Universidad Católica de Cuyo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Sede San Luis

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera:

Estudio de caso sobre la aplicación de prácticas de gestión de calidad en instituciones educativas secundarias de gestión privada en la Ciudad de San Luis

Autor: Agustina Di Marco

Director: Ricardo Víctor Silvera

San Luis, 23 de junio de 2017

Universidad Católica de Cuyo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Sede San Luis

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera:

Estudio de caso sobre la aplicación de prácticas de gestión de calidad en instituciones educativas secundarias de gestión privada en la Ciudad de San Luis

Autor: Agustina Di Marco

Resultado de la Evaluación:

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, y fundamentalmente a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, por su apoyo incondicional.

Al Ingeniero Ricardo Silvera, sin cuya inestimable guía y orientación no hubiera sido posible la realización del presente trabajo de grado.

A la Dra. Estela Bustos por su gentil colaboración.

Al Dr. Marcelo Sosa y la profesora Priscila Caminos, por compartir generosamente sus conocimientos.

A todos los docentes y directivos de instituciones educativas que gentilmente colaboraron con la respuesta de cuestionarios, constituyendo un aporte fundamental a la investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza la idoneidad de las instituciones educativas secundarias de gestión privada de la ciudad de San Luis (Argentina), para la aplicación de herramientas estandarizadas de gestión de la calidad en sus procesos, dada la probada importancia de una educación de calidad para el desarrollo socioeconómico tanto a nivel individual como agregado.

Dadas las particularidades del problema de investigación se emplea un estudio de enfoque cualitativo, particularmente un estudio de caso, tomando como unidades de análisis a los establecimientos educativos secundarios de gestión privada de la ciudad de San Luis. Partiendo de una población de 22 unidades de análisis se utiliza una muestra de casos-tipo de 16 establecimientos, sobre los cuales se aplican los instrumentos de investigación; consistentes en cuestionarios destinados a directivos y docentes, elaborados a partir de los antecedentes teóricos disponibles y de entrevistas a especialistas en el ámbito pedagógico.

Los datos analizados sugieren que, en principio, las instituciones estarían preparadas para implementar herramientas estandarizadas de gestión de la calidad en sus procesos, sirviendo de base para estudios posteriores más específicos.

Palabras claves: Educación, Calidad, Desarrollo económico, Resultados educativos, Gestión de Calidad, Estandarización, Indicadores, Instituciones educativas, Docentes, Directivos.

ABSTRACT

Since the importance of education to achieve long term socioeconomic development at both the individual and aggregate levels has been proven, the present research work analyzes the feasibility of private secondary schools in the city of San Luis (Argentina) to standardize their processes through quality management systems.

Given the peculiarities of the research problem, a qualitative study was used, particularly a case study, taking as units of analysis private secondary schools of San Luis city. Based on a population of 22 units of analysis, a sample of 16 test cases was selected, upon which the research instrument was applied. Questionnaires for principals and teachers were developed to

collect the data, based on the available theoretical background and interviews with specialists in the education field.

The analyzed data suggests that, seemingly, institutions would be prepared to implement standardized quality management tools in their processes, serving as a basis for more specific, later studies.

Keywords: Education, Quality, Economic Development, Educational Outcomes, Quality Management, Standardization, Indicators, School, Teachers, Principals.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 3
RESUMEN 4
ÍNDICE 6
INTRODUCCIÓN 8
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 10
HIPÓTESIS 11
OBJETIVOS 11
Objetivo general 11
Objetivos específicos 11
DISEÑO METODOLÓGICO 12
MARCO TEÓRICO 16
La actualidad de la educación básica en Argentina 16
Cobertura del sistema educativo argentino 16
Instituciones educativas de gestión privada en la ciudad de San Luis, Argentina 18
Inversión en Educación en Argentina 19
Resultados del informe PISA 20
Evaluación Aprender 22
Concepto de Calidad Educativa 24
Educación pública y privada 25
Gestión de la Calidad Educativa 27
Sistemas de Gestión de la Calidad Educativa 29
Normas ISO 9001 35
Desventajas de la Gestión de Calidad en educación 39
Factores que inciden en la gestión de la calidad en instituciones educativas 41
DESARROLLO 51
Resultados de los Directivos de instituciones educativas secundarias de gestión privada de la ciudad de San Luis 51
Evaluación de la situación actual de la calidad educativa 51
Concepto de Calidad Educativa 52
Factores institucionales que inciden en la Calidad Educativa 52
Factores contextuales que inciden en la Calidad Educativa 53
Resultados de los docentes de instituciones educativas secundarias de gestión privada en la ciudad de San Luis 53

