

## **DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA MOTIVACIONAL DE UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, APLICABLE EN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DE EDUCACIÓN MEDIA**

*Alejandra Lagos Martínez y María Teresa Martinetti Catanzaro*

En el mundo actual globalizado y altamente competitivo, en el que se encuentran insertas las unidades educativas de hoy, es imposible mantenerse al margen de las demandas de calidad de todos los actores de la comunidad educativa.

En nuestro país, a partir de la década de los 90, se han impulsado políticas en el sentido de lograr la equidad junto con la calidad en la educación. Es decir, que todos tengan aprendizajes de calidad. En esa misma década se implementaron políticas de apoyo a la gestión escolar como los Equipos de Gestión (EGE), Grupos Profesionales de Trabajo (GPT), etc. También se han desarrollado, a fines de los 90, instrumentos de autoevaluación institucional y se ha promovido la elaboración de los proyectos educativos Institucionales (PEI) y los Planes Anuales Operativos (PAO) como herramientas de planificación y de gestión.

Sin embargo, y a pesar de todos estos esfuerzos, el propio Ministerio de Educación reconoce como una de las falencias del sistema educativo nacional, la debilidad de los mecanismos de aseguramiento de la calidad. A raíz de lo anterior, una de las tres líneas de acción definidas por el mencionado ministerio para el periodo 2003 – 2005, ha sido la de desarrollar un sistema para asegurar la calidad basado en el mejoramiento continuo de la gestión de los establecimientos educacionales.

Sin embargo, el ministerio de educación no ha sido el único organismo preocupado del tema, ya que, encontramos experiencias de la Fundación Chile, del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, del PIIE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación); la Corporación de Investigación Tecnológica, Intec, entre otros.

Aún así, se mantiene vigente el desafío, ya que, no ha habido una decisión que permita definir un modelo único para la Educación Chilena.

Sin embargo, y a pesar de los esfuerzos de distintos organismos públicos y privados por desarrollar una cultura de la calidad en los establecimientos educacionales, éstos han sido dispersos, selectivos y poco difundidos.

Dispersos, porque no se ha establecido un único modelo de gestión de la calidad para la educación chilena, sino que coexisten 3 modelos distintos en la actualidad. Tampoco existe una única institución encargada del tema, como existe en varios países más adelantados en esta materia.

Selectivos, porque son pocos los docentes, directivos, padres y apoderados o alumnos y alumnas, que conocen siquiera superficialmente, estos modelos, su funcionamiento y el impacto que ellos pueden tener en un establecimiento educacional. Por otro lado, es un grupo muy reducido de investigadores y/o docentes los que han alcanzado el nivel de consultores en estos modelos de gestión

de calidad, debido al alto costo de la instrucción, en algunos casos, o al nivel de los requisitos en otros. Por último, el costo total de la implementación de alguno de estos modelos en una unidad educativa es bastante alto en la mayoría de los casos, por ello los establecimientos que, efectivamente han implementado un modelo de gestión de calidad, son excepciones dentro del sistema educacional chileno.

Ante este panorama, nuestra propuesta fue desarrollar un programa de acercamiento a los modelos de gestión de calidad, de tal manera que éstos vayan siendo incorporados en la cultura de los establecimientos educacionales y se transformen en herramientas reales en la generación de procesos de autorregulación de su gestión.

En este contexto, si entendemos la gestión escolar como el proceso que organiza, coordina y articula todos los procesos que se desarrollan en un establecimiento educacional, cuyo objetivo central y su razón de ser es o debe ser proporcionar las mejores condiciones para el aprendizaje y la formación de los estudiantes, podemos advertir su importancia y los alcances que ésta puede tener.

Por lo tanto, si la gestión escolar es deficiente en un establecimiento, los directos perjudicados son los todos los integrantes de la comunidad escolar, ya que, tanto los procesos como los resultados no responden a las expectativas de los alumnos y alumnas, de los padres y apoderados, de los docentes, de las autoridades y, en último término, de la sociedad.

Una unidad educativa de calidad, es aquella que establece sus metas y objetivos de acuerdo a lo que la sociedad espera de ella, siendo a la vez congruente con el sistema educacional en que se inserta. Y que, además, otorga especial importancia a los resultados educativos sin descuidar los procesos formativos.

