

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, PILAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL ÁMBITO EDUCATIVO”

Palabras Clave: Planeación, objetivos, estrategias, gestión y calidad.

I. Resumen

En esta propuesta se plantea fortalecer y complementar la implementación de un “Sistema de Gestión de la Calidad” en una institución educativa, con la “Planeación Estratégica”, con el fin de considerar a la Misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, como los ejes rectores que definirán los objetivos operacionales de los procesos definidos en la documentación del sistema de gestión de la calidad.

Se describen las características e importancia de la educación dentro del contexto del desarrollo individual y social, así como la importancia de la congruencia entre las políticas a nivel de proyecto educativo de la nación, las instituciones y los centros escolares. Después consideramos los factores y requisitos que debe cumplir la educación para considerarla de calidad; para posteriormente mencionar los principios de la calidad y las características y requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad. Finalmente explicamos las razones por las que sustentamos que al considerar la misión, la visión y los objetivos estratégicos como marco para el desarrollo y desempeño del sistema de gestión de la calidad, se puede asegurar que dentro del sistema de gestión, se podrán integrar los factores internos y externos que impactan en la calidad de la educación.

II.1 La educación su importancia y características

Ante el fenómeno de la globalización con un “incremento en el impacto sobre las actividades humanas que trascienden las fronteras nacionales”¹ y que entrañan en rápidos y profundos cambios en los ámbitos; económico, político, social, científico-tecnológico y productivo y ante las demandas de la propia sociedad del conocimiento, que de acuerdo con López Rupérez “hace más complejo el contexto en el que se han de desenvolver tanto las personas como las organizaciones”². Las instituciones educativas se enfrentan al enorme compromiso de replantearse su visión y cumplir de manera eficaz con su función y compromiso social a fin de adecuarse a los nuevos desafíos que dichas circunstancias les demandan. “La sociedad posindustrial ha traspasado ya el umbral de la llamada sociedad del conocimiento y avanza inexorablemente hacia la primacía de la inteligencia y del saber como principales factores de progreso social y económico”³.

La calidad de la educación y de los procesos educativos en este contexto juegan un papel singular, que inquieta y preocupa tanto a los responsables a nivel de los gobiernos de estado, como a las instituciones y planteles educativos; la educación en su estrecha relación con el desarrollo de los individuos, de la sociedad y de las naciones, se coloca dentro de los planteamientos sustantivos de éstos; “la educación y la formación refuerzan su



condición de elementos de carácter estratégico y la mejora de la calidad educativa se convierte en un objetivo fundamental”⁴.

La función estratégica de la educación como elemento clave en el desarrollo individual y social; exige, que los estados a nivel de política educativa nacional, las instituciones educativas y los centros escolares, tomen decisiones que contribuyan a mejorar la calidad de la educación en el sentido más estricto del concepto; esto es, considerando todos aquellos factores que determinan e inciden en la calidad. Es deseable que al considerar esto, se parta de un análisis o diagnóstico inicial y que de acuerdo a su área de responsabilidad, se propongan una visión rectora y objetivos desafiantes que permitan dar un salto cualitativo y cuantitativo en este campo, para lo cual se deberán generar las estrategias adecuadas y planificar las acciones que permitan reducir la brecha entre el estado actual y el deseado. Es importante enfatizar que es indispensable, que estas políticas en los diferentes niveles guarden correspondencia entre si; esto es, el estado establece las directrices a nivel nacional, las instituciones las retoman e instituyen sus propias políticas alineadas a las anteriores y los centros educativos a su vez se plantean su visión y objetivos alineándose también a las directrices de su institución, considerando las variables y ámbitos concretos de acción, particulares de cada nivel. De este modo, las políticas y estrategias de cada segmento del sector educativo, tendrán alcances diferentes, pero propósitos congruentes y alineados, lo que puede contribuir a generar un avance en los resultados de los procesos educativos y un mayor impacto en la sociedad.

II.2 La calidad en la educación

La calidad de la educación debe contemplar al menos cuatro elementos indispensables: la relevancia, la pertinencia, la equidad y la eficacia “la pertinencia y la relevancia del conocimiento, se manifiestan como la utilidad práctica e inmediata del saber, la equidad en el sentido de educación para todos y la eficacia alude al grado en que la educación alcanza sus finalidades”⁵. De este modo, la equidad en la educación tiene que ver con la igualdad de oportunidades y con el respeto a la diversidad, la relevancia se entiende tanto en términos individuales, como sociales y la eficacia se alcanza cuando se cumple con el propósito sustantivo de la educación, que el ser humano se integre a su cultura, se apropie de conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan tanto su desarrollo personal, como su inserción en la sociedad. La OCDE (1995) define la **educación de calidad** como aquella que “asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”.

