

La gestión de calidad en educación

**CARMEN ROSA
COLOMA
MANRIQUE ***

**ROSA TAFUR
PUENTE ***

Vivimos en una sociedad que, en todas sus manifestaciones, demanda calidad. Los países más desarrollados están experimentando un proceso de auge imparable en la valoración de la calidad. Esta orientación hacia la calidad se ve acelerada por tres mecanismos diferentes, aunque estrechamente relacionados: el marketing, que ofrece una acción retroalimentada a la sociedad que lo genera; el mercado y la «progresiva apertura de los sistemas económicos y sociales», aspectos que, sin duda, impactan en el mundo de la educación (López, 1996).

La conversión de la sociedad industrial en una sociedad de la información constituye un hecho que afecta al sistema de educación y al de formación, en tanto estos últimos son instrumentos de cualificación, instancias generadoras de *capital humano* y soportes de la capacidad de innovación y de producción. Desde esta perspectiva, la mejora de la calidad del sistema educativo constituye, en nuestro país, un problema que, a pesar de su importancia crítica, permanece aún sin resolver.

La calidad de la educación es un tema que en la última década ha concitado la atención de los especialistas y se levanta como un problema, especialmente en los países de América Latina. Así, a partir de los 90, se convierte en un campo de intervención prioritario y presente en casi todos los Planes Nacionales de Educación. No obstante, es importante anotar que el concepto de calidad puede ser analizado desde diferentes perspectivas, enfoques y modelos, y que ha sufrido una evolución.

Hasta hace algunos años, la preocupación educativa estaba centrada en la cobertura y sobre esta base se pretendió hacer grandes esfuerzos para tratar de aumentar la matrícula, especialmente en educación primaria. La idea central, de acuerdo con Rama, consistía en mejorar los *recursos humanos*, pues se considera que así se contribuye al desarrollo económico. Esto significó que muchos países en América Latina, según la UNESCO, reportaran altos índices de inscripción. No obstante, el incremento de matrícula no estuvo acompañado por una disminución de la repitencia o de la deserción. Más bien se observaba que la masificación iba en desmedro de la calidad de la educación.

* Pontificia Universidad Católica del Perú. Departamento de Educación.

Ello originó la preocupación e el interés por desarrollar el Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe, que nació a principios de la década de los 90, y que planteaba «mejorar la calidad de la educación en los países de la región».

Fue a partir de esta propuesta que surgieron varias experiencias con el objeto de mejorar la calidad de la educación, así como una profusa literatura al respecto. Todos parecen coincidir en lo complejo del tema de mejoramiento de la calidad de la educación. Al respecto, De la Orden (1981, 119) señala que la calidad es la panacea explicativa de cualquier situación, deficiencia o problema educativo, lo que obliga a formular definiciones más precisas.

Dentro de este contexto es que se pretende analizar en este artículo qué se entiende por calidad en educación y cuáles son los elementos que ayudarían a identificarla.

1. CONCEPTO DE CALIDAD

Calidad es una expresión ambigua y de uso frecuente en los ámbitos político, social y educativo de nuestro tiempo. Al revisar la literatura producida en la última década se aprecia una evolución conceptual que se inicia en la década del 60, cuando fundamentalmente se relacionó con la «democratización de la enseñanza».

En un primer momento surgió el interés por obtener más puestos escolares, igualdad de derechos. De esta manera, calidad de la educación se asociaba con aspectos cuantitativos, es decir que la preocupación se centraba en ampliar el número de alumnos y en reducir el de repitentes y desertores. En ese sentido se aprecian documentos oficiales de organismos internacionales que presentan un lista *ranking* de diferentes países según el número de alumnos matriculados. Aquellos que tenían mayor número

de alfabetos y matriculados tenían más calidad educativa.

En un segundo momento, calidad de la educación se relacionó con eficiencia del proceso interno de la educación, es decir, que se refería a características o elementos cualitativos del proceso o del resultado, como racionalización científica y técnica, eficacia de los contenidos, métodos, modelos de evaluación y también capacidad intelectual, emocional y actitudinal.

Posteriormente apareció un tercer concepto referido no tanto a las características de los diferentes elementos, sino, más bien, a la necesidad de precisar criterios que permitieran ponderar la eficacia de la educación, el desarrollo de los alumnos, los estilos del comportamiento docente, entre otros índices claros de una educación de calidad. Calidad, entonces, «no es tanto la existencia de una serie de ele-

mentos técnicos o científicos, inequívocamente asociados con una educación de calidad, cuanto al sistema de valores, de cultura, el modelo de convivencia social al que aspira una comunidad» (Medina, 1995, 35).

Partiendo de una definición etimológica, calidad proviene del latín *qualitis* y, según la Real Academia Española (1992), calidad es «propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie» (Gento, 1996, 11). Asimismo, el diccionario define calidad como «superioridad o excelencia».

Calidad de la educación, según Medina Rubio (1995), es un concepto relativo que no admite una estructura y definición única, sino que es, ante todo, un juicio de valor que está en función de los distintos criterios de los que se parte para dar sentido a la educación.

Por su parte, Edwards (1998, 14) señala «calidad es un valor que requiere definirse en cada situación y no puede entenderse como un valor absoluto. Los significados que se le atribuyen a la calidad de la educación dependerán de la perspectiva social desde la cual se hace, de los sujetos que la enuncian y desde el lugar en que se hace».

