

CAPÍTULO 4. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Desde la promulgación de Ley 115, se ha hecho mayor énfasis en la gestión de la calidad en las instituciones educativas. Posteriormente se crearon los PEI desde cuatro campos de gestión: directivo, administrativo, académico y comunitario. Desde esta perspectiva, estudios recientes del Ministerio de Educación Nacional (MEN) aseveran que las instituciones educativas que han avanzado en innovaciones y transformaciones educativas se distinguen por tener, como factores de éxito institucional, una filosofía definida, un sentido cultural, social y educativo para su comunidad y se ha aplicado un liderazgo más participativo y transformacional. Además, se evidencia una gestión administrativa y financiera que coadyuva al mejoramiento organizacional y de los procesos académicos, reflejados en el fortalecimiento de la investigación para el desarrollo permanente de la educación, el arte, la ciencia y la tecnología. Hoy, la sociedad demanda la necesidad de gestionar estratégicamente las instituciones educativas, una administración pertinente a las necesidades y expectativas de la comunidad y su entorno.

A partir de este movimiento de la gestión de la calidad en las organizaciones empresariales, el MEN, la Secretaria de Educación (SED) y la Corporación Calidad planean propuestas para diseñar un modelo que permitiera medir la gestión en los colegios. Es así como se inicia la capacitación con líderes siglo XXI y la Corporación Calidad, que diseña el modelo de excelencia para la gestión escolar, Premio galardón a la excelencia. Modelo que desarrolla diez criterios

muy bien contextualizados en lo pedagógico sobre el desarrollo del estudiante, el gobierno escolar y en la innovación y aprendizaje.

Paralelamente a este proceso que inician los colegios, toman fuerza los modelos de calidad ISO 9001 y EFQM. Por todo ello, desde inicios de la década de los noventa, la gestión de calidad ha estado en el centro de interés de los colegios. Al interior de las comunidades religiosas y laicas se inicia una proliferación de comentarios relacionados con estos modelos, máxime cuando posibilitan incrementar las pensiones del primer grado que ofrece la institución educativa (inflación más dos puntos por ser un colegio certificado), según el Decreto 529 de febrero 21 del 2006, por el cual se establece el procedimiento para la fijación o reajuste de tarifas de matrículas, pensiones y cobros periódicos para establecimientos educativos privados, de preescolar, básica y media clasificados en el régimen de libertad regulada y su artículo segundo, que reza: “Podrá aplicar el régimen de libertad regulada, el establecimiento que cuente con un certificado vigente de un sistema de gestión de calidad (SGC) y que además aplique el modelo y tenga los estándares de suficiencia”.

También se alude a la Resolución 4434 del 8 de agosto de 2006; por la cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los establecimientos de educación preescolar, básica y media. Para lograr perdurabilidad en el tiempo y para poder llevar a feliz término su misión institucional, los colegios se certifican, lo que genera posicionamiento y reconocimiento en las localidades. Sin embargo, es imprescindible que los colegios estructuren sus propios modelos de gestión de la calidad para que no se conviertan en un mero trasplante de los paradigmas empresariales, pues actualmente se ve el desarraigo de docentes y estudiantes al no estar de acuerdo con la filosofía o moda de la calidad.

Este trasplante de la calidad de lo empresarial a los colegios no solo se da en lo administrativo y en la gestión de los recursos financieros, también toca los procesos de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Esto lleva a asumir el aprendizaje bajo los principios de productividad, causando que los colegios no tengan claro qué tipo de aprendizajes y habilidades de pensamiento deben manejar los estudiantes para ingresar al medio universitario. Es importante analizar si estos sistemas de gestión de calidad permiten evidenciar la implementación del modelo pedagógico que tanto se difunde en los colegios y que son sello de garantía, competitividad y calidad. Considerando la anterior premisa, el concepto de calidad educativa reviste vital importancia para los colegios certificados. Porras y Serna relacionan esta calidad educativa con:

