



# Sistemas administrativos

Maestría en Psicopedagogía

Tercer cuatrimestre

Mayo – Agosto

Myreille Eréndira Rodríguez Alfonso

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

## **Visión**

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Pasión por Educar”

## Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

---

## Sistemas Administrativos

---

### **Objetivo de la materia:**

Propiciar la actualización del saber psicoeducativo – administrativo en donde el alumno conocerá los elementos que intervienen en un sistema administrativo, lo cual permitirá diseñar e implementar soluciones para mejorar los sistemas administrativos en una institución educativa, lograr una formación académica con fundamentos teóricos, capacidad técnica y operativa.

### **Unidad III**

#### **Organización y administración de centros educativos**

##### **3.1 Conceptos preliminares**

##### **3.2 Marcos legales de referencia**

##### **3.3 Gestión de la calidad educativa**

##### **3.4 Aseguramiento de la calidad**

##### **3.5 Evaluación, investigación y validación**

##### **3.6 Impactos de los servicios educativos**

##### **3.7 Valor y utilidad de los BPE**

##### **3.8 Manual de calidad**

###### **3.8.1 Modelo para la elaboración del manual de calidad**

###### **3.8.2 Formato del manual de calidad**

## **Unidad III**

### **Organización y administración de centros educativos**

#### **Introducción**

La experiencia de muchos años realizando capacitación en grandes empresas desde la educación no formal, permitió tener contacto con procesos y procedimientos de las ciencias de la administración que, si fueran apropiados para la naturaleza y la idiosincrasia de las instituciones educativas, podrían resultar herramientas eficaces a la hora de ordenar las organizaciones de educación formal. Esto será así toda vez que se respeten las pautas culturales y las finalidades humanísticas de cada institución educativa. La manera en cómo hacemos nuestro trabajo educativo afecta a miles de personas que se ven alcanzadas directa e indirectamente por sus resultados. Las personas confían en los educadores y en las instituciones educativas, por eso cumplir y hacer cumplir las normas de buenas prácticas en educación es un deber moral presente en nuestras responsabilidades deontológicas profesionales. En los últimos años organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales, se han encargado de establecer pautas de orden general y de auditar los procesos y resultados de los sistemas educativos, calificándolos, a fin de mostrar a la sociedad cuáles son las instituciones más confiables en esa materia y así orientar las elecciones de la población, como también para evitar que sea sorprendida en su buena fe, con ofertas que no cumplen con los mínimos requerimientos de calidad, concepto éste de imprescindible definición previa al inicio de todo proceso que se encamine a su búsqueda.

#### **Conceptos preliminares**

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

- a. La formación del personal que integra los equipos de trabajo y su preparación específica para la tarea que se le ha asignado.
- b. Las instalaciones y el equipamiento que se utiliza en el sistema, su frecuencia de uso y su destino apropiado.
- c. El orden y sistematización de la documentación que formaliza, registra, administra y controla al sistema.
- d. Los estilos de liderazgo y las formas de participación de la comunidad educativa.
- e. Los procedimientos que se utilizan para llevar a cabo las diferentes acciones técnico-pedagógicas.
- f. La producción y distribución de materiales de enseñanza, formatos, posibilidades, objetivos, alcances y limitaciones.
- g. Las formas particulares de utilización de los medios y los propios modos de comunicación frente a otras instituciones, frente a los alumnos, frente a la comunidad cercana, frente al país y la región.
- h. Los intentos de cooperación interinstitucional, nacionales e internacionales.

### **Marcos legales de referencia**

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

### **Gestión de la calidad educativa**

Los criterios enunciados en el párrafo anterior, no se alejan de los seguidos en los países que han sistematizado los requerimientos que permiten evaluar desde auditorías externas la validez de sus sistemas educativos, tampoco, de los instrumentos de evaluación institucional que algunos establecimientos de educación superior están concretando como parte del procedimiento interno o contratado a través de la asistencia de servicios de terceros evaluadores. Esto es así porque, una institución sabe que para lograr sus objetivos, los

factores técnicos, administrativos y humanos que afectan la calidad de sus servicios, deben estar bajo control. Mecanismo que es necesario orientar a la disminución, eliminación y prevención de las deficiencias en la calidad. Pero para ello, cada propuesta de educación debe ofrecer servicios que:

1. Satisfagan el uso, el propósito y la necesidad. Conceptos que deberán estar bien definidos en los respectivos idearios.
2. Satisfagan las expectativas de los alumnos, sus padres, las organizaciones que contratan servicios educativos, las organizaciones empleadoras receptoras de graduados, etc.
3. Cumplan con las normas y especificaciones establecidas por las políticas institucionales y jurisdiccionales.
4. Cumplan con los requerimientos de la sociedad en su conjunto, atendiendo al bien común.
5. Estén disponibles en igualdad de oportunidades.
6. Provean beneficios sin dispendios.

