

## **LA COMPLEJIDAD DE LA CALIDAD EDUCATIVA EN LA PROVINCIA DE MISIONES**

Rajimon John  
Universidad Nacional de Misiones  
Facultad de Ciencias Económicas  
Ruta Nacional Nº 12 - Km. 7 y ½ - C.P.: 3304  
Miguel Lanús, Misiones, Argentina  
E-mail: juanrajimon@yahoo.com.ar

### **RESUMEN**

La calidad es un tema que debe plantearse como una exigencia de garantía en el sistema educativo formal, tanto en los procesos como en los resultados finales. La complejidad de la calidad educativa tiene que ver con la calidad de vida de toda la sociedad, teniendo en cuenta que es un tema que trasciende los límites de la escuela, por las múltiples interacciones de los diferentes actores. Es una tarea que implica responsabilidad y compromiso de toda la sociedad en su conjunto a favor del crecimiento y desarrollo social y económico. El concepto de calidad en las distintas épocas ha determinado que actualmente sea aplicado al ámbito educativo, tomando como referencia los criterios y principios establecidos en las modernas teorías de las organizaciones, para considerar la eficacia de los diferentes productos y servicios. Resulta clave en una organización de calidad el estilo de gestión, un liderazgo abierto y compartido, con una visión puesta no sólo en las demandas del momento, sino en los requerimientos de la economía nacional y mundial, como factor de desarrollo de las naciones. El mejor marketing del producto es la satisfacción de los usuarios.

**PALABRAS CLAVES:** Calidad, Complejidad, Gestión, Liderazgo.

## INTRODUCCIÓN

La calidad es una exigencia en el mundo actual en todas las organizaciones que producen y ofrecen servicios como bienes que contribuyen al desarrollo general de la sociedad, dejando de ser un mero concepto teórico para definir estilos concretos de propuestas de mejora, tanto en los procesos como en los resultados, a partir de acciones innovadoras.

En el mundo empresarial calidad se refiere, básicamente a la relación: producto-cliente; el producto debe ser atractivo y satisfactorio, de modo tal que responda a las demandas del cliente; la relación coste-producto; que resulte accesible a la economía del consumidor sin descuidar la calidad; además implica tomar como valor agregado las propuestas innovadoras e iniciativas que cumplan con un código de ética y una visión de desarrollo sostenible.

Pero en el mundo de los servicios, más concretamente en la educación, calidad posee significados muy distintos. De forma negativa, la calidad en la educación se podría definir como algo opuesto al fracaso escolar. El sistema educativo formal, que se siente responsable de la calidad educativa, defiende un concepto de calidad de carácter administrativo y estructural, en función de sus recursos humanos, en nuevas estructuras y funciones, en una mayor autonomía del centro por un lado y en un control externo más estricto por otro, orientado hacia la optimización de los resultados finales.

Este artículo tiene por objetivo: analizar la realidad educativa de la provincia de Misiones; aportar elementos concretos para mejorar la calidad de los servicios educativos con la adaptación de los modelos de gestión de calidad similar a las mismas normas de una organización empresarial.

El desarrollo del tema presenta tres partes: la primera abarca un análisis del concepto de calidad; en la segunda se hace un estudio de la realidad educativa de la provincia de Misiones desde una mirada crítica de calidad de los servicios educativos, tanto en los

procesos como en los resultados; y en la tercera parte se propone una nueva concepción de gestión de calidad que favorezca la transformación de las escuelas de gestión privada.

En el análisis de la realidad educativa se ha aplicado la metodología de la observación directa en distintos establecimientos escolares de la provincia de Misiones sobre los temas relacionados a la infraestructura escolar, jornada laboral, movilidad de la matrícula anual y estudio de la última cohorte de los diferentes niveles de escolaridad. Esta información surge de entrevistas y en algunos lugares de la aplicación de encuestas a distintos actores educativos que se tomaron como referentes para el muestreo. Estos datos han sido cotejados con información recabada de los organismos que regulan la gestión de las escuelas privadas (Servicio Provincial de Enseñanza Privada de la provincia de Misiones y Ministerio de Educación). También se ha realizado un análisis comparativo de los resultados del sistema educativo formal de la provincia de Misiones y su relación con la media nacional, confrontando datos estadísticos en los que se han considerado los siguientes indicadores: tasa de escolarización, promoción efectiva, repitencia y deserción escolar.

## **I. Evolución en el Concepto**

El concepto de calidad ha tenido una evolución progresiva a partir del siglo XX. Desde un concepto de la excelencia de las especificaciones técnicas de los productos, se ha avanzado hacia la satisfacción de los clientes respecto a los bienes y servicios de consumo. Las primeras iniciativas se atribuyen a la empresa, Western Electric de los Estados Unidos que, en los años 20, empezó a aplicar técnicas de control de calidad. Más adelante en el año 1946 se crea la primera institución dedicada a la promoción del control de la calidad: "American Society for Quality Control".

