



## LA UTILIZACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ESCOLAR

**Autor: Lic. Eduardo García P.\***

egarcia@ucab.edu.ve

Universidad Católica Andrés Bello  
Caracas, Venezuela

\*Licenciado en Educación, mención: Ciencias Sociales

... La manera de trabajar de las organizaciones se debe a las maneras de trabajar de la gente. Las políticas y las reglas no crearon los problemas de las aulas o las escuelas, ni tampoco los van a resolver... si se quiere mejorar un sistema escolar, antes de alterar las reglas hay que observar cómo piensan y cómo actúan los individuos colectivamente... (Peter Senge, Escuelas que Aprenden, 2002).

### RESUMEN

Las organizaciones en el complejo mundo actual se han visto en la necesidad de crear mecanismos que les permitan mejorar su desempeño y con ello elevar los niveles de satisfacción de bienes y servicios brindados a sus clientes. El servicio educativo ofrecido en planteles privados y oficiales no está al margen de las exigencias gerenciales contemporáneas, que se inclinan a lograr la satisfacción del cliente a través de procesos de optimización de los recursos humanos y financieros. La presente ponencia representa un breve resumen de la tesis de maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales de quien escribe, la cual se basó en la utilización de los principios de Calidad Total en la gestión gerencial de la Unidad Educativa Fe y Alegría “Andy Aparicio” ubicada en la Parroquia La Vega. En dicho proceso realizado entre julio de 2003 y septiembre de 2004 se realizaron actividades de diagnóstico, planificación, ejecución de mejoras y evaluación de la gestión educativa del centro. Se utilizó como técnica de recolección de datos la aplicación de un Cuestionario para la Autoevaluación Institucional basado en el Modelo Europeo para la gestión de la calidad (modelo EFQM), elaborando así el diagnóstico institucional del centro. Los resultados del proceso de diagnóstico permitieron al equipo directivo organizar reuniones destinadas a analizar los resultados, realizar diagramas causa-efecto (Ishikawa) y plantear soluciones colectivas a las problemáticas del plantel. La intervención desarrollada fomentó la elaboración de registros estadísticos de las actividades elementales del colegio, resaltando la importancia y utilidad de la evaluación global de la gestión. La satisfacción del cliente fue el eje central en el desarrollo del proyecto. Una vez culminado el período de ejecución de mejoras se aplicó nuevamente el Cuestionario para la Autoevaluación Institucional, permitiendo comparar los resultados finales con el diagnóstico inicial reflejando una significativa mejora en los índices de satisfacción. El liderazgo centrado en la búsqueda de la participación de todos los grupos que integran la comunidad educativa fue factor determinante en el éxito del proyecto.

**Palabras clave:** Calidad total. Evaluación Institucional. Gestión Escolar.

## PRINCIPLES OF TOTAL CUALITY USE IN THE IMPROVEMENT OF THE EDUCATIVE MANAGEMENT.

### ABSTRACT

The organizations in the complex actual world have been in the necessity of create mechanisms that allow them improve their performance and with that to raise the levels of satisfaction of services offered to their clients. The educative service offered in private and public school aren't at the limit of the contemporany gerencial demands, that bend to achieve the client satisfaction through process of optimization of human and financial resources. This conference represents a brief abstract of the gerency of human resources and industrial relationship master thesis by who writes this, which it's based in the use of principles of total cuality in the gerencial management of the educational unit "Fe y Alegría Andy Aparicio" located in La Vega. In this process made between july 2003 and september 2004, it has made activities of diagnosis, planification, ejecution and evaluation of the educational management of the center. It's used as a technic of data's collection the aplicacion of Test for the institutional autoevaluation based in the European Method for cuality's management (Model EFQM) made in that way the instituional diagnosis of the center. The results of the diagnosis process allowed to the team organized meetings in order to analize the results, to make diagrams cause-efect (Ishikawa) and to pose colective solutions to the problems of this school. The intervention developed made the creation of stadistics registry of elementary activities of the school, getting the importance and the usefulness of the global evaluation of the management, the client's satisfaction was the central point in the development of this proyect. Onoce, the period of ejecution finished, it's applied again the test for the institutional autoevaluation, allowing to compare the final results with the initial diagnosis reflecting a signicative improvement in the satisfaction index. The leadership centered in the research of all groups participation that belong to the educational community was the principal factor in the success of this proyect.

