Este programa es considerado como un cambio de actitud en la naturaleza y la forma de distribuir el poder de la escuela. Como es sabido, en las instituciones educativas existen instancias donde se toman decisiones. Por lo general ocurre en reuniones de coordinadores de nivel o departamento. Los diferentes subgrupos de docentes hacen su contribución mediante estos funcionarios, quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones de acuerdo con las solicitudes de sus compañeros y los intereses de la organización. Sin embargo, muchas veces otros "sectores" de la comunidad educativa tales como los estudiantes, los padres de familia y la comunidad no son tomados en cuenta, limitándose de esta manera su participación. En este sentido el proceso de los círculos permite que todos los involucrados participen activamente en la toma de decisiones en problemas que afectan la educación de una escuela (Thompson, 1984).

3. Estructura del programa de los círculos de calidad en una institución educativa

La estructura se define según la posición de los miembros dentro de la organización educativa. En este programa el coordinador general está bajo las órdenes directas del administrador de la escuela. Los coordinadores de departamento o nivel están bajo la responsabilidad del coordinador general del programa y los círculos de calidad se conforman con el coordinador de nivel o departamento que actúa como facilitador y los respectivos miembros del círculo.

Según los lineamientos de Inque, Murray y Blanco (1984, Pág. 30-36), Thompson (1984, Pág. 60-62), el papel y las responsabilidades de estas instancias y personas son:

3.1. *El comité del programa.* Está constituido por el director de la institución, el coordinador de dicho programa, un representante de los coordinadores de nivel o sección y un representante de los círculos. Se encarga de fijar las políticas, las metas, los objetivos, las normas operacionales, el control y la evaluación del programa. También aconseja al coordinador general en los asuntos relacionados con este programa.

3.2. *El coordinador del programa.* Es un docente de la institución en la cual tiene su propio trabajo de tiempo completo y que, como recargo de ocho horas semanales, pagados adicionalmente, tiene bajo su responsabilidad el programa de círculos de calidad.

3.3. *Los facilitadores.* Son los coordinadores de nivel o departamento, responsables de coordinar, dirigir y asegurarse de que las acciones establecidas para cada uno de los círculos de calidad se cumplan; que los conflictos sean analizados y que se promueva el desarrollo de habilidades así como la solución efectiva de los problemas (Inque y otros, 1984, Pág. 33).

3.4. *Los miembros de los círculos.* Son los docentes y en algunos casos los estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad que participan voluntariamente en dichos grupos.

4. Estrategias para implantar el programa de círculos de calidad en una escuela

Los círculos de calidad requieren para su éxito, de la participación efectiva de toda la escuela y del respaldo total de la dirección de la institución.

La implantación de este programa se lleva a cabo en dos pasos (Barra, 1987, Pág. 70).

4.1. El director conforma el comité del programa y pone especial cuidado en nombrar el coordinador general e instalar la oficina de círculos de calidad.

Este comité establece las normas que requieran los círculos y el coordinador general elabora un plan de introducción.

4.2. En este momento se debe poner en ejecución un plan piloto, con la creación de únicamente uno o dos círculos, para tomar experiencia en la forma de trabajar con los mismos.

Se inicia cuando el coordinador general selecciona uno o dos niveles o departamentos en donde los educadores produzcan un trabajo de calidad y en donde sus relaciones interpersonales y con el coordinador de nivel o departamento sean positivas. En primer término hace contacto con el coordinador de este subgrupo, le da a conocer sus intenciones y le solicita asistir a un curso de capacitación que él va a impartir. Después del entrenamiento, el coordinador de nivel o departamento se convierte en facilitador y debe convocar a una reunión a todos sus subalternos. Esta reunión es obligatoria y en ella participan el coordinador general y el facilitador. La temática versará sobre el concepto de círculos de calidad, los beneficios del programa para los educandos y las reglas que se deben cumplir en el proceso de los círculos. Se debe recalcar la característica de participación voluntaria que tienen los círculos e invitar a todos los presentes a matricularse en el curso de capacitación que se iniciará en una fecha cercana y que impartirá el facilitador del círculo.