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

En este caso, la particularidad del servicio de educación, que es esencialmente formativo, amplía una visión –en principio– restringida a la necesidad social, económica y laboral, en tanto también debe procurar la satisfacción de la necesidad personal, íntima, espiritual y vocacional, muchas veces por el solo goce intelectual y estético; cuestión que hace compleja su conjunción en una integración equilibrada y armónica. Esta circunstancia es una de las



diferencias primordiales respecto a sistemas de otra naturaleza. Una segunda distinción de importancia, surge de la extensión y alcance que adquieren los sistemas bajo la modalidad a distancia y virtual, respecto a las necesidades localizadas en ámbitos geográficos específicos, las cuales pueden verse traspasadas por los intereses particulares de las personas residentes en cualquier lugar del mundo.

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

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

- c. Documentación del sistema. La política y los procedimientos del sistema de calidad deben ser documentados por escrito, sistemática y ordenadamente; y deben prever medidas para una apropiada identificación, comunicación, archivo en medios confiables y recuperables y registros con copia asegurada; como asimismo, limitarse a la extensión estrictamente necesaria en función del alcance de la actividad.
- d. Auditorías del sistema de calidad. El plan de auditoría, programa los procedimientos evaluativos para informar hallazgos, conclusiones y recomendaciones, permite comprobar la eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia del sistema de gestión y de sus resultados. Es en realidad, un plan de mejoramiento continuo, en tanto los informes de seguimiento deben reflejar las disconformidades, deficiencias, desviaciones de los objetivos pautados, sus posibles causas y para cada una de ellas, las recomendaciones acerca de las acciones correctivas más pertinentes; así como también, es una oportunidad para comprobar el comportamiento de las correcciones sugeridas en auditorías anteriores. Como se verá, aquí se hace imprescindible la formación de auditores calificados con desempeño idóneo para la realización de los procedimientos de control, recomendación y seguimiento.

Los puntos a), b) y c) se compendian en el Manual de la calidad, por lo que éste constituye el documento básico que describe qué y cómo se hacen las diferentes actividades en la Institución. Se utilizan redacciones precisas para las definiciones, y gráficos (diagramas de flujo) para describir adecuadamente los procesos y procedimientos. El manual de la calidad sirve como referencia permanente, puesto que establece los métodos acostumbrados y aquellos ocasionales que facilitan la introducción de cambios, modificaciones, revisiones o agregados. El manual puede asumir distintos formatos: general, para toda la institución; particular, para algún sector o programa; especializado, para funciones como por ejemplo, modalidad, diseño o evaluación.

## **Aseguramiento de la calidad**

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

### **Evaluación, investigación y validación**

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

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

- a. El análisis del mercado.
- b. El diseño de los proyectos educativos.
- c. Las especificaciones de necesidad, confiabilidad, predicción de durabilidad, etc.
- d. El control de los procesos educativos y estudios sobre la capacidad de la organización para brindarlos.
- e. La determinación de los niveles de calidad y de los planes de seguimiento y control.
- f. El análisis de todos los datos, la evaluación de desempeño, el análisis de los defectos.

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

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

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

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

- a. Comprobar que un proceso realmente puede ser confiable, es decir, que es posible su reproducibilidad sin fallas y de dar como resultado un producto o servicio que está conforme a sus criterios.
- b. Comprobar o ratificar que el procedimiento de control de calidad aplicado produce valores legítimos, fidedignos que permiten una evaluación precisa de la calidad del servicio.

Existen dos tipos de validación. Una prospectiva, que aplicamos esencialmente a nuevas carreras u ofertas educativas, y una retrospectiva, que implica un examen estadístico sobre datos útiles representativos de los procesos y procedimientos llevados a cabo históricamente. Consiste en una determinación enteramente significativa de la capacidad de reproducción satisfactoria de los procesos, al menos sobre cinco cohortes. Los programas de validación deben ir acompañados por otros referidos al control de los cambios que son necesarios operar en los sistemas, a fin de mantener o incrementar su calidad. La revalidación

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

### **Confusiones y errores**

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

Los costos son variables que facilitan la comprensión de la relación entre los medios invertidos y los resultados logrados. Hablar de costos desde la perspectiva pedagógica nos introduce en un problema filosófico que no se abordará en este artículo, pero sí es necesario reafirmar la complejidad, la profundidad y las múltiples dimensiones que implican hablar de costos en materia educativa, cuando sería más adecuado retornar a la noción de inversión. Pero tampoco se realizan con frecuencia los análisis de inversión-beneficio con vistas a la regulación de las condiciones generales del sistema.

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

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

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

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

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

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

### **Impactos de los servicios educativos**

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

Las consecuencias de los procesos de aprendizaje, no obstante posibilitan la habilitación social para el desempeño de distintas actividades de características culturales con inserción

en la estructura ocupacional, también producen una especialización creciente en la conformación de esquemas cognitivos, emocionales y morales, tendientes al mejoramiento y la dignidad del hombre.