**Key words:** Total Cuality. Institutional Evaluation. Educational Management.

### La evaluación institucional como vía para mejorar la calidad de la gestión escolar

A partir de 1980 la UNESCO se planteó como objetivos primordiales erradicar el analfabetismo, ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la educación en la región de América Latina. Existen cifras que reflejan un acierto en cuanto a las metas de cobertura. El analfabetismo se redujo de 20,3% a 11,7%, la oferta de educación primaria aumentó de 80 a 89%, el índice de repetición se redujo de 17 a 13% en primer grado y los maestros pasaron de 2,2 millones en 1980 a 3,2

millones en 1997 (Cochachamba, 2000). A pesar de tener datos optimistas en cuanto al tema del analfabetismo y a la cobertura de la educación, la meta innovadora de mejorar la calidad de la actividad continúa siendo un gran reto para los sistemas educativos.

En el contexto latinoamericano el proceso de evaluación institucional ha representado un tema difícil de abordar en el escenario laboral y productivo de las empresas. Tanto gerentes, como empleados y obreros cuestionan constantemente los procesos de supervisión y evaluación en los



cuales se ven implicados sus respectivos trabajos. En el contexto de las instituciones educativas la situación es aún más compleja.

El tema de la evaluación de instituciones educativas ha cobrado fuerza en las últimas décadas. Las sociedades y sus respectivos gobiernos están concentrando esfuerzos para garantizar a los ciudadanos una educación digna, integral, que prepare a los niños y jóvenes para ser excelentes ciudadanos. Sin embargo, en general el ámbito de la práctica educativa no presenta indicadores significativos que reflejen una mejor calidad de dicho proceso. La profesora Arredondo plantea la necesidad del cambio en el sistema como un lógico proceso evolutivo: "... El agotamiento del sistema educativo nacido hace ya tres siglos está demandando reformas profundas que le devuelvan a otorgar su papel original de transmisor del conocimiento válido con calidad y con equidad..." (Arredondo, 2001: 107).

La educación como servicio y la escuela como empresa debe ofrecer a sus clientes una noción de pluralidad e integración entre diversas disciplinas. Para gestionar cambios en la educación, la supervisión educativa se erige como el pilar fundamental de la transformación que se desee emprender en el área. Sin una adecuada supervisión es imposible gestionar un cambio educativo orientado al mejoramiento de la educación venezolana.

De igual manera, emprender un proceso de cambio educativo en un plantel requiere de la convergencia de diversas intenciones y actitudes de apertura, diálogo y colaboración. Sin duda que el cambio genera esfuerzo, mayor carga laboral

y una enorme incertidumbre por parte de los actores. Lograr la participación de éstos últimos en diversas oportunidades se ve obstaculizada por una "cultura de inercia", puesto que el sistema está estructurado bajo un enfoque vertical de gerencia. Al respecto, opina el profesor Gimeno (1996).

... no es infrecuente que el profesor, ya socializado en la dependencia, renuncie a su capacidad de decisión en este aspecto (organización y administración del currículo), dependiendo del diseño de la práctica que de hecho realizan los materiales didácticos o los libros de texto que él sigue... (p. 356.).

La dinámica cotidiana de las instituciones educativas dificulta la tarea de cambio hacia un modelo de calidad. Por ello algunos investigadores han llegado a resultados preocupantes sobre este respecto. Para Santos (1990), la escuela es una organización que pervive independientemente del éxito de sus usuarios (Quesada, 1999: 104). En la mencionada obra se alerta sobre dicha situación, llegando inclusive a afirmar que en la escuela si no hay éxito o eficacia no suele ocurrir nada que tenga consecuencias directas sobre el profesorado y los directivos. Tales afirmaciones transmiten un gran pesimismo, idea que ha sido confirmada por diversos investigadores que laboran en esta área.

La fijación de objetivos claros, así como una adecuada motivación del personal de la institución son pilares fundamentales para transformar la gerencia educativa. Los gerentes educativos deben propiciar una reflexión sobre la labor que llevan a cabo las organizaciones. Las escuelas del siglo XXI deben fomentar los ideales

de emancipación, participación y reflexión sobre la práctica en donde los valores claves deben ser la libertad, autonomía, igualdad, democracia y profesionalismo. (Mckernan; 1996: 74). Esos valores están frecuentemente contrapuestos a los tipos de dirección predominante en los planteles. Con frecuencia, tanto en Europa como en América el director asume la responsabilidad de la dirección general y de las actividades cotidianas, haciendo de su gestión un ejercicio en el mejor de los casos consultivos, pero nunca verdaderamente democrático (Stenhouse; 1991: 228).

