



Propuesta de Metodología de Gestión de los Recursos Educativos del Obispado de Chillán

(Proposed Methodology of Educational Resources Management the Bishop of Chillan)¹

Mg. Ingrid Flores Ortega

Mg. Christian Coloma Rodríguez²

Resumen

Este artículo aborda la problemática que enfrentan hoy en día los establecimientos educacionales en el ámbito de gestión, basado en el caso de los establecimientos educacionales dependientes del Obispado de Chillán.

El presente estudio enfatiza en que los desafíos de los colegios, hoy por hoy, son poseer cada vez más altos estándares de gestión. Por lo que se destacan los Modelos Chilenos de Gestión de Excelencia en su uso y aplicación, los que permiten alinear sus procesos a los objetivos de la institución.

La investigación hace referencia a que el uso de uno de los Modelos Chileno de Gestión de Excelencia, es una poderosa herramienta que los ayudará en su objetivo institucional, por lo cual se invita a usar un Modelo de gestión en el nivel central que forme parte del movimiento de la mejora continua y la Innovación en la gestión.

Palabras Claves: Modelos Chilenos de Gestión de Excelencia/ Establecimientos Educativos/ Mejora Continua.

Abstract

This article discusses the problems faced today in day schools in the field of management, based on the case of educational institutions dependent on the Bishop of Chillan.

This study emphasizes that the challenges of schools, today, are own increasingly high standards of management. So are the Chilean management models of excellence in their use and application, which allow you to align their processes to the objectives of the institution.

Research refers to the use of one of the models, Chilean management excellence, is a powerful tool that will help them in their institutional objective, which are invited to use a model of management at the central level which is part of the movement of the continuous improvement and innovation in management.

Keywords: Chilean management excellence models/ Educational establishments/ Continuous improvement.

¹Este artículo está basado en la tesis de Magister en Contabilidad y Auditoría de Gestión de los autores para obtener el grado académico pertinente en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, realizada durante el año 2012.

²Graduados en el Magister en Contabilidad y Auditoría de Gestión en la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile.

I. Introducción

Hoy en día frente a las debilidades del sistema educacional chileno, se establece a través de la ley N° 20.529, el deber del Estado de asegurar una educación de calidad en sus distintos niveles. Para dar cumplimiento a esta responsabilidad se crea un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media. Con tal objeto, se crea la Superintendencia de Educación, cuyo objeto es evaluar y fiscalizar que los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado y los sostenedores responsables de los mismos, que reciban aporte estatal a través de la subvención, cumplan las normas establecidas en el manejo de los recursos, proporcionen información a los interesados y atiendan denuncias y establezcan sanciones en los casos que determine la ley. Al mismo tiempo, a través de la Agencia de Calidad, cumplan con los estándares que se establezcan para el sistema educacional en sus niveles parvulario, básico y medio.

A raíz de lo anterior y conforme a los grandes cambios que se han dado a través de la historia relativos a la gestión y control del sistema educacional en Chile, hoy en día existe un gran énfasis en la fiscalización de recursos otorgados por el Estado y la gestión de los establecimientos de Educación; por lo mismo, éstos deben anticiparse a los requerimientos de este nuevo organismo contralor, para lo cual corresponde que cuenten con controles suficientes y pertinentes que permitan mantener una supervisión y monitoreo de la gestión educacional de los establecimientos educacionales.

Considerando que el sistema educacional chileno se originó en la Iglesia Católica durante la Colonia y, durante la República ha habido importantes instituciones educativas regentadas por organismos de la misma iglesia, el sujeto de estudio de la investigación, en la cual se basa este artículo, corresponde a instituciones educativas ligadas a un Obispado de la Iglesia Católica, en este caso, el de Chillán.

En este artículo se propone una alternativa de solución de controles internos adecuados en las diversas áreas al interior de los Colegios pertenecientes al Obispado de Chillán, que permitan establecer un mejoramiento de la gestión y contribuya de forma efectiva a los cambios acaecidos en la educación. La propuesta estará enfocada a mejorar la gestión de los recursos y su transparencia frente a la comunidad, por lo que se evaluarán fuertemente las instancias de control y rol existente en el Obispado, frente a supervisiones y monitoreo de los distintos procesos y actividades de los colegios dependientes del mismo, con el objeto de validar que los recursos utilizados sean realizados en forma eficiente y eficaz, especialmente en una época donde debe primar la austeridad en el gasto y la transparencia de la información.

Este estudio, lo que busca es demostrar que una estructura del Obispado basada en un modelo de gestión adecuado, generará valor a la estrategia del negocio, facilitando la identificación de elementos críticos, con el ánimo de racionalizar la operación y obtener mejores índices de desempeño.

En razón a lo anterior, se tendrá en cuenta para el desarrollo de este trabajo, la evolución de rol de la fiscalización de la Educación en Chile, por lo que se describirá como se ha ido tocando y modificando este tema en el transcurso del tiempo, tal como se indican en la Constitución Política y Leyes que le atañen.

El objeto de este artículo es presentar una metodología de gestión que permita optimizar los recursos educacionales dependientes del Obispado de Chillán, a partir de la investigación realizada.

II. Sistemas de Gestión

Para conseguir una gestión óptima en las instituciones educacionales es necesario formular y aplicar modelos de gestión que ayuden a ordenar y organizar elementos, procesos y recursos en un plan previamente establecido.

Al parecer en algunas instituciones educacionales, no están bien definidos los procesos organizacionales y responsabilidades, por lo tanto no toman en consideración las ventajas que les pueda brindar los sistemas bien organizados.

Cada día se necesita mejorar la calidad de la gestión educacional. Por lo cual se deben de responder a los cambios tanto internos como externos y dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, por lo que se estudiaron los más conocidos y utilizados.

