

La organización y administración de centros educativos: una visión desde el concepto de las buenas prácticas en educación

Evelia Derrico*
profeve@yahoo.com



* Asesora pedagógica y Directora del Departamento de Posgrado del Instituto Superior de Formación del Profesorado de Investigadores.



Resumen

Este documento se propone desarrollar una estrategia apropiada desde el campo de las ciencias de la administración y desde la concepción de *calidad*, que puede constituirse en una herramienta eficaz para los centros educativos, cuando éstos deban acreditar su desempeño ante diferentes organismos, ante padres, alumnos y, sobre todo ante sí mismos; o bien, cuando deban certificarse para obtener una calificación para los títulos que expiden.

Para ello, se acudió a las herramientas que ofrecen las Buenas Prácticas en Educación (BPE), intentando identificar sus términos más usuales, los procesos y procedimientos más adecuados para asegurar estas prácticas; las fuentes de confusión y los errores más comunes que las desnaturalizan, así como el impacto social de un servicio educativo mal producido.

Y, además, se intenta valorar la importancia y la utilidad de las BPE para el diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación y control del trabajo pedagógico; el uso correcto de la documentación y la función que representan las áreas de evaluación e investigación para el aseguramiento de la calidad durante el proceso de obtención de un servicio eficaz, eficiente, pertinente y relevante.

Finalmente se presenta una aproximación a un modelo con algunos de los elementos que es necesario describir en un Manual de Calidad de un de un Centro Educativo.



Introducción

La experiencia de muchos años realizando capacitación en grandes empresas desde la educación no formal, permitió tener contacto con procesos y procedimientos de las ciencias de la administración que, si fueran apropiados para la naturaleza y la idiosincrasia de las instituciones educativas, podrían resultar herramientas eficaces a la hora de ordenar las organizaciones de educación formal. Esto será así toda vez que se respeten las pautas culturales y las finalidades humanísticas de cada institución educativa.

La manera en cómo hacemos nuestro trabajo educativo afecta a miles de personas que se ven alcanzadas directa e indirectamente por sus resultados. Las personas confían en los educadores y en las instituciones educativas, por eso cumplir y hacer cumplir las normas de *buenas prácticas en educación* es un deber moral presente en nuestras responsabilidades deontológicas profesionales.

En los últimos años organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, se han encargado de establecer pautas de orden general y de auditar los procesos y resultados de los sistemas educativos, calificándolos, a fin de mostrar a la sociedad cuáles son las instituciones más confiables en esa materia y así orientar las elecciones de la población, como también para evitar que sea sorprendida en su buena fe, con ofertas que no cumplen con los mínimos requerimientos de calidad, concepto éste de imprescindible definición previa al inicio de todo proceso que se encamine a su búsqueda.

En este artículo se trazarán algunos lineamientos teóricos sobre las *buenas prácticas en educación* (BPE), en el marco de la noción de búsqueda de la *calidad*, con alguna breve ejemplificación de aplicación práctica. Sólo ello, dado que la apropiación de esta tecnología de organización y administración, es particular y específica a cada centro, son sus integrantes quienes deben realizar los esfuerzos necesarios para tomar las decisiones que permitan la selección y el uso de aquellos elementos que puedan resultar más útiles a su realidad.

Esto quiere decir que, aunque no se busque estrictamente acreditar o certificar, bien puede resultar un incentivo para repensar la propia organización y proyectar rediseños administrativos que contribuyan a mejorar la calidad de lo ofrecido.

Primer paso: ¡paciencia y personas dispuestas!

La experiencia adquirida desde 1985 trabajando y certificando con las Normas ISO en sistemas de educación no formal –capacitación en empresas– permitió experimentar los *pros* y los *contras* de la aplicación de criterios derivados de las ciencias de la administración para trasladarlos a las ciencias de la educación. Desde ese enfoque práctico se ofrecen –sin la ingenuidad de creer que su ejecución será sencilla, pero en el convencimiento de que es posible– algunos *lineamientos* que pueden llegar a ser aplicables en los sistemas formales de enseñanza.

La experiencia proporcionó claridad en cuanto a que es necesario: 1º. Asumir una actitud paciente ante los diferentes tiempos personales, de grupo e institucionales y 2º. Valorar la importancia de la participación de los equipos de trabajo y la necesidad del acompañamiento de todos, desde los directivos hasta el último asistente. En fin, los papeles no resultan un gran problema, se escriben y reescriben, se transforman en grandes palimpsestos... sin embargo, las personas sí deben estar convencidas, pues son el pilar fundamental de todo cambio. Esto es así por la relación que se establece al adquirir otros valores y otra cultura, en este caso la de la calidad, inscritos en marcos teóricos de una episteme ajena.

Pensar la educación desde modelos de organización no habituales en nuestros campos de actuación, no es tarea sencilla. Y esto es así, porque implica una apertura conceptual y un ejercicio cognitivo que ponga en marcha funciones de pensamiento flexibles, con amplitud de criterio para la consideración de la multivariabilidad, la complejidad y la dinámica propias de los sistemas, tal que, las personas y los grupos puedan desarrollar los esfuerzos de transposición de un campo del saber a otro para vencer la

entropía, aprovechar críticamente lo apropiado y recrear herramientas en función de las necesidades determinadas y sentidas por cada organización. Sabemos, que no es fácil... pero, tampoco es imposible.

Las perspectivas de abordaje de nuevos modelos o el rediseño de paradigmas organizativos y de administración no usados en los centros educativos, nos conduce, primero, al necesario desarrollo de procesos de **comunicación** que involucran vitalmente procesos de **decisión** que son importantes para el cambio institucional.