Paralelo al proceso de transformación interna se desarrolla la difícil tarea de la supervisión educativa. Hasta el presente la supervisión de los centros educativos se ha concentrado en una “revisión” apresurada y superficial del curriculum escolar administrado por las escuelas. Inclusive, esa revisión curricular ha sido deficiente puesto que se ve limitada a tan sólo cotejar los objetivos y contenidos presentes en los formatos de planificación de las instituciones, dejando al margen el estudio de los respectivos Proyectos Pedagógicos de Plantel (PPP) y Proyectos Pedagógicos de Aula (PPA), así como los resultados de la labor pedagógica del plantel.

No obstante, desde mediados de la década de los años setenta comenzó a divulgarse entre los intelectuales de los países desarrollados la noción de otro tipo de evaluación o supervisión que según Simoes (1999), *perseguía proveer de información a los responsables de las decisiones* (p.36). El concepto de evaluación orientadora ha existido desde hace más de veinte años en el mundo educativo, pero la concepción tradicional

basada en el acto punitivo o fiscalizador ha prevalecido en nuestras escuelas.

Redimensionar la labor de la supervisión educativa es vital para el mejoramiento de la escuela. Así lo afirma, categóricamente, Shelmelkes (1997):

...Un sistema de supervisión que opere adecuadamente como un canalizador de información, de demandas y de respuestas a las mismas; un sistema de supervisión que se centre en el aprendizaje y que enfoque sus apoyos hacia mejorarlo, un supervisor que conozca su zona, y las escuelas dentro de ellas con sus desiguales fortalezas y debilidades, un supervisor que como consecuencia sea capaz de planear su actividad de apoyo para el mejoramiento de la calidad educativa, es capaz de lograr sustantivas mejoras de la misma... (p.3)

La supervisión educativa entendida como un proceso de seguimiento y participación de los actores/clientes involucrados en la labor de la escuela, representa la oportunidad de transformación positiva de la educación desde la base misma del sistema. Dicha participación en el proceso tendrá como objetivo prioritario lo que constituye la esencia del sistema de Calidad Total: la satisfacción del cliente. Evidentemente, el proceso de enseñanza y de aprendizaje es diverso y amplio, en donde abundan los procesos complejos que dificultan la búsqueda de satisfacción por parte de los clientes.

El cambio hacia un horizonte más esperanzador de las sociedades debe contemplar a la escuela como eje fundamental del proceso. Desde luego, las reformas en el ámbito nacional, regional y local relativas al rediseño curricular de los programas

educativos son necesarias. Por ello, Esté (1999), recalca que el mejoramiento del docente "... es simultáneo al mejoramiento de todo el sistema y no anterior a este. El sistema se mejora incidiendo sobre todo él incluyendo a los docentes como parte y no como causa... (p.238).

La implantación de un adecuado sistema de evaluación permite precisar la eficacia y eficiencia de las instituciones tomando como base las metas o propósitos planteados por las comunidades educativas. Las informaciones suministradas durante el proceso de evaluación institucional permiten apreciar la labor que desempeñan las distintas dependencias de la institución y a su vez resalta aquellos aspectos que deben ser mejorados.

Elevar el nivel educativo de las instituciones que forman a niños y jóvenes venezolanos implica un esfuerzo sostenido durante años o quizás décadas. Para ello se necesitan reformas integrales que estén acordes con el estado actual de la ciencia en el escenario internacional. Dichas reformas educativas deben contemplar los niveles operativos de gestión, lo cual representa, entre otros aspectos, el desarrollo de un adecuado proceso de formación de directivos y docentes quienes serán los líderes del cambio. Empezar procesos de cambios requiere de un adecuado manejo de la información necesaria que indique el nivel de gestión de las instituciones, y a partir de las realidades, impulsar procesos de mejoramiento de la calidad. Por ello, resulta pertinente destacar, la importancia de la sistematización en el mejoramiento educativo de las escuelas.