Al respecto, Gento (1996, 11) afirma que calidad «es el rasgo atribui-

ble a entidades o colectivos cuyos componentes estructurales y funcionales responden a los criterios de idoneidad máxima que cabe esperar de las mismas, produciendo como consecuencia aportaciones o resultados valorables en grado máximo, de acuerdo con su propia naturaleza».

Aun cuando en estas definiciones no se señala de manera explícita, se puede apreciar dos aspectos de importancia: por un lado, la orientación y la finalidad institucional o sectorial, y, por otro lado, la relación con su medio o contexto socio cultural.

En tal sentido, definir calidad de la educación obliga a redefinir la naturaleza de la educación: qué es y para qué se brinda educación. La calidad de la educación, por lo tanto, debe responder a la esencia misma de la educación. Y si se trata de calidad de instituciones educativas, se referirá a la esencia misma de las instituciones educativas. Este aspecto, desde nuestro punto de vista, debiera ser profundizado y puesto en contexto, de lo contrario se podría caer en aspectos netamente instrumentales y técnicos.

Además, es conveniente señalar el punto de equilibrio entre lo universal y lo particular. Para ello creemos que es necesario contar con una concepción integral y completa, potenciadora de todas las capacidades y dimensiones educativas

de la persona en un ambiente de libertad, respeto y dignidad (Medina Rubio, 1995).

Calidad es un juicio de valor que está en función de los distintos criterios de los que se parta para dar sentido a la educación.

Gento (1996), desde el campo de la organización, hace referencia al proceso histórico del término de calidad, a lo largo del que identifica tres diferentes definiciones en sus tres fases.

- **Primera fase: calidad relacionada con el producto**, donde el interés de la institución estuvo en prevenir defectos y perfeccionar los procesos que permitieran un buen producto. Estos procesos se medían según parámetros determinados previamente y estaban bajo la supervisión de un Departamento de Control de la propia institución o empresa. Sirven como referencia los estudios y publicaciones desde Shewhart, en 1931, siguiendo por Taylor, Deming, Juran Crosby y Feigenbaum.

Era evidente la paradoja y confusión de calidad con cantidad, situación que se podía detectar en datos proporcionados por los organismos internacionales y diversas instituciones educativas cuando establecían la calidad educativa a partir del número o cantidad de colegios, de niños matriculados, índices de deserción y repitencia, dejando de lado el tipo de

servicio educativo que se brindaba tanto en un nivel nacional como en uno institucional. Igualmente, la paradoja era evidente cuando cada profesor trataba de señalar el éxito o fracaso obtenido en un curso señalando el número de alumnos aprobados o no.

- **Segunda fase: calidad relacionada con la participación del personal de la organización**. Aquí, Gento hace referencia a los progresos que se desarrollaron en Japón entre los años 50 y 70, como la instrumentalización de la calidad sobre una base permanente, el entrenamiento masivo de los trabajadores y la participación de estos a través de modelos organizacionales como los «círculos de calidad», aspectos que tuvieron como resultado que Japón se convirtiera en la segunda potencia industrial del mundo. En este caso es conveniente señalar que el control de calidad dependía de un ente específico dentro de la organización o empresa.

- **Tercera fase: calidad relacionada con la satisfacción del cliente o usuario**. Entre los años 70 y 80 surgió el interés creciente porque el cliente recibiera cada vez un mejor servicio y la preocupación por el mercado y el consumidor originaron que la calidad adquiriera importancia en los Estados Unidos de Norteamérica. Así, la satisfacción del cliente o usuario pasó a ocupar un lugar preponderante como criterio de calidad.

Se crearon diferentes asociaciones interesadas en la calidad. Estos aspectos se extendieron a Francia y Europa en general.

No es difícil reconocer que la calidad no depende exclusivamente de la aprobación o no de un producto o servicio por parte del cliente o el usuario, que puede o no tener un sentido de lo básico y esencial esperado, o simplemente ser producto de una buena promoción. Se ha podido observar que algunas instituciones educativas se promocionan a partir de la infraestructura, el número de laboratorios, convenios, entre otros aspectos parciales que no tienen sentido en sí mismos, sino que son medios para promover lo esencial.

Respecto de esto, consideramos que es importante recoger los aportes de la teoría organizacional que, sin duda, brinda elementos que debieran ser considerados en el campo de la educación por la influencia que ejercen en la sociedad actual. No se puede negar la necesidad de considerar el mercado y la satisfacción del consumidor; no obstante, es necesario encontrar un equilibrio entre la satisfacción del consumidor o cliente y lo que se requiere formar desde la educación que va más allá de las ventajas económicas inmediatas y la libre competencia. Por ello es importante analizar la finalidad de la educación, que trata de formar al consu-

midor como persona en una sociedad concreta.

Posteriormente, desde los Estados Unidos de Norteamérica surgieron nuevos conceptos como la reingeniería y el *benchmarking*, que se han expandido por el mundo. El propósito de los mismos es replantearse el sistema organizativo, procesal y de producto, y analizar aquellas instituciones de alto nivel de calidad que sirvan de referencia, todo lo cual constituye una situación frecuente entre las diversas instituciones educativas que de alguna manera tratan de medir su respuesta al medio.