Sin duda, la educación constituye un ámbito singular, complejo y con características particulares y diferentes a las de cualquier otro. La educación con su elevado cometido social y su peculiaridad como espacio de formación de seres humanos; entraña una gran diversidad de factores que influyen en la calidad; sin embargo, ninguno de ellos ni todos juntos la garantizan. La calidad tiene que ver con el aprendizaje de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores; los cuales son el resultado de una serie de factores tales como: los Programas de estudio y contenidos, el Modelo educativo, el número, nivel de formación y motivación de los profesores, las instalaciones y servicios, los recursos materiales y financieros, los recursos didácticos, la dirección y gestión administrativa y académica y el proyecto educativo entre otros, sin soslayar la importancia de atender los requerimientos y necesidades del entorno sociocultural; así como, la

formación integral del educando, a través de los cuatro aprendizajes fundamentales de la educación señalados en el “Informe DELORS” de la UNESCO en 1996; aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás y aprender a ser. De este modo, el proceso educativo debe coadyuvar a desarrollar en el educando, tanto sus capacidades cognitivas como no cognitivas y los valores deben permear no sólo los contenidos actitudinales, sino también los cognitivos y los procedimentales.

El concepto de calidad a través del tiempo se ha ido modificando; de tal manera, que en la actualidad la calidad se fundamenta en la idea de la satisfacción del cliente; que dentro del contexto educativo se denomina “beneficiario” y está representado por el alumno. Si nos remitimos a la pedagogía vigente, en el que se sitúa al educando en la posición central del proceso educativo, con el interés de atender a aspectos de su singularidad como estudiante y pasando a segundo término a los contenidos y a los docentes; podemos observar que ambas perspectivas en este sentido, son coincidentes.

Consideramos que un elemento de gran impacto en la calidad de la educación lo constituye; el liderazgo, la actitud y el compromiso del docente hacia su labor académica; características que se concretan en su capacidad e interés para identificar las necesidades educativas particulares del estudiante, en su disposición para proporcionar atención diferenciada, en su interés para generar estrategias de aprendizaje que consideren los diferentes estilos de aprendizaje, en apertura para aplicar la evaluación reconociendo los logros particulares de cada estudiante y su capacidad para motivar e influir de manera constructiva a sus educandos. “La escuela de calidad es la que promueve el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de logros intelectuales, sociales, morales y emocionales, teniendo en cuenta su nivel socioeconómico, su medio familiar y su aprendizaje previo. Un sistema escolar eficaz es el que maximiza la capacidad de las escuelas para alcanzar los resultados” (J. Mortimore)⁶

II.3 Educación y la ISO 9001 para la implementación de sistemas de gestión de la calidad

La norma ISO 9001 Sistemas de Gestión de la calidad (SGC), es una herramienta que puede coadyuvar a mejorar la calidad del servicio educativo, ya que ésta establece; la identificación, desarrollo, control y mejora de los procesos sustantivos y de soporte de una organización. La gestión de Sistemas de Calidad es un enfoque para administrar los recursos de la organización en términos de los procesos para agregar valor a los clientes. La gestión de la calidad implica también, el planteamiento de una Política de la calidad, en la que se manifiesta el compromiso de la organización en relación con la calidad de sus productos o servicios, de ésta; a su vez se derivan los objetivos de la calidad que son los que definen las directrices comunes del quehacer sustantivo de la organización

La norma establece ocho principios básicos; que debe regular todo el modelo de la gestión de la calidad, “Un principio de gestión de la calidad es una regla o creencia fundamental y universal para conducir y operar una organización. La aplicación sistemática de los ocho principios en conjunto conduce a la “calidad total”⁷. Estos principios son: Enfoque al Cliente, Liderazgo, Participación del Personal, Enfoque Basado en Procesos, Enfoque de Sistemas para la Gestión, Mejora Continua, Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones y Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor; lo cual permite diseñar

un sistema para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de todas las partes interesadas. Este señalamiento es de suma importancia dentro del campo educativo; ya que las partes interesadas es la: “persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización”; es aquí en donde el sector educativo puede incorporar a su sistema de gestión de la calidad, las necesidades y requerimientos del sector social y productivo, de los padres de familia, de las niveles educativos posteriores y del propio educando. Es justamente en este punto donde el Sistema de Gestión de la Calidad tiene la posibilidad de incluir la pertinencia, la relevancia, la equidad y la eficacia.