Después de la segunda guerra mundial, los empresarios japoneses se interesan por los métodos americanos de calidad con el afán de aplicarlos en la reconstrucción de Japón. Como resultado de la investigación japonesa se consideran a los principios de calidad: como "un proceso de mejora continua, los trabajadores deben implicarse en los procesos de producción organizándose en círculos de calidad." [Álvarez, M., 1998, p. 11] <sup>(1)</sup>

En las décadas de los setenta y ochenta el concepto de la calidad logra popularidad en los mercados mundiales con la prioridad que impone la idea de la satisfacción del cliente y en la conducta generalizada de los clientes que ponían la calidad por encima del precio.

Se impone el concepto de reingeniería aplicado al mundo empresarial en su estructura organizacional desde el punto de vista de la calidad. También aparece en la dinámica de la gestión de calidad el concepto del benchmarking como la necesidad de buscar modelos de empresas excelentes que sirvan de referentes.

A continuación se presenta un cuadro que expone con mayor claridad los cambios que ha sufrido el término “calidad” a lo largo de su evolución histórica:

**TABLA 1:** Evolución histórica del concepto de calidad

<b>Período</b>	<b>Concepto</b>	<b>Finalidad</b>
Artesanal	Hacer las cosas bien	Satisfacer al artesano y a sus clientes.
Revolución Industrial	Masificar la producción en menor tiempo y esfuerzo.	Satisfacer la demanda de gran cantidad de clientes y obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Mayor eficiencia en la producción de armamentos en el menor tiempo.	Garantizar la disponibilidad y eficacia de los armamentos en el momento preciso.
Posguerra Mundial (Japón)	Hacer las cosas bien con garantía	Lograr la competitividad mediante la reducción de costos y satisfacción de los clientes.
Postguerra (Resto del mundo)	Aumento de la producción	Superar la escasez de bienes y servicios causado por la guerra.
Década del 70	Control de calidad a través de inspección de técnicas de Producción	Satisfacer las exigencias de los clientes con productos aceptados en el mercado.
Década del 80	Mejoramiento de los procesos productivos.	Lograr la satisfacción del cliente con acciones preventivas de control en los procesos, reduciendo costos e imponiendo lugares competitivos en los mercados.
Década del 90	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente con normas de calidad.	Lograr la satisfacción de los clientes externos e internos, mediante estrategias de evaluación y medición de calidad.

**Fuente:** Elaboración propia sobre la evolución del concepto de la calidad.

La evolución del concepto permite comprender la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y en definitiva a la sociedad. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto,

sino que en la actualidad es un factor estratégico clave, del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia. La calidad es un proceso relativo y dinámico, siempre es posible pretender más y mejores resultados. Una gestión de calidad supone lograr los objetivos que la organización se propone, facilitando los medios necesarios para ello y que los mismos lleguen a satisfacer las expectativas de los usuarios.

En el ámbito de la educación es necesario que todos los actores involucrados redoblen los esfuerzos por el logro óptimo de los resultados deseados con constancia y creatividad, porque los resultados en educación se constatan a largo plazo.

La comprensión de la calidad varía para los distintos actores. Pero al ser un proceso que está presente en todos los aspectos, involucra a todos siendo que es un trabajo comunitario que tiene que ver con personas humanas, que requiere equipos competentes en cada fase y cada área de la tarea.

Para lograr la calidad se requiere entender el alcance y las variaciones del proceso educativo en orden a los paradigmas vigentes en cada momento histórico de la sociedad. En el mundo de la educación la calidad implica:

- Que la planificación y diseño del proceso educativo sea tan importante como el resultado educativo, ya que el sujeto de la educación es la persona humana misma.
- Que la conducción de la unidad escolar sea eficiente en la coordinación de las acciones, llevando la gestión hacia resultados de calidad.
- Que las relaciones interpersonales deben ser fluidas, favoreciendo la comunicación multi-direccional, tanto formal como informal, para lograr de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En toda esta dinámica hay un proceso fundamental que es el de la superación profesional. En una organización educativa es necesario que todos participen de los procesos permanentes de formación. Cuanto mejor sepa cada uno cómo debe realizar su trabajo, se aseguran mejores condiciones de alcanzar los resultados deseados. Esto es

factible de lograr con incentivos que estimulen los desempeños. En la organización educativa se puede hablar de calidad cuando se logra:

- El desarrollo integral del alumno – en lo personal, civil y socio comunitario.
- La adquisición de hábitos, conocimientos científicos y técnicas de trabajo.
- La capacitación para asumir actividades profesionales con eficiencia.
- La preparación para participar responsablemente en la vida social y comunitaria.