La reingeniería es un medio que posibilita la revisión y el reajuste institucional, y que básicamente se centra en procesos. En relación con el *benchmarking* consideramos que puede ser un elemento estimulante para permitir el desarrollo potencial de la propia institución. No obstante, es conveniente partir de una definición clara de la institución en cuanto lo que es y lo que busca obtener (misión y visión institucional) a fin de no perder la orientación y la propia identidad.

Tal como dice Edwards, es conveniente anotar que los «criterios de calidad en un sistema de producción cultural son fijados por medio de un arbitraje cultural y no por razones fundamentadas en criterios fijos provenientes de la lógica material de la producción tecnológica» (1998, 16).

Lo deseable debe ser definido en cada caso, para convertirse en criterio de calidad, y ayudar a distinguir calidad de la educación y calidad de la institución educativa. Esto implica distinguir, a su vez, entre calidad y cualidad. Calidad pertenece al orden del ser en tanto *poder ser*. Aquí existe de por medio una utopía, una norma, un modelo como criterio de comparación que incluye criterios políticos, culturales, ideológicos del hecho educativo. En cambio, cualidad hace referencia *al tener* y, por lo tanto, al atributo que es posible adquirir.

1.1. Enfoques conceptuales sobre calidad

Existen diversas concepciones de calidad, algunas de ellas aplicables al ámbito educativo y que se pueden sintetizar en cuatro enfoques:

- El *enfoque centrado en la cantidad del producto*, que centra su interés en el bajo precio de la oferta, de manera que favorezca a la mayor parte de la población. No muestra interés en las características del producto o del servicio que se brinda. En ese sentido se mide la calidad según la aceptación de la mayor parte de la población.

- El *enfoque centrado en el producto*, que se centra en las características que tiene el producto o servicio en sí mismo, dejando de lado el sentido que tiene para el cliente o

usuario según sus necesidades e intereses.

- El *enfoque de mercado*, que relaciona calidad con la demanda de los productos o servicios, aspecto que muchas veces es efecto de una agresiva campaña mercantilista que revela o exagera las ventajas o bondades para hacerlo deseable y mantenerlo atractivo para la población. Obviamente, este es un enfoque más avanzado que los anteriores en el sentido que considera las expectativas e intereses del usuario; no obstante, el fin es la venta del producto o el servicio y no el usuario mismo.

- El *enfoque absoluto de calidad total*, que parte de la concepción del dominio de la libre competitividad, que requiere de un constante reacomodo frente al cambio, de una permanente actualización científica y un constante desarrollo de los recursos humanos. Este concepto de calidad institucional engloba los enfoques anteriores en la medida en que considera las necesidades, los procesos y del producto o servicio que se brinda. Por lo tanto, no solo se centrará en el producto, sino, también, en el valor agregado y en el trato humano.

Este enfoque global es posible a través de una gestión de calidad donde estén integrados y coordinados tanto los promotores, los directivos, el personal y los usuarios que puedan asegurar intereses vitales como la se-

guridad (supervivencia y empleo) y la continuidad (rentabilidad, promoción profesional, etc.).

En ese sentido, la concepción de calidad total debe integrar varios aspectos claves y tener elementos referenciales y orientadores, pues no se trata de buscar el cambio por el cambio, sino que es necesario definir el fin institucional y tratar de que todos los cambios se orienten hacia dicho fin, el mismo que debe responder a una filosofía institucional, a los valores, los principios y las necesidades de los usuarios en una determinada comunidad.

En suma, la calidad es posible si la organización o institución se identifica como tal y si cada uno de sus miembros, independientemente del cargo que ocupa, es considerado como elemento vital de ella, en tanto todos los demás consideren que su tarea es importante para alcanzar el fin institucional. Esto aseguraría la continuidad y la mejora de los métodos de trabajo, así como el aumento de la satisfacción laboral.

En general, es necesario aceptar los siguientes supuestos relacionados con la calidad total:

- ***Satisfacción de los implicados***

Incluye a los *clientes* directos e indirectos, que son los usuarios externos que se benefician de los servicios, y que exige un reconocimiento de sus necesidades y expectativas; y a los

clientes internos o trabajadores de la institución, quienes buscan no solo una retribución económica por sus servicios, sino oportunidades para su autorrealización y satisfacción personal en el cumplimiento de sus tareas.

- ***Optimización de los procesos***

Rubro en el que se sugieren algunos componentes como actitud, flexibilidad, innovación, liderazgo, motivación, participación, cultura de la organización, sistema de la organización, clima interno y sistemas de comunicación interna. Todos estos componentes se refieren, básicamente, a un trabajo comprometido, de equipo, con actitudes y espíritu abierto, y con sentido de pertenencia.

- ***Idoneidad de los recursos***

Se propone la consideración de medios o herramientas que intervienen en la calidad, como el uso de tecnología actualizada y de avanzada, la organización y la administración de los recursos, el aprovechamiento económico, el personal interno (docente, administrativo y de servicios), el personal externo (inspectores o supervisores).

- ***Calidad de los productos***

Componente que requiere de datos cuantitativos respecto del número de matriculados, repitentes y egresados. También se espera responder a las expectativas y necesidades del *cliente*; reconocimientos, bajo costo (producción), bajo precio (adqui-

sición), disponibilidad o accesibilidad. Gento sugiere, además, la necesidad de incluir estados intermedios que permitan una estimación de la calidad en relación con el producto deseado.