Pero... controlemos la ansiedad: el cambio demanda **tiempo**, tiempo que no es igual en todas las organizaciones. Y durante ese tiempo es imprescindible una forma especial de comunicación: *la difusión*,¹ que consiste en el modo por el cual se disemina una innovación entre los miembros de un sistema social, por caso, el de los *centros educativos*. Los estudios de difusión se refieren a los mensajes que constituyan ideas nuevas, a partir de las cuales se procura obtener cambios de comportamiento evidentes; es decir, la adopción o rechazo de estas ideas o prácticas nuevas. La meta de la investigación en difusión es acortar el periodo entre la invención y la adopción generalizada. Sin embargo, como su propia paradoja, una vez que la difusión está en marcha es imposible detenerla.

Una idea práctica requiere de un proceso mental a través del cual una persona pasa del primer conocimiento hasta la confirmación de su actitud frente a ella. Primero la percibe, la conoce; después, *desarrolla una inclinación favorable o desfavorable* hacia ella, se persuade; a continuación, *la adopta o rechaza, decide*; y por último, *confirma su decisión*, hace uso pleno de la novedad como una buena alternativa de acción disponible.



¹ Rogers, E. (1968). Elementos de cambio social en América Latina. Difusión de innovaciones. CIESPAL: Quito, Ecuador.



Este artículo sólo pondrá en contacto al lector con información que le permita conocer algunos elementos teóricos del modelo de *calidad*, pero desde el punto de vista de la educación. Entonces, se recomienda que tenga en cuenta:

1. Las **ventajas relativas** que pueda obtener de la propuesta, que perciba en qué grado puede mejorar lo que hace en su centro educativo.
2. La **compatibilidad** con su realidad; el grado de consistencia con sus esquemas de valores y sus experiencias pasadas.
3. La **complejidad del planteamiento**; si es difícil de entender y usar o puede intentarse.
4. La **practicabilidad**; en qué grado puede ser aplicado, qué elementos representan una utilidad concreta y cuáles sólo potencialmente.
5. La **observabilidad**; cómo sus resultados pueden ser visibles a otras personas e instituciones y cómo pueden agregar valor en la consideración social que se tiene de su institución.

La calidad es un cambio cultural en el centro educativo que depende sí de la influencia tecnológica, pero fundamentalmente de la influencia de las personas; de quienes funcionalmente se ven comprometidos en la solución de problemas colectivos con respecto a una meta común, concepto que representa la cohesión del propio sistema. Así que, además de adhesiones encontraremos resistencias, dudas, avances y retrocesos, durante el proceso, las ideas, creencias, valores y afectividades de las personas que interactúan en la organización serán diferentes en sus atributos y, probablemente, deban administrarse varias crisis, propias de la naturaleza del cambio.

Ahora bien, si queremos mejorar la organización y administración de nuestros centros, es imprescindible contar con múltiple y variada información, desde

diferentes miradas y perspectivas, a fin de contar con elementos de juicio confiables para **elegir**, para tomar aquellas decisiones que doten de calidad a las ofertas educativas y las coloquen a la altura de las demandas sociales y culturales de la región.

Algunos conceptos preliminares

Las *buenas prácticas en educación* constituyen un conjunto de pautas que deben seguirse para la organización y administración de los centros que se dedican al diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación y evaluación de sistemas educativos formales y no formales, presenciales y a distancia, bajo modalidades puras o integradas² que ayudan a la promoción de las cualidades humanas individuales o asociadas. Las pautas se elaboran sobre la base de diferentes componentes que permiten calificar la oferta educativa, como puede ser:

- a. La formación del personal que integra los equipos de trabajo y su preparación específica para la tarea que se le ha asignado.
- b. Las instalaciones y el equipamiento que se utiliza en el sistema, su frecuencia de uso y su destino apropiado.
- c. El orden y sistematización de la documentación que formaliza, registra, administra y controla al sistema.
- d. Los estilos de liderazgo y las formas de participación de la comunidad educativa.
- e. Los procedimientos que se utilizan para llevar a cabo las diferentes acciones técnico-pedagógicas.
- f. La producción y distribución de materiales de enseñanza, formatos, posibilidades, objetivos, alcances y limitaciones.

² Hay una tendencia creciente hacia la integración de las modalidades presenciales y a distancia, como forma de enriquecimiento de las propuestas educativas, hoy conocidas como *blended learning*. En igual sentido, se pronunció la autora en 'The Integration of Paradigms, The 18th ICDE World Conference The New Learning Environment: A Global Perspective, at The Pennsylvania State University, USA, 1997, e idéntica posición sostuvo en el IV Encuentro de Educación a Distancia del MERCOSUR, realizado por el CREAD y el CENAI en Florianópolis, Brasil, en noviembre de 2003.

- g. Las formas particulares de utilización de los medios y los propios modos de comunicación frente a otras instituciones, frente a los alumnos, frente a la comunidad cercana, frente al país y la región.
- h. Los intentos de cooperación interinstitucional, nacionales e internacionales.

Marcos legales de referencia

El gobierno de cada país tiene autoridad legal para asegurar que las instituciones educativas cumplan con las *BPE*, auditando instalaciones, equipos, documentación, procedimientos de trabajo y conformación de los equipos docentes y de conducción. En uso de sus funciones, puede efectuar recomendaciones, proceder a la suspensión de carreras y hasta el cierre de los establecimientos, atento a la responsabilidad social que lo alcanza frente al derecho de las personas a recibir las mejores ofertas educativas en igualdad de oportunidades.