Luego de concluido el curso de capacitación, el o los círculos de calidad que participan en el plan piloto, pasando las cuatro etapas del proceso de los círculos de calidad. Esta es la oportunidad para poner en práctica y perfeccionar los métodos de asesoría, guía, orientación, control y evaluación del programa, de tal manera que permita hacer los ajustes del caso y seguir el progreso de un círculo. En esta etapa también debe decidirse si los problemas seleccionados por el círculo requieren de la participación de alumnos, padres de familia y algunos miembros de la comunidad.

5. Estrategias de ejecución del programa en una organización educativa

El proceso realizado por los círculos de calidad se divide en cuatro etapas (Thompson, 1984, Pág. 14):

5.1. Etapa N°1: *Expansión del programa*

El coordinador general convoca a los coordinadores de los niveles educativos o departamentos docentes a una reunión donde les explica en qué consiste el programa, los beneficios que se obtienen del mismo y los invita a participar en el curso de capacitación para facilitadores, que impartirá el mismo.

Luego de que se imparte el curso, los facilitadores convocan a una reunión con carácter obligatorio, a sus subalternos. Allí les explican el proceso de los círculos, sus funciones y los invita a inscribirse en el programa. Una vez hecha la inscripción voluntaria de los docentes, se realiza la primera reunión en la cual se debe nombrar el subfacilitador o sea una persona que sustituye al facilitador en su ausencia y el secretario, determinando por cuánto tiempo se van a nombrar. Luego se debe llevar a cabo el curso de capacitación que será impartido por el facilitador, durante unas seis semanas.

Finalmente, se inicia el trabajo del círculo con la identificación y selección de problemas que afecten la educación que se imparte en la escuela. No se deben estudiar aspectos salariales, de prestaciones, quejas o clasificación laboral, ya que la reunión del círculo puede derivar en la conformación de un sindicato que tendría otras funciones completamente diferentes (Barra, 1987).

Los problemas pueden ser de la labor docente propiamente dicha, de aspectos institucionales, relacionados con los estudiantes y con la comunidad en general. Es por esta razón que los círculos deben integrar, de acuerdo con la temática que investiguen, a estudiantes, padres de familia o diferentes personas de la comunidad. Se debe decidir si su participación es temporal o permanente dentro del círculo.

Para su adecuado funcionamiento, los círculos deben reunirse semanalmente por espacio de una hora; se requiere una adecuada planeación de dicha reunión y posteriormente buscar la información necesaria para el análisis del problema que se está investigando (Inque y otros, 1984).

Cada sesión tiene generalmente cuatro fases. La primera de ellas dura unos diez minutos y consiste en revisar el acta anterior y determinar el progreso obtenido hasta ese momento. La segunda dura unos veinte minutos y en ella el facilitador introduce alguna técnica que ayude a resolver problemas, tal como tormenta de ideas, recolección de datos, estadísticas, análisis causa-efecto y técnicas de presentación. En la tercera se profundiza en el análisis del problema que seleccionó el grupo y su correspondiente solución. Finalmente, en la cuarta fase, se debe definir la meta y la agenda de la siguiente sesión (Inque y otros 1984).

El coordinador general del programa, recibe dos informes de cada uno de los círculos. El primero de ellos es preparado semanalmente por el facilitador del círculo y consiste en un resumen de cada reunión. El segundo es un informe mensual que prepara el secretario del círculo, el cual lo obtienen de las actas semanales de las reuniones. Este sistema de doble información permite confrontar y evaluar las actividades realizadas por el círculo, a la vez que se va conformando la historia de cada uno de ellos (Thompson, 1984).