La concepción de institución educativa como organización social y cultural revela la noción de una entidad dinámica, en constante evolución, donde se establecen redes de comunicación e interacciones, con patrones y normas explícitas e implícitas que hacen que cada institución sea particular. Por ello es indispensable profundizar en el concepto de calidad y en sus componentes, así como considerar lo complejo que es hacer comparaciones entre instituciones, aspecto que requiere de un análisis del contexto no solo institucional, sino también social.

2. MODELOS DE ESTIMACIÓN DE LA CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN

El creciente interés por el tema de calidad de las organizaciones e instituciones ha generado el desarrollo de diferentes modelos y sistemas de potenciación y control de dicha calidad. En tal sentido se ha hecho una selección de aquellos modelos que han alcanzado mayor desarrollo y ofrecen mayor credibilidad por el rigor y la sistematización de sus componentes, y que tienen mayor interés en el ámbito educativo. Se pre-

senta cinco modelos, cuyos rasgos centrales se sintetizan en el cuadro siguiente:

En general, se puede apreciar que estos modelos confirman que la calidad es una exigencia de la sociedad actual; que es, además, un factor de cambio, de flexibilidad y de personalización que supone un compromiso e involucra muchos agentes; y también que resulta ser un medio de supervivencia que proyecta una cultura de la calidad (Gonzales, 2000, 53). Además, estos modelos tienen como elemento común el involucrar a todos los componentes de la organización en la búsqueda de la calidad total aplicando estrategias que llevan no solo a la satisfacción del cliente o usuario, sino también a la atención de las necesidades y expectativas del personal. Modelos como estos pueden ser empleados en educación, previa adaptación a sus fines.

3. PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

En los últimos años, cada vez se realizan mayores esfuerzos por diseñar modelos de calidad que puedan ser aplicados a instituciones educativas. Uno de los especialistas que ha elaborado una propuesta es Samuel Gento (1996), para quien la configuración de un modelo de calidad requiere pasar por las siguientes etapas:

Principales modelos de estimación de calidad de una institución

MODELOS	CARACTERÍSTICAS GENERALES
CONTROL GLOBAL DE CALIDAD	Inicio en 1947. Orientado a la elaboración de productos manufacturados. Calidad basada en principios estratégicos. Búsqueda de satisfacción al cliente. Importancia a la formación continua de los recursos humanos. La calidad total es la meta. Búsqueda de participación del personal.
PREMIO DEMING	Inicio en 1981. Énfasis en los procesos. No considera la satisfacción del cliente. Involucra todos los componentes de la organización. Control estadístico de la calidad.
PREMIO BALDRIGE	Inicio en 1987. Considera a todos y a cada uno de los elementos. Aplica gestión de la calidad. Busca la satisfacción del cliente. Señala fases en su aplicación. Valora la función del líder.
ISO 9004-2	Inicio en 1992. Asegura la satisfacción de necesidades explícitas e implícitas del cliente. Considera cuatro aspectos: gestión, sistema, recursos y personal, y clientes. Señala criterios de evaluación.
FUNDACIÓN EUROPEA	Se inicia en 1994. Puede servir para la autoevaluación. Considera entre los resultados, la satisfacción del cliente, del personal y el impacto social. Considera procesos de gestión, la política y estrategia, la gestión de personal, la gestión de recursos y el liderazgo. Propone algunas pautas para la evaluación de los resultados.

3.1. Establecer el concepto de calidad educativa y describir sus componentes

A partir de una concepción sistémica y holística en la que los componentes contribuyen al efecto global de un modo integrado, Gento considera necesario analizar la calidad como efecto, para lo cual hace referencia a los indicadores como rasgos configurativos que pondrán de manifiesto el grado de calidad alcanza-

do y ofrecerán el perfil de calidad de la institución. Aun cuando no es fácil una determinación de niveles de calidad en instituciones educativas, Gento elabora el concepto de institución educativa de calidad como «aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles» (Gento, 1996, 55).

Propone el uso de *variables dependientes* que permitan determinar in-

dicadores para establecer los componentes que definen la calidad. Serían aquellos componentes que permiten medir el grado de idoneidad de lo que se evalúa. Puede ser la satisfacción de los implicados, quienes serían fuente y base para recopilar la información. Estas variables requieren de cierta ponderación que facilite la determinación de los grados de calidad.

Igualmente, Gento propone el uso de *variables independientes* referidas a los elementos que hacen posible y previsible la aparición de determinados efectos. Se sugieren los elementos denominados *agentes* en el modelo de calidad de la Fundación Europea de gestión de calidad: personas, recursos materiales, etc.

Es importante anotar que no es fácil delimitar estrictamente los predictores y establecer los efectos de cada uno. Por ese motivo es aconsejable atender de modo integral a todos y cada uno de ellos. En tal sentido, lo más apropiado es lograr un modelo global de calidad.

Algunos modelos, como los estudiados por Stallings, Doyle y Scheerens, expresan la importancia del tiempo de enseñanza, de la organización de la clase, de la instrucción, de la evaluación, de las expectativas del profesor como elementos claves en la calidad educativa. Llama la atención la referencia a estudios que no encuentran relación entre salario, ratio

profesor-alumno, instalaciones, con los resultados educativos.