Evaluación de la situación actual de la calidad educativa 53
Concepto de Calidad Educativa 54
Factores institucionales que inciden en la Calidad Educativa 54
Factores contextuales que inciden en la Calidad Educativa 55
Triangulación de datos 55
Situación actual de la Calidad Educativa 55
Concepto de calidad educativa 63
Factores que inciden en la calidad educativa 65
CONCLUSIONES 86
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA 89
BIBLIOGRAFÍA 90
ANEXO 93
ENCUESTAS 93
Encuesta para directivos de colegios secundarios de gestión privada en la Ciudad de San Luis: Gestión de la Calidad Educativa 93
Encuesta para docentes de colegios secundarios de gestión privada en la Ciudad de San Luis: Gestión de la Calidad Educativa 100
ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS 107
Dr. Marcelo David Sosa 107
Profesora Priscila Caminos 115
GLOSARIO 143

INTRODUCCIÓN

La educación en todos sus niveles constituye un componente fundamental en la formación de una sociedad equitativa, de ciudadanos con las competencias y valores fundamentales que les permitan aprovechar las oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente.

Las oportunidades laborales y, por ende económicas que obtendrán los individuos en el futuro estarán condicionadas a su nivel educativo, en un mundo cada vez más competitivo donde la formación continua es crucial. Uno de los enfoques teóricos que permite explicar esto es la Teoría del Capital Humano de Gary Becker (1964), que plantea que las diferencias salariales de los trabajadores están dadas porque cada uno aporta al mercado laboral un conjunto único de capacidades y habilidades adquiridas. El capital humano se define como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos; su adquisición representa una inversión en la que el individuo decide incurrir o no de manera racional según el valor actual de los ingresos futuros que obtendrá, con el objetivo de maximizar su utilidad. Según esta teoría serían las diferencias en la acumulación de capital humano (y por ende en la productividad individual del trabajador) las determinantes de las diferencias salariales entre individuos. Es decir que uno de los determinantes de la decisión de educarse para los individuos es la expectativa de generar un mayor flujo de ingresos a futuro.

Sin embargo los beneficios de la educación no radican sólo en una mayor productividad individual que conduce a mayores ingresos; sino que a nivel agregado la educación incide decisivamente en el crecimiento económico de los países. Hanushek y Woessmann[1], sostienen que "la educación puede afectar el crecimiento económico mediante tres mecanismos: en primer lugar, la educación puede incrementar el capital humano inherente a la mano de obra, lo que incrementa la productividad del trabajo y el crecimiento de este hacia un nivel más alto de producción de equilibrio. En segundo lugar, la educación puede incrementar la capacidad de innovación de la economía, y los nuevos conocimientos sobre las nuevas tecnologías, productos y procesos promueven el crecimiento. Tercero, la educación puede facilitar la difusión y transmisión del conocimiento necesaria para entender y procesar nueva información y para implementar en forma exitosa nuevas tecnologías ideadas por otros lo que, nuevamente, promueve el crecimiento económico."

[1] HANUSHEK, E. A., & WOESSMANN, L. (2010). *Education and Economic Growth*. International Encyclopedia of Education, 2, 245–252.

En 2015 estos autores elaboraron un reporte para la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) en el cual formularon proyecciones del futuro crecimiento de los países calculando un aumento del PIB al año 2095, considerando diferentes escenarios de acceso a la educación secundaria y nivel educativo de los estudiantes. Bajo los supuestos de que en el año 2030 se alcanzara la plena participación en la escuela secundaria, y de que los estudiantes lograran un nivel básico de educación (definido como el equivalente a una media de 420 puntos en las pruebas PISA, cuya metodología se desarrollará más adelante), los resultados fueron contundentes: en el caso de la Argentina, el aumento proyectado para el año 2095 sería de un 693% del PBI al momento de la medición (2015).

Otra conclusión importante obtenida en este informe menciona específicamente a los países productores de petróleo, pero puede extrapolarse a otras economías dependientes de la explotación de sus recursos naturales: estas economías "han tenido éxito convirtiendo su capital natural en capital físico y consumo en la actualidad; pero han fracasado en convertir su capital natural en el capital humano que puede generar los resultados económicos y sociales para sostener su futuro. […] De este modo hay un importante mensaje subyacente para estas economías: la riqueza que yace oculta en las habilidades no desarrolladas de sus poblaciones es mucho mayor que la que hoy obtienen explotando sus recursos naturales. Además, las pruebas PISA muestran una correlación negativa significativa entre los ingresos que los países obtienen de sus recursos naturales y los conocimientos y habilidades de su población escolar."