En Argentina, por ejemplo, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria ha elaborado diferentes criterios para la verificación y acreditación de las ofertas universitarias y el Consejo Federal de Educación, a su vez, a través del Documento A-14, convalidado como Resolución ME No. 63/97, también provee una reglamentación para el ordenamiento interno de los sistemas educativos, lo que permitirá la posterior certificación de los títulos otorgados.

Asimismo, el Instituto Argentino de Normalización ha publicado las Normas ISO 9001: 2000³ en la Educación, que constituyen los lineamientos para su implementación "en los establecimientos de educación formal (en todos los niveles), de educación de

adultos y de educación no formal y organizaciones especializadas en capacitación de recursos humanos como así también departamentos de capacitación en organizaciones empresarias no especializadas" (de: Misión, Norma ISO 9001: 2000).

Gestión de la calidad educativa

Los criterios enunciados en el párrafo anterior, no se alejan de los seguidos en los países que han sistematizado los requerimientos que permiten evaluar desde auditorías externas la validez de sus sistemas educativos, tampoco, de los instrumentos de evaluación institucional que algunos establecimientos de educación superior están concretando como parte del procedimiento interno o contratado a través de la asistencia de servicios de terceros evaluadores. Esto es así porque, una institución sabe que para lograr sus objetivos, los factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de sus servicios, deben estar bajo control. Mecanismo que es necesario orientar a la disminución, eliminación y prevención de las deficiencias en la calidad. Pero para ello, cada propuesta de educación debe ofrecer servicios que:

1. Satisfagan el uso, el propósito y la necesidad. Conceptos que deberán estar bien definidos en los respectivos idearios.
2. Satisfagan las expectativas de los alumnos, sus padres, las organizaciones que contratan servicios educativos, las organizaciones empleadoras receptoras de graduados, etc.
3. Cumplan con las normas y especificaciones establecidas por las políticas institucionales y jurisdiccionales.



³ ISO: sigla de la expresión en inglés que significa Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization). ISO es una federación mundial de organismos nacionales de normalización que, por medio de sus comités técnicos –a los cuales tienen derecho de participación los países miembros–, elaboran normas en diferentes materias que se hayan determinado como necesarias.



4. Cumplan con los requerimientos de la sociedad en su conjunto, atendiendo al bien común.
5. Estén disponibles en igualdad de oportunidades.
6. Provean beneficios sin dispendios.

En definitiva, los programas deben cumplir con los objetivos fijados en la política de calidad de la institución educativa y de su jurisdicción. Aunque un efectivo sistema siempre debe diseñarse para satisfacer las necesidades y expectativas de los “clientes” y para proteger los sanos intereses de la institución. Por ello, es imprescindible desarrollar un conjunto de elementos básicos con los cuales implementar la **gestión de la calidad**. La selección de los criterios apropiados dependerá de la oferta y la demanda que exista en ese ámbito geográfico, la naturaleza de la carrera ofrecida, los procesos de diseño y aplicación organizados y las necesidades de las personas.

En este caso, la particularidad del servicio de educación, que es esencialmente formativo, amplía una visión —en principio— restringida a la **necesidad social, económica y laboral**, en tanto también debe procurar la satisfacción de la necesidad personal, íntima, espiritual y vocacional, muchas veces por el solo goce intelectual y estético; cuestión que hace compleja su conjunción en una integración equilibrada y armónica. Esta circunstancia es una de las diferencias primordiales respecto a sistemas de otra naturaleza. Una segunda distinción de importancia, surge de la extensión y alcance que adquieren los sistemas bajo la modalidad a distancia y virtual, respecto a las necesidades localizadas en ámbitos geográficos específicos, las cuales pueden verse traspasadas por los intereses particulares de las personas residentes en cualquier lugar del mundo.

Ahora bien, ¿qué pasos son convenientes a fin de establecer las buenas prácticas como valor en la organización educativa? Veamos:

- a) **Determinar el ciclo de la calidad.** Lo que permitirá modelizar las interrelaciones de todas las actividades relacionadas con la educación ofrecida; graficar los procesos centrales que describen cómo realizar la prestación y, medir el grado de conformidad con los parámetros de satisfacción establecidos.
- b) **Estructurar el sistema de calidad.** Para determinar las acciones y a asignar las responsabilidades dentro de la estructura organizativa. Es decir, pretende **establecer una organización** que administrará sistemas educativos a través del diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación y evaluación de diferente *currícula*. Por lo tanto, desde esta óptica organizacional previa, proveerá a definir las responsabilidades; a fijar clara y suficientemente las líneas de autoridad y su delegación; a identificar problemas reales o potenciales de calidad; a iniciar medidas preventivas o correctivas; a definir claramente líneas de comunicación; a proveer recursos suficientes y adecuados que permitan la aplicación de las políticas y objetivos de la calidad; a determinar el nivel de competencia, experiencia y entrenamiento necesarios para asegurar la capacidad del personal; a identificar los factores de calidad que afectan la organización interna y externamente; a crear nuevas ofertas, procesos, tecnologías; a adoptar acciones preventivas; a desarrollar, comunicar y conservar procedimientos operativos que coordinen los diferentes programas institucionales; a redactar procedimientos simples, inequívocos y comprensibles, **como modo habitual y permanente de trabajo**.
- c) **Documentación del sistema.** La política y los procedimientos del sistema de calidad deben ser documentados por escrito, sistemática y

ordenadamente; y deben prever medidas para una apropiada identificación, comunicación, archivo en medios confiables y recuperables y registros con copia asegurada; como asimismo, limitarse a la extensión estrictamente necesaria en función del alcance de la actividad.