Los docentes entienden la calidad educativa desde un punto de vista laboral: en la oferta administrativa, la participación en los ámbitos de interés y la creación de espacios de comodidad para su desempeño, comodidades físicas, crecimiento profesional, calidad organizativa, tiempo institucional para revisar su practica profesional, salarios dignos, incentivos económicos y autonomía en el desarrollo de su actividad.

Desde lo académico la calidad depende del nivel de rendimiento alcanzado por los alumnos, su promoción hacia los niveles superiores inmediatos, aptitudes para una futura inserción laboral, las actitudes positivas de convivencia con sus pares y la formación cívica acorde a la edad.

Los tutores civiles consideran por calidad (además de lo académico) el trato que reciben de la institución, la identificación institucional, motivación y aprecio por las actividades curriculares y extracurriculares, orden y control en la disciplina, higiene y seguridad de las instalaciones, las actividades lúdicas y recreativas que favorecen al interés del alumnado, etc.

En síntesis, el concepto de la calidad -considerado desde el punto de vista de los distintos actores- es enormemente variable, subjetivo y difícilmente cuantificable, pero exige una atención permanente para lograr la satisfacción de los protagonistas de la educación.

## **II. Realidad educativa de la Provincia de Misiones.**

Para realizar el análisis de la realidad educativa en el ámbito de la gestión privada de la provincia de Misiones se han seleccionado indicadores de mayor relevancia en todo el sistema educativo formal tales como: tasa de escolarización, tasa de promoción efectiva,

tasa de abandono interanual, tasa de repitencia, estado de la infraestructura escolar y la duración de la jornada escolar.

### Tasa de Escolarización

La provincia de Misiones se encuentra en un 92,3 % en el sector primario y en un 34% en el nivel medio, siendo una de las provincias con la escolarización más baja en este nivel de escolaridad. Esta realidad deberá llevar a la revisión del actual sistema educativo del nivel medio para asegurar la permanencia de los jóvenes y un mayor índice de egresados con calificación pre profesional que responda a las demandas laborales del entorno.

División	EGB1y 2								EGB 3			POLIMODAL			
	Año de Estudio								Año de Estudio			Año de Estudio			
TOTAL								TOTAL				TOTAL			
	1o	2o	3o	4o	5o	6o		7o	8o	9o		1o	2o	3o	
Total del país	91,73	87,83	92,31	93,11	92,69	92,73	92,05	81,08	89,51	76,68	76,32	72,63	69,86	78,10	70,29
Pcia de Misiones	86,40	80,70	87,64	88,81	86,74	86,56	89,95	76,65	81,55	75,92	70,80	79,37	79,10	78,10	76,91

**TABLA 2:** Tasa de promoción efectiva - educación común

**Fuente:** Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa. Relevamientos Anuales 2004-2005

La provincia de Misiones se encuentra por debajo de la media nacional de la promoción efectiva en los primeros ciclos. Esta diferencia es notoria entre las escuelas ubicadas en la zona urbana y la zona rural, donde se encuentra una franja de población adulta sin estudios primarios completos, influencia de los distintos grupos étnicos que tienen lenguas maternas diferentes de la lengua nacional, carencias económicas que derivan en carencias socio culturales que se manifiestan en la falta de apoyo de la familia en la educación. Pero en el nivel Polimodal nos encontramos con una promoción efectiva por encima de la media nacional. Esta mejora de rendimiento podrá atribuirse a la gestión más autónoma, de las escuelas privadas con una propuesta educativa de formación integral.

### Tasa de abandono interanual – educación común

En cuanto a la tasa de abandono interanual, la provincia de Misiones está por encima de la media nacional en los primeros ciclos como se puede observar en el siguiente cuadro. Estos índices bajan en el nivel Polimodal considerablemente.

**TABLA 3:** Tasa de abandono interanual- educación común

División	EGB 1y2							EGB 3			Polimodal				
	Político Territorial	Total	Año de estudio					Total	Año de estudio			Total	Año de estudio		
1°			2°	3°	4°	5°	6°		7°	8°	9°		1°	2°	
TOTAL	1,80	2,49	0,85	0,86	1,36	1,88	3,46	8,54	2,79	10,46	13,11	19,79	18,80	13,95	28,35
MISIONES	4,19	5,72	2,58	2,57	3,92	5,86	4,63	12,40	8,94	11,80	17,90	16,03	13,80	12,82	22,71
Tasa de Abandono Interanual	Porcentaje de alumnos que no se matriculan en el año lectivo siguiente.														