Una interpretación posible de estos resultados afirma que en los países más limitados en recursos naturales – como Finlandia, Japón o Singapur – la educación tiene un valor muy importante y produce grandes resultados, al menos en parte porque su población comprendió que su futuro depende de sus conocimientos y habilidades, y que éstos dependen de la calidad de su educación.[2]

El presente trabajo de investigación plantea un análisis de la idoneidad de aplicación de herramientas estandarizadas de gestión de la calidad en instituciones educativas de gestión privada en la ciudad de San Luis, Argentina, dada la importancia de la educación para el desarrollo de capital humano y el progreso socioeconómico, y la situación actual de deterioro de la calidad educativa a nivel local. Teniendo en cuenta los antecedentes históricos y el contexto de las instituciones a las que hace referencia el presente trabajo, estas parecerían no estar adecuadamente preparadas para emprender este tipo de procesos.

[2] HANUSHEK, E., & WOESSMANN, L. (2015). *Universal Basic Skills - What countries stand to gain.* ACM SIGCUE Outlook, 8(2), 63–67. http://doi.org/10.1145/963562.963563

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta el valor de la educación tanto como motor para el progreso personal y profesional de los individuos, como del desarrollo económico y social de la sociedad, reviste fundamental importancia velar por una educación de calidad para garantizar el progreso de las naciones.

De hecho, las economías que han reconocido la importancia de desarrollar su capital humano son las que han obtenido los resultados educativos más resonantes, que se traducirán en un incremento en su progreso socioeconómico a largo plazo, respecto a aquellas que privilegian la explotación de sus recursos naturales.

En algunas economías el deterioro del sistema educativo, la falta de capacidad para captar un alumnado cada vez mayor y el avance de la globalización, entre otros factores, ha motivado un avance cada vez mayor de la educación de gestión privada; que a su vez ha traído aparejada la utilización de herramientas estandarizadas para la gestión y mejora continua de la calidad, provenientes del sector empresarial y adaptados a las particularidades del sistema educativo. El sistema educativo argentino, si bien mostró mejoras respecto a la cobertura en los últimos años, presenta un marcado deterioro en sus resultados, lo cual puede motivar la búsqueda de estrategias alternativas para la mejora de la calidad educativa por parte de las instituciones.

Considerando la multiplicidad de variables que influyen y la complejidad de los procesos y resultados en el ámbito educativo, no hay suficientes antecedentes teóricos sobre la factibilidad de aplicación de un sistema estandarizado de gestión de la calidad en el contexto de una institución educativa de gestión privada.

El alcance del presente trabajo de investigación se circunscribe a las instituciones educativas secundarias de gestión privada en la ciudad de San Luis Capital, provincia de San Luis, Argentina.

HIPÓTESIS

A partir de los datos relevados sobre el sistema educativo argentino y los antecedentes teóricos sobre la gestión de la calidad en el sector educativo, aparentemente, las instituciones secundarias de gestión privada en la ciudad de San Luis no estarían preparadas para implementar sistemas de gestión de la calidad en sus procesos.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el grado de preparación o idoneidad de las instituciones educativas secundarias de gestión privada de la ciudad de San Luis, Argentina para la implementación de sistemas de gestión de la calidad en sus procesos.

Objetivos específicos

- Analizar la estructura y resultados actuales del sistema educativo argentino.
- Identificar el contexto de las instituciones educativas secundarias de gestión privada de la ciudad de San Luis.
- Sintetizar el concepto de Calidad Educativa según los antecedentes teóricos disponibles.
- Indagar sobre modelos y enfoques existentes para gestionar la calidad educativa.
- Analizar los puntos de vista de directores de las instituciones secundarias privadas de San Luis sobre la calidad educativa
- Analizar los puntos de vista de los docentes de las instituciones secundarias privadas de San Luis sobre la calidad educativa
- Indagar sobre la existencia de prácticas de gestión de la calidad educativa en las instituciones relevadas
- Indagar sobre las percepciones de especialistas en el ámbito pedagógico sobre gestión de la calidad educativa.
- Triangular los datos brindados por las instituciones educativas y los expertos entrevistados
- Analizar si los colegios estarían preparados para implementar sistemas de gestión de calidad en sus procesos

DISEÑO METODOLÓGICO

Por las características y el objetivo del presente trabajo de investigación, se optó por realizar un estudio de enfoque cualitativo. La investigación cualitativa busca comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva y opiniones de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. En este tipo de estudios se pueden desarrollar preguntas de investigación e hipótesis antes, durante, o después de la recolección y análisis de los datos, en un proceso más complejo y flexible que en la mayoría de los estudios cuantitativos.