5.2. Etapa N°2: *Presentación de la propuesta*

Según Barra (1987, Pág. 82) esta etapa se realiza en dos fases:

- a) Se inicia cuando el facilitador presenta la propuesta ante los coordinadores de los niveles educativos o de los departamentos docentes involucrados. En esta deben estar presentes los miembros del círculo y tiene como propósito conocer la opinión de todas las personas sobre la propuesta y así poder mejorarla con los criterios expuestos en la misma.
- b) Esta fase corresponde a la exposición de la propuesta del círculo al director. El

facilitador debe poner especial atención al preparar la propuesta, los materiales que se necesitan para la misma y realizar ensayos, hasta que el grupo se sienta satisfecho con la exposición. Thompson (1984) sugiere que el facilitador le dé un adelanto al director para que él tenga tiempo de meditar sobre la propuesta y llegar con una decisión a la reunión. Se debe invitar formalmente a las personas que asistirán a la misma y el grupo deberá presentar al director una hoja con un formato de aceptación de la solución planteada.

Finalmente, se hace la exposición ante el director de la escuela, para que decida si la pone en práctica o no. Si el director decide aceptarla, debe determinar quién o quiénes serán los responsables de implantar y en qué momento, para lo cual se aconseja llenar el formato de aceptación. Luego el facilitador y el guía del círculo deben hacer un informe de la actividad y junto con la propuesta del grupo, se entrega a la oficina de círculos de calidad para su respectivo archivo (Thompson, 1984, Pág. 167).

5.3. Etapa N°3: *Ejecución de la solución propuesta*

Los responsables asignados por la dirección de la escuela ejecutan el proyecto. Los círculos tienen aquí un papel de vigilantes del proceso, pues sus miembros deben darle seguimiento a su proyecto, estar al tanto

5.4. Etapa N°4: *Evaluación de la propuesta*

Los miembros de los círculos deben elaborar un sencillo instrumento de evaluación del proyecto. Los resultados obtenidos les permitirán definir si tuvieron éxito o fracaso en su propuesta (Barra, 1987, Pág. 93).

6. **Estrategias de evaluación del programa de los Círculos de Calidad en una institución educativa**

- 6.1. Bajo la responsabilidad de la dirección de la escuela se deben realizar dos tipos de evaluación:

6.1.1. Los resultados obtenidos por la institución en la que se desea implantar los círculos de calidad, tales como los cambios ocurridos en los porcentajes de alumnos aprobados, llegadas tardías y ausentismo de alumnos y docentes, alumnos problema y egresados aceptados en el nivel superior (Thompson, 1984, Pág. 126).

6.1.2. Los resultados en la actividad de los educadores debido a la implantación de calidad. Esta evaluación se centrará en aspectos relacionados con las actitudes de los docentes en el proceso de los círculos, su labor docente, y su relación con el director, el coordinador de un nivel o departamento, sus compañeros de escuela y los padres de familia. Thompson (1984) sugiere que se elabore un cuestionario para evaluar las actividades de los docentes, que sea sencillo y se aplique regularmente.

6.2. El comité del programa y el coordinador general del mismo tienen la responsabilidad de elaborar un sólido sistema de evaluación que sirva como medida de referencia para indagar los logros obtenidos y que se elabore antes de comenzar el plan de introducción. Debe incluir tres niveles:

6.2.1. Evaluación del programa, para lo cual debe definir los responsables de recolectar la información, los procesos de recolección de datos, la forma de analizar los resultados y la manera de publicarlos (Thompson, 1984).

6.2.2. Evaluación del plan de introducción, indicando aspectos como el porcentaje de guías entrenados, docentes capacitados y círculos formados. También se debe tomar en cuenta el porcentaje de éxito, o sea, el número de facilitadores, docentes y círculos activos: el porcentaje de participación voluntaria, o sea, la relación entre el número de docentes activos en el programa y el número total de maestros del nivel o departamento (Thompson, 1984).

6.2.3. Evaluación del trabajo de los círculos, tomando en cuenta parámetros como asistencia, número de reuniones mensuales, número de problemas identificados, resueltos y presentados a la dirección, porcentaje de propuestas aceptadas y llevadas a cabo con éxito (Inque y otros, 1984).