1. Sistema de gestión de calidad

Los requisitos de un sistema de gestión de calidad se definen en las normas ISO 9001. Estos requisitos son genéricos y se aplican a todas las organizaciones de cualquier sector económico o industrial, es decir, organizaciones de servicios, con o sin fines de lucro, excluyendo las especificaciones técnicas requeridas en el servicio ofrecido.

- La calidad es un concepto que ha ido evolucionando durante el tiempo. En un primer momento se hablaba de *control de calidad*; en este caso, la gestión de la calidad se basa en técnicas de inspección aplicadas a la producción. Posteriormente, nació el concepto de *aseguramiento de la calidad*, el cual persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente, se llega a lo que hoy en día se conoce como *calidad total*, sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de *mejora continua*, el cual incluye los dos anteriores (Membrado, 2003).

En la actualidad, sin embargo, existen diversos conceptos de calidad, a saber:

- La Norma Internacional (ISO 9000, 2005) define la calidad como “*el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos*”.
- Según Juran & Godfrey (2002: 22) calidad significa “*aquellas características del producto o servicio que se ajustan a las necesidades del cliente y que por tanto le satisfacen*”.
- Gutierrez, por su parte, (2001: 90) señala que “*la calidad es el grado de adecuación de un servicio al uso que desea darle el consumidor*”.
- Ruiz & Lopez (2004: 17) aseguran que “*la calidad es el grado de satisfacción que ofrecen las características del producto o servicio en relación a las exigencias del consumidor al que se destina, es decir, un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de determinados parámetros tales como seguridad, fiabilidad y servicio prestado*”.
- Para Gutierrez (1989: 46), a su vez, “*la calidad es sinónimo de excelencia*”.

Lo anterior, implica que la calidad mejora permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades, además, de estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, se aumenta la capacidad de la organización y su rendimiento. Sin embargo, es necesario indagar con cierta regularidad acerca de la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejora del servicio que recibe.

Por otra parte, la calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes, tales como suministro, subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y, la formación adecuada del personal que debiera ser evaluada por cada establecimiento educacional.

De acuerdo a Pérez (2006: 29) “*la calidad percibida por los clientes es el proceso de evaluación en el que el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas expectativas previas*”. Por ende, los sistemas de gestión están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

Existen diversos principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales que participan en el comité técnico, responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas y constituyen la base de un sistema de gestión de la calidad de la familia ISO 9000.

2. Requisitos para la norma ISO 9000

Es necesario para lograr un buen sistema de gestión de calidad, que se cumplan ciertos requisitos, que son base para la gestión. La norma en especial, tiene como objetivo satisfacer al cliente a través de la prevención de cualquier eventualidad en las etapas de desarrollo del servicio o producto, y un servicio obtiene cierto grado de confianza en la medida que se cumplan con los requisitos, los cuales están fijados en las normas.

a. Enfoque basado en proceso

Según ISO 9000 (2005) cualquier actividad que utilice recursos para la transformación de elementos de entrada en resultados puede considerarse un proceso. Un enfoque basado en los procesos consiste en identificar y gestionar de manera sistemática los procesos de los empleados, particularmente las interacciones de tales procesos dentro de la organización.

Un sistema de gestión de calidad ayuda a las organizaciones a satisfacer las necesidades del cliente, ya que estos buscan productos que lleguen a satisfacer sus necesidades y expectativas; a estas necesidades y expectativas generalmente se le denominan requisitos del cliente, que pueden ser determinados por él, o por la organización, aunque el cliente es quien da la aceptabilidad al producto. Dado a la competencia y el continuo cambio en los productos, las organizaciones constantemente deben mejorar sus productos y procesos. El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control (ISO 9000: 2005).

Cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- ¿Se han asignado responsabilidades?
- ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- ¿El proceso es eficaz a la hora de alcanzar los resultados requeridos?

En base a estas preguntas se puede determinar un resultado. Dependiendo de la situación se pueden llegar a utilizar sistemas de evaluaciones como auditorías, revisiones y autoevaluaciones.

b. Autoevaluación

De acuerdo a la traducción oficial de la ISO 9000 (2005)

“La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas que precisan mejor en la organización y a determinar las prioridades”.

c. Mejora continua

Tiene como objetivo incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de cliente a través de la identificación de problemas y establecimiento de soluciones, así como su seguimiento continuo.

d. Etapas para implementar un sistema de gestión en base a las normas ISO 9000

- Identificar los objetivos generales que se quieren lograr.
- Identificar que esperan los demás de la organización.
- Documentación acerca de las normas ISO 9000.

- Aplicación de las Normas ISO 9000 en el sistema de gestión de la organización.
- Obtener ayuda en temas específicos dentro de un sistema de gestión de calidad.
- Establecer la situación actual.
- Determinar los procesos necesarios para suministrar los productos al cliente.
- Desarrollar un plan que ayude a alcanzar los requisitos necesarios en un sistema de gestión de calidad.
- Ejecución del plan.
- Auditoría interna: estas se llevan a cabo con base a la norma ISO 9001.
- Auditoría por un organismo de certificación independiente (en caso de demostrar conformidad).
- Mejora Continua del negocio.

Estos pasos pueden ser aplicados en organizaciones que ya posean un sistema de gestión de calidad. Según la traducción oficial de la ISO 9000 (2005),

“una organización que adopte el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos, y proporciona una base para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas y al éxito de la organización”.

3. Determinación de factores críticos de éxito en la organización

La determinación de los factores críticos del éxito fueron introducidos por primera vez por Rockart a finales de los años 70, como un mecanismo para identificar las necesidades de información para la alta dirección. Sin embargo, en la actualidad su uso se ha extendido a todos los niveles de la gestión empresarial. Los factores críticos de éxito son factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización, en los cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización (Miranda, Chamorro & Rubio, 2007).