En el presente trabajo se pretende investigar la permeabilidad de las instituciones educativas secundarias de gestión privada en San Luis a la aplicación de herramientas estandarizadas de gestión de la calidad. Se evaluaron diferentes tipos de diseño aplicables y finalmente, teniendo en cuenta las particularidades del caso de estudio y el contexto se determinó la aplicación del estudio de caso.

Yin (1989) define el estudio de caso como "una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son utilizadas"[3]. Según Sampieri y Mendoza (2008), se puede definir al estudio de caso como "un investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría".

Integrando las proposiciones de Hernández Sampieri y Mendoza (2008), Price (2008) y Yin (2009), el estudio de caso está integrado por los siguientes componentes:

- Planteamiento del problema
- Proposiciones o hipótesis
- Unidad o unidades de análisis (caso o casos)
- Contexto del caso o casos
- Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos
- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones
- Análisis de toda la información

[3] YIN, R. (1989). *Case Study Research. Design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Sage Publications, Londres

- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias
- Reporte del caso (resultados)[4]

Si bien en principio se consideraron otros tipos de diseño de estudio cualitativo aplicable a la presente problemática de investigación, fueron descartados por los siguientes motivos; al considerar la posibilidad de desarrollar un estudio exploratorio, se observó que éstos son útiles para familiarizarse con un tema o problema desconocido, sobre el cual hay escasos antecedentes teóricos, y generalmente sus conclusiones identifican tendencias, áreas de estudio y relaciones entre variables, y constituyen la base de estudios posteriores. Por lo tanto, un estudio de tipo exploratorio no hubiera arrojado resultados de utilidad, dada la imposibilidad de extrapolar, aunque sea en carácter preliminar, cualquier tipo de conclusión. Por otro lado, un estudio de alcance descriptivo va un paso más allá, y busca describir fenómenos, situaciones o eventos, identificar y medir sus atributos y variables (aunque sin analizar cómo se relacionan entre ellas), con el objetivo de extraer generalizaciones que contribuyan al conocimiento a través de los resultados. Dadas las particularidades del problema de investigación, el cual plantea una multiplicidad de unidades de análisis, que deben ser abordadas en forma holística, como un todo, y que son inseparables de las variables de su contexto, no resulta conveniente la implementación de estos tipos de estudio. Además a partir del análisis de este caso en particular, en el que se analiza un fenómeno complejo desde la perspectiva de los actores que lo experimentan, resulta imposible trasladar sus conclusiones a cualquier otra población.

Respecto a la hipótesis de la investigación, al tratarse de un estudio cualitativo, ésta adquiere un papel distinto que en un estudio cuantitativo. Las hipótesis de trabajo cualitativas son generales, flexibles y contextuales, se redefinen paulatinamente a medida que avanza la investigación, y no se prueban estadísticamente. La hipótesis definida inicialmente enuncia que las instituciones secundarias de gestión privada en la ciudad de San Luis en apariencia no se encontrarían preparadas para regular sus procesos mediante la implementación de sistemas de gestión de la calidad.

El proceso de muestreo en el marco de la investigación cualitativa comienza desde el planteamiento mismo del problema y la selección del contexto, en el cual se espera encontrar los casos o unidades de análisis de interés, sin que necesariamente éstos sean representativos de la población o universo estudiado. No hay parámetros definidos para el tamaño de la muestra, siendo de importancia que los casos seleccionados proporcionen una comprensión

[4] HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., & MENDOZA, C. P. (2008). Metodología de la Investigación (5ª Edición). Mc-Graw Hill.

profunda del contexto y del problema de investigación; por lo tanto, la muestra planteada inicialmente puede ser distinta a la muestra final.[5] En los estudios cualitativos suelen utilizarse muestras no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad, sino que los elementos que la componen son seleccionados según las características propias de la investigación; dentro de este grupo, la más adaptable al presente trabajo de investigación es la muestra de casos-tipo, ya que el objetivo es la riqueza y profundidad de la información, no su cantidad o estandarización.