Así surgen 3 modelos nacionales y la aplicación de un modelo internacional para la gestión de calidad en las unidades educativas del país. Centrado en aspectos como la descentralización administrativa y financiera, mecanismos de autocontrol y evaluación, y el establecimiento de las relaciones con el ambiente, la Pontificia Universidad Católica de Chile junto con la Fundación Chile, trabajaron 2 años en un proyecto financiado por el FONDEF (Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico) para la elaboración de un sistema de autoevaluación y certificación de la calidad de la gestión escolar. El resultado fue "...una sistematización de los componentes claves que una institución escolar debe tener en su funcionamiento organizacional. Teniendo como foco el aprendizaje organizacional en su conjunto, basándose en premisas básicas como la gestión de calidad, la visión y estrategia institucional, la participación de los integrantes de la comunidad escolar, la evaluación de procesos y los resultados..."<sup>1</sup>, presentado el 2002.

Un segundo modelo lo desarrolló el propio Ministerio de Educación. Siguiendo la política de mejoramiento de la educación en el país, definió una nueva etapa para la Reforma Educacional, esta vez centrada en la obtención de resultados educativos. Para lograr este objetivo, enfocó su accionar en la gestión integral de las unidades educativas implementando un sistema de aseguramiento de la calidad en la gestión que genere procesos de mejora continua en los establecimientos. Para tal efecto, el año 2003, el Ministerio firmó un convenio de colaboración con el Centro Nacional de Productividad y Calidad, CNPC-Chile Calidad.

Así nació el SACGE, Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, definido como "... un conjunto coordinado de dispositivos y recursos de apoyo, orientados al mejoramiento

---

<sup>1</sup> [www.gestionescolar.cl/propertyvalue\\_39410.html](http://www.gestionescolar.cl/propertyvalue_39410.html)

continuo de los procesos de gestión educativa, de tal forma de generar mejores condiciones institucionales para la obtención de resultados escolares, permitiendo el monitoreo y evaluación permanente...”<sup>2</sup>.

Ya en el año 1999, mediante un concurso de proyectos de investigación y desarrollo de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONACYT), el FONDEF (Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico) asignó recursos para financiar el proyecto “Diseño y Transferencia de un Modelo de Gestión de Calidad Integral para la Educación Subvencionada en el Marco de la Reforma Educacional”, destinado a mejorar la calidad de la gestión de los centros educativos.

Y finalmente, se encuentra la implementación de la norma ISO, cuyo significado proviene del griego “iso”, que significa igual. Esta norma internacional cuenta con una Secretaría Central ubicada en Ginebra, Suiza. Para nuestro país, la organización representante ante ISO es el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Esta organización se dedica a promover la estandarización, mediante la aplicación de normativas en todas las organizaciones, para hacer posible el intercambio internacional de bienes y servicios.

Los 4 modelos de gestión de calidad que se han implementado en unidades educativas chilenas, presentan diferencias importantes a la hora de elegir uno de ellos para implementarlo en algún establecimiento educativo. Por ejemplo, considerando solo las áreas del establecimiento que se ven intervenidas por el modelo y las fases que considera la estrategia de intervención podemos aportar el siguiente análisis:

- **MODELO DE LA FUNDACIÓN CHILE:** Este modelo define explícitamente como áreas de intervención, el alumnado, sus familias y la comunidad en general; el liderazgo directivo; la planificación, la gestión de procesos y la gestión de resultados. Sin embargo, en lo concerniente a recursos humanos, solo contempla la gestión de competencias docentes, dejando fuera al personal del equipo directivo, paradocente, administrativo y de servicio. Los recursos son vistos como un área dentro de la gestión de procesos, así como la responsabilidad pública, se ubica dentro del ámbito del liderazgo. No considera una etapa de retroalimentación o mejora continua ni establece expresamente la participación de todo el personal en la implementación del modelo.
- **MODELO SACGE – CHILE CALIDAD:** Las áreas de intervención que considera explícitamente son el alumnado, entendido como convivencia escolar y apoyo a los estudiantes; liderazgo, procesos pedagógicos y resultados. El personal lo considera conjuntamente con los recursos y la planificación está establecida como parte del ámbito del liderazgo. La relación con el entorno se incluye dentro del área de los resultados. Y, al igual que el modelo anterior, no incorpora las áreas de retroalimentación y participación de todo el personal.
- **MODELO CIGA:** Considera todos los ámbitos del análisis a excepción de la retroalimentación o mejora continua que la incluye como la tercera y última fase de su estrategia de implementación. Así como tampoco integra en su análisis la participación de todo el personal.