Los factores críticos del éxito plantean en mejorar de forma global los resultados en la gestión de las organizaciones. La primera acción que deben llevar a cabo es identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que esperan alcanzar. Para lograr estos objetivos y metas, la dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización.

La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización; la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización (Van der Hofstadt & Gómez, 2006).

Los valores y principios constituyen el soporte para la visión y la misión y son la clave de una dirección eficaz. Es necesario que las partes interesadas definan una serie de valores y se aseguren de que se cumplan. Estos conducen a una caracterización del negocio que obliga a la organización a realizar un ejercicio de reflexión cuyo resultado ha de permitir precisar:

- ¿Quiénes somos y qué pretendemos?
- ¿Qué necesidades internas y externas influyen y la condicionan?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y qué desean?
- ¿Qué requisitos nos impone nuestra institución?

4. Modelos de Gestión de la Calidad

El objeto de instaurar modelos de calidad es evaluar un sistema de gestión y conocer si la institución orienta sus funciones a la obtención de resultados y satisfacción de los involucrados, permitiendo realizar comparaciones entre instituciones con el fin de seleccionar las mejores prácticas.

Hasta ahora existen tres modelos de gestión importantes basados en la calidad; ellos han sido reconocidos a nivel mundial y han permitido aportar en los diseños de las metodologías de gestión para los sistemas educativos; ellos son el Modelo de la Fundación Europea para Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management, EFQM), el modelo japonés denominado Deming y el Modelo Malcom Baldrige de Estados Unidos.

a. Modelos de Excelencia Internacionales

Según (Membrado, 2003) se entiende por modelos de excelencia a un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos que sirven como referencia para estructurar un plan de trabajo que lleva a una organización a desarrollar de mejor manera las mejores prácticas de gestión, debido a que los modelos están basados en la estructuración de los principios de la excelencia, de modo que cubran todas las áreas claves de la organización.

Los modelos de excelencia buscan que las organizaciones puedan mostrar un sistema de calidad y gestión, y se adapten a la perfección a los criterios desarrollados como base a los premios.

Estos tres modelos han establecido y definido criterios de análisis organizacional, que son aspectos críticos que de acuerdo a la investigación en el campo de las organizaciones, si se cumplen dichos criterios, en la mayoría de los casos las instituciones logran sus objetivos.

b. Modelo de excelencia de la fundación europea para la gestión de la calidad (E.F.Q.M)

Según Muñoz (1999) el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, a las personas y a la sociedad se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos en un esquema más amplio y completo de gestión.

Los nueve criterios que sirven para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia. Para desarrollar los criterios en detalle, cada uno va acompañado de un número variable de sub-criterios, que tienen que considerarse a la hora de realizar una evaluación.

De acuerdo a Sanchez (2005) los criterios básicos del modelo EFQM son:

“Liderazgo y Dirección, Política y Estrategia, Personas, Recursos, Procesos, Resultados Relativos a los Clientes, Resultados Relativos al Personal, Resultados Relativos a la Sociedad y Resultados Final de la Organización”.

c. Modelo de excelencia premio Deming

Según Membrado (2003) este modelo pretende que cada organización realice su auto evaluación y establezca sus objetivos y procedimientos en función de su estado y de sus posibilidades, que comprenda su situación actual, establezca sus propios objetivos, logrando los beneficios en todos los niveles de la organización, desde la dirección general, hasta los puestos más inferiores; aun cuando se basa en el control estadístico de la calidad, concede más relevancia a los procesos que a los resultados; además, el modelo consta de diez criterios de evaluación.

Todos los criterios tienen el mismo porcentaje, mientras que en los demás modelos, el peso está ponderado por criterios en función de procesos y resultados. Este modelo exige que todo el personal esté involucrado con los objetivos de la organización, ya que cada uno es clave para lograr la mejora continua del proceso obteniendo un mayor resultado.

De acuerdo a Membrado (2003) los criterios básicos del modelo Deming son:

“Política de compañía y planificación; Organización y su dirección; Educación y difusión del control de calidad; Recogida, transmisión y uso de la información sobre calidad; Análisis; Estandarización; Control; Garantía de calidad; Resultados y Planes futuro”.

d. Modelo premio nacional de calidad Malcolm Baldrige

El modelo de excelencia Malcolm Baldrige es una herramienta para la evaluación, mejora y planificación hacia la gestión de excelencia; en ella se proporciona una guía hacia la Excelencia, diseñado para ayudar a las organizaciones a usar un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que mejore la eficacia y las capacidades de toda la organización.

Este modelo de excelencia ha sido reconocido como una importante herramienta para evaluar y mejorar el desempeño de las organizaciones en sus factores críticos.

Según Guerrero (2009) los siete criterios que forman la estructura del modelo de Malcom Baldrige son:

“Liderazgo; Planeamiento Estratégico; Orientación hacia el Cliente y el Mercado; Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento; Orientación hacia las Personas; Gestión de Procesos y Resultados”.

5. Modelos de Gestión Escolar en Chile

Los modelos nacionales incorporan diversos criterios adoptados por los modelos internacionales, descritos anteriormente.