La unidad de análisis definida fueron las instituciones educativas secundarias de gestión privada en la ciudad de San Luis Capital (Provincia de San Luis, Argentina). Fueron tomadas en cuenta tanto instituciones religiosas como laicas, mixtas y de educación diferenciada. No fueron incluidas las escuelas autogestionadas (que reciben fondos públicos por alumno matriculado pero son administradas por asociaciones civiles sin fines de lucro, gozando de autonomía para establecer planes de estudio). Esto se debe a que, si bien comparten con las instituciones privadas ciertos atributos que hacen a la autonomía en la planificación y la utilización de los recursos, se identifican con las características fundamentales del ámbito público, el financiamiento por parte del Estado, la gratuidad del servicio y el ingreso irrestricto para los alumnos.

Al hacer un relevamiento de los casos, por su número reducido (22), la muestra inicial definida era extensiva a toda la población, sin embargo, por motivos atribuibles al criterio o a las circunstancias de los participantes seleccionados, se redefinió a 16 instituciones. Adicionalmente, se definió una muestra de dos especialistas en áreas pedagógicas específicas con a ser entrevistados, con el objetivo de contribuir al diseño del instrumento de evaluación y generar una hipótesis más precisa (ver entrevistas en Anexo). La entrevista realizada fue de tipo estandarizado, en la cual se formularon preguntas previamente establecidas, con el objetivo de obtener información confiable y evitar en lo posible que el criterio del entrevistador pudiera producir un sesgo.

Si bien se trata de un estudio cualitativo, los instrumentos de evaluación desarrollados fueron dos cuestionarios destinados a los directivos y docentes de las instituciones relevadas, respectivamente. Se optó por este instrumento de recolección de datos, a pesar de ser una herramienta propia de la investigación cuantitativa, ya que permite el examen de un mayor número de casos en corto tiempo con relación a una entrevista, facilita la clasificación de los resultados y permite la cuantificación de las respuestas. Estos fueron compuestos por

[5] HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., & MENDOZA, C. P. (2008). Metodología de la Investigación (5ª Edición). Mc-Graw Hill, 394.

preguntas tanto cerradas (de opción múltiple) como abiertas, para profundizar en aspectos que permitieran evaluar sus percepciones y acciones implementadas respecto de la calidad educativa (ver cuestionarios en Anexo).

Como se mencionó anteriormente, el proceso de muestreo inicial abarcó la totalidad de las unidades de análisis que integran el grupo investigado; sin embargo, conforme se avanzó en la recolección de los datos, la muestra se redujo de 22 participantes a 16, por decisión de las propias instituciones o, por circunstancias atribuibles a su contexto que les impidieron cumplir con el instrumento de evaluación.

MARCO TEÓRICO

La actualidad de la educación básica en Argentina

Todas las instancias de la educación formal son importantes para lograr tanto el desarrollo de los individuos como trabajadores y ciudadanos, como el crecimiento a nivel de las sociedades y estados a largo plazo. Sin embargo, particularmente la educación secundaria es en teoría la que prepara a los estudiantes para ingresar a las instituciones de educación superior, o para desempeñarse laboralmente; es decir les brinda las herramientas básicas, a nivel técnico y humanístico, para desempeñarse en el futuro.

Cobertura del sistema educativo argentino

En términos de acceso e inclusión en el sistema educativo, las estadísticas muestran una mejora en los últimos años; ha aumentado la tasa de escolarización en el nivel secundario, entre los adolescentes entre 12 y 17 años, y también el acceso y la finalización del nivel medio por parte de jóvenes entre los 20 y 22 años de edad. Durante este periodo se destaca la sanción de la Ley de Educación Nacional Nº 26.206, en el año 2006, que declara a la educación como un bien público, y un derecho personal y social que debe ser garantizado por el Estado. Esta ley establece en su art. 16 que "La obligatoriedad escolar en todo el país se extiende desde la edad de cinco (5) años hasta la finalización del nivel de la Educación Secundaria.

El Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y las autoridades jurisdiccionales competentes asegurarán el cumplimiento de la obligatoriedad escolar a través de alternativas institucionales, pedagógicas y de promoción de derechos, que se ajusten a los requerimientos locales y comunitarios, urbanos y rurales, mediante acciones que permitan alcanzar resultados de calidad equivalente en todo el país y en todas las situaciones sociales."[6]

Tabla 1. Tasa de escolarización de adolescentes entre 12 y 17 años y porcentaje de jóvenes de entre 20 y 22 años que accedieron y completaron el nivel medio (según nivel socioeconómico)

Edad	Bajo		Medio		Alto		TOTAL		% que asiste al nivel medio entre quienes asisten	
	2000	2014	2000	2014	2000	2014	2000	2014	2000	2014

[6] Ley de Educación Nacional Nº 26.206 (2006).