En relación con el trabajo realizado por los círculos debe recordarse que las primeras propuestas, generalmente se presentan seis o nueve meses después de crearse el círculo. Pero, una vez realizada su primera presentación a la dirección, debe haber un promedio de tres propuestas al año (Thompson, 1984).

7. Factores de éxito o fracaso de los círculos de calidad

Este programa es parte de una filosofía especial de las escuelas, por lo que no todos los directores escolares están dispuestos a establecerlos. Tal como se expresa anteriormente, éste supone actitudes administrativas especiales para funcionar adecuadamente. "La diferencia entre el éxito y el fracaso en el establecimiento de los círculos de calidad, es la diferencia que existe entre cavar un hoyo, plantar una semilla, regar el suelo, rezar para que haya sol (o bailar una o dos danzas) y observar cómo crece la planta; y el solo arrojar las semillas al viento y esperar que alguna brote" (Barra, 1987, Pág. 12).

7.1. Para que un programa de círculos de calidad tenga éxito, se deben controlar básicamente cuatro factores (Barra, 1989):

7.1.1. El director debe escoger un buen coordinador general del programa, el cual debe aunar a una buena formación académica, ciertos atributos necesarios derivados de la experiencia y la educación tales como poseer una mente analítica, ser flexible y dispuesto a asumir riesgos. También debe ser paciente, tener una actitud positiva, transmitir confianza y preocupación por la calidad de la educación de la escuela.

- 7.1.2. El comité del programa debe planificar con mucho cuidado el inicio e implantación de los círculos en la institución.
- 7.1.3. El coordinador general debe asesorar adecuadamente los coordinadores de nivel o departamento, sobre los aspectos relacionados con el programa.
- 7.1.4. El programa debe aplicar los principios participativos que exige su concepción, de tal manera que las personas relacionadas con el proceso educativo de determinada escuela, lo consideren como un cambio en la toma de decisiones de la institución.
- 7.1.5. La dirección del centro educativo debe establecer un sistema de estímulo a las personas que participen en el programa (Barra, 1987, Pág. 86), tales como:
- otorgar certificados a los facilitadores y miembros de los círculos, luego de culminar su capacitación;
 - agradecer personalmente y por carta a los círculos por su labor;
 - obsequiar libros a los miembros de un círculo al presentar su primera propuesta;
 - otorgar placas de reconocimiento de logros a los círculos;
 - estimular las visitas de los participantes en el programa a otros lugares donde hay círculos de calidad, para compartir ideas y experiencias, entre otros.

No se debe olvidar que la ejecución del programa de círculos de calidad es difícil. Demanda planeamiento, responsabilidad, compromiso, recursos económicos y, sobre todo, que el director tenga una clara concepción de lo que hace y porqué lo hace. De lo contrario, no estará preparado para enfrentar los inevitables problemas y optará por cancelar el programa.

- 7.2. Para Inque y otros (1989), cinco problemas típicos que producen el fracaso de los círculos son, en primer término, que el director de la escuela no da al

programa el apoyo necesario; en segundo término, que no se da capacitación suficiente al director, coordinadores de nivel o departamento y miembros de los círculos; en tercer término, que no existe un ambiente propicio para la participación de los docentes, alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad; en cuarto término, si hay una gran presión por parte de la administración de la escuela para obtener resultados inmediatos; en quinto término, si no hay una efectiva participación de los educadores, educandos, padres de familia y la comunidad.