Cuadro N° 1: Comparación de los criterios implícitos en los modelos Deming, EFQM y Baldrige

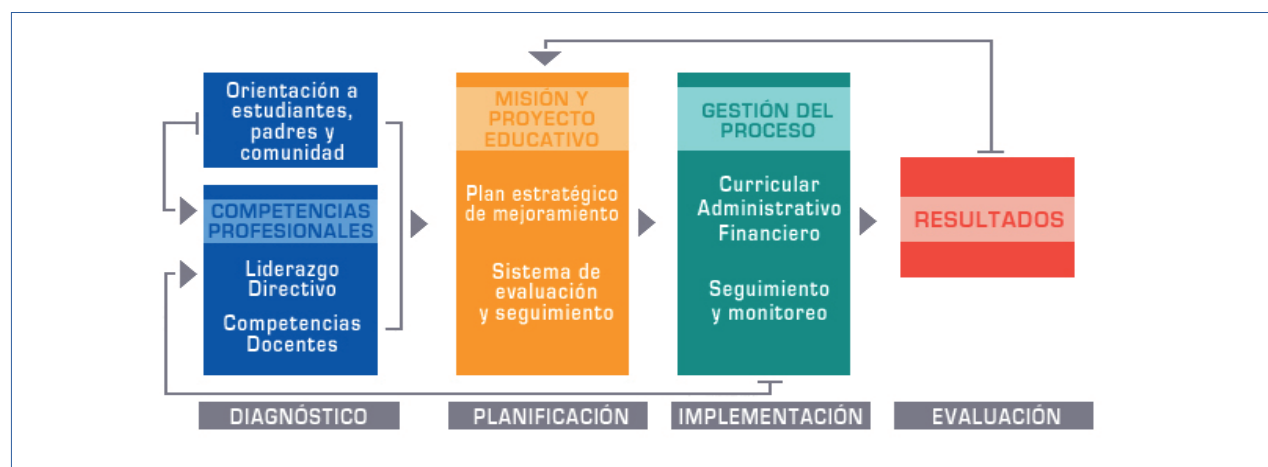
Criterios	Modelo Deming	Modelo EFQM	Modelo Baldrige
1	Política general	Liderazgo	Liderazgo de directivos
2	Gestión	Personas	Planificación estratégica
3	Educación	Política y estrategias	Estudiantes, stakeholders
4	Recogida de información	Colaboración y recursos	Gestión conocimiento, y evaluación y análisis
5	Análisis	Procesos	Clima y participación laboral
6	Estandarización	Resultado en las Personas	Gestión de procesos
7	Control	Resultado en los clientes	Resultados
8	Garantía de calidad	Resultado en la sociedad	
9	Planificación	Resultado clave del colegio	
10	Resultados		

a. Modelo de Gestión Escolar de Calidad Fundación Chile

Este modelo fue gestado a partir de un proyecto FONDEF realizado por la Fundación Chile en alianza con la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, definido para la creación de un Sistema de Autoevaluación y Certificación de la Calidad de la Gestión escolar en el año 1999.

Dicho modelo pone a disposición a las entidades educacionales cuatro etapas vinculadas a la instalación, implementación y desarrollo de un sistema de gestión educacional, que se presenta para el mejoramiento de la calidad de la educación a través de una gestión estratégica.

Figura N° 1: Modelo de Gestión Escolar de Calidad de la Fundación Chile



Fuente: www.gestionescolar.cl

Lo anterior se refiere a la forma en que el colegio conoce a su comunidad, sus expectativas y su nivel de satisfacción. Analiza la forma en que el colegio promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad con el fin de mejorar la calidad de la educación en torno a una gestión preocupada por la opinión de los participantes.

El Modelo de Fundación Chile establece el poder involucrar a las distintas entidades educativas en lograr mejorar la calidad educacional y los estudios que la sustentan ponen de manifiesto la gestión de la calidad escolar. Por lo cual este modelo implica estar en un constante diagnóstico, planificación, implementación y evaluación de resultados para nuevamente volver a planificar a fin de agregar valor al sistema. De esta forma, la gestión es un proceso que se retroalimenta constantemente y establece planes y acciones de mejora. Dando gran énfasis a la valoración del trabajo en equipo y liderazgo que debe promover cada establecimiento educacional.

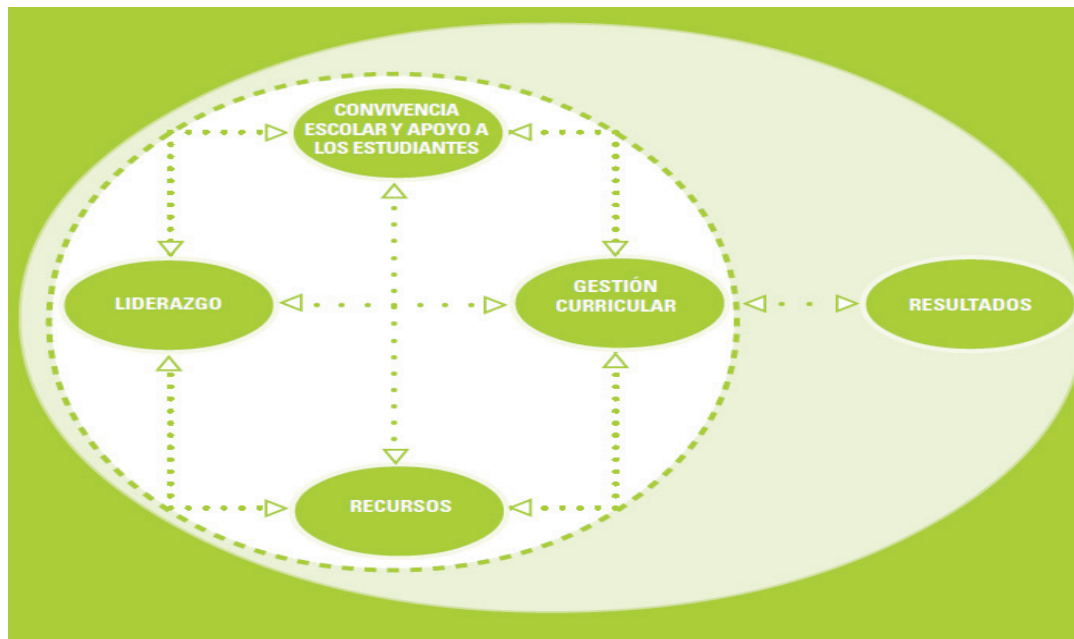
b. El Sistema de Aseguramiento de la Calidad y Gestión Escolar (SACGE)

Según el Ministerio de Educación (2005):

“El SACGE se define como un conjunto coordinado de componentes, herramientas y recursos de apoyo al mejoramiento continuo de los procesos de gestión escolar, esto es, de las condiciones organizacionales para la obtención de resultados educativos. Se propone, por tanto, articular iniciativas, herramientas recursos e incluso actores (docentes, directivos, supervisores, sostenedores) que debieran estar implicados en el aseguramiento de la calidad de la gestión escolar”.