Otros especialistas, como Edmons, reafirman la importancia del liderazgo, el énfasis en el logro de destrezas básicas, el clima social seguro y ordenado, y las altas expectativas. Un predictor importante es señalado sobre la base de estudios de Herriot, que encuentra el contexto como elemento influyente en la eficacia de las instituciones.

En algunos casos es difícil constatar diferencias entre variables dependientes y/o indicadores, y las variables independientes o predictoras, lo que refleja la complejidad de una realidad multifactorial y cíclica.

En general se podría señalar que es evidente el interés por analizar la calidad en las instituciones educativas, por lo que es necesario superar los estudios basados en aspectos parciales donde se aíslan determinados aspectos a fin de indicar el tipo de relación causal, no expresando la dinámica interna y las redes e interacciones que se establecen entre los diferentes elementos de una institución. Esto pone en evidencia que todos los componentes afectan en los resultados y en los procesos; no obstante, falta un estudio sistémico, global e integral, sustentado en una concepción holística de calidad institucional.

Cada institución educativa es un sistema complejo con una dinámica propia, con historia, marcos, normas

implícitas y explícitas, y formas de comunicación particulares. Por lo tanto, un estudio de calidad tendría que hacerse tratando de particularizar cada institución, en un proceso en el que se pudiera verificar niveles de calidad en relación con sus propios objetivos, aunque esta idea podría significar que la calidad es relativa. Es necesario ubicar a cada institución educativa en su contexto temporal y espacial a fin de conocer su respuesta a la sociedad a partir de sus propios objetivos.

3.2. Presentar el modelo de configuración de instituciones educativas de calidad

Es a partir de esta concepción que se podría establecer los parámetros con fines de comparación y establecimiento de políticas globales para tratar de encontrar los elementos básicos indispensables en cada institución. Es necesario hacer un esfuerzo por lograr determinar la calidad institucional de manera objetiva, integral y ponderada, así como partir de un mínimo exigible.

Así, para que una institución educativa sea considerada de calidad, todos y cada uno de sus componentes deben ser susceptibles de ser analizados bajo criterios de calidad. El resultado del análisis por componentes de la institución contribuirá a determinar la calidad global de un modo integrado.

Si bien la calidad es un efecto, será necesario que se ponga de manifiesto a través de indicadores que evidenciarán el grado de calidad alcanzado. Pero no solo los indicadores podrán señalar el porcentaje de calidad de la institución educativa, también los predictores mostrarán las características que debe reunir la institución para lograr niveles aceptables de calidad.

3.3. Describir el modelo de calidad para dichas instituciones educativas

La elaboración de un modelo de calidad total en instituciones educativas requiere de identificadores de calidad entendidos como «aquellos componentes que, conectados con el producto conseguido y con la apreciación del producto y de los procesos de funcionamiento, permiten valorar la medida en que dicha institución alcanza niveles de calidad en sus resultados» (Gento, 1996, 65).

Para ello se considera, en primer término, el *producto educativo*, que incluirá las metas logradas y los componentes siguientes: *satisfacción de los propios estudiantes, satisfacción del personal que trabaja en el centro y efecto de impacto de la institución.*

• *El producto educativo como identificador de calidad.* La calidad está directamente relacionada con la finalidad y las metas de la insti-

tución. Ella es el elemento rector, orientador e «indicador supremo para la consideración de la calidad misma». Por lo tanto, el producto de la organización revela si cumple o no con sus metas. La calidad institucional nos aproxima a los conceptos de eficacia y eficiencia. Por ello, Gento considera que los resultados son complejos, multidimensionales, y están relacionados con los siguientes aspectos:

- Acomodación de la institución al usuario o cliente, en sus diferentes aspectos del desarrollo, intereses, necesidades, etc. (físico, intelectual, moral, social).

- Reconocimientos, que expresan el elevado grado de satisfacción.

- Permanencia o continuidad.

- Excelencia o alto nivel de logro.

- Bajo costo de producción o aprovechamiento de los recursos disponibles.

- Disponibilidad o accesibilidad, servicio a disposición de la mayor parte de la población.

- Cantidad de producción o expansión del servicio.

Se puede observar que la concepción de fondo sobre educación es de tipo sistémico y que, si bien la educación puede ser concebida como proceso, también es un producto en el que intervienen diversos elementos y componentes y cuyos efectos igualmente son variados y se dan en dife-

rentes ámbitos. Todo esto requiere de un enfoque global y también de ciertas especificaciones a fin de verificar su control, más aun cuando se considera que busca la formación integral de las personas.

Ello implica que determinar la calidad institucional requiere del establecimiento de qué es la educación, qué se espera de ella y, por último, para qué existen las instituciones educativas. En general, analizar la calidad educativa obliga a redefinir nuestros conceptos de educación. Ello nos llevará a la conclusión de que el quid de la educación está en el desarrollo del ser humano y de la sociedad.

En tal sentido, es necesario especificar las dimensiones del desarrollo humano y sus ámbitos educativos, a partir de los cuales se pueda precisar las capacidades desarrolladas, en un nivel físico, como la promoción de la integridad y la supervivencia; en un nivel intelectual, como el dominio de conocimientos, procedimientos y actitudes científicas y culturales; en un nivel socio-relacional, como la acomodación para la convivencia; y en un nivel trascendental, en tanto permita alcanzar la aceptación libre y responsable de valores y de las limitaciones personales.