**Fuente:** Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa. Relevamientos Anuales 2004 – 2005

Como se aprecia en el cuadro 2 los mayores índices de abandono se registran en 5º Año de EGB 2, en 9º Año de EGB 3 y en el último año del ciclo superior del nivel Medio. Esta situación nos indica una realidad muy puntual en el ámbito nacional y provincial: la escuela no cubre las expectativas de los alumnos en cuanto al tiempo que invierten en la permanencia escolar y los aprendizajes adquiridos. En las zonas rurales de la provincia de Misiones, los niños de 10 u 11 años en adelante son más útiles en las tareas de la chacra, como mano de obra barata, que sentados en el banco escolar. Los adolescentes que cursan la escolaridad del nivel medio no encuentran motivación para estudiar, alegando que la enseñanza que reciben no les habilita para desempeñarse en el primer empleo. Por lo tanto el sistema educativo debe replantearse hacia dónde orienta los cambios para asegurar no sólo mayor tiempo de retención en las escuelas, sino una mejor y acertada formación, de más calidad en la educación integral brindada, conforme a las necesidades de cada zona y de cada grupo social. Es importante destacar la calidad de servicios educativos que brindan las EFAS-Escuelas para Familias Agrícolas y, en los últimos años, las orientaciones en Producción de Bienes y Servicios ofrecidas por las escuelas técnicas de gestión privada

**TABLA 4:** Tasa de Repitencia - Educación Común

División	EGB 1y2							EGB 3			Polimodal				
	Político Territorial	Total	Año de estudio					Total	Año de estudio			Total	Año de estudio		
1°			2°	3°	4°	5°	6°		7°	8°	9°		1°	2°	3°
TOTAL NACIONAL	6,47	9,68	6,83	6,04	5,95	5,39	4,49	10,38	7,70	12,86	10,57	7,58	11,35	7,95	1,37
MISIONES	9,41	13,58	9,78	8,61	9,34	7,57	5,42	10,95	9,51	12,28	11,30	4,60	7,09	5,34	0,38
Tasa de Repitencia:	Porcentaje de alumnos que se matriculan como alumnos repitientes en el año lectivo siguiente.														

**Fuente:** Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa. Relevamientos Anuales 2004 – 2005 [www.dineece.gov.ar](http://www.dineece.gov.ar)



El fenómeno de la repitencia se acentúa en 4º Año de EGB-2, en 8º Año de EGB- 3 y en 1º del Polimodal, en coincidencia con las exigencias propias de esta etapa de la escolaridad en cuanto a métodos, hábitos y técnicas de estudio que deben manejar los alumnos para obtener un rendimiento satisfactorio. Además esta etapa también coincide con cambios del período psicoevolutivo en el que se encuentra el niño, el púber o el adolescente, que actúan como factores determinantes de la capacidad de concentración y motivación para el estudio, por lo que es muy importante apelar a estrategias de enseñanza con acompañamiento tutorial tanto a nivel escolar como familiar para evitar el fenómeno de desgranamiento con amenazas de abandono escolar.

### **Infraestructura escolar**

Otro indicador que debe tenerse en cuenta cuando se define la calidad de los servicios educativos es la capacidad de la infraestructura física y el equipamiento escolar. En los últimos años la provincia de Misiones se ha encontrado con inversiones muy importantes en el sector público en cuanto a la infraestructura escolar. Se debe a los distintos proyectos financiados por organismos internacionales como el BID, BM etc. También la relocalización de los sectores más carenciados de la ciudad de Posadas por la Entidad Binacional Yacyretá ha generado la expansión del cinturón poblacional con la habilitación de nuevos barrios y la construcción de edificios escolares, con estructuras edilicias y equipamiento didáctico y tecnológicos modernos. En cuanto al sector privado ha habido varias creaciones en los últimos años, especialmente en el nivel medio, en las Escuelas de las Familias Agrícolas y en las instituciones de Nivel Terciario, orientadas a la formación de Técnicos en diversas disciplinas y modalidades.

Más allá de que las escuelas privadas tienen (en su gran mayoría) buena instalación edilicia, se observa la necesidad de adecuar permanentemente el equipamiento tecnológico con los insumos necesarios en los laboratorios de informática, de ciencias, talleres, bibliotecas, y espacios adecuados para el desarrollo de las clases prácticas etc.

## **Jornada Escolar**

Tanto la Ley Federal de Educación como la nueva Ley de Educación Nacional proponen 180 días de clases, lo que significa 900 horas anuales de clases de jornada escolar simple; pero en la realidad, el dictado efectivo de clases no llega a alcanzar esta meta. Esto se debe a varias razones: días declarados como feriados o asuetos, huelgas, el alto índice de ausentismo en el sector docente. Por ello la provincia de Misiones apenas llega a tener un promedio de 160 días de dictado efectivo de clases en el año, quedando por debajo de los estándares internacionales. Si bien el tiempo real de actividad frente al alumno es un indicador considerable del tiempo real de enseñanza y aprendizaje, el análisis debe centrarse en la calidad de los procesos desarrollados en ese tiempo como factor que afecta directamente la calidad de los resultados educativos.