Este modelo fue elaborado por Chile Calidad en el afán de hacer una aporte al país para mejorar la calidad educacional; estos componentes funcionan sobre la base de un Modelo de Calidad de Gestión Escolar, que permite establecer las bases del mejoramiento de las entidades educacionales, permitiendo un desarrollo profesional contextualizado según las demandas y necesidades de cada entidad.

Figura N° 2. Sistema de Aseguramiento de La Calidad y Gestión Escolar (SACGE)



Fuente: www.chilecalidad.cl

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (www.chilecalidad.cl) establece un resumen de los criterios básicos del modelo

- “Liderazgo: Son prácticas desarrolladas por el director, equipo directivo para planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales”.
- “Gestión Curricular: Son prácticas del establecimiento educacional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular”.
- “Convivencia Escolar y Apoyo a Los Estudiantes: Son prácticas que lleva a cabo el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales y la convivencia de la comunidad educativa favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje”.
- “Recursos: Son prácticas del establecimiento educacional para asegurar el desarrollo de los docentes y para docentes; la organización, mantención y optimización de los recursos y soportes en función del PEI y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes”.
- “Resultado: son datos, cifras porcentajes, resultado mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros”.

Los Modelos de Gestión de Excelencia que se dieron a conocer anteriormente tienen como principal función el constituirse como una guía de gestión para las entidades educacionales, orientando las mejores prácticas para su gestión, permitiendo mejorar la calidad de la educación.

Finalmente estos modelos de Gestión consideran las distintas actividades o componentes de la tarea de una organización, que permite gestionar de forma eficiente las distintas operaciones y procedimiento que día a día se realizan.

III. Metodología de la investigación realizada

1. Delimitación del Problema

Con el objeto de recopilar información suficiente que permita evaluar la gestión que realiza la Vicaría de la Educación relativa a los colegios dependientes del Obispado de Chillán, es necesario poner énfasis en determinar y evaluar el modelos de Gestión que utilizan, si sus procesos establecidos en los establecimientos educacionales están alineados con las leyes y normas exigidas por la Superintendencia de Educación, ya que al no estar en concordancia con estos, presentarían evidentes dificultades en la aplicación de los mismos, conllevando con ello a sanciones futuras.

El resultado de este estudio permitirá al Obispado de Chillán obtener una metodología de gestión para la Vicaría de la Educación, con el objeto de establecer controles en los recursos de los establecimientos educacionales dependientes del Obispado de Chillán y permita enfrentar los nuevos cambios del entorno y satisfacer las expectativas de sus clientes. Además, como resultado de la investigación se propone una mejora en la gestión de los recursos educacionales del Obispado de Chillán, pretendiendo dar una aplicación basada en las exigencias de la Superintendencia de Educación, Leyes y Normas, y Sistema de Evaluación.

2. Tipo de Investigación, interrogantes y variables

Esta investigación se desarrolla considerando una modalidad de estudio de caso, descriptivo, evaluativo y propositivo tendientes a proponer mejoras en gestión de la Vicaría de la Educación, especialmente en lo concerniente al ámbito de la los recursos financieros destinados a los Establecimientos Educacionales dependientes del Obispado de Chillán. En este estudio se establecieron las siguientes preguntas esenciales para orientar el desarrollo de la investigación:

- ¿Qué modelos de gestión educacional existen hoy en Chile?
- ¿Qué modelo de gestión utilizan las entidades educacionales dependientes de la Vicaría de la Educación del Obispado de Chillán?
- ¿Qué modelo de gestión permite la optimización de los recursos de los establecimientos educacionales?

La variable en este estudio es la gestión, la cual se define como un cúmulo de acciones, a través de las cuales se espera alcanzar los objetivos contenidos en una determinada estrategia diseñada, conocida y aceptada por la organización; ella posee dos tipos de indicadores, los cuales se definen como:

- *Indicadores de Eficiencia:* donde se mide la utilización racional de los recursos, logrando cumplir con un objetivo con los mínimos recursos.
- *Indicadores de Eficacia:* los que buscan lograr que el servicio entregado satisfaga las necesidades, deseos y requisitos del cliente, logrando el objetivo definido.

3. Instrumentos y/o Técnicas

Información Primaria: Con ella se obtiene la información que permite orientar el tema de estudio; para ello se entrevistó a Mons. Carlos Pellegrin Barrera actualmente Obispo de Chillán, junto con el Director de la Vicaría de la Educación y Directores de los Colegios dependientes del Obispado de Chillán.

Información Secundaria: Se obtuvo al recolectar a través de los distintos libros, estudios, tesis y textos existentes, materia sobre Gestión, modelos de gestión existentes en Chile, Control Interno, Leyes, Normas y temas relacionados con gestión educacional.

4. Sujeto de Estudio

El sujeto de investigación es la Vicaría de la Educación, puesto que es la encargada de gestionar los colegios dependientes del Obispado de Chillán.