El cambio educativo sólo es posible lograrlo a través del compromiso de quienes están directa e indirectamente vinculados al mismo. Es imprescindible un radical cambio de actitud por parte de los sectores involucrados en la educación, enfocando dicho esfuerzo a la búsqueda constante de la excelencia. Según Arredondo (2001):

... se trata de que todos los actores involucrados en los cambios de la educación, sean éstos los políticos que toman decisiones, los especialistas que investigan y asesoran, los docentes que desempeñan su labor dentro de las escuelas o en cualquier lugar del sistema educativo, la comunidad que opina sobre la calidad de la escuela y sobre los cambios que se lleven adelante, se comprometan con un salto hacia adelante... (p.127).

## El aporte del enfoque de Calidad Total

No siempre los deseos y buenas intenciones garantizan el éxito de una iniciativa. Es preciso seguir un patrón que garantice un mejoramiento progresivo de la actividad que se desee mejorar. En el caso del mejoramiento de la gestión escolar en la U.E. Fe y Alegría "Andy Aparicio" se seleccionó la metodología de "Calidad Total".

La Calidad Total es una teoría que comenzó a gestarse en los EEUU entre la segunda y tercera década del Siglo XX. Presenta como estrategia de intervención y transformación organizacional dos grandes fortalezas; posee una firme base conceptual y filosófica, y además ofrece una estrategia para mejorar el desempeño considerando a las personas involucradas y a las pautas de la organización (Wruck y Jensen; 1994: 2).

El modelo de Calidad Total va a significar mucho más que una metodología para incrementar los niveles de calidad en una institución. Para Millán, Rivera, Ramírez (2001), es:

... un conjunto de filosofías mediante las cuales un sistema de administración puede encaminar los esfuerzos a la consecución de los objetivos de una organización con miras a satisfacer a los clientes y a maximizar las ganancias de los accionistas, todo ello a lo largo de un ciclo de mejora continua del sistema de calidad...(p.17).

Se observa que para algunos la calidad total constituye una filosofía que promueve el cambio positivo de una organización.

Los principales ideólogos fueron Walter Shewart, W. Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa entre otros. Los principios básicos de la Calidad Total se pueden resumir en los siguientes planteamientos (Millán, Rivera, Ramírez, op cit):

1. Implantar la metodología PERA (Planificar, Ejecutar, Revisar y Actuar), a todos los niveles de la organización. De esta manera, los miembros de la organización están constantemente revisando el cumplimiento de los objetivos planteados y a su vez permite reorientar a tiempo oportuno la dirección de la organización.
2. Utilización de datos estadísticos para tomar las decisiones de la organización.
3. Control y seguimiento de todas las fases del proceso productivo de las organizaciones.
4. Propiciar la participación de todos los miembros de la organización en lo relativo a los cuatro procesos básicos de la metodología (Planificar, Ejecutar, Revisar y Actuar). (p. 17)

Aunque la noción de calidad es sumamente antigua en el ser humano, la concepción inherente a la Calidad Total es propia del siglo XX. Con algunas variantes entre los aportes de los tres autores citados, Hackman y Wageman (1995), coinciden en plantear lo siguiente:

1. La calidad se asume que será menos costosa para una organización que un pobre desempeño en el trabajo.
2. Los empleados se preocupan por mejorar su desempeño siempre que sean provistos de herramientas y entrenamiento necesario.
3. Las organizaciones son sistemas con un alto grado de interdependencia entre sus partes y por ello es necesario tomar las decisiones gerenciales de manera global.
4. La calidad tiene como principal responsable a la alta gerencia.

Al aplicar los principios de Calidad Total al plano educativo, se obtiene como resultado un novedoso sistema de gestión poco conocido por la mayoría de los gerentes del área. "... la calidad total en educación es un proceso que supone incidir en lo siguiente: cumplir y superar las expectativas del cliente, mejora continua, compartir responsabilidades con los empleados y reducir los desechos y la reelaboración..." (Schargel, 1994: 1) Aunque el planteamiento de Schargel citado anteriormente da la impresión de no brindar un aporte sustantivo al tema de la gerencia educativa, sus posteriores afirmaciones ilustran de manera meridiana el cambio radical en el área. "... en educación, algunos de nuestros clientes internos son nuestros propios empleados, nuestros alumnos y sus padres. Nuestros clientes externos son las universidades, escuelas

superiores, empresas, el ejército y la comunidad en general...” (Schargel, op cit: 2.).