Una gama de factores tales como: rendimiento, eficacia y eficiencia, baja repitencia y deserción, factores que promueven el mejoramiento de los aprendizajes, tales como la escuela y su organización, los profesores, los procesos pedagógicos, los alumnos, la participación de

la familia y de la comunidad; la formación adecuada de profesores, uso de métodos activos, formación que despierta el sentido crítico y que prepara para la vida del mañana; aprendizaje significativos, educación que capacita para la intervención en el medio natural, sociopolítico y cultural. (2012)

Aunque el MEN y la Ley General de Educación plantean una educación de calidad y el Estado tiende a incluir criterios de eficiencia, eficacia, cobertura y calidad en la prestación del servicio educativo, es contradictorio ver que en sus políticas el Estado no atiende las dificultades que sufren los colegios en cuanto a infraestructura, capacitación docente, calidad en las investigaciones, formación de los estudiantes y el impacto de los proyectos en la sociedad. El modelo Ceibal señala que:

La formación de los estudiantes de básica y media, desde una perspectiva de la gestión de la calidad, tiene que analizar nuevamente su naturaleza, su función y construir su propio modelo de gestión, tanto para los procesos administrativos como para los procesos de aprendizaje y docencia, buscando una interconexión entre ellos. (2011)

Esta es una invitación para las directivas de los colegios, pues esta interconexión debe verse en la cohesión necesaria entre la gestión administrativa, la gestión del talento humano y la gestión del aprendizaje. Ahora bien, para minimizar algunas de las problemáticas que se suscitan al interior de las instituciones educativas, es pertinente revisar algunas acciones:

- Construir el concepto de calidad, mediante el diálogo y por consenso de los miembros de la comunidad educativa: todo sistema de gestión de calidad debe ser una construcción colectiva que involucre a todos los actores.
- Buscar desarrollar el direccionamiento de los colegios (visión, misión, principios y valores), sin que sea bloqueado por la búsqueda de productividad, cobertura y rentabilidad financiera
- Revisar con rigurosidad la implementación de estos sistemas de gestión y su incidencia en lo misional.
- Adaptar la terminología de estos sistemas de gestión de calidad al ámbito educativo para que no genere resistencia entre los docentes, puesto que la mayoría no conciben a los estudiantes como clientes ni aceptan la terminología empresarial en su rol pedagógico.

Factores que inciden en la calidad educativa

Estudios adelantados por los organismos internacionales, investigadores de la educación y los resultados de las evaluaciones de distintos países, corroboran que los aprendizajes de los estudiantes no son satisfactorios, esto se puede evidenciar en la investigación del IDEP

“Metamorfosis: caracterización de la población escolar de Bogotá de los grados 0 a 11” La cual pretendía caracterizar los procesos de desarrollo en niños, niñas y jóvenes de Bogotá y, a partir de los hallazgos, orientar la toma de decisiones pedagógicas y socioeducativas. El punto de partida es que la escuela pocas veces se interesa por indagar acerca de lo que piensan los estudiantes y conocer de primera mano sus intereses y necesidades. La propuesta investigativa parte del supuesto epistemológico que habla de la resignificación del concepto de niño, desde la mirada de ellos en tres ámbitos del desarrollo del ser humano: físico, socio-afectivo y cognoscitivo. (Villacorta y Medellín, 2012)

Con respecto a lo cognoscitivo, se encontró que en general los estudiantes tienen una buena actitud frente al aprendizaje, aunque el gusto se va perdiendo por el incremento de presiones en su grado escolar, la mayor parte de los estudiantes hacen sus tareas solos y no se encontraron adecuados hábitos de estudio; prefieren a los profesores llamados amigos y el rendimiento académico en general podría ubicarse en un nivel básico. La juventud encuestada muestra un mayor interés por la música y el deporte. Las materias de mayor dificultad son matemáticas y física y se destaca que el uso de las tecnologías es cada vez más generalizado y de mayor interés entre los estudiantes.

Modelos para la implantación de la gestión de la calidad total

En este aparte se analizan los modelos más importantes que permiten la implantación de la gestión de la calidad total (GCT) en una organización. Se trata de modelos ampliamente reconocidos por constituir una referencia importante en los distintos premios internacionales de la calidad. La implementación de estos modelos ha suscitado críticas fuertes a favor y en contra.