- d) **Auditorías del sistema de calidad.** El plan de auditoría, programa los procedimientos evaluativos para informar hallazgos, conclusiones y recomendaciones, permite comprobar la eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia del sistema de gestión y de sus resultados. Es en realidad, un plan de mejoramiento continuo, en tanto los informes de seguimiento deben reflejar las disconformidades, deficiencias, desviaciones de los objetivos pautados, sus posibles causas y para cada una de ellas, las recomendaciones acerca de las acciones correctivas más pertinentes; así como también, es una oportunidad para comprobar el comportamiento de las correcciones sugeridas en auditorías anteriores. Como se verá, aquí se hace imprescindible la formación de auditores calificados con desempeño idóneo para la realización de los procedimientos de control, recomendación y seguimiento.

Los puntos a), b) y c) se compendian en el **Manual de la calidad**, por lo que éste constituye el documento básico que describe qué y cómo se hacen las diferentes actividades en la Institución. Se utilizan redacciones precisas para las definiciones, y gráficos (*diagramas de flujo*) para describir adecuadamente los procesos y procedimientos. El manual de la calidad sirve como referencia permanente, puesto que establece los métodos acostumbrados y aquellos ocasionales que facilitan la introducción de cambios, modificaciones, revisiones o agregados.

El manual puede asumir distintos formatos: **general**, para toda la institución; particular, para algún sec-

tor o programa; **especializado**, para funciones como por ejemplo, modalidad, diseño o evaluación.

Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad es un concepto estrechamente ligado al de *buenas prácticas en educación*, porque con su aplicación mantenemos los procesos, los procedimientos y los resultados bajo control, de manera tal que las evaluaciones periódicas reúnen información y datos preventivos y ante cualquier desviación que se detectara, facilitan su corrección inmediata, manteniendo el servicio educativo dentro de los parámetros de calidad fijados para una institución y/o carrera, curso, o cualquier tipo de actividad de enseñanza y aprendizaje ofrecidos. Como se ve, la buena estructuración de los procesos de evaluación de la calidad es fuente para la toma de decisiones, cuando se quiere remediar, actualizar o recrear propuestas.

Evaluación, investigación y validación

La evaluación y la investigación –sin duda– constituyen los métodos más ricos para el desarrollo y aseguramiento de los procesos de *buenas prácticas en la educación*. Existen modelos de evaluación, como la *investigativa*, de E. Suchman (1967),⁴ que se constituye en un paradigma amigable con los planes de BPE; también resulta compatible el de *satisfacción del cliente*, de R. Stake (1967).

Dentro del contexto de prácticas valorativas, **las técnicas estadísticas y la validación** son instrumentos consistentes y confiables para ser aplicados a las diferentes dimensiones de la calidad, tales como:

- a. El análisis del mercado.
- b. El diseño de los proyectos educativos.
- c. Las especificaciones de necesidad, confiabilidad, predicción de durabilidad, etc.



4 Edward Suchman: Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs. Págs. 112-136 y Robert Stake: The Countenance of Educational Evaluation, págs. 235-291. En: STUFFLEBEAM, D. Y SHINKFIELD, A. (1987) Evaluación sistemática. Guía Teórica y Práctica. Barcelona, Paidós.

- d. El control de los procesos educativos y estudios sobre la capacidad de la organización para brindarlos.
- e. La determinación de los niveles de calidad y de los planes de seguimiento y control.
- f. El análisis de todos los datos, la evaluación de desempeño, el análisis de los defectos.

En este marco investigativo pueden llevarse a cabo –entre otras– algunas acciones como a continuación se ejemplifican:

- Diseño de planes experimentales.
- Análisis de varianza y de regresión.
- Evaluación de seguridad del sistema y análisis de riesgos en el corto, mediano y largo plazo.
- Ensayos metodológicos, mediales e instrumentales.
- Gráficos de control de la calidad.
- Inspecciones por muestreo estadístico.

La validación consiste en un programa documentado que suministra un alto grado de aseguramiento acerca de procesos, procedimientos y resultados que se deben mantener en las especificaciones deseadas, las que se han estimado como de calidad. Es un instrumento altamente confiable para suministrar datos valiosos para la evaluación y muy significativo –cuando tiene continuidad– en el mediano y largo plazos.

La definición de validación remite a: firme, robusto, fuerte, reforzado, que vale (porque tiene valor) o debe valer legalmente y su concepto, en una primera aproximación, lleva a la idea de *dar fuerza a algo, confirmarlo, hacerlo válido*. En definitiva la validación se propone:

- a) Comprobar que un proceso realmente puede ser confiable, es decir, que es posible su

reproducibilidad sin fallas y de dar como resultado un producto o servicio que está conforme a sus criterios.

- b. Comprobar o ratificar que el procedimiento de control de calidad aplicado produce valores legítimos, fidedignos que permiten una evaluación precisa de la calidad del servicio.

Existen dos tipos de validación. Una **prospectiva**, que aplicamos esencialmente a nuevas carreras u ofertas educativas, y una **retrospectiva**, que implica un examen estadístico sobre datos útiles representativos de los procesos y procedimientos llevados a cabo históricamente. Consiste en una determinación enteramente **significativa** de la capacidad de reproducción satisfactoria de los procesos, al menos sobre cinco cohortes.

Los programas de validación deben ir acompañados por otros referidos al **control de los cambios** que son necesarios operar en los sistemas, a fin de mantener o incrementar su calidad.

La revalidación es un programa formal de revisiones que indicará la frecuencia y la muestra que se examinará para observar la validez de los parámetros establecidos.