## **La calidad educativa**

En los operativos de evaluación nacional de calidad educativa, Misiones se ha encontrado, en la mayoría de las veces, por debajo de la media nacional. En las mismas evaluaciones, sin embargo, se ha observado que los colegios de gestión privada han obtenido mejores resultados que las escuelas de gestión pública.

A nivel de opinión general de las familias que envían a sus hijos a las escuelas privadas se considera que en las mismas encuentran un mejor ambiente de estudio, mayor exigencia en el cumplimiento de las tareas, al que agregan otro valor como el orden, la disciplina, la contención a los problemas socio afectivos, la planificación y realización de actividades extracurriculares de carácter formativas y el acompañamiento permanente tanto de tutores escolares como de las familias. Otro de los factores es la impronta que marca la entidad propietaria, responsable de la gestión de sus escuelas, con una propuesta orientada a la calidad educativa integral que se revisa y se reajusta permanentemente. Las mismas cuentan con mayor autonomía para organizar, coordinar y gestionar los recursos humanos y materiales. Este proceso deberá afianzarse aún más para seguir avanzando hacia la calidad total.

La mejora de la calidad como primera medida será clave: la revisión del calendario anual los asuetos y feriados; revisión y actualización del actual régimen de licencias e inasistencias que gozan los docentes; como así también el sistema de reincorporación de los alumnos que pierden la regularidad, siendo que el cumplimiento real y efectivo del año escolar es clave para lograr la calidad de los aprendizajes. Además se debería incrementar la carga horaria asignada a algunos de los espacios curriculares básicos, en función de las necesidades de la zona, del nivel y de la modalidad académica.

A pesar de los logros que se obtienen, la calidad de la educación continúa siendo uno de los principales desafíos que enfrentan las escuelas de gestión privada en la provincia de Misiones. En este marco cobra importancia el proceso de enseñanza-aprendizaje y las estrategias empleadas por todos los actores de la educación para revertir los resultados, y asegurar de este modo, la superación progresiva de las dificultades.

### **III. Hacia un nuevo estilo de Gestión de Calidad**

La adaptación de los modelos de gestión de calidad al mundo de los servicios educativos es una necesidad, porque en el mundo moderno la educación está considerada entre los servicios más indispensables al cual deben tener acceso todas las personas. Así, la oferta educativa, cada vez más se rige por las mismas normas de una organización empresarial.

Cuando se habla de calidad es importante hacer un esfuerzo para adecuar el vocabulario de los modelos de calidad, a veces de carácter mercantil por su procedencia empresarial, a la cultura propia de las escuelas, tanto privadas como públicas. Este esfuerzo lo han hecho autores como Ibarzábal (1995), Franklim (1993), Drummond (1995), sobre todo cuando se refieren a las empresas de servicios, entre las que se encuentra la educación. En la moderna teoría de la organización existen principios que justifican la aplicación de un determinado modelo de calidad total que también se puede incorporar al ámbito educativo, como se detalla a continuación:

- **Educación, una empresa de servicio:** “En las empresas de servicio, todo ciudadano se convierte en receptor del servicio que se considera básico porque

afecta a derechos fundamentales proclamados en todas las constituciones democráticas que se inspiran en la declaración de los Derechos Humanos. Estos derechos se refieren a la vida (la salud), la libertad (la justicia), la superación y realización personal (la educación). Tres aspectos diferencian radicalmente este tipo de empresas de las prácticas empresariales de carácter mercantil.” [Álvarez, M., 1998, p. 35] <sup>(2)</sup> Las características particulares de este servicio generan una relación distinta con el usuario, en el sentido que tiene un tinte social.

- **Cliente, consumidor y usuario/beneficiario:** El receptor del servicio educativo es un cliente o un usuario, en cuanto que exista un pago directo o indirecto de los servicios, que le da derecho a exigir calidad.
- **Cliente interno y externo:** El concepto de administración eficiente considera a los trabajadores clientes internos de la empresa, frente a los consumidores que son clientes externos. En el caso de la educación, los docentes serían clientes internos, que utilizan los recursos que les ofrece la institución para hacer bien su trabajo, como la tecnología, la formación permanente, los presupuestos etc. En tanto que los alumnos y sus tutores, serían los clientes externos como usuarios o beneficiarios del servicio educativo.
- **Concepto del proceso-producto.** A diferencia de las empresas de producción de bienes que operan con una materia prima diferente del producto final, en el servicio educativo el proceso de producción es atípico en cuanto a la participación y el protagonismo de la materia prima que es el alumno, quien interviene activamente en el proceso educativo hasta convertirse en el producto final.
- **Concepto de resultados.** En la cultura empresarial los resultados son fácilmente cuantificables. Pero en cuanto a los servicios educativos el concepto "resultados" toma otra dimensión. Podría facilitar nuestra comprensión la presentación de cinco aspectos importantes en los que el centro tiene que hacer hincapié a la hora de evaluar y presentar resultados, aunque sea desde una perspectiva cualitativa:

