

IMPACTO DE LA GESTIÓN EN LA CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

IMPACT OF MANAGEMENT ON THE QUALITY OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Pablo López Alfaro
Especialista en Gestión Educacional
Departamento de Educación, Universidad de Chile
Capitán Ignacio Carrera Pinto 1045, Ñuñoa, Santiago
E-mail: pablopez@uchile.cl

Resumen: Existen factores que afectan negativamente la calidad de los resultados de las organizaciones educativas, entre ellos la ausencia de una evaluación clara de su gestión y de las variables relevantes para el funcionamiento efectivo de estas organizaciones, como son: la satisfacción de los beneficiarios, los resultados que ésta entrega a la sociedad en la cual se desarrolla y el impacto que en ella tienen los servicios que la escuela les reporta.

En el presente trabajo se propone un modelo causal que identifica algunas variables que inciden en la gestión de las organizaciones escolares y las relaciones entre dichas variables, así como el efecto que el análisis de la gestión tiene en los resultados de estas organizaciones y se releva la importancia de someter a cualquier modelo de evaluación o diagnóstico a una validación empírica, no sólo para detectar cuáles son aquellas variables que necesariamente deben ser consideradas como relevantes en el modelo, sino principalmente para conocer las interrelaciones existentes entre las mismas y el impacto que cada una de ellas tiene en la calidad de la gestión que se está evaluando.

Palabras Clave: Gestión, modelo causal, calidad percibida, satisfacción, resultados.

Abstract: There are factors which negatively influence the quality of results attained by the educational organizations. Among them, the absence of a clear assessment of its management and relevant variables related to the effective functioning of these organizations may be noted: stakeholders' satisfaction; results, and the impact of the services given to society.

In this paper a causal model is proposed which identifies the variables – and its relations – which impinge the management of school organizations, as well as the effect which the analyses of this management has in the results of these organizations. It is also stressed the importance of an empirical validation of the model by using a suitable model of assessment or diagnose, not only to detect those variable which must be necessarily considered as relevant for the model, but mainly to know the existent interrelations among those variables and the impact which each one has in the quality of the management which is assessed.

Key words: Management, causal model, perceived quality, satisfaction, results.

INTRODUCCION

En el contexto actual en el ámbito educacional, el énfasis de la gestión de las organizaciones educativas está dirigido hacia los resultados y pareciera existir cierta tendencia a establecer una relación directa entre recursos y resultados, asumiéndose que la inyección de insumos y soportes contribuirá al mejoramiento educativo, proceso que no siempre se ha sustentado en el necesario aseguramiento de la calidad que permita optimizar el uso de los recursos dispuestos.

En nuestro país, aún cuando en la última década se ha realizado una importante inversión en el sector, los resultados de los procesos educativos, medidos a través de diversos instrumentos de evaluación estandarizados como la PSU y el SIMCE, dan cuenta de que los niveles alcanzados distan de lo ideal y, más aún, resultan altamente insatisfactorios tanto al final del proceso de Enseñanza Media, como en los niveles intermedios.

A nivel internacional, se cuenta con los resultados obtenidos en el Tercer Estudio Internacional de Matemáticas y Ciencias (TIMSS) que ubicó a Chile en el lugar N°35 de entre 37 naciones evaluadas. Las causas determinantes de esta situación se centran en tres aspectos: el currículum imperante, el pobre nivel de recursos educativos para apoyar a sus hijos por parte de las familias chilenas y en tercer lugar, un modelo inapropiado para la organización de la enseñanza al interior del aula. (MINEDUC, 2001).

Sin embargo, además de los factores señalados, se debe considerar que la realidad organizacional de los centros educativos, es decir la estructura que éstos se han dado para responder a las demandas del medio y cómo se genera el entramado social de sus actores son factores esenciales al momento de conocer las razones por las cuales se obtienen dichos resultados. *“Pese a que la evaluación ha sido central en el proceso de enseñanza - aprendizaje (los alumnos se evalúan y califican periódicamente en cuanto a su aprendizaje cognitivo, conducta, responsabilidad, destreza deportiva, artística y otras dimensiones), la cultura evaluativa en nuestro medio es débil, en el sentido que ha estado centrada en el alumno y no en otros aspectos de la acción educativa”* (Raczynsky, 2001: 10).