El enfoque basado en procesos plantea que un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso; los procesos de negocio o nivel 1 dependen unos de otros, los procesos cruzan las fronteras de las funciones, hay que determinar los requerimientos del cliente, hay que medir los requerimientos del cliente y hay que controlar el desempeño del proceso. Un factor crítico para el éxito de la gestión de los procesos es el enfoque interfuncional; el proceso se diseña como un flujo de trabajo de acuerdo a la secuencia de actividades, independientemente de las fronteras organizacionales. De este modo, La estructura funcional de una organización existe para administrar a su personal; los procesos existen para producir un resultado, esto es unidad de trabajo.

Implementar un Sistema de Gestión de la calidad en el sector educativo, demanda que este se ejecute con un proyecto educativo definido y con un enfoque integrador de todos aquellos factores y elementos intervienen para garantizar el cumplimiento de la importantísima misión social que se le confiere; esto es, se debe considerar al sector educativo como un subsistema que interactúa, determina y es determinado; por un sistema más amplio, el sistema sociopolítico, económico y cultural.

Los ocho principios de la calidad, propician prácticas que coadyuvan a la obtención de mejores resultados; el enfoque al cliente en cuanto a sus necesidades y expectativas, el enfoque a procesos que además de realizar un agrupamiento lógico de actividades de transformación de insumos en productos o servicios, permite entender a la organización como un sistema, cuyos elementos interactúan y son interdependientes. El liderazgo como elemento decisivo en cualquier organización, dentro del ámbito educativo también cumple una función primordial de dirección, comunicación y motivación. La toma de decisiones basada en los datos y resultados y no a partir de suposiciones u opiniones, la participación activa y comprometida de todo el personal, el desarrollo de planes integrales en lugar de acciones aisladas o fraccionadas y la mejora continua a través de la detección de problemas y deficiencias y del planteamiento de acciones de solución, aplicando de manera sistemática el ciclo de mejora: de planear, hacer, verificar y actuar. El enfoque sistémico plantea a una organización como un sistema integral interdependiente con entradas, procesos, salidas y retroalimentación; cuyo propósito fundamental se plasma en la misión, de este modo, el proceso enseñanza aprendizaje como proceso sustantivo de cualquier centro de estudios, no puede aislarse del resto de los procesos ya que guarda una relación recíproca e interdependiente con todos los demás; por lo tanto, cualquier acción que se implemente para mejorar el desempeño de los procesos de gestión y académicos, necesariamente impactará en el proceso enseñanza aprendizaje. Del mismo modo, la implementación de un SGC propicia que las organizaciones fortalezcan la cultura de la planificación y de la evaluación, promueve el uso eficaz de los recursos y que se asuman como compromiso; la eficacia, la eficiencia y la mejora.



II.4 La misión, visión y valores educativos, como ejes en la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Consideramos que la parte sustantiva del presente trabajo está relacionada precisamente con este punto; ya que nuestra propuesta para lograr que un Sistema de Gestión de la Calidad en el ámbito educativo; pueda integrar o considerar todos los factores relevantes que inciden en este, en la calidad y que permitan asegurar que se cumpla íntegramente con su función; es que se integre la Planeación Estratégica como marco y en congruencia con el Sistema de Gestión de la calidad; tomando como punto de partida, el planteamiento claro y concreto de la Misión, Visión y valores de la organización.

La misión es la razón de ser de una organización y debe establecer “quienes somos” y “qué hacemos”, pero lo más importante es que debe ser creída, aceptada y asumida por todo el personal; también debe ser directa y poderosa y crear sentido de pertenencia e identidad. La visión por su parte es el planteamiento de la meta a la que se aspira llegar en el largo plazo; indica el rumbo, da orientación a las acciones de todos, debe ser ambiciosa pero realista y crear pasión en los integrantes de la organización. Los valores organizacionales son las expresiones de los límites éticos y morales en los que operará la organización, dan un sentido para las directrices y comportamiento cotidiano de sus integrantes, crean y sustentan al capital organizacional y le dan cohesión a la misión y visión.

Una vez que se tienen definidos la misión, visión y valores; se requiere de una estrategia; la cual es diseñada por la alta dirección, se plantea a largo plazo y comprende a toda la organización. La estrategia integra los cursos de acción general o alternativas, que señalan la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para alcanzar los objetivos estratégicos en las condiciones más ventajosas, lo que permitirá aproximarse a la visión.