- Resultados financieros del estado de cuentas del centro que definen su situación económica.
  - Resultados académicos, que hacen referencia al éxito o fracaso escolar
  - Resultados de los servicios: instalaciones, limpieza, equipamientos etc.
  - Resultados de la organización: orden, clima de trabajo, reuniones eficaces, gestión de los procesos, seguimiento y supervisión de acuerdos, etc.
  - Resultados de la percepción de la interfaz o de la interacción centro-cliente: facilidad de acceso a la dirección y a los docentes, cortesía en el trato, comunicación, credibilidad, seguridad, competencia profesional etc.
- **Concepto de impacto en la sociedad:** En las empresas industriales el concepto de impacto está relacionado con la responsabilidad social, el cumplimiento de las normas vigentes, la preservación del medio ambiente etc. En cambio en las empresas de servicio, como en educación, se trata de la incidencia social que tiene la institución sobre la comunidad y el intercambio cultural que establece con su entorno.
  - **Concepto de política y estrategia:** En la empresa de producción la política y la estrategia se marcan desde la perspectiva de la satisfacción del cliente. En cambio, en las organizaciones educativas, la política y la estrategia se definen en función de prioridades sociales y políticas determinadas por los gobernantes.

### **Escuelas eficaces y modelos de gestión de calidad**

Con el correr del tiempo la escuela también ha adaptado el modelo de calidad total y a través de los años ha vivido un movimiento desde las escuelas tradicionales hacia escuelas eficaces o de excelencia. Álvarez (1998) comenzó el estudio de las escuelas eficaces al final de la década de los setenta en EE.UU., Canadá, Australia e Inglaterra paralelamente. También hubo investigaciones del Purkey y Smith en el año 1983. Sobre la investigación realizada en las escuelas de los Estados Unidos descubrieron indicadores administrativos y

organizativos constantes en todo su sistema educativo, que marcaron el modelo de calidad de la gestión escolar con la presencia de variables que determinan la fluctuación entre una institución y otra.

- **Variables organizativas y estructurales**

- Liderazgo pedagógico claro y visible: orienta, proporciona recursos, monitorea y evalúa el desarrollo del currículo
- Clima favorable para el aprendizaje
- Altas expectativas, traducidas en reconocimiento y valoración del éxito, tanto por parte de los alumnos como por parte de los docentes.
- Autonomía en la gestión de personal y en el diseño curricular.
- Formación continua del cuerpo docente en nuevas tecnologías y metodologías.
- Máxima dedicación al tiempo de aprendizaje.
- Mejora de la instrucción como prioridad de la escuela.
- El trabajo en equipo como instrumento eficaz de organización.
- Estabilidad del profesorado y buen ambiente de relaciones interpersonales.

- **Variables del proceso**

- Visión: Perspectiva de futuro y planificación participativa mediante proyectos.
- Implicación de todos los actores en un proyecto común.
- Objetivos: específicos, claros y asumidos por todos.
- Resultados académicos: Seguimiento, evaluación y supervisión permanente.
- Trabajo en equipo y participación de todo el personal, sobre todo en la definición y desarrollo del proyecto educativo institucional.

### **La calidad en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

La OCDE considera áreas claves a tener en cuenta en la consecución de escuelas eficaces:

- El currículo: Planificación, aplicación y evaluación.

- El papel vital de los docentes: su preparación y la motivación.
- La organización de la escuela: articulación entre niveles, tamaño de la escuela, ratio alumno/profesor, la dirección y la gestión.
- Los resultados y la evaluación.

Además la OCDE presenta un conjunto de “características” a tener en cuenta cuando se habla de una escuela de calidad:

- Compromiso con normas y metas claras y comúnmente definidas.
- Planificación y un clima de participación en la toma de decisiones.
- Dirección positiva y clara, apuntando a la mejora permanente.
- Estabilidad del personal, que genera seguridad, orden y compromiso.
- Generación de estrategias para la continuidad del desarrollo del personal
- Elaboración de un currículum cuidadosamente planeado y coordinado, centrado en el alumno.
- Implicación de los padres con un constante apoyo.
- Reconocimiento y adhesión de valores propios de la escuela.
- Máximo aprovechamiento del tiempo de aprendizaje.
- Apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa responsable.
- Evaluación de los procesos y resultados: internas y externas.