Martinic (2002), sostiene que actualmente existen, al menos, tres factores que están afectando negativamente la gestión de las organizaciones educativas: En primer lugar, un liderazgo no efectivo de quienes dirigen estas organizaciones. En segundo lugar, un desconocimiento de herramientas modernas de gestión y en tercer lugar, una cultura organizacional fuertemente arraigada y opuesta a los cambios organizacionales que genera una resistencia de la cual se conocen y atacan sus caras y no sus verdaderas causas. Una de las manifestaciones más claras de este escenario, se expresa en la escasa utilización de instrumentos orientados a evaluar la gestión de las organizaciones educativas.

Los efectos de una gestión inapropiada han derivado al menos en tres problemáticas: (i) Un desfase evidente entre el desarrollo de las Organizaciones Educativas y otro tipo de organizaciones, (ii) Una disociación, altamente inconveniente, entre la escuela y los padres, profesores, alumnos y con el medio externo en que ésta se desarrolla y (iii) La percepción de una baja calidad de la educación actual, fundamentada en los resultados que entregan los instrumentos de evaluación utilizados.

No es posible lograr los niveles de calidad necesarios, si las variables relevantes no son consideradas en la gestión de la organización, tales como: La satisfacción

de sus actores (docentes, alumnos, padres y comunidad), los resultados que la organización entrega a la sociedad en la cual se desarrolla y el impacto que en ésta tienen los productos o servicios que la organización les reporta. *“Diversos estudios revelan que son más eficaces las escuelas en las cuales existe una buena relación entre profesor y alumno y hay orden y claridad hacia las metas; también, en aquellas escuelas donde los directores organizan espacios de reflexión; establecen relaciones positivas con sus profesores; promueven la participación en las decisiones académicas e intercambios de experiencias e involucran a directivos, profesores, estudiantes y padres en el mejoramiento de los resultados”* (Martinic, 2002: 27).

También existe coincidencia en la necesidad de adaptar los actuales modelos de calidad a la realidad educativa ya que no se encuentra un marco teórico suficientemente sólido para evaluar la calidad de la gestión de estas organizaciones. Así lo plantea Cantón et al. (2001: 17), quienes señalan *“Todos coincidimos en que la educación en general y los centros educativos en particular, deben cambiar y el camino se dirige inequívocamente hacia la calidad. Pero existe un problema que ya señalaba Chapman (1993), y es que no existe un marco teórico suficientemente contrastado para integrar los componentes de los modelos de calidad en las escuelas. Todos sabemos que es necesario pero el camino está aún por hacer”*.

Al respecto, el Ministerio de Educación elaboró un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, que se basa en la experiencia nacional e internacional, el cual cuenta con el apoyo del Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, que otorga el Premio Nacional a la Calidad en base al modelo de excelencia “Malcom Baldrige”. El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar se considera la base del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar que incorpora a los establecimientos educacionales a un proceso de autoevaluación institucional, revisión externa y diseño y ejecución de planes de mejoramiento.

Este Modelo de Calidad propone una gestión de los establecimientos educacionales desde una doble perspectiva: la primera, referida a una gestión educacional sistémica, y la segunda, como un conjunto de procesos alineados y coherentes entre sí, y a su vez, con los resultados de la institución escolar (MINEDUC, 2003).

Otra de las iniciativas importantes impulsadas en nuestro país es la propuesta de la Fundación Chile, quien inició en 1998 una amplia revisión de modelos especialmente en países con buen desempeño académico, a partir de la cual propone un modelo de gestión que enfatiza la preocupación por los beneficiarios, el mejoramiento continuo de los procesos y los resultados.

UN MODELO DE ANALISIS DE LA GESTIÓN

Las Unidades Escolares representan el escenario fértil para desarrollar aprendizajes de calidad para los alumnos, a partir de prácticas pedagógicas significativas.

Sin embargo, para el logro de estos objetivos se requiere generar las condiciones propicias que permitan la germinación de estas prácticas. La más importante de estas condiciones es imprimir calidad en su gestión, integrando a los diversos actores en esta tarea, posibilitándoles jugar un rol protagónico en su quehacer.

Al decir de Alvariño et al. (2004), la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales. En la actualidad, se resalta la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos educacionales, con su impacto en el clima organizacional, en las formas de liderazgo, en la optimización de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación, la productividad, la eficiencia y por ende en la calidad de los procesos educacionales.