Trabajos como el de Ghobadian (1996) defienden la conveniencia de estos modelos como marco para la implantación de la GCT; otros como el de Srindhi (2003) aconseja prudencia en la innovación de la metodología para implementar estos modelos, ya que en la práctica se

evidencian problemas como: con las estrategias implementadas no se obtienen los resultados esperados; en ocasiones estos modelos no se ajustan a las estrategias propias de la organización, y se afecta y se trastorna la cultura organizacional.

Entre los modelos más populares se encuentra el EFQM creado por la European Foundation for Quality Management como base para establecer los criterios de evaluación del Premio europeo a la calidad. (European Quality Award); los criterios Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence, que sirven de base para la evaluación de organizaciones candidatas al premio Malcolm Baldrige National Quality Award, impulsado por el gobierno estadounidense; y los criterios de evaluación del Deming Prize japonés.

Cada uno de ellos propone un modelo distinto, con una serie de criterios agrupados en bloques. Estos modelos han servido de base a otros modelos que inspiran premios nacionales (Puay 1998), como el sistema de gestión integral SGI que maneja el Galardón a la excelencia, el modelo complejo de gestión de la calidad para manejar un enfoque de competencias. La familia de las normas ISO, la International Organization for Standardization, es el organismo internacional que elabora los estándares que llevan su nombre y que son publicados como normas internacionales. El comité técnico ISO/TC 176 se creó con la finalidad de elaborar normas para la gestión de calidad en las empresas que actualmente se han aplicado al sector educativo.

El principal propósito de estos premios es brindar un reconocimiento a las empresas y a las instituciones educativas que tienen procesos ejemplarizantes y que manejan con alta idoneidad la gestión de la calidad. Estos modelos constituyen una guía importante para diagnosticar las fortalezas y debilidades de las instituciones educativas, sirviendo de base para la mejora, la innovación y el aprendizaje.

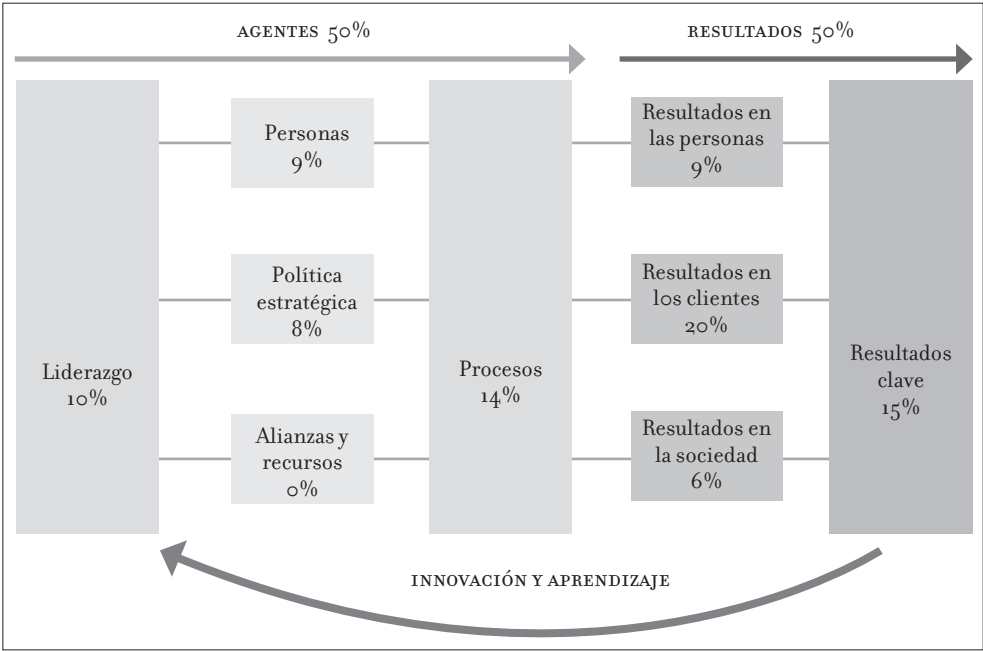
Además, los modelos citados son una herramienta valiosa de autoevaluación que permite monitorear regularmente todas las actividades y mirar los resultados para compararlos con un modelo de excelencia (Hillman, 1994; Conti, 1993). De manera simultánea, la implementación de los modelos permiten visualizar estrategias de calidad, identificar puntos fuertes y áreas para mejorar, que sirvan de base a la elaboración de un plan de gestión de calidad total (Porter, 1996).