Finalmente, es fundamental el esfuerzo y el tiempo que se utilicen para definir y resolver aquellos asuntos que afectan el óptimo desarrollo de los círculos. Según Thompson (1984), una vez introducidos producen resultados sorprendentes en una institución educativa, tales como elevar la moral del docente, educandos y padres de familia; fomentar la lealtad de la comunidad educativa a la escuela; crear un sentido de labor en equipo; contribuir a mejorar los servicios educativos que ofrece la institución y la calidad de la educación impartida; reducir los motivos de quejas de los funcionarios de la institución, el tiempo perdido, el ausentismo, las llegadas tardías y las fricciones entre los miembros de la comunidad educativa; aumentar la participación de los docentes en las actividades de extensión a la comunidad y a la vez, más participación de la comunidad en las actividades escolares, entre otras.

Pero, sobre todo, los círculos de calidad representan un desafío para el director de una institución, que consiste en encontrar la forma en que los educadores puedan tener la oportunidad de autorrealización, lo que le dará la posibilidad de crecer. El propósito del director no es mandar ni dominar. Su meta consiste en descubrir y utilizar la creatividad de la comunidad educativa (Barra, 1987, Pág. 150).

8. Conclusiones

- 8.1. En Costa Rica se buscan alternativas tendientes a mejorar la calidad y la eficiencia de nuestro sistema educativo.

- 8.2. Los círculos de calidad constituyen un programa escolar tendiente al mejoramiento de la calidad de la educación. Básicamente, son grupos de participación de educadores, estudiantes, padres de familia y miembros de la comunidad. Su esencia es precisamente que ellos tomen parte en las decisiones de la escuela, lo que requiere un cambio de actitud, tanto del director como de los distintos miembros de la institución.
- 8.3. En una organización sencilla, como es una escuela, la estructura del programa es muy simple. Se debe contar con un comité del programa que fijará las políticas de los círculos, un coordinador general del programa, los coordinadores de nivel o departamento, que serán los facilitadores de los círculos y los miembros que voluntariamente conforman estos grupos.
- 8.4. Para introducir los círculos de calidad en una institución educativa se necesita del respaldo total del director y la participación efectiva de los coordinadores de nivel o departamento y los miembros del círculo. Se recomienda iniciar con un plan piloto y luego realizar la expansión del programa a toda la escuela.
- 8.5. Este programa debe pasar por un proceso circular y cíclico que se inicia con la identificación y análisis del problema por parte de los círculos y la propuesta de una solución. El director estudia la propuesta y decide si la acepta o no. Luego él nombra los responsables de desarrollar el proyecto. El coordinador general y los círculos definen las estrategias de seguimiento, control y evaluación de la implantación de dicho proyecto. El proceso continúa cuando el círculo inicia el estudio de otro aspecto.
- 8.6. Según el problema que seleccione cada grupo de docentes, puede integrar para su análisis a alumnos, padres de familia y representantes de la comunidad.
- 8.7. Es fundamental que el director establezca una evaluación del impacto del programa en la institución y otra sobre el cambio de actitudes de docentes, alumnos y padres de familia. Por su parte, el comité del programa y el coordinador general deben evaluar el programa, el plan de introducción y el trabajo de los círculos.
- 8.8. Los factores de éxito o fracaso de los círculos están centrados sobre todo en la actitud que tienen el director de la escuela ante el programa y en la labor realizada por el coordinador general del mismo.

Bibliografía

- Barra, Ralph. *Círculos de Calidad en Operación*. Editorial Mc. Graw-Hill. México 1987.
- Cartagena, Rafael. "El Mejoramiento de la Calidad en las instituciones de Educación" en *Boletín Educación*. 10 (3)-2-16. 1989.
- Fulcar, Andrés. "Papel de la escuela en la sociedad actual" en *Boletín Educación*. 10 (1) 2-14. 1989. Pág. 2-14.
- Inque, Michael; Murray, Donald y Blanco, Rodolfo. *Círculos de Calidad*. Editorial tecnológica de Costa Rica. Cartago, Costa Rica. 1984.
- Thompson, Phillips. *Círculos de Calidad*. Editorial Norma. Bogotá. 1984.
- Villalobos, Luis Ricardo. La Acción Social en la Facultad de Educación. En *Revista Educación*. 14 (1) 63-75. 1990.