5. Aportes y Limitaciones

El aporte de esta investigación está en la contribución de una propuesta metodológica de gestión de los recursos en las entidades educacionales dependientes del Obispado de Chillán, la cual permita tener un mayor dominio de la forma de recolectar y analizar la información, con objeto de dar cumplimiento a los deberes y funciones asignados a las entidades educacionales, permitiendo una adecuada y oportuna información y validando que los recursos sean utilizados de forma eficaz y eficiente.

Este estudio no busca garantizar el éxito de la institución a través de la gestión de sus procesos o querer establecer un manual de implementación de éste, sino que se pretende mejorar la gestión de los recursos educacionales del Obispado de Chillán, es decir, una pauta metodológica de control que permita ser una herramienta de planeación y de aplicación futura para el Obispado de Chillán.

IV. DESCRIPCIÓN EVALUATIVA

1. Obispado de Chillán

El Obispado de Chillán en la actualidad cuenta con una estructura funcional subdividida en tres áreas: Vicaría para la Educación, Vicaría Pastoral y Vicaría General.

Lo anterior muestra que el análisis de la investigación se enfoca al área de la Vicaría de la Educación, la cual es responsable de gestionar las distintas entidades educacionales pertenecientes al Obispado de Chillán.

2. Vicaría para la Educación

La Vicaría para la Educación participa de la misión de la Iglesia y pretende entregar el mensaje de Dios en el mundo de la educación, acompañando y velando que en las instituciones educativas se realice una acción pastoral que ilumine, desde los criterios de Evangelio, la calidad del proceso educativo.

Este enfoque supone a la comunidad educativa como lugar de intercambio cultural, pedagógico y pastoral, lo cual pretende que todas las fundaciones educativas pertenecientes al Obispado de Chillán entreguen un alto grado de formación y calidad de educación, objetivo final de su creación.

3. Colegios y Fundaciones del Obispado de Chillán

En su actualidad el Obispado de Chillán cuenta con cuatro fundaciones educacionales bajo su responsabilidad. Cada una de ellas es administrada en forma autónoma, tanto en su gestión como en su administración. Ellas son:

- Colegio Seminario Padre Alberto Hurtado.
- Colegio San Vicente de Paúl.
- Colegio Técnico Padre Alberto Hurtado.
- Fundación San Bartolomé.

4. Evaluación de los Colegios

Para evaluar la metodología de gestión que poseen los colegios dependientes del Obispado de Chillan, se procedió a realizar una encuesta a los administradores de cada uno de ellos, la cual tuvo como finalidad, el determinar el modelo que se aplica en cada uno de ellos y el grado de cumplimiento de las áreas establecidas en los modelos para lograr la eficacia y eficiencia en la gestión.

El cuestionario desprendió que los colegios son gestionados en forma independiente, con control jerárquico de la Vicaría para la Educación, cuyos resultados se exponen a continuación:

** Modelo De Gestión:* Se observó que el setenta y cinco por ciento utiliza en su institución el modelo de la Fundación Chile y sólo el veinte y cinco por ciento, lo gestionan por el modelo SACGE (Mineduc).

** Orientación hacia los Alumnos, sus Familias y la Comunidad - Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes:* Se observó que se encuentran en un gran nivel de desarrollo en este ámbito, ya que en los puntos evaluados la mayoría superan el cincuenta por ciento.

** Liderazgo Directivo:* Se observó que los colegios se encuentran en un nivel bajo de desarrollo en este ámbito, ya que en los puntos evaluados, el promedio está por debajo del cincuenta por ciento; por lo mismo, es necesario que se potencialice el desarrollo que deben ejercer los directores, por parte de la comunidad educativa, donde la comunicación debe ser permanente y efectiva, además, de establecer en la dirección procedimientos claros y conocidos por todos que permitan contribuir a una adecuada coordinación de los procesos y del ambiente. Por tratarse de establecimientos de orden religiosos, la promoción de estos elementos centrales son la Misión y los principios éticos.

** Gestión de las Competencias Profesionales Docentes:* Se observó que los colegios dependientes del Obispado de Chillán se encuentran en un nivel bajo de desarrollo en este ámbito, ya que en los puntos evaluados el promedio está por debajo del cincuenta por ciento; por lo mismo, se hace presente la necesidad de implementar acciones para los sistemas de gestión evaluados, como incorporar nuevas prácticas que apunten a la instalación de una gestión por competencias.

** Planificación:* Se observó que los colegios se encuentran en un alto nivel de desarrollo en este ámbito, ya que en los puntos evaluados el promedio representa el setenta y cinco por ciento; se puede agregar que son notorias las acciones implementadas destinadas a disponer de un Proyecto Educativo Institucional, el cual oriente la gestión directiva, contemple los principios valóricos, sea coherente con la Misión y esté comprometida con la educación mediante procesos de calidad y equidad.

** Gestión de Procesos:* Se constató que los colegios se encuentran en un alto nivel de desarrollo en este ámbito, ya que en los puntos evaluados el promedio representa el setenta y cinco por ciento; son evidentes las acciones implementadas, destinadas a sistematizar e institucionalizar los procedimientos y mecanismos, especialmente aquellos referidos a la gestión curricular-pedagógica que aseguran la obtención de buenos resultados de aprendizaje de los alumnos; además, existe un ordenamiento y registro de la información que favorece el trabajo alineado con criterios comunes por parte del equipo docente.

** Gestión Curricular:* Se observó que los colegios se encuentran en un alto nivel de desarrollo en este ámbito, ya que en el punto evaluado el promedio representa el setenta y cinco por ciento; por lo mismo, es evidente que se han implementado acciones para asegurar las prácticas en la gestión curricular.