Modelo EFQM de excelencia

El Premio europeo a la calidad, introducido en 1991, se basa en el modelo de calidad total de la EFQM (European Foundation For Quality Management). Sin embargo, su desarrollo se fundamentó en el premio Deming de Japón y en el Malcolm Baldrige de Estados Unidos. En

Bogotá existe una entidad: Colombia Excelente, quién asesora y realiza la certificación de los colegios que manejan el modelo. En la figura 3 se encuentran los criterios que maneja.

Figura 3. Modelo de excelencia Europeo



Fuente: modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management.

La referencia del modelo de la fundacion europea de gestion de calidad

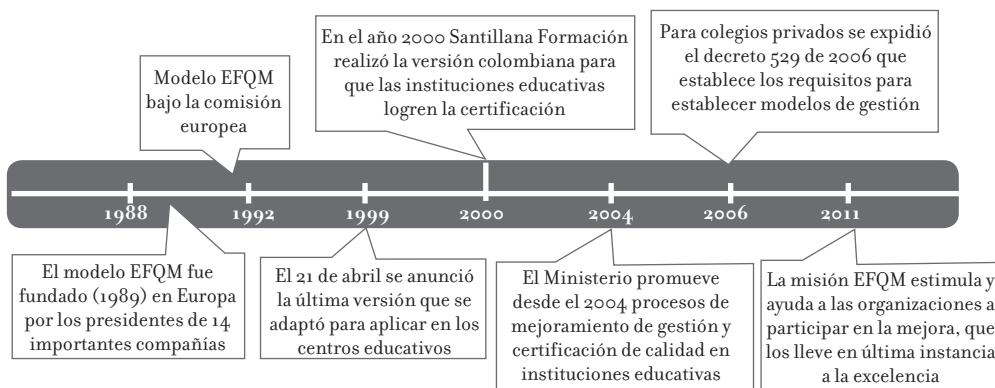
En 1988, catorce importantes empresas de Europa occidental toman la decisión de constituir la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) reconociendo así las ventajas competitivas logradas a través de la aplicación de la calidad total. La fundación ha ejercido tal influencia en las empresas que en 1992 los miembros de la misma habían llegado a 200, en su mayoría empresas industriales de Europa occidental. Ese mismo año la fundación otorgó el Premio europeo a la calidad precisamente a la empresa Rank-Xerox.

La fundación ha elaborado un modelo de evaluación que puede servir para la autovaloración de cualquier empresa o sociedad comercial. En 1991 se presentaron los Premios de calidad y la Medalla europea de calidad para reconocer a las empresas que muestren un elevado compromiso con la calidad.

Para recibir los premios, la institución debe demostrar que durante varios años ha contribuido de modo significativo a satisfacer las expectativas de los clientes, de sus empleados y de otros que tienen intereses en ella. La evaluación para otorgar las mencionadas distinciones se es realizada por un grupo de evaluadores en el que se incluyen académicos y expertos en calidad, además de experimentados profesionales de gestión de diferentes países de Europa occidental. Los aspirantes son calificados según una escala que va de cero a mil puntos y que corresponde al modelo europeo para la gestión total de la calidad, diseñado por la propia fundación. Para corroborar la información, los evaluadores se desplazan a la organización que aspira al premio y se comprueba el grado de adecuación de sus procesos a los principios de calidad que maneja el modelo. Gento afirma:

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, considera que gestionar la calidad, en su sentido totalitario, abarca todos los aspectos a través de los cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de su personal, de las entidades financieras implicadas y hasta toda la sociedad en general. Esta gestión de calidad produce efectos beneficiosos en cuanto al aumento de competitividad, reducción de costes, e incremento del grado de satisfacción de todas las partes implicadas. (1998)

Figura 4. Línea del tiempo modelo EFQM



Fuente: elaboración propia.