Confusiones y errores

Las *confusiones y errores* en los procedimientos técnico-pedagógicos de las organizaciones educativas, prácticamente son conceptos no abordados tanto como los que se refieren a los costos ocultos en la educación.⁵

Los costos son variables que facilitan la comprensión de la relación entre los medios invertidos y los resultados logrados. Hablar de costos desde la perspectiva pedagógica nos introduce en un problema filosófico que no se abordará en este artículo, pero sí es necesario reafirmar la complejidad, la profundi-



5 Derrico, Evelia (2001). *Un modelo de evaluación integral de ofertas virtuales*. www.virtual-educa.com

dad y las múltiples dimensiones que implican hablar de *costos en materia educativa*, cuando sería más adecuado retornar a la noción de inversión. Pero tampoco se realizan con frecuencia los análisis de inversión-beneficio con vistas a la regulación de las condiciones generales del sistema.

Los **errores y defectos** cometidos en las organizaciones representan falta de calidad –en este caso– con repercusión en las ofertas educativas; que por esa causa se convierten en inadecuadas, ineficaces, ineficientes; en fin, sin propiedad para ser ofrecidas como posibilidad formativa para el desarrollo personal, ni valor para promover en la sociedad cualquiera de sus áreas culturales: filosóficas, religiosas, artísticas, científicas, tecnológicas.

Ejemplos de **errores** tenemos a diario, cuando se reasignan horas a profesores cuya formación nada tiene que ver con el campo de estudio a enseñar; cuando se diseñan contenidos que no corresponden con el espacio curricular; cuando los docentes enseñan lo que conocen y no lo que deben; cuando no se cubren inmediatamente los cargos vacantes; cuando se mantienen ofertas desactualizadas o se superponen con las de otras instituciones, incrementando ofertas iguales y desatendiendo otras necesidades emergentes; cuando se destinan recursos a proyectos que requieren fuertes inversiones para escasos beneficios; cuando se fijan horarios reducidos de asistencia para los alumnos, aumentando el aprovechamiento de las instalaciones de una misma institución pretendiendo mayor cobertura pero a costa de menor tiempo escolar; etc.

Ejemplos de **confusión**, se observan cuando se siguen las instrucciones equivocadas o se emiten y reciben las comunicaciones de manera inexacta y a destiempo; cuando sus textos se prestan a significados de interpretación polisémica; o los mensajes provienen de diferentes fuentes con criterios disímiles para su aplicación; cuando se cambian directivas sobre la marcha y no hay procedimientos seguros de comunicación o se archiva la documentación bajo criterios equívocos que dificultan la ubicación; cuando se publicitan perfiles de carreras con incumbencias inexactas o engañosas o bien, no se comunica la inserción laboral de manera clara y precisa, entre otros.

Los errores y las confusiones se transforman en **no conformidades** del sistema, es decir, son aspectos que no cumplen o pueden no cumplir con las especificaciones que se han determinado como parámetros de la calidad del servicio ofrecido.

Se espera que las *BPE* aporten los instrumentos necesarios para reducirlos o evitarlos y mantener así los sistemas en sus niveles óptimos de calidad. Por ello, las normas sugieren una serie de procedimientos básicos:

- a. Identificar y documentar todas las acciones no conformes.
- b. Segregarlas para prevenir su uso inadvertido;
- c. Verificar periódicamente, con personal capacitado, para evaluar sus potenciales o reales efectos (funcionales, administrativos, estéticos, satisfacción del cliente, opinión pública, reputación, etc.).
- d. Disposición política por emergencia: la decisión de usar un ítem no conforme, debe acompañarse de las precauciones adecuadas.
- e. Prevención para evitar la repetición de no conformidades.

Impactos de los servicios educativos

Nuevamente estamos ante las características especiales de los servicios educativos y de su trascendencia en el proyecto de vida personal, porque si bien, los resultados de la educación necesitan ser evaluados por sus logros inmediatos, también deben serlo por su relevancia en las acciones futuras.

Las consecuencias de los procesos de aprendizaje, no obstante posibilitan la habilitación social para el desempeño de distintas actividades de características culturales con inserción en la estructura ocupacional, *también producen una especialización creciente en la conformación de esquemas cognitivos, emocionales y morales, tendientes al mejoramiento y la dignidad del hombre.*

El **sistema de gestión de la calidad** mide los resultados obtenidos durante el transcurso y al final del proceso formativo y difícilmente puede hacerlo de manera absoluta con aquellas condiciones que sirven de soporte para la constitución de nuevas estrategias de pensamiento, que incluso pueden obtenerse una vez pasados los años escolares, pero gracias a su influjo. Y he aquí, uno de los problemas que no pueden pasar inadvertidos a quienes enseñan: *los efectos en el tiempo de las situaciones de enseñanza del presente.*

Sin embargo, una organización administrada desde la política de la calidad, desarrolla un sistema tal

que impide el apartamiento de los objetivos fijados, guía la introducción de nuevos propósitos basándose en necesidades que surgen también de nuevas condiciones; permite la reparación de los errores y la prevención de acciones incorrectas, con lo que asegura a la comunidad el ofrecimiento de lo que verdaderamente ha prometido. Las elecciones sobre el servicio educativo quedan entonces, bajo la libertad de opción de los interesados en las propuestas curriculares de una determinada institución educativa, cuya transparencia muestra qué hace y cómo hace su gestión técnica y pedagógica.

Valor y utilidad de las BPE

Los valores de las *BPE* se aprecian en la *satisfacción* de quien llamaremos genéricamente *cliente*, expresión que pretende alcanzar a los alumnos, sus padres, las organizaciones que contratan servicios educativos, los fines de las jurisdicciones nacional, provincial y municipal, los empleadores, las instituciones educativas de diferente nivel que reciben a los graduados para continuar su formación. Y también, la satisfacción de los *proveedores* con quienes la institución interactúa a través de la contratación de servicios intermedios como transporte, alquiler de instalaciones y equipamiento, limpieza, mantenimiento y seguridad, capacitación profesional y técnica, producción de materiales y recursos didácticos, librería, asistencia social (medicina preventiva, seguros, recreación), *marketing*, comunicación y publicidad, albergues y apoyos estudiantiles, orientación vocacional, tutorías extracurriculares, etc.