El cliente representa el eje central del enfoque de Calidad Total. Por ello Ishikawa afirmó lo siguiente: *to achieve quality, it is essential to Know what costumers want and provide products or services that meet thier requerements* (Hackman y Wageman: 4).

Sin embargo, debe entenderse que la educación está inmersa en un complejo sistema cultural. La información emitida por los clientes (padres, alumnos, profesores, personal obrero, etc.) naturalmente responde a las pautas culturales del subsistema social que conforman y a veces pueden coexistir visiones contrapuestas entre lo que se aspira lograr y los valores del entorno. Es allí donde los gerentes educativos deben exhibir sus dotes de arquitectos del cambio, lo cual implica la transformación positiva sin atentar con la dinámica cultural del entorno: la escuela debe expresar a la comunidad y regresar a ella cohesionándola y aportándole sus logros (Esté, p.243).

Los trabajadores están llamados a interpretar los requerimientos de los consumidores (muchos de ellos expresados en términos subjetivos), para luego orientar las acciones de mejora en el campo educativo. Ello exige un seguimiento y rigurosidad en la medición de las actividades que se realizan en la institución, teniendo como norte la premisa que las escuelas deben comenzar a aprender de sí mismas (Senge, 2000: 21). Ello amerita que la educación recuerde su misión, la cual está relacionada con la potenciación de

los individuos y los grupos sociales mediante el conocimiento de sí mismos (Simoes, p.258.).

La gestión de Calidad Total representa una alternativa a considerar si se desea elevar los niveles de calidad de un proceso determinado. Su metodología de implantación garantiza en primera instancia un mejoramiento continuo del proceso; no existe un final o meta máxima para las instituciones que implanten esta metodología debido a que siempre habrá posibilidades de mejorar el proceso y obtener unos niveles más elevados de calidad.

Paralelamente es pertinente señalar que la esencia de la metodología conduce a una participación activa de todos los actores que están involucrados en el proceso (alumnos, docentes, directivos, padres, asociaciones, empresa privada, etc.). Esta condición, indispensable al momento de hablar de calidad total, genera que las acciones y/o decisiones que se lleven a cabo para elevar la calidad institucional sea el producto de un aporte de cada una de las visiones que tienen los diversos actores del proceso. Así se garantiza que se llevarán a la práctica decisiones que son producto de un consenso entre los actores.

Debido a la propia naturaleza de las instituciones educativas, realizar una evaluación basada solamente en resultados resulta incompleta y poco apropiada para generar los cambios a nivel de cultura organizacional. Algunos afirman que para evaluar la calidad de un centro escolar se debería examinar una amplia selección de temas relacionados con los resultados: sus objetivos, su filosofía educativa, las características del alumnado, la calidad del profesorado, la variedad

de los programas educativos y los logros educativos entre otros (Nevo, 1997: 154.). El autor es contundente en su crítica a la evaluación por resultados: "... los centros evaluados sólo con base en resultados tienden a evitar las innovaciones, ya que su introducción puede dar como resultado un descenso temporal en los resultados del alumnado durante el periodo de adaptación...". Internalizar la evaluación de procesos es una necesidad para gestionar el incremento de los indicadores de calidad institucional.

La participación de todos los actores del proceso elimina la posible tendencia de evaluar bajo la práctica de la "caja negra" (Senge; 2002: 211), es decir, los resultados deben ser conocidos por todos los involucrados con la firme intención de mantener informados a los integrantes de la organización y así lograr una mayor y más efectiva participación.

A pesar de las ventajas esbozadas en párrafos anteriores, existen problemáticas comúnmente registradas en empresas que han adoptado la Calidad Total como principio rector de la gerencia. (Hackman y Wageman: 7-21):

1. Ausencia de utilización de métodos científicos: Aunque en las investigaciones de los tres grandes pensadores de la Calidad Total se destaca la importancia de la utilización de herramientas estadísticas para tomar decisiones, la realidad actual de las empresas refleja lo contrario. Se ha hecho más énfasis en el desarrollo de procesos grupales y en el crecimiento de habilidades individuales que en la implementación de métodos.