Las instituciones educativas se han interesado por el mejoramiento continuo, se han organizado de manera eficiente los procesos y el modelo de excelencia EFQM ha permitido que los colegios se autoevalúen y generen sus estrategias de mejoramiento. Sin embargo, también se evidencian algunos factores que hay que revisar, como la terminología que no es apta para el ámbito educativo, la formación de los docentes que únicamente gira en torno al modelo de calidad y las muchas inconformidades de estudiantes y padres de familia frente a lo metodológico, lo evaluativo y en lo referente a la promoción. En consecuencia, hay un serio escepticismo frente a la satisfacción de los clientes internos y externos.

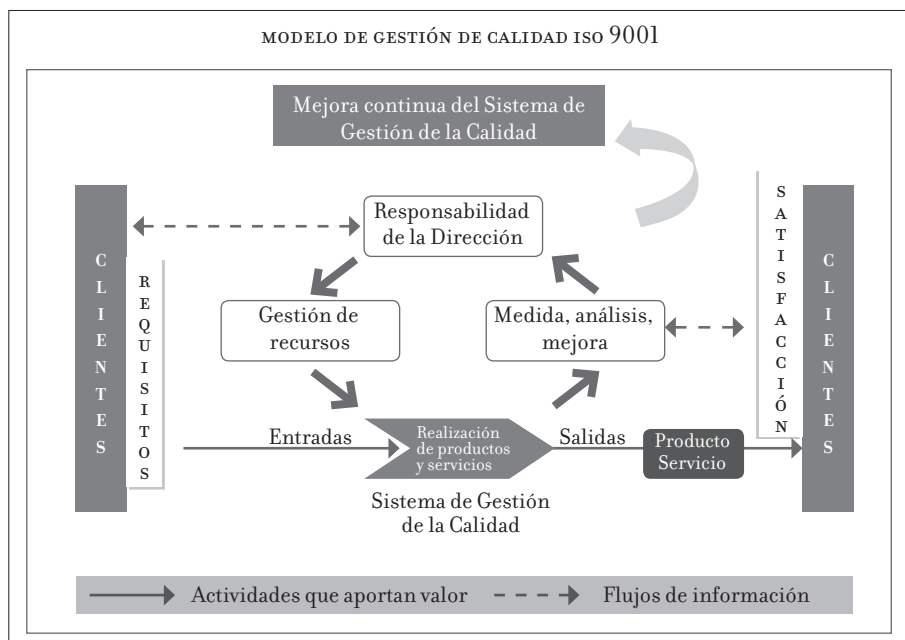
Estos modelos, en general, son una valiosa herramienta organizativa. Los colegios manejan procesos dinámicos y flexibles; además, se han consolidado unos hábitos y costumbres que favorecen la cultura de la calidad. El reto está en insertar en la estructura del sistema, la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento como dos elementos fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos y misionales de los PEI.

Modelo ISO 9001

El modelo ISO 9001:2000 que se aplica en las instituciones educativas para obtener una certificación de alta calidad, consta de los siguientes pasos: a) selección de la norma; b) alcance de la certificación c) definición e implantación del sistema; d) solicitud de certificación; e) revisión documental; f) preauditoría; g) auditoría al sistema de calidad, emisión del certificado de acreditación; h) auditorías de seguimiento.

Los colegios que se certifican bajo la norma ISO 9001:2000 deben elegir una persona que lidere los procesos de calidad y tenga en cuenta los elementos que la estructuran para que haya un empoderamiento frente a los requerimientos exigidos. En la figura 5 se presentan los elementos que tienen en cuenta las instituciones educativas certificadas.

Figura 5. Modelo ISO 9001: 2000



Fuente: Calidad y Gestión ISO 9000.