Según el mismo autor, lo anterior justifica que en el ámbito internacional exista un conjunto de iniciativas que están desarrollando los sistemas educacionales para incidir sobre el mejoramiento de la gestión de las escuelas en regímenes descentralizados, tales como:

- Adopción de procedimientos de acreditación de las escuelas
- Aplicación de incentivos para premiar y sancionar el desempeño de la gestión
- Empleo de esquemas de asistencia técnica focalizada
- Introducción de mayores exigencias de "accountability" mediante el registro más amplio de métodos de información.
- "Benchmarking" de la gestión como modelo para las escuelas
- Diseño de mecanismos de participación de la comunidad escolar, la comunidad local y agentes externos, como empresarios, que generen exigencias y apoyo para el mejoramiento de la gestión.

En consecuencia, la gestión está asociada a la forma de organizarse para el logro de los objetivos, es decir cómo se estructura y coordina el trabajo de las personas y los grupos al interior de la organización para conseguir sus metas. La diversidad de formas responde a distintos modelos de gestión, surgidos de la investigación y de la práctica, que aún cuando difieren en la forma, comparten un elemento común que es el logro de los objetivos organizacionales.

La actual realidad educacional en nuestro país, con sus características distintivas, aparece cada día más ante los ojos de los educadores y de los padres con niños en edad escolar, como un sector que se ha ido quedando al margen del desarrollo que otro tipo de organizaciones están alcanzando en este ámbito. Esta constatación proviene de la sucesión de hechos a que nos hemos ido acostumbrando que se derivan de la falta de un abordaje más integral hacia la calidad de la gestión al interior de los colegios.

A medida que el país va alcanzando mejores estados de desarrollo, las organizaciones privadas no educacionales han ido incorporando paulatinamente a su quehacer elementos de planificación estratégica, de desarrollo organizacional y se están sometiendo a evaluaciones de la calidad de su gestión, aplicando planes sistemáticos de mejoramiento. Este acento en la gestión también se ha venido dando, tal vez en forma más lenta, en el ámbito de las instituciones públicas.

Sin embargo la realidad nos muestra que a nivel del sistema educativo nacional no se han incorporado aún en su evaluación, al ritmo necesario, algunos componentes de la gestión de gran relevancia, tales como: liderazgo, planificación estratégica, gestión de recursos humanos, gestión de procesos, entre otros, los cuales se relacionan con el nivel de desarrollo organizacional que tienen las organizaciones educativas y que afectan la calidad de su gestión.

Lo que está sucediendo a nivel educativo aleja cada día más a este tipo de organizaciones de un proceso que se está desarrollando a nivel de país, provocando una ampliación de las brechas en el ámbito de gestión al comparar la realidad de las organizaciones educativas y otros tipos de organizaciones. En nuestros colegios, los esfuerzos que se realizan para evaluar la gestión y el desarrollo de procesos de planificación estratégica que permiten orientar los recursos y las personas hacia una visión definida y compartida por todos sus actores, resultan aún desconocidos para la gran mayoría de los docentes y no están incorporados en la cultura formativa de éstos.

El cambio cultural requerido para la incorporación de esta nueva visión al trabajo del docente se ve obstaculizado por la excesiva carga horaria que éstos deben asumir ya que se desempeñan paralelamente en distintos establecimientos, lo cual ha provocado un deterioro del sentido de pertenencia, lo cual tiene un efecto nocivo considerable en la gestión educacional y en la calidad de la educación (Lepeley, 2001).

Esta situación agrava aún más el impacto que sobre la gestión educativa se produce al no contar con una cultura de evaluación que permita medir permanentemente las diversas áreas de gestión, hacer comparaciones en distintos periodos y, más grave aún, impide la ejecución de acciones de mejoramiento que permitan eliminar las falencias observadas.

Al no haber conciencia de cuáles son los factores que inciden en la gestión de calidad, se descuidan aquellas prácticas que afectan el rendimiento global, por ejemplo, la escasa participación de los docentes en el proceso de toma de decisiones. Difícilmente se podrían adoptar medidas tendientes a mejorar todos los otros elementos componentes de una gestión si no se les conoce, lo que conduce a centrar la evaluación en aquel elemento que todos dominan como son los resultados académicos del establecimiento.

Resulta complejo pedir a los establecimientos educacionales que evalúen la gestión considerando todos sus elementos y no sólo los resultados, ya que quienes deben emprender esta tarea al interior de los colegios son los directivos de éstos y su formación no está orientada a profundizar en la utilización de herramientas destinadas a la evaluación global de la gestión ya que ésta se centra regularmente en el ámbito académico.