- *La satisfacción de los alumnos como indicador de calidad.* Este es un aspecto relevante, dado que el alumno es parte del proceso educativo y *producto* de una institución de

servicios, pues es el destinatario inmediato, por lo que se ha de buscar la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus expectativas. Para ello conviene tomar en cuenta la jerarquía de necesidades que propone Maslow, a partir de la cual se podría establecer ítems útiles para efectos de medida.

En general, esta propuesta expresa lo deseable para todos y es congruente con la finalidad global de la educación, que busca el desarrollo pleno de todas las dimensiones de la persona.

• *La satisfacción del personal del centro como indicador de calidad.* La constatación de la importancia del clima organizacional como elemento clave en el desempeño de sus miembros ha propiciado la aspiración de las instituciones educativas a atender y satisfacer las necesidades y expectativas del personal. Ello involucra a los diversos sectores o estamentos de una institución, tales como los profesores, el personal administrativo y de apoyo, a los padres de familia, a los promotores y al personal directivo.

NECESIDADES		ÍTEMS
Necesidades básicas	Hambre Sed Sexo Diversión	Se refieren a edificación, mobiliario, higiene, espacio, transporte, recreo, gimnasio, bibliotecas, laboratorios, comedores.
Seguridad vital	Seguridad vital Económica Emocional	Recursos que aseguren buena atención al alumno. Trato afectuoso de padres, compañeros, profesores, autoridades y personal administrativo.
Pertenencia	Aceptación Afecto Comprensión	Aceptación por parte de los profesores, autoridades, compañeros y personal no docente.
Estimación	Prestigio Éxito Progreso	Se relacionan con los programas de estudio, disponibilidad de materiales, acceso a biblioteca, museos y otras actividades culturales. Sistema de evaluación, tutoría, metodología de enseñanza, participación de padres de familia. Aceptación y reconocimientos de otras instituciones. Titulaciones y calificaciones alcanzadas, reconocimientos.
Autorrealización Personal	Autonomía Libertad	Libertad, autonomía, creatividad, goce, responsabilidad.

Entre los aspectos a satisfacer en los miembros del personal de la institución se encuentran:

- condiciones materiales: las instalaciones y recursos materiales, la retribución económica, el período vacacional, la seguridad de los edificios, la higiene, la comodidad del mobiliario, la disponibilidad de materiales, el número manejable de alumnos.

- seguridad básica: la formación inicial, la formación en ejercicio, la estabilidad y la movilidad.

- estructura institucional: organigrama, documentos organizativos y un clima de trabajo estimulante.

- resultados esperados: valores, calificaciones y títulos obtenidos, conocimientos adquiridos, hábitos de estudio y comportamiento general. La satisfacción por los logros de los alumnos.

- prestigio profesional: reconocimiento social, aprecio de la sociedad y autoridades, ejercicio profesional, reconocimiento institucional interno y externo, sistema de promoción e incentivos, actividades investigadoras y autonomía para la autorrealización.

- ***El efecto de impacto de la educación como indicador de calidad.***

Tiene como objeto evaluar la repercusión de la educación recibida por los alumnos en la sociedad, para lo que es necesario analizar su relación

con las condiciones de vida en los sujetos. Los productos de las instituciones educativas de calidad no solo ofrecen mejores condiciones de vida y éxito personal, sino que han de obtener un efecto que optimice los espacios vitales de dichos sujetos.

Por todo lo anterior es conveniente evaluar los efectos en el mundo laboral, social, académico y familiar:

- El ***efecto laboral.*** Es el estudio de las posibilidades que tienen los egresados de las instituciones educativas de incorporarse al campo laboral alcanzando niveles retributivos acordes con su formación. Considera los ámbitos, funciones, niveles de empleo, percepciones y valoraciones sobre el tipo de desempeño, satisfacción en el trabajo, opinión de los empleadores, etc.

- El ***efecto social.*** Se espera que los egresados de una institución educativa tengan algún tipo de influencia en su medio social y la comunidad en general. Indicadores como comportamiento cívico, clima de respeto y tolerancia social, cooperación y solidaridad con los demás. Elevación del nivel cultural de la población en general, mejora del medio ambiente.

- El ***efecto familiar.*** Se espera que el efecto inmediato de toda formación se traduzca en la vida familiar. En tal sentido se ha de evaluar el clima familiar, las relaciones con los

padres y hermanos, el orden, la disciplina (horarios de descanso, de estudio, de alimentación, cuidado de objetos personales, limpieza, entre otros).

- El *efecto académico*. Considerando la tendencia actual de educación a lo largo de la vida, en una educación de calidad, cada nivel educativo sirve como base para lograr un eficiente desarrollo en el nivel inmediatamente superior. De esta manera, cada nivel se constituye en un indicador de calidad de las instituciones. También lo son el índice de escolaridad, el grado de deserción, la repitencia, entre otros.

4. PREDICTORES DE CALIDAD Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS

Estudios sobre las instituciones educativas eficaces han determinado la concurrencia de varios factores donde se pueden identificar aquellos propios de la institución o internos y aquellos ajenos a ella o externos.