% de adolescentes de entre 12 y 17 años escolarizados	*	77,6	91,4	93,6	98,4	98,5	91,7	94,3	88,9	91,9
% de jóvenes de entre 20 y 22 años que accedieron al nivel medio	67,9	82,2	85,5	91,4	94,6	96,0	81,9	88,4	n/c	n/c
% de adolescentes de entre 20 y 22 años que finalizaron el nivel medio entre quienes accedieron al nivel	53,1	57,3	64,9	71,1	85,3	89,4	68,5	69,8	n/c	n/c

Fuente: SITEAL con base en Encuesta Permanente de Hogares (EPH) 2000 y 2014 – INDEC. Recuperado de: http://publicaciones.siteal.org/perfiles-de-pais/4/argentina

Según el Informe Educativo Nacional (2017) emitido por el Ministerio de Educación de la Nación, al año 2015 la provincia de San Luis contaba con una matrícula total de 124.619 alumnos de Educación Común (ver Glosario), representando un 1,1% del total de alumnos en el sistema educativo nacional.

De la matrícula total de alumnos de educación común de la provincia, 105.238 (el 84,4%) pertenecían al sector estatal, y 19.381 (el 15,6%) al sector privado. Dicho alumnado se encontraba distribuido entre 569 establecimientos, 505 de gestión estatal y 64 de gestión privada. Respecto al financiamiento de estas últimas, la participación relativa de las transferencias del gasto educativo provincial a las escuelas privadas constituyó un 10,3 % sobre el gasto educativo total, ligeramente por debajo de la media nacional.

La ciudad de San Luis concentra el 22% del total de establecimientos de educación común de la provincia, que contabilizan 126; dentro de los cuales 88 son de gestión estatal y 38 de gestión privada. De los establecimientos de gestión privada existentes en la ciudad, 22 ofrecen educación de nivel secundario, ya sea el Ciclo Básico, el Ciclo Orientado o ambos, que contabilizan 6 años de duración en total. Esto se debe a que la provincia de San Luis, según lo dispuesto por el artículo 134 de la Ley de Educación Nacional Nº 26.206, fue una de las jurisdicciones que optó por esta estructura para los niveles primario y secundario, a diferencia que aquellas que implementaron aquella con 7 años de primario y 5 de secundario.

Inversión en Educación en Argentina

Durante la última década se implementaron políticas con el objetivo de revertir los efectos de la reforma educativa impulsada por el Gobierno durante la década del 90, en un marco de descentralización, privatización y desregulación que dio como resultado, entre otras cosas, una disminución del financiamiento en el sector educativo.

Marcó un punto de inflexión la sanción de la Ley de Financiamiento Educativo Nº 26.075 a fines del año 2005, que estableció un "incremento en la inversión en educación, ciencia y técnica por parte de gobierno nacional, los gobiernos provinciales y el de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en forma progresiva, hasta alcanzar en el año 2010 una participación del seis por ciento del PBI"[7].

En el informe de OCDE "Latin American Economic Outlook 2015: Education, Skills and Innovation for development" de 2014, se destacó a la Argentina por ser el mayor inversor en educación de América Latina en términos de recursos sobre el PBI, realizando una inversión equivalente al 6,3%, superando a los países de la región y al promedio de la OCDE. [8]

Tabla 2. Indicadores de inversión en educación (comparados con promedio de países de OCDE y promedio de América Latina

	Argentina	OCDE	América Latina y El Caribe
Gasto público en educación inicial como % del PBI (2012)	0,5	0,5	0,3
Gasto público por estudiante de nivel primario como % del PBI per cápita (2012)	18	22	16
Gasto público por estudiante de nivel secundario como % del PBI per cápita (2012)	28	26	18
Gasto público por estudiante de nivel terciario como % del PBI per cápita (2012)	19	30	26
Gasto público total en educación como % del PBI (2012)	6,3	5,6	5

Fuente: Elaboración propia en base a "Latin American Economic Outlook 2015: Education, Skills and Innovation for development" (OCDE).