En este contexto interesa por lo tanto aplicar un modelo de análisis para conocer las variables que están incidiendo en la calidad de la gestión desarrollada por las organizaciones educativas. Dicho análisis permitirá detectar las falencias de la gestión, la incidencia de ciertas variables en el mejoramiento de la calidad de las organizaciones educativas y entregará información relevante para la planificación y ejecución de acciones de mejoramiento de estas organizaciones.

MODELO PROPUESTO: ESPECIFICACIÓN INICIAL

El modelo que se propone se basa en la consideración de dimensiones relevantes y ricas conceptualmente, que han sido asociadas con variables de procesos en los modelos de evaluación y diagnóstico de la gestión.

Por medio del siguiente apartado presentamos la especificación inicial del modelo relacional de diagnóstico de la gestión y calidad percibida que proponemos validar.

TABLA 1:
DIMENSIONES E INDICADORES DEL MODELO EFQM-EUROPEAN FOUNDATION QUALITY
MANAGEMENT

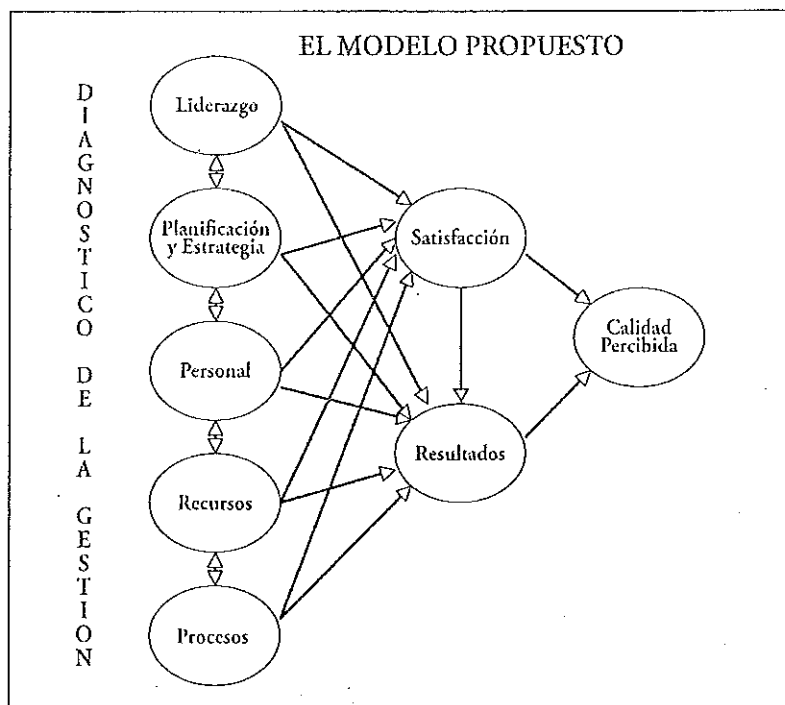
Liderazgo	Planificación y estrategia	Gestión de personal	Recursos	Procesos
Compromiso	Desarrollo de la estrategia	Competencias	Gestión de recursos	Identificación de procesos
Reconocimiento	Comunicación Estratégica	Motivación	Innovación	Seguimiento y control de procesos

TABLA 2:
DIMENSIONES QUE SE INCLUYEN EN EL MODELO COMO PRODUCTOS INTERMEDIOS Y FINALES.

Satisfacción	Resultados	Calidad Percibida
Nivel de agrado con la gestión y funcionamiento del establecimiento.	Logros del establecimiento en todos sus ámbitos de gestión.	Diferencia entre las expectativas y las percepciones de los directivos y docentes respecto de un servicio.

En definitiva, es posible proponer un “Modelo Causal” de Análisis de las Organizaciones Educativas que de cuenta no sólo de las variables que influyen en la calidad, sino de la relación entre éstas, basado en la literatura de investigación, el cual quedaría estructurado de la siguiente manera:

CUADRO 1:
RELACION HIPOTETIZADA DE DIMENSIONES DEL MODELO



El modelo causal propuesto, relacionado con los efectos que el diagnóstico de la gestión tiene sobre la calidad percibida de las organizaciones educativas, tiene como variables mediadoras la satisfacción con la gestión del centro y los resultados obtenidos por éste.