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

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

### **Valor y utilidad de los BPE**

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

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

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

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

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

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



En definitiva, si se aspira a cumplir exitosamente con los fines loables de la educación<sup>6</sup>, es necesario recrear paradigmas organizacionales que aumenten su capacidad reuniendo nuevas condiciones de calidad y las garanticen.

### **Manual de calidad, también en educación**

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

Es decir, trata sobre la funcionalidad de las instituciones para que sean más viables y exitosas en el cumplimiento de sus finalidades. Implican un cambio de valores y de cultura representado por la adopción de rigurosos métodos de trabajo sistemáticos, ordenados, prolijos y controlados cuyos procedimientos se describen en el Manual de calidad de la organización. Éste, constituye un documento para la descripción de qué se hace y cómo se hace el trabajo en la institución, a la vez que resulta base de comparación confiable para la realización de las auditorías internas, diseñadas a fin de obtener evidencias cuanti o cualitativas sobre los hechos y no sobre los dichos. Es decir, se compara si las acciones que lleva a cabo la organización educativa respetan lo que ha descrito como sus procesos y procedimientos regulares en las tres dimensiones de análisis propias de su naturaleza:

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

### **Modelo para la elaboración del manual de calidad**

A continuación, se presenta un índice con algunos de los elementos que podrían desarrollarse en un Manual de calidad de una organización educativa, sin la pretensión de agotar los ítems, no obstante, puede ser de utilidad para tomar conciencia sobre las

previsiones que es necesario describir y, a la vez, puede inducir a la incorporación de otras igualmente importantes, que no se le hubieran ocurrido a la autora de esta propuesta.

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

- Un periodo de información, clara, presentada por distintos medios y con frecuencias intermitentes.
- Un lapso de persuasión sobre los valores que impregnan el cambio, sus efectos inmediatos y su impacto a futuro, a escala personal e institucional.
- Un tiempo de aprendizaje con enseñanzas sistemáticas sobre el tipo de organización al que se aspira.
- Un tiempo de espera durante el cual los “primeros innovadores” sensibilizarán a quienes aún dudan de los beneficios de introducir la innovación.

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

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

### **Manual de calidad**

- **Datos institucionales**

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

- **Propósito de su actividad**

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

- **Políticas de calidad**

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

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

- **Personal – equipos de trabajo**

Respecto del personal:

- Describir titulación, postitulaciones, investigaciones, publicaciones, premios, etc.
- Describir el desarrollo de la carrera profesional: ayudante-alumno, adscripto, ayudante diplomado, jefe de trabajos prácticos, profesor adjunto, titular, asociado, visitante, invitado, etc.

- Describir puestos jerárquicos desempeñados: jefe de departamento, secretario, director de centro, decano, etc.

#### Respecto de los equipos de trabajo:

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

#### Respecto de ambos:

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

- **Capacitación – perfeccionamiento – actualización**

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

introducción de innovaciones, incremento del conocimiento específico, refuerzo sobre áreas débiles, etc.

- **Seguridad social – higiene personal**

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

- **Instalaciones y equipos**

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

- **Bibliotecas – hemerotecas – laboratorios – tecnologías varias**

- Descripción, catalogación, registro, disponibilidad, condiciones de uso. Requerimientos. Condiciones. Horarios y tiempos. Organización de préstamos y utilización.
- Insumos críticos. Reparación, mantenimiento y reposición. Calibración de instrumentos.

- Modernización, reemplazos y compra.
- Diseño, desarrollo y actualización de la página Web institucional.
  
- **Servicios**
  - Electricidad, agua, gas. Telefonía e informática. Pagos. Control periódico. Atención de fallas. Situaciones críticas.
  - Cafetería y sala de fotocopiado. Sistemas de concesión y administración.
  - Servicios para alumnos no residentes que viajen con motivo de exámenes, cursos o trámites.
  
- **Documentación**

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

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

El manual deberá especificar la forma y condiciones para dar claridad de la redacción de todo tipo de documento que produzca la institución, el diseño del texto, el lenguaje utilizado, su forma de registro y la frecuencia de las revisiones a las que será sometido para su actualización.

- **Realización**
  - Planificación de los diferentes programas institucionales. Apertura en unidades simples, de ejecución posible y de concreta observación de sus resultados. Cálculo de tiempos.
  - Diagnósticos. Métodos e instrumentos. Gráficos.

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

## **Conclusión**

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

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

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

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

Esta es una oportunidad para considerarlo...

### **Bibliografía básica y complementaria:**

- Rico Evelia (2015). Administración de centros educativos: Una visión desde el concepto de las buenas prácticas en educación. CIESPAL.
- Yolanda Contreras Bello (2011). Organización, planeación y administración educativa. Revista LOGOS CIENCIA.