### **Diferencia entre el movimiento de escuelas eficaces y el modelo de calidad**

- **Frente al sentido dinámico de la Total Quality Management**, las escuelas eficaces dan más importancia a la oferta, fundamentado en su alto nivel de éxito académico; en cambio en el modelo de calidad, las estrategias se fundamentan en sistemas de autoevaluación interna que detectan los puntos fuertes y las áreas de mejora en función de la visión propia y de la misión del centro.

- **El tipo de liderazgo:** El movimiento de escuelas eficaces define un tipo de liderazgo fuerte de estilo personal y jerárquico. En cambio, el modelo de gestión de calidad da importancia a un liderazgo horizontal. Intentan convertir a cada responsable en líder, gestor, de su proceso y del equipo implicado en el mismo.
- **La relación proceso - producto:** Los movimientos de escuelas eficaces dan una enorme importancia a los resultados académicos como objetivos incuestionables de su eficacia. Los modelos de gestión de calidad dan casi la misma importancia a los resultados que a los procesos; incluso para muchos autores los resultados dependen de los procesos. Los modelos de gestión de calidad se diferencian por cinco tipos de resultados: financieros, académicos, organizativos, de los servicios y de la interfase.

### **Cambio de perspectiva en la educación**

La sociedad cambia de forma vertiginosa, influida por los medios de comunicación social y las nuevas tecnologías. El actual sistema educativo deberá responder al sistema social, enormemente competitivo, fundamentado en algunos pocos ganadores con ciertos estereotipos de capacidades intelectuales y una gran cantidad de perdedores excluidos del sistema. Hay capacidades y talentos que no son considerados, valorados ni evaluados en nuestro sistema escolar. Con las escuelas de calidad, se pretende lograr una escuela distinta no basada en la competitividad y pago al mérito, sino en la colaboración, trabajo en equipo y la participación de todos.

### **Una escuela distinta, un profesor nuevo**

Demming, el padre de la gestión de la calidad total, no acepta ninguna práctica educativa que destruya la cooperación entre los alumnos o entre los profesores, generando la dinámica excluyente entre ganadores y perdedores, sino que asienta el principio de la calidad en la colaboración y el trabajo en equipo.

Una escuela de calidad debe ser una escuela que sea capaz de valorar la diversidad y que permita la integración y la superación de las deficiencias personales de sus alumnos. En



el nuevo concepto de lo que entendemos por escuela o aula, éstas deben convertirse en un espacio de relación casi personal entre el alumno, las nuevas tecnologías y la figura del profesor quien ha de tomar la función de ser el facilitador o inductor que provoca el desarrollo pleno de las habilidades y capacidades de sus alumnos. Una escuela de calidad implica innovación y cambios, mínimamente en tres niveles:

- En la administración de la escuela que se acerque a los intereses de la ciudadanía.
- Incluir en la formación profesional de los docentes, elementos psicopedagógicos y como también de los procesos de crecimiento y aprendizaje del alumnado. Esto logrará un cambio fundamental en su orientación y preparación hacia la universidad.
- Generar una visión distinta en el perfil de los docentes, quienes de ser catedráticos pasarán a cumplir el rol de facilitadores e inductores.

#### **Los aportes de los modelos de calidad a favor de los centros educativos**

- Considerar los procesos como elementos claves del aprendizaje y de la calidad.
- El principio fundamental de la colaboración y del trabajo en equipo.
- Una metodología que se fundamenta en la autoevaluación.
- Una estrategia de solución de problemas, basada en los equipos de mejora.
- Un liderazgo compartido que facilita el cambio.
- Una filosofía de la participación centrada en la consecución de resultados.
- Una concepción de la empresa de servicio centrada en la satisfacción del cliente.
- Una estrategia de motivación como punto de partida para el desarrollo y crecimiento.

#### **CONCLUSION**

Hablar de calidad de por sí es un tema complejo por la variedad de acepciones que surgieron como resultado de las investigaciones realizadas al respecto; pero en todos los trabajos revisados para tener un marco teórico de referencia se observa que las mismas

están orientadas a definir y delimitar el rendimiento cuantitativo y cualitativo de los procesos productivos de las empresas, en consonancia con la demanda de los clientes. Esta misma consideración es aplicable a otras organizaciones que ofrecen servicios como salud, seguridad, higiene y educación.

En todos estos ámbitos, la calidad aparece asociada al modelo de gestión, al estilo de liderazgo, compromiso y participación de todos los actores que esperan un producto final con garantías de aceptación tanto para los clientes internos como los externos.

La calidad no sólo es un atributo buscado en productos de consumo que pretenden satisfacer las expectativas de los clientes, sino que, en la actualidad, es una exigencia vinculada a la responsabilidad social de las organizaciones que brindan sus servicios a la comunidad, esperando que el impacto sea el de la satisfacción de los clientes.