2. Dificultad para atender situaciones problemáticas: A pesar de que la noción de mejoramiento continuo implica obligatoriamente un abordaje de los defectos o "situaciones problemas" de los procesos, la humana tendencia de darle la espalda a las dificultades conspira en contra del éxito de la Calidad Total. Así lo expresan Wruck y Jensen (1994):

... managers and front-line employees exhibit a remarkable tendency to ignore or dismiss problems and mistakes, which usually results in a gradual erosion of organization performance. Because TQM insistently focuses attention on the things that must be fixed, it can partially reverse the natural human tendency to turn away from signs of trouble...

3. Ausencia de recompensas: Es indudable que resulta gratificante para los individuos el notar que su desempeño está provocando un crecimiento de la productividad y eficacia de la organización. No obstante, en el momento en que los empleados se percatan que el beneficio de su esfuerzo "extra" es obtenido por la organización y no por ellos, el decaimiento y la desmotivación se pueden hacer presente.

A pesar de las problemáticas arriba expuestas se seleccionó el modelo de Calidad Total como el procedimiento idóneo para estimular el crecimiento de la calidad en la U.E. Fe y Alegría "Andy Aparicio". El requisito de la participación de todos los autores del proceso, así como el concepto de planificación y reestructuración continua enmarcada en un riguroso sistema de control y seguimiento, influyeron en dicha selección.



## El proceso de cambio en la U.E. Fe y Alegría “Andy Aparicio”

La U.E. Fe y Alegría “Andy Aparicio” es una institución ubicada en el sector alto de la Parroquia La Vega que fue fundada en el año 1992. Actualmente, recibe estudiantes desde la Educación Inicial hasta Media Diversificada y Profesional. En medio de las múltiples dificultades que tienen los colegios ubicados en las zonas populares, el colegio “Andy Aparicio” aceptó el reto de iniciar un proceso de autoevaluación institucional destinado a buscar tanto el mejoramiento en la calidad de gestión escolar como en el proceso de enseñanza y aprendizaje. La directiva del plantel asumió la noción orientadora del proceso de gestión y supervisión, aceptando los nueve criterios de evaluación presentes en el “Modelo Europeo de Gestión de Calidad” (Aragón: 1997.), para elevar la calidad educativa del colegio. Estos criterios son los siguientes: liderazgo, gestión del personal, planificación y estrategia, recursos, procesos, satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto en la sociedad y resultados del centro educativo.

Durante el período de intervención escolar (desde julio de 2003 hasta septiembre de 2004), se realizaron un número considerable de reuniones, entrevistas y encuestas destinadas a recoger la opinión de los actores del proceso educativo, con respecto a la forma de gerenciar el plantel. A su vez, se les consultó sobre las principales problemáticas existentes en las aulas de clase, promoviendo una búsqueda de soluciones colectivas que garantizaran un mejoramiento de las

áreas seleccionadas. Se consideró indispensable analizar la situación inicial del plantel, así como los fines, objetivos o metas que se deseaban alcanzar para poder determinar el grado de mejora registrado en el plantel. Si las personas involucradas no estaban claras con respecto a lo deseaban tener, entonces cualquier iniciativa hubiese implicado una pérdida de tiempo y esfuerzo tendientes a generar desmoralización en todas las instancias de la comunidad educativa.

... si los educadores quieren que sus escuelas sean calificadas de eficaces o de calidad educativa, deben definir con más precisión cuáles son sus objetivos, contar con la aprobación (al menos de los padres) necesaria para llevar a cabo esos objetivos, dirigir la enseñanza para su consecución y utilizar regularmente indicadores o sistemas de medida que demuestren claramente si se están haciendo progresos para cumplir con los mencionados objetivos... (Beare, 1992: 33).

Tomando como base la afirmación anteriormente expuesta, se estructuró el proceso de mejora en el plantel de la siguiente manera:

a-. Medición del grado de satisfacción de los clientes : Para medir el grado de satisfacción de los clientes internos se aplicó el instrumento de autoevaluación mencionado en páginas anteriores . Esta iniciativa permitió destacar las áreas débiles y fuertes de la gestión escolar de acuerdo a la propia opinión de sus beneficiarios. También se le aplicó una encuesta dirigida exclusivamente a los estudiantes para que opinaran sobre el desempeño profesional de sus docentes.