---

<sup>2</sup> <http://www.cnpc.cl/index.php?option=content&task=category&sectionid=6&id=22&Itemid=124>

- **MODELO ISO 9000-2001:** Por ser un modelo eminentemente del ámbito empresarial, habla de clientes y no de alumnado o docentes, pero haciendo la analogía, el primero sería parte de los clientes externos y los docentes, tanto como el resto del personal, serían considerados clientes internos. Todas las demás áreas están definidas expresamente, salvo la que dice relación con el ambiente o entorno.

En términos generales, se consideran como los modelos más completos en cuanto a sus ámbitos o áreas de intervención, al Modelo Ciga y al Modelo ISO 9000-2001. Teniendo el primero la ventaja de ser un modelo creado a propósito para el sistema educacional chileno, así como el segundo, tiene la ventaja de ser un modelo de reconocimiento internacional y suficientemente flexible como para adaptarse a una industria en la que no ha incursionado mayormente, como es la educación.

En lo que respecta a las fases de la estrategia de intervención, hay coincidencia absoluta de los 4 modelos en la primera fase que es la autoevaluación, al igual que en la fase de mejoramiento de la gestión como segunda fase o tercera fase, según sea el caso. Así como las mayores diferencias las encontramos en la fase de Difusión y Capacitación, que solo la contempla la ISO 900-2001.

Particularmente, el modelo de la Fundación Chile culmina el proceso en la fase de Certificación, por lo tanto, queda excluida la etapa de Mejora Continua. El modelo SACGE de Chile Calidad tampoco considera una etapa de difusión y capacitación y termina el proceso sin una certificación, excluyendo también la mejora continua.

El modelo CIGA se limita a 4 grandes etapas, dejando fuera la difusión y capacitación, la evaluación externa, ya que centra su accionar en la autoevaluación, y la certificación, pero si considera la etapa de mejora continúa. El modelo ISO 9000-2001, considera todas las etapas o fases, siendo el único modelo que establece como etapa definida la difusión y capacitación.

Este análisis se complementó con entrevistas a directores y directoras de unidades educativas de Educación Media que arrojaron las siguientes conclusiones:

Todos los entrevistados conocen el concepto de gestión de calidad en la educación y la mayoría conoce alguno de los modelos que se aplican en Chile, pero ninguna de sus unidades educativas está certificada bajo un SGC. Sin embargo, la mayoría tienen interés por conocer los beneficios y principios de un SGC y estarían dispuestas a implementar un SGC en su organización. Las condiciones que estos directivos sugieren para un SGC son: que sea reconocido a nivel nacional (no necesariamente internacional); contar con certificación; debe incorporar el mejoramiento continuo como parte de la metodología; debe poder aplicarse a la gestión curricular, a la infraestructura y al clima organizacional. Debe aplicarse tanto a procesos (gestión) como al producto (calidad de egresado) y debe poder integrarse con los sistemas de acreditación vigentes y con los sistemas de evaluación docentes vigentes actualmente.

De acuerdo a los resultados entregados por el análisis teórico y la investigación en terreno sugerimos que el SGC, que debe ser aplicado en las organizaciones educativas es el Sistema que se acoge a la Nch ISO 9001:2000, este presenta mejores ventajas comparativas, que los otros tres Sistemas, aunque tiene la desventaja de tener un mayor costo económico asociado.

Las mejores características de este SGC son que: Considera e integra a todos los actores del sistema educativo; busca el mejoramiento continuo; exige constante capacitación; estandariza procesos, documentos y registros; exige seguimiento para mantener la certificación; considera en forma relevante el clima organizacional y la infraestructura; tiene reconocimiento internacional, lo que es una ventaja para los Intercambios estudiantiles o de profesionales; el liderazgo es un factor fundamental para la implementación; en todo el país, hay gran cantidad de profesionales y empresas

consultoras registradas en el Instituto Nacional de Normalización INN que están autorizados para implementar y certificar este SGC; en su desarrollo abarca todos los puntos considerados en los otros sistemas de gestión; es de fácil comprensión por su formato basado en puntos normativos referidos a la gestión de las organizaciones.