En el ámbito educativo la calidad se aprecia en los modelos de gestión de la organización escolar que abarca todos los sectores (organizativo, administrativo, pedagógico, financiero, socio comunitario), para lo cual se requiere: objetivos claros y precisos, conocidos y compartidos por todos los actores directos e indirectos; liderazgo compartido de parte de los gestores educativos; diseño de un proyecto educativo institucional que incluya un currículum abierto, que se revise y se reajuste conforme a las demandas de mejora resultantes de un sistema de monitoreo y evaluación permanente, tanto de orden interno como externo, incorporar la cultura de la autoevaluación como autocrítica del proceso protagonizado por cada uno de los actores del sistema escolar. La calidad en la educación no se logra sólo por el control, sino que se diseña, se estructura preventiva y continuamente. Es un proceso integral que abarca a toda la organización y al usuario. No se improvisa, es un trabajo planificado de constante crecimiento orientado a la ventaja competitiva.

Desde este estudio sobre la calidad educativa en el ámbito de las escuelas de gestión privada de la provincia de Misiones se señala la necesidad de continuar afianzando caminos y propuestas innovadoras que respondan a las exigencias actuales. Frente a la realidad de un incipiente desarrollo agro-industrial diversificado, la provincia se enfrenta con la falta de

mano de obra calificada, con un alto índice de sub ocupación y desocupación, y los efectos de la crisis económica generalizada, por lo que se requiere avanzar en proyectos de mejora permanente, a fin de garantizar las expectativas de las familias que optan por las escuelas de gestión privada para la educación de sus hijos. Para satisfacer esta demanda resulta necesario que las escuelas de gestión privada se transformen en modelo de calidad, similar a las organizaciones empresariales, con estrategias que se fundamenten en sistemas de autoevaluación que detectan los puntos fuertes y las áreas de mejora en función de la visión propia y de la misión del centro.

El tema abordado no se agota en el presente trabajo, por lo tanto la conclusión a la que se puede arribar es parcial. La escuela es una organización que está en permanente proceso de aprendizaje y adaptación a las exigencias de la sociedad. La calidad tanto de los procesos como de los resultados depende de la capacidad de la escuela en responder a las demandas del mundo del conocimiento y del trabajo de manera eficiente en el contexto de la economía nacional y mundial, con una visión de desarrollo a mediano y largo plazo.

### **CITAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. ALVAREZ, M. (1998). *El Liderazgo De La Calidad Total*. Editorial praxis S.A. Barcelona. p. 11
2. ALVAREZ, M. (1998). *El Liderazgo de La Calidad Total*. Editorial praxis S.A. Barcelona. p. 35

### **BIBLIOGRAFIA**

- ALVAREZ M. (1998) *El Liderazgo De La Calidad Total*, Editorial praxis S.A. Barcelona.
- BLEJMAR B. (2007), *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*, Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires, Argentina. México.
- CHAVES C. E. (2005), *La Gestión escolar en tiempos de libertad*, Editorial Segundo Centenario, Córdoba, Argentina.

CEBALLOS M.y ARIAUDO M. (2007), *La trama de las instituciones educativas y de su gestión directiva*, Editorial Yammal Contenidos, Córdoba, Argentina.

CONSUDEC (2009), *Práctica docente, con lo clásico hacia la calidad educativa, 49º Curso de Rectores*, Publicación Consudec N° 51, Bs. As.

Educación de Calidad para Todos y el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PRELAC), <http://innovemos.unesco.cl/esp/iie/> (consulta realizada el 14/08/08)

*El programa escuelas de calidad*, REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2003, Vol. 1, No. 1, <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol1n1> (consulta realizada el 25/04/08)

Síntesis Estadística de la Provincia de Misiones, <http://www.me.gov.ar/cqecse/misiones.html> (consulta realizada el 10/09/08)

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación (2007) Anuario Estadístico Educativo 2006 - Resultados Definitivos - 1a Ed.-. <http://diniece.me.gov.ar> Diniece, Buenos Aires, Argentina.

MECDINCE OCDE/PISA (2005), *Informe Pisa 2003 - Aprender para el mundo del mañana*, Editorial Santillana, Madrid.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE LA NACIÓN (2006), *Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa, Red Federal de Información Educativa*, Ediciones MEC, Buenos Aires. [www.diniece.me.gov.ar](http://www.diniece.me.gov.ar) (consulta realizada el 10/03/08)

MONSCHEN J. C. (2005) *Innovación Educativa*, Ed Bonum, Buenos Aires

PRATS J.y RAVENTÓS F. (2005), *Los sistemas educativos europeos ¿Crisis o transformación?*, Edita Fundación "la Caixa", Barcelona, España.

YENTEL N. (2006), *Institución y cambio educativo*, Editorial Magisterio del Río de la Plata, Grupo editorial Lumen, Buenos Aires.