Implementación del sistema ISO 9001 [t4]

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por las necesidades, los objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación. Sin embargo, en los colegios sí hay uniformidad en los formatos y en los procedimientos. Todo está estandarizado: “Está diseñado un protocolo de clase” y se siguen “al pie de la letra los requisitos de la norma”. En los procesos de capacitación realizados a los docentes se enfatiza, sobre todo, el sistema de calidad porque todos deben conocer y empoderarse del vocabulario para asumir las auditorías internas y externas.

El cumplimiento de la norma tiene como objetivo proporcionar confianza a sus clientes en cuanto al buen funcionamiento de la institución educativa. Le exige comprobar su capacidad para cumplir con los requisitos de su cliente y cualquier requisito reglamentario asociado: los registros que muestran su buen desempeño en el pasado pueden proporcionar una base para que los clientes tengan un alto grado de confianza en sus capacidades. En el caso de los colegios certificados, esta confianza que se genera en los estudiantes y padres de familia se ve reflejada en el posicionamiento que adquiere la institución en la localidad por la frase “Certificación de calidad”, pero no garantiza que al interior del aula se mejoren los procesos de enseñanza–aprendizaje.

¿Por qué introducir un sistema de calidad en educación?: se obtienen varias ventajas al implementar un sistema de calidad que cumpla con la norma ISO 9001, aunque depende de cómo se implemente. La filosofía de la norma consiste en que el modelo de un sistema de calidad se construye sobre el principio de prevención de no conformidad en todas las etapas de la cadena de producción. Si se llevan a cabo las tareas adecuadas desde el primer momento, entonces no habrá pérdidas, los costes serán mínimos y el beneficio máximo. El beneficio siempre es resultado de lo que se hace, así que reduciendo el error, las acciones de mejora maximizan los beneficios. Un sistema de calidad efectivo presenta las siguientes ventajas:

- Reducirá los riesgos y errores de las organizaciones.
- Planificará el trabajo, estableciendo procedimientos, estándares y líneas de actuación que ayuden al personal a seleccionar correctamente.
- Proporcionará un conjunto de prácticas documentadas que reflejen la especificidad de la organización.
- Identificará y resolverá problemas, implementando siempre acciones correctivas.
- Proporcionará los recursos, formación, instrucción y controles adecuados para permitir que el personal realice las tareas bien desde el principio.
- Proporcionará pruebas objetivas para demostrar la calidad en sus productos y servicios.
- Proporcionará datos que puedan utilizarse para determinar el funcionamiento de los procesos, productos y servicios, y para mejorar el funcionamiento de la organización y la satisfacción del cliente.

La conceptualización anterior es pertinente para las empresas, pero para el sector educativo es difícil, máxime cuando al interior de los colegios se trabaja con una multiplicidad de personas que tienen comportamientos, temperamentos, valores y hábitos diferentes. Para esto, se requiere del compromiso y participación no solo de los rectores, sino en general de toda

la comunidad educativa. Es aquí donde radica el problema, porque hay un alto escepticismo y más aún cuando realmente no hay una transformación significativa frente a lo pedagógico. No hay credibilidad por las encuestas de satisfacción pues los estudiantes y padres de familia en los colegios consideran que están maquilladas y no demuestran realmente las inconformidades de los padres, sobre todo desde el punto de vista de la evaluación y la promoción.

La norma GTC 200 es la que orienta a las instituciones educativas que quieren ser certificadas; sin embargo, persisten algunos inconvenientes con la terminología, con la estructura de la norma y con su implementación. Los líderes de calidad la utilizan como una camisa de fuerza y no la perciben como una herramienta que se debe ajustar a la naturaleza de los colegios. Es importante resaltar que desde su experiencia, la autora considera que la norma es una valiosa herramienta para organizar y para lograr un mejoramiento constante; sin embargo, el gran reto está en considerar la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento como dos elementos esenciales en los colegios, así contribuirán de manera efectiva al alcance de los objetivos estratégicos y del horizonte institucional de los PEI.