** Recursos:* Se constató que los colegios se encuentran en un nivel medio de desarrollo en este ámbito, ya que en los puntos evaluados el promedio no supera el cincuenta por ciento; es necesario, por lo tanto, potencializar las prácticas en el desarrollo de los docentes y asistentes de la educación; la organización, mantención y optimización de los recursos y soporte.

* *Gestión de Resultados*: Se observó que los colegios se encuentran en un nivel medio de desarrollo en este ámbito, ya que en los puntos evaluados el promedio no supera el cincuenta por ciento; por lo mismo, es necesario potenciar el desarrollo de procedimientos de registro de información cuantitativa relacionado con los indicadores de eficiencia, los resultados de aprendizajes, las instancias usadas para recoger información relacionada con la satisfacción y evaluación del desempeño, apuntando con ello al mejoramiento de las competencias de los docentes y del personal asistente de la educación.

V. Propuesta de Gestión para los Establecimientos Educativos

1. Modelo de gestión a Implementar

La evaluación realizada a los colegios dependientes del Obispado de Chillán, buscó determinar el modelo o metodología de gestión existente en cada uno de ellos, con la finalidad de establecer un modelo de gestión estándar que sea implementado a nivel superior, es decir, que sea establecido por la Vicaría de la Educación hacia los colegios que administra, el cual permita a su vez reportar al Obispado el grado de avance que existe en la gestión de los diversos establecimientos.

De las entrevistas realizadas a los administradores de cada colegio, tal como ya se indicó, se observa que en tres de ellos se ha implementado el modelo de Gestión de Calidad de la Fundación Chile, por lo que se considera que para mejorar la gestión a nivel central es necesario estandarizar dicho modelo, utilizándolo e implementándolo en todos los colegios, con la finalidad de afianzar y modernizar la gestión de las entidades educativas del Obispado de Chillán.

2. Metodología a Aplicar

a. Descripción del modelo a Aplicar

El modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile a aplicar a los colegios dependientes del Obispado de Chillán, consiste en sistematizar los componentes claves de cada colegio, los cuales deben ser considerados en sus procesos para obtener resultados de calidad.

Este modelo se constituye a través de los descubrimientos relevantes de la literatura especializada y múltiples experiencias, tanto de carácter nacional como internacional. En razón a que el modelo es procesal, existe una relación dinámica entre las etapas principales para desarrollar la gestión de procesos y resultados de calidad.

El modelo considera el desarrollo de seis áreas para lograr una gestión organizacional efectiva. Las seis áreas están asociadas dinámicamente a las etapas de la secuencia: Mejoramiento-Diagnóstico, Planificación, Implementación y Evaluación, lo cual refuerza el carácter procesal del mismo.

Las etapas del modelo asociadas a las seis áreas, se subdividen en:

Mejoramiento-Diagnóstico
<i>Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad</i> : En esta área se conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos, con la finalidad de analizar la forma en que los colegios promueven y organizan la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.
<i>Liderazgo Directivo</i> : En esta área se establece la manera en la cual las autoridades conducen y orientan hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y a la agregación de valor en el desempeño organizacional. Así como también, la inclusión de la participación de la comunidad en la misión y metas institucionales y la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados del establecimiento.
<i>Gestión de las Competencias Profesionales Docentes</i> : Esta área determina el desarrollo de las competencias docentes y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos. Es decir, supone la existencia y uso de perfiles de competencias docentes, que posibiliten los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución.

Planificación
<i>Planificación:</i> Esta área representa los sistemas y procedimientos utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de planificación institucional (Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual) y el diseño del seguimiento y evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.
Implementación
<i>Gestión de Procesos:</i> Esta área trata el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular-pedagógico, administrativo y financiero.
Evaluación
<i>Gestión de Resultados:</i> Esta área abarca el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos; la efectividad organizacional expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios; los resultados financieros y el logro de las metas anuales. Incluye la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de los procesos del establecimiento.

b. Implementación del Modelo a Aplicar

La implementación o más conocido como Ciclo de Mejoramiento Continuo es un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas que conducen al pleno desarrollo de los establecimientos educacionales, en vistas del mejoramiento permanente de la gestión de los colegios, dicho proceso abarca cuatro pasos progresivos.

Las herramientas para desarrollar el proceso de implementación se encuentran en la web (www.gestionescolar.cl), su uso es gratuito y puede ser utilizado por todos los establecimientos del país. La aplicación es progresiva según los pasos que se señalan:

- Paso 1. Diagnóstico Institucional.
- Paso 2. Plan Estratégico de Mejoramiento.
- Paso 3. Evaluación Externa para la Certificación.
- Paso 4. Certificación de Calidad.

3. Mejoras a Implementar en la adopción del Modelo

Como fue mencionado anteriormente, el modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile es el propuesto en este estudio para ser implementado por la Vicaría de la Educación en los colegios dependientes de él, esto en razón, a que el 75% de ellos lo viene acogiendo en su administración de forma independiente entre sí, sin ser evaluados ni comparados.

Lo anterior, nos lleva a recomendar, en primera instancia, establecer un sólo modelo para todos los colegios de manera estándar, el cual sea monitoreado por la Vicaría de la Educación, con la finalidad de establecer la eficacia y eficiencia del modelo y el grado de avance en su implementación.

En razón a que sólo el 25% de los colegios basa su administración bajo el modelo SACGE (MINEDUC) y que éste consta de áreas que se asimilan al modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile, como se muestra en la siguiente figura.

Modelo Fundación Chile	Modelo Mineduc
Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad.	Convivencia Escolar y Apoyo a Los Estudiantes.
Liderazgo Directivo	Liderazgo.
Gestión de las Competencias Profesionales Docentes	Gestión Curricular
Planificación	
Gestión de Procesos	Recursos.
Gestión de Resultados	Resultado.