Es decir, en la cadena de la calidad intervienen articulados diferentes tipos y niveles de organización, que podría graficarse de manera sencilla, así:



Las *buenas prácticas en educación* representan una garantía de orden y una avanzada para la modernización de las organizaciones y su puesta al día con las teorías y estudios experimentales que delinear pautas para su óptimo funcionamiento con mayores probabilidades de éxito, tanto para las personas que la integran como para quienes son los beneficiarios directos e indirectos de su acción, sean particulares, institucionales o ambientales. La diferencia principal se centra en el paso desde un actuar azaroso, casual o asistemático a la aplicación de métodos de trabajo científicos y tecnológicos.

Si las instituciones dedicadas a la educación integran las BPE con las *Normas ISO 9001:2000* y el *Programa de Desarrollo Sostenido*, darían un vuelco de suma importancia en su rumbo, le imprimirían un fuerte carácter de aseguramiento a sus procesos y procedimientos, reduciendo –o, en el mejor de los casos eliminando– las improvisaciones, el trabajo desorganizado, la respuesta –el “efecto rebote”– a demandas varias provenientes de las líneas jerárquicas o de las modas, la mayoría de las veces inconducentes, anómicas, anárquicas, impertinentes y cambiantes, provocadoras de desvíos en la naturaleza, cultura, políticas y objetivos de la institución. A la par, confirmarían una línea filosófica y axiológica de buen hacer propia del sistema.

No obstante, para que estos conceptos innovadores se incorporen en la cultura de cada organización, son necesarios algunos pasos previos de capacitación y aprendizaje, para comprender e interiorizar las pautas que permiten renovar los modelos de organización de los centros educativos, tales como:

1. Aprender las normas que rigen las condiciones de calidad.



2. Aprender a valorarlas y a apreciar sus beneficios.
3. Elaborar las propias pautas de monitoreo y control interno, en concordancia con las normas generales.
4. Llevar registros detallados y permanentes de diseño, desarrollo, aplicación, evaluación y distribución de los servicios educativos.
5. Estudiar, capacitar y dar ejemplo.

En definitiva, si se aspira a cumplir exitosamente con los fines loables de la educación⁶, es necesario recrear paradigmas organizacionales que aumenten su capacidad reuniendo nuevas condiciones de calidad y las garanticen.

Un Manual de calidad ... ¿también en educación?

Tal como lo definiera anteriormente, las buenas prácticas en educación constituyen un conjunto de pautas que deben seguirse para la organización y administración de los centros que se dedican al diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación y evaluación de sistemas educativos formales y no formales, presenciales y a distancia, bajo modalidades puras o integradas, que ayudan a la promoción de las cualidades humanas individuales o asociadas.

Es decir, trata sobre la funcionalidad de las instituciones para que sean más viables y exitosas en el cumplimiento de sus finalidades. Implican un cambio de valores y de cultura representado por la adopción de rigurosos métodos de trabajo sistemáticos, ordenados, prolijos y controlados cuyos procedimientos se describen en el *Manual de calidad de la organización*. Éste, constituye un documento para la descripción de qué se hace y cómo se hace el trabajo en la institución, a la vez que resulta

*base de comparación*⁷ confiable para la realización de las auditorías internas, diseñadas a fin de obtener evidencias cuanti o cualitativas sobre los hechos y no sobre los dichos. Es decir, se compara si las acciones que lleva a cabo la organización educativa respetan lo que ha descrito como sus procesos y procedimientos regulares en las tres dimensiones de análisis propias de su naturaleza:

- Dimensión pedagógico-didáctica.
- Dimensión organizacional administrativa.
- Dimensión socio-comunitaria.

Modelo para la elaboración del Manual de calidad

A continuación, se presenta un índice con algunos de los elementos que podrían desarrollarse en un *Manual de calidad de una organización educativa*, sin la pretensión de agotar los ítems, no obstante, puede ser de utilidad para tomar conciencia sobre las previsiones que es necesario describir y, a la vez, puede inducir a la incorporación de otras igualmente importantes, que no se le hubieran ocurrido a la autora de esta propuesta.

Sin embargo, no escapará al lector que, para llevar a cabo la implementación de este u otro modelo en igual sentido, será necesario iniciar el proceso por el cual se introduce cualquier modelo innovador, en la organización el que precisará de:

- *Un periodo de información*, clara, presentada por distintos medios y con frecuencias intermitentes.
- *Un lapso de persuasión* sobre los valores que impregnan el cambio, sus efectos inmediatos y su impacto a futuro, a escala personal e institucional.

6 Planteados con inteligencia en el Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Jacques Delors: *La educación encierra un tesoro* (1996). Madrid, Santillana, Ediciones UNESCO.

7 En los procesos evaluativos, las bases de contrastación más habituales la constituyen: la comparación con objetivos establecidos; la comparación con entidades similares; la comparación con situaciones previas y la comparación con situaciones ideales (Chadwick, C., 1980). En este último caso, el Manual de calidad no deja de corresponderse con la descripción de los criterios de una situación que se desea, a la que se aspira.



- *Un tiempo de aprendizaje* con enseñanzas sistemáticas sobre el tipo de organización al que se aspira.
- *Un tiempo de espera* durante el cual los “primeros innovadores” sensibilizarán a quienes aún dudan de los beneficios de introducir la innovación.