b-. Análisis colectivos de resultados: luego de aplicar el instrumento se convocó a dos reuniones

para reflexionar sobre los resultados, y a su vez planificar las acciones de mejora que debían realizarse. La comunidad decidió organizarse en tres comisiones de trabajo (organización y gestión, pedagógica y pastoral) en función a los lineamientos brindados por el documento “La Escuela Necesaria” elaborado por la Dirección Nacional de Fe y Alegría.

c-. Implementación de los planes de acción: luego del trabajo elaborado en cada comisión se estructuraron planes de acción destinados a mejorar las áreas problemáticas inicialmente reseñadas por las comisiones. A lo largo del año lectivo 2003-2004 se le hizo seguimiento a cada una de las iniciativas escogidas por la comunidad, haciendo énfasis en el proceso de sistematización de la información.

d-. Aplicación del cuestionario de autoevaluación institucional: En el mes de julio de 2004 se aplicó nuevamente el cuestionario de autoevaluación para determinar el grado de satisfacción de los clientes y comparar los resultados iniciales obtenidos al comienzo de la intervención con los registrados luego de los cambios concretos del plantel.

Las cuatro fases descritas tuvieron como denominador común la participación activa o pasiva de los grupos que integran la comunidad (alumnos, profesores, representantes, directivos y personal obrero y administrativo). En cuanto a los logros concretos del proceso de intervención se destacan los siguientes:

- Elaboración del Manual de funciones del plantel.

- Creación de registros estadísticos de inasistencias de docentes y alumnos.
- Establecimiento de un buzón de sugerencias para garantizar un canal abierto de comunicación entre los directivos y los demás integrantes de la comunidad.
- Elaboración de un boletín mensual informativo destinado a comunicar las noticias y eventos relevantes a los estudiantes y profesores.
- Revisión y reestructuración del reglamento interno.
- Recopilación de experiencias didácticas innovadoras elaboradas por los docentes.
- Desarrollo de talleres de actualización docente (Evaluación).
- Difusión de la historia del plantel.
- Reelaboración de la Misión y Visión de la institución.
- Elaboración de un instrumento de diagnóstico de valores.
- Mejoramiento en el uso de las carteleras informativas.

## Análisis de resultados

La búsqueda de un mejoramiento de la calidad educativa fue en sí misma la mayor satisfacción del proceso de intervención escolar. Observar la preocupación y esfuerzo de tantas personas por hacer de su lugar común (la escuela) un sitio mejor, significó mucho más que las positivas cifras provenientes de la aplicación del cuestionario de autoevaluación institucional. De igual manera, los resultados de las encuestas también fueron muy gratificantes, observándose en los mismos un mejoramiento en los índices de satisfacción de los grupos encuestados. De manera resumida se presentan los resultados obtenidos luego del proceso de intervención :

A-. Criterios con mejora global (Apreciación positiva superior a la obtenida en 2003 y

apreciación negativa inferior a la obtenida en 2003):

- Liderazgo: Apreciación positiva: 5,50% superior al promedio obtenido en 2003. Apreciación negativa: 3,30% inferior al promedio obtenido en 2003.
- Procesos: Apreciación positiva: 8,20% superior que el promedio obtenido en 2003. Apreciación negativa: 3,13% inferior que el promedio obtenido en 2003.
- Satisfacción al cliente: Apreciación positiva: 11,70% superior al promedio obtenido en 2003. Apreciación negativa: 0,60% inferior al promedio obtenido en 2003.

B-. Criterios con mejora parcial (Apreciación positiva y negativa superior a la obtenida en 2003):

- Planificación y estrategia: Apreciación positiva: 10,20% superior al promedio obtenido en 2003. Apreciación negativa: 3,70% superior al promedio obtenido en 2003.
- Impacto en la sociedad: Apreciación positiva: 3,30% superior al promedio obtenido en 2003. Apreciación negativa: 2,35% superior a lo obtenido en 2003.
- Resultados: Apreciación positiva: 3,30% superior al promedio obtenido en 2003. Apreciación negativa: 2,80% superior al promedio obtenido en 2003.

C-. Criterios con desmejora global (Apreciación positiva inferior a la obtenida en 2003 y apreciación negativa superior a la obtenida en 2003):

- Recursos: Apreciación positiva: 1,80% inferior que el porcentaje promedio obtenido en 2003. Apreciación negativa: 6,38% superior que el porcentaje promedio obtenido en 2003.