Operacionalmente el diagnóstico de la gestión es el grado de atribución en que los directivos detectan los puntos fuertes o débiles de una organización, así como sus áreas de mejora, a partir del análisis de las dimensiones de gestión señaladas en el cuadro 1.

Según este modelo, el diagnóstico de la gestión definido por las dimensiones **Liderazgo, planificación y estrategia, gestión de personal, recursos y procesos** afecta significativamente, a través de la **satisfacción** y los **resultados**, a la **calidad percibida** en los establecimientos educativos, entendiendo esta última como el grado de atribución por parte de directivos y docentes de la percepción respecto del nivel en que el centro educativo es capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los alumnos y sus familias, a partir de la opinión que estos tienen de los servicios entregados.

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Existe un consenso casi general en todos los sectores, especialmente en aquellos más vulnerables, en evaluar el nivel de calidad de la educación en Chile como altamente deficitario, a pesar de la gran inversión que el Estado ha impulsado hacia el sector.

Una de las herramientas que, en el último tiempo, se está utilizando es la Evaluación de la Gestión de las Unidades Educativas, a partir de la utilización de modelos adaptados al sector educación y a la realidad chilena.

Si bien existe coincidencia en los objetivos que subyacen a la aplicación de tales modelos y su efecto positivo en la gestión educativa y a través de ésta en la calidad de la educación, no se puede menos que representar una fuerte crítica a la forma en que se han adaptado estos modelos y a las falencias que este proceso lleva consigo, siendo la principal de ellas, la ausencia de una necesaria validación empírica del modelo antes de su aplicación.

Resulta imprescindible someter a cualquier modelo de evaluación o diagnóstico a una validación empírica, no sólo para detectar cuáles son aquellas variables que necesariamente deben ser consideradas como relevantes en el modelo, sino principalmente para conocer las interrelaciones existentes entre las mismas y el impacto que cada una de ellas tiene en la calidad de la gestión que se está evaluando.

Desde esta perspectiva, resulta esencial orientar futuras investigaciones hacia la validación de un modelo de diagnóstico de la gestión de organizaciones educativas que permita contribuir, a partir de un modelo validado, a la eficacia de la educación en el logro de la excelencia.

Actualmente, más que nunca en nuestro país, se requiere rigurosidad y sistematicidad en todo el quehacer orientado a mejorar la calidad de la educación. No es posible insistir en la aplicación de herramientas, que pueden ser modernas o que han resultado efectivas en otros países, sin someterlas a la validación empírica que un proceso que pretende ser científico, necesariamente debe realizar.

La necesidad de una validación empírica de los modelos a aplicar resulta aún más evidente si se considera que el modelo teórico que subyace como punto de partida y que condiciona los resultados finales es altamente subjetivo, lo cual es positivo para el avance científico por la amalgama que se produce entre teoría y método científico y sus efectos en el avance del saber científico.

Es importante considerar que el modelo que se proponga debe obedecer a un tipo de modelación de aspectos específicos de la organización escolar que intente una explicación parcial de la realidad, siendo lo más relevante, la integración en dichos modelos de variables fundamentales en el funcionamiento de los establecimientos educativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvariño C., Arzola S., Brunner J.J., Recart M., Vizcarra R., 2001
Gestión Escolar: Un estado del arte de la literatura, 04 de Agosto de 2004.
http://www.usuarios.lycos.es/invproceso-sedu/lecturas/gestion_html
- Cantón, I. et al., 2001
La implantación de la calidad de los centros educativos, Editorial CCS, Madrid
- Fundación Chile, (2003)
Programa de certificación de la calidad de la gestión escolar, Santiago, pág. 6-23.
- Lepeley, M., 2001
Gestión y calidad en educación, Editorial McGraw-Hill, Santiago.
- Martinic, S., 2002
Gestión efectiva para mejorar los aprendizajes. En: *Revista de Educación*, Ministerio de Educación N° 292, Santiago, pp.27-28.
- Ministerio de Educación y Centro de la Productividad y la Calidad, 2003
Guía para la autoevaluación de los establecimientos escolares, Santiago de Chile, pp. 2-12.
- Ministerio de Educación, 2001
Revista electrónica *TIMSS: Oportunidad para crecer*, Noviembre, Edición N° 6, pp. 3-8.
- Raczynsky, D., 2001
Evaluación, una herramienta para mejorar. En: *Revista Ministerio de Educación*, N° 290, Santiago de Chile, pp. 9-12.