Los objetivos representan los resultados que la organización espera obtener, se establecen con indicadores cuantitativos y se determina un tiempo específico para su realización; los objetivos estratégicos comprenden a toda la organización y se establecen a largo plazo. Es necesario señalar la importancia de diferenciar los objetivos estratégicos de los operativos, ya que éstos últimos tienen que ver con lo cotidiano, en cambio los objetivos estratégicos van más allá de la simple operación; se plantean con el propósito de trascender y están directamente relacionados con la visión o meta general que la organización se ha propuesto alcanzar. Para conseguir los objetivos estratégicos se requiere del logro simultáneo de los objetivos operacionales; en cambio los operacionales pueden lograrse sin necesidad de los estratégicos. Los objetivos de la calidad son objetivos estratégicos de la organización y si la organización así lo decide, pueden ser los mismos.

Una vez definidas la misión visión y valores, se efectúa el análisis estratégico definiendo el rol e impacto de los grupos de interés o “stakeholders” que son la persona o grupo que tengan interés en el desempeño o éxito de una organización. En el caso concreto del sector educativo los grupos de interés son: los estudiantes, la sociedad, el sector productivo, padres de familia, las autoridades, los niveles siguientes de educación y el personal; una vez identificados y seleccionados los más importantes, se planteará qué grupos de interés se considerarán dentro del planteamiento estratégico y se definirá qué es lo que esos grupos esperan de la organización y qué de eso, la organización tiene el interés o está en

condiciones de proporcionarlo; una vez definidos éstos, se traducen como objetivos estratégicos. Es justamente en este momento en el que consideramos que se pueden incluir, todos los factores que impactan en el quehacer de las instituciones educativas y en la calidad de la educación. Al plantearlos a nivel de objetivos estratégicos, que como ya hemos mencionado, guiarán las actividades de la organización, se integran dichos factores como parte esencial de las actividades cotidianas y sistemáticas de la institución.

Sería recomendable además de considerar a las partes interesadas, realizar un análisis estratégico más amplio; el cual se podría realizar en dos vertientes; el análisis externo, por medio del análisis PEST: factores políticos, factores económicos, factores sociales y factores tecnológicos y el análisis interno, a través de la técnica FODA para la detección de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; la cual permite identificar temas clave de la organización. Es una metodología que permite realizar un análisis objetivo de la posición de la organización contra ella misma, el entorno y otras organizaciones semejantes. Dentro del análisis FODA, se realiza la matriz FADO y se definen objetivos estratégicos; entre fortalezas y oportunidades (F-O), entre debilidades y oportunidades (DO), entre fortalezas y amenazas (F-A) y entre debilidades y amenazas (D-A).

Una vez realizadas estas acciones, se está en la posición de considerar todos aquellos temas sustantivos que junto con la visión se tomarán en consideración al plantear los objetivos estratégicos.

Es importante destacar que dentro del sector privado, se prioriza como indicador de éxito, la meta financiera; sin embargo en el sector público la situación es diferente; ya que dicho sector no tiene como objetivo generar utilidades; por lo que la medición de éxito es éste, se cifra en el nivel de eficiencia y eficacia con que cumple las necesidades y expectativas de sus usuarios, así como del cumplimiento de su misión; por lo que en lo que respecta al sector educativo público, indicador de éxito prioritario es de cumplir con su misión.

Una vez definidos la misión, la visión y los objetivos estratégicos dentro de la planeación estratégica e identificados los procesos, su secuencia e interacción y los criterios para su operación y control, dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, se estará en condiciones de vincular ambas herramientas y lograr los resultados esperados. De este modo, la estrategia define el valor para las partes interesadas, a través de los objetivos estratégicos, éstos a su vez dirigen a los procesos y los procesos generan resultados que confirman o ajustan la estrategia.

El modelo de procesos de nivel 1 muestra todos los procesos gobernadores, clave y de soporte, así como la relación con los clientes y proveedores; Articula los objetivos estratégicos, con el modelo de operación de la organización El nivel 2 define los bloques de actividades necesarias para que el proceso cumpla con su propósito; define la cadena de insumos-productos intermedios, define las interacciones entre procesos, identificando los clientes-proveedores internos, permite interrelacionar todo el modelo de negocio y contiene los indicadores de gestión. Es en este nivel de procesos en que se vinculan los objetivos estratégicos con las partes interesadas y con los procesos de nivel 2, asegurando que dentro de la operación se incluyen las acciones e indicadores operativos que permitirán alcanzar los objetivos e indicadores estratégicos.