Resulta pertinente destacar la significativa mejora que tuvo el criterio liderazgo, factor determinante en el éxito del proceso de mejoramiento de la calidad institucional. Se destaca este aspecto no solamente por el modelaje que ejercieron los miembros del equipo directivo hacia el resto de la organización, sino por el tipo de liderazgo ejercido en el plantel. El fomento de la participación, la consulta a cada grupo participante, el estímulo para lograr las metas trazadas inicialmente, entre otros aspectos, influyeron de manera especial en el logro de las metas. El nuevo liderazgo del siglo XXI tiene que presentar estas características si quiere perdurar en el tiempo. Para Lepeley (2001), toda institución educativa el liderazgo debe ser:

... un aspecto central en el modelo de gestión equivalente al corazón del cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder... el liderazgo de gestión de calidad tiene fundamento en el Poder Legítimo... (p.23).

## BIBLIOGRAFÍA

- Aragón M. L. y Otros (1997). *Modelo Europeo de Gestión de Calidad: Cuestionario para la Autoevaluación (En línea)*, Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica.
- Beare, H. y Otros (1992). *Cómo conseguir centros de calidad: Nuevas técnicas de Dirección*, Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Elmore, R. F. (1996). *La reestructuración de las Escuelas*, México, Tercera Edición: FCE.
- Esté, A. (1999). *El Aula punitiva. Descripción y características en las actividades en el aula de clases*, Caracas, Venezuela. Publicaciones UCAB.

- Fe y Alegría (2002). *La Escuela Necesaria. Proyecto para la acción en fe y Alegría*, Caracas, Venezuela. Fe y Alegría, Movimiento de Educación Popular Integral.
- Gil, Q. F. (coord.) (1999). *Enciclopedia General de la Educación*, Vol. I y II, Barcelona, España: Océano Grupo Editorial.
- Gimeno, S. J. (1996). *El Curriculum: Una reflexión sobre la práctica*, Madrid, España: Ediciones Morata.
- Hackman, J. R. y Wageman R. (1995). *Total Quality management: empirical, conceptual, and practical issues (en línea)*, Administrative Science Quartely, Cornell University.
- Hernández, R.; Fernández C.; Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Lepeley, M. T. (2003). *Gestión y Calidad en Educación*, México: McGraw Hill-Interamericana.
- Millán, A. Rivera, R. y Ramírez, María, S. (2001). *Calidad y Efectividad en Instituciones Educativas*: Editorial Trillas.
- Martín, F. E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*, Madrid, España: McGraw Hill.
- Nevo D. (1997). *Evaluación Basada en el Centro. Un diálogo para la mejora educativa*, Kidlington (Inglaterra).
- Omachuna V. y Ross J. (1995). *Calidad Total*, México: Editorial Diana.
- Senge, P. (2000). *La Danza del cambio*, Colombia: Editorial Norma S.A. .
- (2002). *Escuelas que Aprenden*, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Simoes, H. (1999). *Evaluación democrática de instituciones escolares*, Madrid, España: Ediciones Morata.
- Mckernan, J. (1996). *Investigación-Acción y Curriculum*, Madrid, España: Ediciones Morata.
- Stenhouse, L. (1991). *Investigación y desarrollo del curriculum*, Madrid, Tercera Edición: Ediciones Morata.
- Perez J. R. y Otros (2000). *Hacia una Educación de Calidad: Gestión, instrumentos y evaluación*, Madrid, España: Editorial Narcea.
- Shargel, F. (1997). *Cómo transformar la educación a través de la Calidad Total*, Madrid, España: Díaz de Santos.
- Shelmelkes, S. (1997). *La Evaluación de los Centros Escolares (En línea)*, México, Departamento de Investigaciones Educativas CINVESTAV – IPN.
- UNESCO, OREALC-REPLAD (1998). *Medición de la calidad de la educación. ¿Por qué, cómo y para qué?*
- Varios Autores (2001). *Identidad Profesional y Desempeño Docente en Venezuela y América Latina*, Caracas, Venezuela: Publicaciones UCAB.
- Wruck y Jensen (1994). "Science, specific knowledge, and Total Quality Management, en: Hackman, J. Richard y Wageman, Ruth (1995). *Total Quality management: empirical, conceptual, and practical issues (en línea)*, Administrative Science Quartel.