Según Gento, aquellos factores o predictores de calidad que están bajo el control de la propia institución hacen referencia, según el enfoque sistémico, al *input* estático: los recursos materiales y personales. También define aquellos que formarían parte del proceso, como la gestión de los recursos, la metodología educativa y el liderazgo.

Es importante el análisis de cada uno de estos predictores a fin de ser considerados como factores de la calidad. No obstante, Gento recalca que la «calidad educativa es un todo unitario y conjunto en el que los determinantes inciden como los elementos de un sistema», de tal manera que cada factor es importante y afecta sinérgicamente los niveles de calidad de una institución.

- Recursos Materiales.
- Recursos Humanos.
- Diseño de Estrategias de la Instrucción.
- Metodología Educativa.
- Liderazgo.

Estos factores son el punto de partida para elaborar una estrategia que permita mejorar la calidad de la institución educativa. Para ello se debe tener en consideración que el eje central del estudio es la misión institucional, que refleja la razón de ser de la institución y donde expresa su finalidad y sus conceptos de persona, sociedad y educación, y a partir de la cual se definirá la estructura organizativa, los principios de funcionamiento, los documentos de planificación curricular y la respuesta al medio. De esta manera se refleja el concepto integral y contextualizado de calidad.

Por otro lado, se pone de manifiesto la necesidad de hacer un estudio interactivo de las diferentes áreas

de análisis tratando de encontrar coherencia entre ellas. Es decir, no solo se trata de encontrar coherencia entre la misión y cada uno de los aspectos, sino, también, entre cada uno de ellos. Solo así podríamos señalar la coherencia interna institucional.

En cuanto a la gestión de los recursos, se debe considerar tres aspectos: recursos materiales, optimización de recursos humanos y funcionalización de los componentes organizativos, tratando de conocer el uso efectivo de cada componente y tratando de lograr el máximo aprovechamiento de cada uno de ellos.

En el nivel del personal docente es indispensable tomar en cuenta principios básicos como la participación, la comunicación, la formación constante, el trabajo en equipo, la incentivación y la dedicación a la tarea. Si consideramos que el docente es el sujeto clave de quien, en definitiva, depende la calidad institucional, es necesario tener en cuenta todos aquellos aspectos que faciliten su buen desempeño.

En el nivel de los alumnos es relevante señalar que es necesario darles confianza y mantener expectativas elevadas, hacer un seguimiento de su proceso, involucrarlos en las diversas actividades de la institución y ofrecer incentivos que los ayuden a conseguir el éxito. La experiencia sin duda confirma estos aspectos, pese a que en la práctica usualmente el in-

terés de las instituciones y de los docentes ha sido básicamente exigir un buen rendimiento evidenciando una actitud directiva y distanciando al alumno, no ayudándolo a comprometerse en su desarrollo y aprendizaje.

Involucrar a los padres de familia y, si es posible, a los egresados daría una mayor integración a las actividades del colegio en la medida que facilitaría no solo conocer las expectativas de los padres, sino, también, establecer nexos que faciliten la coherencia en función de la misión institucional.

Evidentemente, la comunidad de ideas, la coherencia y el trabajo corporativo son posibles en un clima de respeto y de aceptación que ayude a todos a sentirse identificados con su institución, sentirse miembros de dicha comunidad. Esto facilita el cumplimiento de las obligaciones, la expresión de ideas y la propuesta de ideas que podrían ser innovadoras y la apertura a la comunidad, así como el enriquecimiento y beneficio de los recursos de la comunidad, además de aportar en su progreso.

Por último, todos estos aspectos se van a operar mediante una metodología predictora de calidad, la misma que se caracteriza por su dinamismo y secuencia, y que debe ser rigurosamente cumplida con el fin de evitar contratiempos. Esta metodología tiene un carácter mediacional en tanto resulta ser un medio que

ayudará a conseguir los objetivos trazados por la institución.

Un tema de notable importancia es el liderazgo. Debe entenderse que un líder no es necesariamente una persona con determinadas características o cierto tipo, sino que cada miembro de la institución, según sus competencias, capacidades y habilidades, puede asumir el liderazgo en un momento determinado. De esta manera, todos los miembros de la institución se reconocerían como posibles líderes y aceptarlo implicaría asumir responsabilidades personales que comprometen a toda la institución.

5. DESARROLLO DE PROYECTOS DE CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Hay diversos modelos de desarrollo de calidad que evidencian la importancia de la planificación y la coordinación. Nosotras identificamos las siguientes etapas, que son las más frecuentes en todo plan o proyecto, lo que podría simplificar y agilizar el proceso. Como toda propuesta institucional que implicaría innovaciones en búsqueda de calidad, es importante partir de una clara *justificación*, en la que se expongan los motivos para la realización de esta propuesta y la necesidad de llevar a cabo tal proyecto.

A fin de determinar las necesidades es conveniente partir de un per-

fil inicial o línea base, tipo diagnóstico institucional, que sirva como sustento y punto de comparación al final de la implantación del proyecto.

Luego de identificadas las carencias se definen las *metas*, tarea que requiere de la participación de los miembros de la comunidad educativa, pues de su compromiso dependerá, en gran medida, el éxito de la propuesta. Luego de ello se define el proyecto: *marco teórico, objetivos, responsabilidades, temporalización, recursos y evaluación*.