III. Conclusiones

Estamos ciertos que el sector educativo constituye un ámbito especial y único en relación con cualquier otro organismo de servicios, estamos concientes de la complejidad que entraña este ámbito, por su importante función social y por la diversidad y cantidad de factores que interactúan e intervienen para que ésta cumpla con todos los requisitos y se pueda considerar que es de calidad. Sin embargo, consideramos que si

- a) planteamos una visión retadora y alcanzable y objetivos estratégicos que sean resultado de un análisis profundo;
- b) se alinea el desempeño de los procesos identificados en el Sistema de Gestión de la Calidad a éstas directrices y
- c) Se aplican de manera sistemática los 8 principios de la calidad;

Se tendrán las condiciones de atender todo ese conjunto de factores que determinan a la educación de calidad.

Es importante destacar que la implementación de un Sistema de Gestión de la calidad, no significa solamente contar con los manuales de calidad y procedimientos requeridos por la organización; sino que significa que el personal asuma y promueva con cada una de sus acciones dentro de su quehacer laboral, su compromiso con la calidad. En este sentido consideramos, que el personal docente tiene una enorme responsabilidad, ya que es él quien está en contacto directo con los estudiantes y en gran parte la calidad del servicio educativo, dependerá de su desempeño y compromiso. De acuerdo con lo anterior, es necesario que exista corresponsabilidad en la gestión de la calidad desde la propia implementación del sistema y que el personal participe, se involucre y comprometa con la implementación, el desarrollo y la mejora continua.

IV . Propuesta

Tomando en consideración la función sustantiva de la educación y todos los factores internos y externos que la determinan, no podemos dejar de considerar a una institución educativa como un organismo que administra recursos y gestiona actividades académicas, cuyos resultados, necesariamente tendrá relación con el estilo de liderazgo y gestión de sus directivos. Por tal razón es importante considerar como una estrategia o mecanismo de mejora a la planeación y gestión administrativa, considerando a éstas como un elemento más dentro del complejo conjunto de variables que intervienen en el ámbito académico. Las herramientas de planeación y gestión, deberán ser utilizadas de manera apropiada, dadas las características particulares de este campo.

Al aplicar la Planeación Estratégica en la que se definen la Misión, la Visión, los valores y los objetivos estratégicos (considerando los requisitos de las partes interesadas) y alineando a éstos, con los indicadores de desempeño de los procesos académico-administrativos identificados en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad; tendremos la certeza de enfocar los esfuerzos hacia una parte sustantiva e integradora del desempeño de las instituciones educativas, e impactar de manera integral en el proceso educativo y en sus resultados. Al considerar las partes interesadas de la educación, estaremos en la posibilidad de asegurar que los resultados de los procesos educativos, se apegarán a los requisitos y necesidades de la sociedad.



En un ámbito complejo y multideterminado como lo es la educación, cualquier esfuerzo que se realice para atender alguna de sus causas, impactará de manera parcial en su solución; pero, si se suman esfuerzos a través de varias acciones paralelas, éstas de manera conjunta, sin duda, coadyuvarán a mejorar sus resultados. Consideramos que los esfuerzos que se puedan realizar en torno a la calidad de la educación, serán siempre limitados en relación con la magnitud de su importancia y función.

V. Referencias bibliográficas

- ✓ Gestión de la Calidad en Educación “Hacia unos centros educativos de calidad” Contexto, fundamento y políticas de calidad en la gestión escolar.
 Francisco López Rupérez, Secretario General de Educación y Formación Profesional del Ministerio de Educación y Cultura (España)
 Fuente: http://www.pntic.mec.es/calidad/html/gestion_escolar1.htm
- ✓ Sistemas de Gestión de la calidad- Fundamentos y vocabulario NMX-CC-9000-IMNC-2000/ISO 9000:2000.
- ✓ ¿Qué entendemos por calidad en educación?
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/nov/dir_iso.htm (diciembre 2004)
- ✓ Serie ISO 9000:2000 Mejoramiento continuo rumbo a la excelencia (Guía de bolsillo INLAC).
- ✓ Acle Tomasini Alfredo, Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad
- ✓ De Arrascaeta F. Rafael A curso: Diseño, análisis, implementación y mejora de Sistemas de Gestión de la Calidad INLAC.
- ✓ NMX-CC-9001-IMNC-2000 Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos.
- ✓ Hernández Ruíz Rubén ¿Certificación ISO 9000 en educación?
 Fuente: http://www.uv.mx/iee/Coleccion/N_30/Certificaci%C3%B3n.htm
- ✓ Calidad e innovación educativa en los centros
 Fuente: <http://dewey.uab.es/pmarques/calida2.htm>