Iniciar la aplicación de las normas comenzando por la *redacción del manual de calidad* y el orden y clasificación de la documentación. Seguir con la formación de *líderes y auditores*. Educar en una cultura afín a los proyectos de desarrollo sostenido; penetrar en la naturaleza y en el impacto que en el mediano y largo plazos tienen sus prácticas, que alcanzan desde el cuidado del ambiente hasta la preservación de la historia y los recursos para las generaciones futuras, atravesando las acciones profesionales y técnicas, que en el caso del campo educativo, permiten lograr no sólo la conciencia y el convencimiento que luego se transmite desde las múltiples tareas de liderazgo, sino también un perfil de autoridad y de gestión con grandes potencialidades para la creación y el ejercicio competente de proyectos, programas y planes innovadores.

Y finalmente, el *establecimiento de los plazos* –sin prórrogas– para la puesta en práctica del sistema integral de gestión de la organización, bajo los lineamientos de la búsqueda de la calidad.⁸

Manual de calidad

● Datos institucionales

Se describe nombre, dirección, formas de comunicación, niveles educativos que atiende y modalidades de enseñanza adoptadas (formal, no formal, presencial, a distancia, integradas).

● Propósitos de su actividad

De acuerdo con el ideario de la institución, se explicita el objeto fundamental de sus acciones, por ejemplo, *“proveer calidad en la formación de profesores de diferentes especialidades a través de la investigación y el desarrollo y la continua innovación de los diseños curriculares”*; *“lograr el mejoramiento de la profesión docente”*; *“contribuir a la calidad de vida del personal que constituye el equipo de trabajo”* ...

● Políticas de calidad

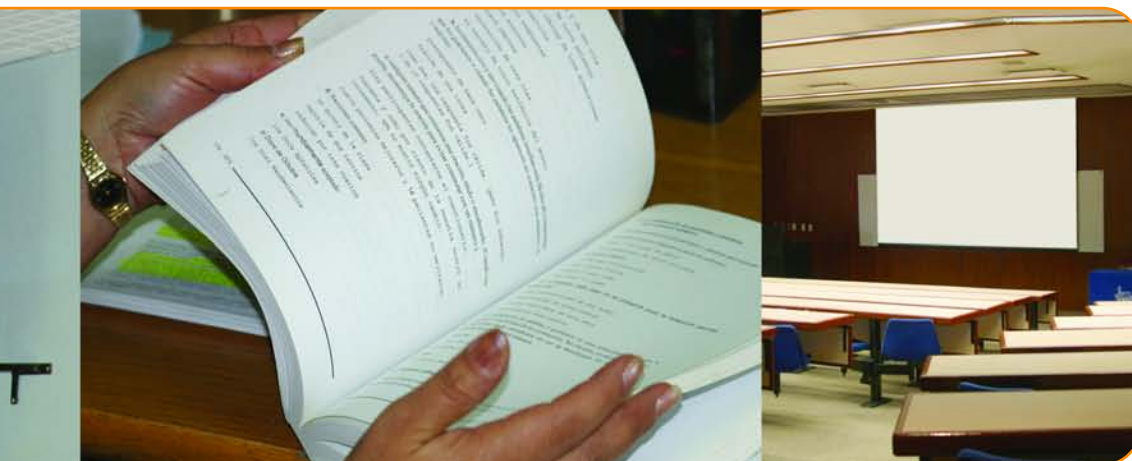
Consignar fecha de elaboración y políticas de calidad que se seguirán a partir de su vigencia. Definir el concepto de calidad en el contexto de cada organización y en consonancia con las normas existentes en la materia:

- Qué es calidad.
- Calidad a través de la gente.
- Calidad centrada en los “clientes”.
- Conceptos involucrados con la calidad.
- Seguridad y calidad.
- Aseguramiento de la calidad y mejora continua.
- Buenas prácticas.
- Control de la calidad.
- Relación con las normas ISO.
- Relación con otros sistemas de gestión.

● Personal-equipos de trabajo

Respecto del personal:

- Describir titulación, postulaciones, investigaciones, publicaciones, premios, etc.



⁸ Los modelos organizacionales hacia la calidad se inician con Williams Edwards Deming (USA, 1900-1993), pionero de los procesos hacia la calidad total (Total Quality Management - TQM).

- Describir el desarrollo de la carrera profesional: ayudante-alumno, adscripto, ayudante diplomado, jefe de trabajos prácticos, profesor adjunto, titular, asociado, visitante, invitado, etc.
- Describir puestos jerárquicos desempeñados: jefe de departamento, secretario, director de centro, decano, etc.

Respecto de los equipos de trabajo:

- Experiencia en trabajos de rutina.
- Experiencia en tareas innovadoras.
- Experiencia en proyectos especiales.

Respecto de ambos:

- Explicar las posibilidades de desarrollo de carrera profesional: nuevos puestos, remuneración, beneficios.
- Describir las funciones y sus responsabilidades.
- Determinar claramente las líneas de autoridad y la delegación en casos de vacancia.
- Los métodos para la cobertura de cargos.
- Asignar responsabilidades y funciones, en orden a prevenir desempeños incorrectos, desautorizaciones, faltas leves o graves, ausencias, etc., que puedan afectar el servicio ofrecido.
- Establecer los modos de comunicación y de participación: reuniones semanales, mensuales, asambleas, pequeños grupos, etc.
- Fijar las formas de interacción horizontal y vertical (personal, electrónica, epistolar, etc.).

- Determinar las formas de interacción intra e interinstitucional (informales, por convenios, etc.).