A mediados de 2014 se suscitó polémica por las cifras de inversión en educación en la Argentina. En mayo de ese año, el INDEC dispuso una nueva base de cálculo para el PBI; esto hizo que el PBI nominal se elevara todos los años, dando como resultado una virtual reducción de la inversión en educación en términos de porcentaje. Esta situación implicaría un incumplimiento de las metas de inversión establecidas en la Ley de Financiamiento Educativo Nº 26.075, ya que no se alcanzaría el 6 por ciento del PBI previsto[9]. Sin embargo, aun

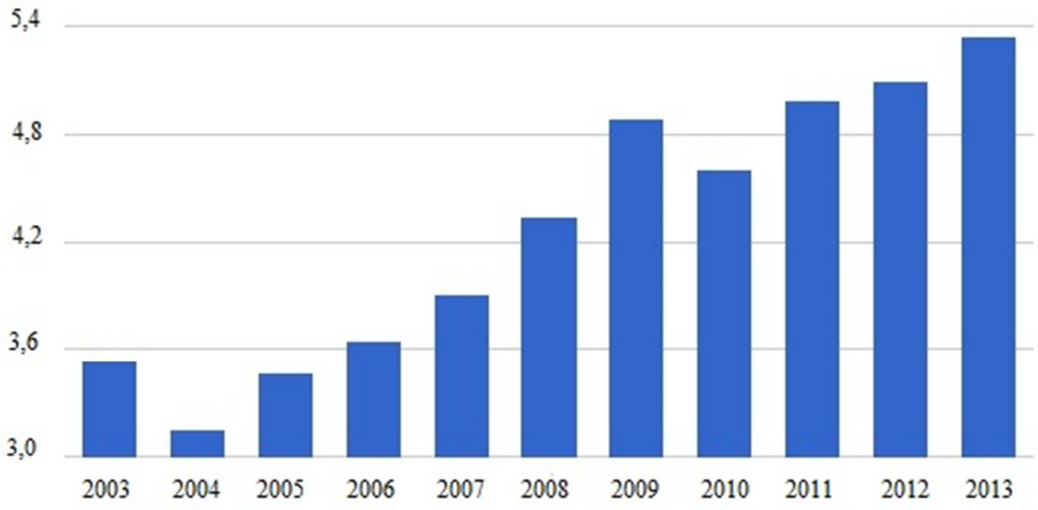
[7] Ley de Financiamiento Educativo Nº 26.075 (2005)

[8] OECD. (2014). *Latin American Economic Outlook 2015: Education, Skills and Innovation for development*. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1787/leo-2015-10-en

[9] Crece la polémica por las nuevas cifras de la inversión en educación. (2014, Mayo 22). *Clarín*. Recuperado de http://www.clarin.com/sociedad/Crece-polemica-nuevas-inversion-educacion_0_1142885775.html

teniendo en cuenta la nueva base de cálculo, la inversión en educación en el país aumentó sustancialmente en los últimos años.

Gráfico 1. Gasto Público en Educación en Argentina (en porcentaje del PBI)



Fuente: The Global Economy, UNESCO

Resultados del informe PISA

A pesar de los avances en la cobertura y el aumento en el financiamiento, en términos de rendimiento, la Argentina presenta una situación bastante deteriorada de su sistema educativo, y revela profundas carencias que tienen como consecuencia un alumnado que presenta posteriormente serias dificultades que culminan en la deserción de la educación superior o en el acceso restringido a oportunidades laborales.

Este panorama de deterioro de la educación secundaria en nuestro país se ve reflejado en los resultados obtenidos por los estudiantes en las pruebas PISA (Programme for International Student Assesment). Las pruebas PISA constituyen un estudio internacional trianual en el que participan todos los países miembros de la OCDE y países asociados, que aspira a evaluar los sistemas educativos a nivel global sometiendo a prueba las habilidades y conocimientos de estudiantes de 15 años de escuelas seleccionadas en forma aleatoria. Estos toman un examen que constituye una combinación de preguntas abiertas y de múltiple opción que evalúan las áreas de comprensión lectora, matemáticas y ciencia. Las pruebas están diseñadas para evaluar en qué medida los estudiantes que están cerca de finalizar la educación obligatoria pueden aplicar sus conocimientos a situaciones de la vida real y están preparados para participar activamente en la sociedad. La información recolectada mediante cuestionarios de antecedentes provee un contexto que ayuda a los analistas a interpretar los resultados.

Los últimos resultados disponibles son los de la edición 2012[10] (Argentina resultó excluida del ranking de la edición 2015 por problemas de representatividad en la muestra), en las que participaron 510.000 estudiantes de 65 países (34 miembros de OCDE y 31 países asociados). De esos, 44 países tomaron parte en una evaluación de resolución creativa de problemas y 18 en una evaluación de educación financiera. El desempeño de la Argentina en esta edición de las pruebas fue pobre, ubicándose en el puesto 59 de las 65 economías evaluadas, incluso por debajo de algunos de sus pares de América Latina como Chile (51), Uruguay (55) y Brasil (58). Respecto a cada una de las tres áreas principales de evaluación:

- El desempeño promedio de los estudiantes argentinos en comprensión lectora fue de 396 puntos, comparado con 496 de media entre los países de la OCDE.
- El puntaje promedio que obtienen los estudiantes argentinos en matemáticas es de 388 puntos, comparados con 494 puntos de media entre los países de OCDE.
- En el área de ciencias, los estudiantes argentinos obtuvieron un promedio de 406 puntos comparados a la media de 501 puntos en países de OCDE.