Es necesario destacar que para los colegios que hoy aplican el modelo SACGE (Mineduc), es fundamental poner énfasis en el tema de la Planificación ya que el modelo no la considera, además, de potenciar las otras áreas enfocándose a lo propuesto por el modelo de Gestión de Calidad de la Fundación Chile.

4. Beneficios del Modelo

El implementar y desarrollar el modelo de Gestión Escolar de Calidad de la Fundación Chile en los establecimientos educacionales, presenta un mejoramiento en la calidad de la educación a través de una gestión estratégica. Además, del beneficio de optar a la Certificación de Calidad en la Educación.

Los requisitos establecidos para optar a la certificación son:

- Haber realizado la Autoevaluación Institucional y su respectivo Plan de Mejoramiento.
- Haber obtenido un mínimo de 250 puntos en la prueba del último Simce que de acuerdo a la fecha de la postulación a la certificación, le correspondió ser evaluado los alumnos del establecimiento.

Las ventajas de obtener la certificación son:

- Que se aplican procesos evaluativos comparables y significativos.
- Que se garantiza la calidad y el mejoramiento de los procesos y resultados escolares.
- Que se fortalece las capacidades de aprendizaje y mejoramiento institucional.
- Que se dispone de un elemento de diferenciación de la escuela.
- Que se potencia el liderazgo de la dirección.
- Que los alumnos, padres y profesores refuerzan su identidad con la escuela.
- Que el equipo directivo y el personal docente se perfeccionan en las nuevas tendencias de la educación.
- Que se facilita el acceso a la postulación y adjudicación a proyectos de desarrollo.
- Que se permite que la institución, en forma libre y voluntaria, acceda al apoyo de la “red de consultores en gestión escolar”.

VI. Conclusiones y Sugerencias

Para dar respuesta al objeto del artículo se analizaron los modelos de gestión Deming, EFQM y Baldrige, profundizando en los más utilizados en Chile en el sistema educacional, a saber, los Modelos de Gestión Escolar de Calidad de la Fundación Chile y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad y Gestión Escolar (SACGE) del Ministerio de Educación. Luego, se procedió a describir la gestión realizada por la Vicaría de la Educación del Obispado de Chillán respecto a los cuatro establecimientos educacionales que administra.

La propuesta que se hace para mejorar la gestión de los recursos educacionales del Obispado de Chillan, enfatiza:

- Que se establezca un modelo de gestión único para todos los colegios; para ello se sugiere el modelo de la Fundación Chile.
- Que el modelo de gestión a utilizar en los establecimientos educacionales sea conocido, medido y administrado por la Vicaría de la Educación.
- Que el modelo de gestión sea implementado en todos los colegios y a todos sus niveles.

Se sugiere la implementación del modelo en todos los colegios a la brevedad, ya que existe un gran avance en cuanto al Diagnóstico Institucional y el Plan Estratégico de Mejoramiento; posteriormente se podrá realizar una evaluación externa para la Certificación, conllevando a la gran meta de los establecimientos educacionales; la Certificación de Calidad.

VII. Fuentes de Consulta

1. Libros

GUERRERO, Rolando (2009). *Modelo de Excelencia*. Lima: Sexto.

GUTIÉRREZ, Juan (1989). *Hacia un Modelo de Calidad*. Madrid: Grupo Editorial Iberoamérica S.A.

GUTIÉRREZ, Mario (2001). *Administrar para la Calidad: Conceptos Administrativos de la Gestión Total de Calidad* (Vol. 2). México: Limusa.

JURAN, J. M. & GODFREY, B. (2000). *Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis*. México: Pearson.

JURAN, J. M. & GODFREY, B. (2002). *Manual de Calidad* (Vol. 2). (5. ed, Ed.) Madrid: McGraw Hill.

MEMBRADO, Joaquín (2003). *Innovación y Mejora Continua Según el Modelo EFQM de Excelencia* (Segunda ed.). Madrid, España: Díaz de Santo.

MIRANDA, Francisco; CHAMORRO, Antonio; RUBIO, Sergio (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.

MUÑOZ, Andrés (1999). *La Gestión de Calidad Total en la Administración Pública*. Madrid: Díaz de Santos.

PÉREZ, Vanesa (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente: Pautas para Garantizar la Excelencia en el Servicio*. Madrid: Ideas Propias Editorial.

RUIZ, José & LÓPEZ, C. (2004). *La Gestión por Calidad Total en la Empresa Moderna*. Madrid: Alfaomega Grupo Editores S.A.

SÁNCHEZ, Miguel & GRANEROS, Miguel (2005). *Calidad total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal.

VAN DER HOFSTADT, Carlos & GÓMEZ, José (2006). *Competencias y Habilidades Profesionales para Universitarios*. Madrid: Díaz de Santos.

2. Leyes y Normativas

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (1990). *Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza -LOCE- N° 18.962*. Santiago de Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). *Ley General de Educación N° 20.370*. Santiago de Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2011). *Ley de Aseguramiento de la Calidad N° 20.529*. Santiago de Chile.

SECRETARÍA CENTRAL (2005). *Norma Internacional ISO 9.000*. Ginebra, Suiza.

3. Páginas Web

CONSEJO NACIONAL DE CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR en <http://www.consejogestionescolar.cl>.

FUNDACIÓN CHILE en <http://www.gestionescolar.cl>.

MODELO DE CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR en <http://www.chilecalidad.cl>.

MODELOS DE GESTIÓN MINEDUC (2005). *Sentidos y Componentes del Sistema de* en <http://gestiondecalidad.mineduc.cl/?unidad=1>.

MODELOS DE EXCELENCIA en <http://www.scribd.com/doc/12843827/Modelo-Malcolm?autodown=doc>.

Santiago, Mayo 2013.