● Capacitación – perfeccionamiento – actualización

- Se diseñan programas de entrenamiento periódicos para todos los niveles y categorías de personal (docente y no docente).
- Cursos internos y externos. Carrera profesional y promoción.
- Formación de formadores. Programas específicos sobre nuevos servicios, nuevas tecnologías, cambios culturales, cambio de responsabilidades y nuevos roles, introducción de innovaciones, incremento del conocimiento específico, refuerzo sobre áreas débiles, etc.

● Seguridad social-higiene laboral

- Se describen los servicios sociales que cubren al personal de manera habitual y en casos de emergencias.
- Se analizan las enfermedades profesionales que afectarían a la salud. Riesgos y prevenciones. Aseguradoras del trabajo.
- Se explicitan los procedimientos de *higiene individual* (v.g.: vestimenta adecuada en aulas, laboratorios, gimnasios, etc.) y *ambiental* (higiene y desinfección de espacios públicos ampliamente frecuentados, equipos e instalaciones) –tal vez por contrato de terceros–.



● Instalaciones y equipos

- Se establece: localización, designación, construcción o adaptación –en su caso– y mantenimiento de las salas donde se realizan las distintas actividades.
- Auditorios, salones de actos, campos deportivos, espacios de usos múltiples.
- Factores que pueden afectar a determinados equipos, condiciones para su preservación y cuidado. Sistema de reserva para el uso.
- Entornos laborales. Luces, olores, colores, temperaturas, humedad y ventilación apropiados para la enseñanza. Medidas de protección y sistemas de seguridad (v.g.: por interrupción de la energía eléctrica, cortocircuitos, inundaciones, alarmas, etc.).
- Sistemas computarizados. Aseguramiento de la información: copias.

● Bibliotecas-hemerotecas-laboratorios-tecnologías varias

- Descripción, catalogación, registro, disponibilidad, condiciones de uso. Requerimientos. Condiciones. Horarios y tiempos. Organización de préstamos y utilización.
- Insumos críticos. Reparación, mantenimiento y reposición. Calibración de instrumentos.
- Modernización, reemplazos y compra.
- Diseño, desarrollo y actualización de la página Web institucional.

● Servicios

- Electricidad, agua, gas. Telefonía e informática. Pagos. Control periódico. Atención de fallas. Situaciones críticas.
- Cafetería y sala de fotocopiado. Sistemas de concesión y administración.
- Servicios para alumnos no residentes que viajen con motivo de exámenes, cursos o trámites.

● Documentación

Una buena documentación constituye la parte esencial del sistema de aseguramiento de la calidad. Ella define:

- El marco legal en el que se desenvuelve la institución.
- Los procedimientos de administración de personal.
- Los procedimientos de administración de alumnos.
- Los procedimientos de diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación, evaluación y distribución de ofertas curriculares.
- Los procedimientos de evaluación e investigación institucional.
- Los procedimientos de medición, análisis y mejora.

El manual deberá especificar la forma y condiciones para dar claridad de la redacción de todo tipo de documento que produzca la institución,



el diseño del texto, el lenguaje utilizado, su forma de registro y la frecuencia de las revisiones a las que será sometido para su actualización.

● Realización

- Planificación de los diferentes programas institucionales. Apertura en unidades simples, de ejecución posible y de concreta observación de sus resultados. Cálculo de tiempos.
- Diagnósticos. Métodos e instrumentos. Gráficos.
- Determinación de necesidades. Conciliación de necesidades.
- Diseños. Modelos y tipos.
- Desarrollo. Estrategias. Producción de materiales de enseñanza, de aprendizaje, de difusión y comunicación, de integración institucional, de asistencia comunitaria.
- Análisis de viabilidad y pertinencia. Inversiones: costo-beneficio.
- Operaciones relacionadas: especialistas (profesores invitados, cátedras libres, examinadores de otras instituciones, etc.), viáticos, movilidad y gastos corrientes para equipos itinerantes, becas, premios, publicaciones, cooperadoras escolares.
- Aplicación. Métodos, técnicas, recursos. Medios. Formatos. Modalidades de distribución. Programación de tiempos y recursos (técnicas de Gantt, CPM-PERT, etc.).
- Control de gestión: evaluación institucional de procesos y procedimientos.
- Metaevaluación.
- Medición, análisis y mejora.
- Planificación de los procesos de auditoría y evaluación. Validación.⁹
- Capacitación de auditores.
- Ponderación de los criterios de medición. Uso de técnicas estadísticas. Gráficos.
- Toma y análisis de datos.
- Control de no conformidades. Recomendaciones. Control de su ejecución.
- Proyectos de mejora continua. Planificación.

Para concluir ...

Las organizaciones, al menos las educativas, deben mirar por las personas a quienes se les brinda el servicio y también, por la promoción de las personas asociadas que brindan el servicio; es una organización que se administra hacia adentro y hacia afuera. Entonces, la calidad de los centros, es relevante en función de la especialísima condición de su finalidad.

Aplicar las *buenas prácticas en los centros educativos* es intentar un camino más que ayude a cumplir esas metas.

Así, no debería haber prejuicios, ni pre-conceptos, ni limitaciones ideológicas, ni ninguna otra restricción más de las que surjan de las necesidades mismas de las personas, de esta manera, resultará una apropiación de conocimientos, creativa, ética y útil, cuando seamos capaces de aplicar los conocimientos de cualquier campo del saber, sin desnaturalizar la función de la educación.

Einstein sostenía que para solucionar los problemas debemos pensar de manera diferente a como pensábamos cuando los creamos; parafraseando este razonamiento, creo que para mejorar nuestros centros educativos, debemos pensar en organizaciones diferentes a las que tenemos.

Esta es una oportunidad para considerarlo...



⁹ Derrico, E. y Fainholc, B. (1994), *Validación de sistemas educativos abiertos y a distancia*; Bs.As.: CEDIPROE.