## 1. METODOLOGÍA MOTIVACIONAL HACIA LA IMPLANTACIÓN DE UN SGC EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA

El Objetivo General planteado al inicio de esta Tesis fue: Diseñar un Programa de Inducción que motive la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) de reconocimiento nacional, en unidades educativas de enseñanza media de la Comuna de Iquique.

A partir de esta premisa y después del resultado de la investigación hemos elaborado una metodología que facilitará a la institución educativa su camino hacia la implementación de un sistema de gestión de calidad, la que se apoyará en los instrumentos que se elaboraron durante la investigación:

- Manual de Motivación
- Planillas de Auto Evaluación
- CD interactivo de motivación

Estos instrumentos se contienen en el **Módulo de Inducción a la Gestión de Calidad**, el que consiste en una capacitación que será desarrollada por todos los integrantes de la unidad educativa de acuerdo a las instrucciones que se exponen a continuación.

### MÓDULO DE INDUCCIÓN A LA GESTIÓN DE CALIDAD

#### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un proceso breve de inducción a la incorporación de un Modelo de Gestión de Calidad a una unidad educativa de enseñanza media.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Conocer los conceptos básicos de un Modelo de Gestión de Calidad aplicado a la Educación.
2. Identificar las áreas de intervención de un Modelo de Gestión de Calidad en una unidad educativa.
3. Desarrollar un proceso de autoevaluación general al establecimiento educacional.
4. Seleccionar las áreas críticas del establecimiento educacional.
5. Proponer soluciones para los problemas detectados, incorporando opiniones de todos los actores de la unidad educativa.

#### PÚBLICO OBJETIVO

Representantes de todos los estamentos de la unidad educativa: Directivos, docentes, paradocentes, auxiliares, personal de apoyo, padres y apoderados, alumnos y alumnas, otros.

#### DURACIÓN APROXIMADA

Entre 16 y 17 horas, aproximadamente. Se sugiere trabajar en 4 jornadas de 4 horas cada una.

#### Contenido

- ¿Qué es un Modelo de Gestión de Calidad?
- Aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad
- Primera Etapa: Auto evaluación
- Segunda Etapa: Difusión y Capacitación
- Tercera Etapa: El Diseño de Estrategias

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANECA, Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2003). *Programa de Evaluación Institucional (PEI)*. Convocatoria 2003 – 2005. Santiago: ANECA.
- CNPC, Centro Nacional de la Productividad y la Calidad. (2005). Descripción del Proyecto Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Santiago: CNPC.
- COMITÉ TÉCNICO ISO/TC 176. *Orientación sobre el Concepto y Uso del Enfoque Basado en Procesos para los Sistemas de Gestión*. 2003. Buenos Aires: IRAM.  
<http://www.iram.org.ar/documentos/certificacion/sistemas/iso9000-2000/procesos.pdf>
- Fundación Chile. Modelo Desarrollado por el Área de Educación de la Fundación Chile. Santiago: Fundación Chile.
- García-Malo, P.A. (2004). *Los Problemas de la Gestión Educativa: Producto y Resultado de la Educación*. México: Observatorio Ciudadano de la Educación.  
<http://www.observatorio.org/colaboraciones/garcia/garcia3.html>
- Hernández, R. *¿Certificación ISO 9000 en Educación?* En  
<http://www.redgestion.fundacionchile.cl/documents/files.htm>
- ICONTEC; INN – Chile y Standards Australia. (2004). *ISO 9000:2000, Guía para las Pequeñas Empresas*. Santiago: ICONTEC.
- Instituto Nacional de Normalización, INN Chile. (2002). *Organismos Técnicos de Capacitación. Norma Chilena NCh 2728-2002*. Santiago, Chile: INN.
- Lavín, S., Solar, S., et al. *La Propuesta CIGA: Gestión de Calidad para Instituciones Educativas*. Santiago: Ediciones LOM, publicaciones del PIIE.
- Lynch, P. (2004). *Liderazgo para la Gestión de Escuelas Efectivas. Manual para Educadores*. Concepción: Ediciones Facultad de Educación, Universidad de Concepción.
- PIIE, Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación. (2002). *¿Por qué una Gestión de Calidad? Una Visión Sistémica de la Gestión Escolar*. Buenos Aires: PIEE.  
<http://www.conicyt.cl/creativa/sala-colorada/modelo-ciga-12-00.ppt>