La ejecución del proyecto requeriría de la conformación de un consejo de coordinación del proyecto o comisión responsable para la presentación a la comunidad, la formación del personal, la solución al problema y el control del desarrollo. Por último, se sugiere un sistema de evaluación de tipo preactivo, interactivo y post activo.

6. APRECIACIONES FINALES Y COMENTARIOS

La calidad total parte de una concepción teórica de corte organizacional, donde se revela la importancia del personal y de los resultados o productos. Requiere de un análisis de las variables dependientes e independientes, esto es, entre efectos y causas. La consideración de variables predictoras de calidad por parte de Gento ayuda a establecer una rela-

ción con eficacia, coherencia e integridad, conceptos que, según Medina Rubio (1995), son características de la calidad educativa.

Es importante encontrar aspectos que pueden ser controlables y manejables desde la institución, dejando de lado aquellos que, siendo importantes e influyentes en la vida educativa, no son controlados desde adentro. Al respecto nos parece importante evitar concebir la calidad de la educación desde una perspectiva que no la reduzca a la eficiencia o a la demanda; más bien hay que hacerlo, como bien dice Edwards, desde un enfoque que se sitúa desde el sujeto. Esto implica considerar como criterio de calidad la «restitución del deseo de saber», que ha sido suplantado por la «necesidad de producir».

La especificidad de cada aspecto es interesante y valiosa en la propuesta, pues ayuda a reconocer algunos datos que, si bien son conocidos, han sido menospreciados en tanto se los ha tratado de manera independiente hasta llevarlos a perder el sentido que adquieren en una implantación de calidad total. Tal es el caso de la evaluación de docentes, que, realizada independientemente, adquiere un cariz controlador y negativo. Otros aspectos como son los recursos materiales, las edificaciones y el mobiliario, etc. han adquirido su justo lugar como

elementos que forman parte de la calidad institucional.

La búsqueda de calidad educativa está generando una cultura institucional que favorece al docente en la medida en que reconoce una serie de factores interventores y no coloca al docente como único responsable de la calidad educativa. En ese sentido, es importante anotar que, no obstante el interés y dedicación de las instituciones formadoras por brindar una sólida y actualizada formación en las diferentes dimensiones del profesor, muchas veces las características específicas y particulares de las escuelas donde laboran pueden o no favorecer al desempeño docente.

Un aspecto relevante se refiere a la autonomía, la horizontalidad y al clima institucional que, si bien por muchos años han sido objeto de estudio, en los últimos años habían sido sustituidos para dar mayor énfasis a lo académico, a la competitividad y al individualismo, que generan malestar y resistencia al trabajo, y, sobre todo, sensación de *libertad*, todo lo cual desvincula al grupo de docentes y le resta el compromiso institucional. Se debe otorgar importancia a la organización y a la administración, instancias donde se logra establecer los principios claves para la optimización de los recursos humanos, la participación, la comunicación, la formación constante, el trabajo en equipo, la incentiva-ción y la dedicación a la tarea.

Respecto del funcionamiento se aprecia una transferencia de datos desde la administración organizativa al ámbito de la educación, con lo que se refuerza la importancia de crear una cultura abierta, colaborativa, innovadora, capaz de proyectarse a la sociedad y brindar un servicio amplio, evitando cerrarse en sí misma.

En cuanto a la metodología educativa, se puede considerar una serie de pasos interactuantes que requieren de coherencia interna. La falta de coherencia interna entre los diferentes momentos revelaría desorden y podría generar un caos institucional.

El liderazgo es un tema de especial importancia e influencia en la aplicación de la calidad total en instituciones educativas. Nos referimos aquí al liderazgo que concierne a los diferentes niveles jerárquicos, tanto en personal directivo, como en docentes y alumnos. Es importante enfatizar la función del líder como persona que orienta y no en referencia necesariamente a una persona *estrella*, sino a varias personas que pueden asumir diferentes responsabilidades según las necesidades institucionales. Ello requiere de un programa especial que debe ser responsabilidad institucional para formar cuadros de docentes con

características de líder. Es importante apreciar el liderazgo colegiado como elemento de desarrollo y funcionamiento institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARRASCO, José Bernardo (1995). «Los determinantes: integridad, coherencia y eficacia». *Revista La Escuela en Acción*. Madrid, pp. 43-46.
- DE LA ORDEN, Arturo (1981). *Evaluación del aprendizaje y calidad de la educación*. Congreso Iberoamericano de Educación. Valores de la persona y técnicas. Buenos Aires, pp. 119.
- EDWARDS, Verónica (1998). *El concepto de calidad de la educación*. Centro de Investigación y Capacitación en Educación. Tercer Milenio. Lima, Reproducción de UNESCO, 1991.
- GONZALES R., Teresa (2000). *Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico*. Málaga: Aljibe, p. 294.
- LÓPEZ, FRANCISCO (1996). *La gestión de la calidad de la educación*. Madrid: La Muralla.
- MEDINA RUBIO, Rogelio (1995). «Calidad, expresión ambigua y de uso frecuente». *Revista La Escuela en Acción*. Madrid, pp. 34-37.
- SCHIEFELBEIN, Ernesto (1994). «Estrategias para elevar la calidad de la educación». *La Educación. Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*. OEA, Washington, año XXXVIII, n.º 117, pp. 1-18.