El rendimiento no sólo es deficitario comparado al promedio de países de OCDE relevados, sino que también se evidencia en la ubicación de los estudiantes en los segmentos de puntaje de las pruebas

Tabla 3. Escalas de competencia de las pruebas PISA 2012 para matemáticas y ciencia

Nivel	Matemáticas	Ciencia
6	Más de 669,3 puntos	Más de 707,93 puntos
5	Entre 606,99 y 669,30 puntos	Entre 633,33 y 707,93 puntos
4	Entre 544,68 y 606,99 puntos	Entre 558,73 y 633,33 puntos
3	Entre 482,38 y 544,68 puntos	Entre 484,14 y 558,73 puntos
2	Entre 420,07 y 482,38 puntos	Entre 409,54 y 484,14 puntos
1	Entre 357,77 y 420,07 puntos	Entre 334,94 y 409,54 puntos

Fuente: OECD. (2012). *Definitions (PISA 2012).*

Tabla 4. Escala de competencia de las pruebas PISA 2012 para lectura

Nivel	Lectura
6	Más de 698,32 puntos
5	Entre 625,61 y menos de 698,32 puntos
4	Entre 552,89 y menos de 625,61 puntos

[10] OCDE. (2014). *Resultados de PISA 2012 - Lo que los alumnos saben a los 15 años de edad y lo que pueden hacer con lo que saben.* Pisa, 5.

3	Entre 480,18 y menos de 552,89 puntos
2	Entre 407,47 y menos de 480,18 puntos
1ª	Entre 334,75 y menos de 407,47 puntos
1b	Entre 262,04 y menos de 334,75 puntos

Fuente: OECD. (2012). *Definitions (PISA 2012).*

Al considerar las escalas de competencia de las pruebas PISA, nivel 2 es considerado como el nivel base de competencia, en el cual los estudiantes demuestran habilidades elementales de lectura y comprensión de textos simples y dominan conceptos y procedimientos matemáticos y científicos básicos. Los estudiantes argentinos no superan en ninguna de las tres áreas temáticas el nivel 1 de habilidad, lo cual los clasifica como de bajo rendimiento.

Además del bajo desempeño en las tres áreas temáticas de evaluación, el estudio PISA 2012 arrojó otros datos que también dan cuenta de la precaria situación actual del sistema educativo argentino, entre ellos:

- El porcentaje de estudiantes que han repetido de grado durante la escuela primaria o secundaria en Argentina es uno de los más altos entre los países participantes de las pruebas PISA (un 36%, ubicándose en quinto lugar de los 64 países)
- La brecha en la calidad de los recursos educativos entre escuelas socioeconómicamente favorecidas y las desfavorecidas es una es una de las más grandes entre las economías participantes de las pruebas PISA (puesto 10/62).
- El porcentaje de estudiantes que faltan a clases o días de escuela es uno de los más altos entre las economías participantes de las pruebas PISA (el 66%, ubicándose en el puesto 2/64).

Evaluación Aprender

A nivel nacional, la aplicación de dispositivos de medición de la calidad educativa no está exenta de polémicas. A partir del año 2016 se lanzó Aprender, el nuevo operativo nacional de evaluación educativa, que reemplaza a las pruebas del Operativo Nacional de Evaluación (ONE) las cuales se tomaban desde 1993, y cuya última edición se realizó en el año 2013. Según autoridades del Ministerio de Educación y Deportes de la Nación, que organiza las pruebas, estas tienen como objetivo "relevar información oportuna y de calidad sobre los logros alcanzados y los desafíos pendientes del sistema educativo. Los resultados permitirán brindar orientaciones que contribuyan a la mejora continua de los aprendizajes y a una mayor equidad, y planificar políticas que optimicen la calidad educativa". En el operativo Aprender

se evaluó a casi 1.400.000 alumnos de 31.000 escuelas públicas y privadas de todo el país, principalmente a aquellos de 6º grado del primario y del último año del nivel medio.

Si bien está previsto que sus resultados se conozcan a principios del ciclo lectivo 2017, la implementación de las pruebas Aprender suscitó polémica aun antes del día de las evaluaciones, debido a la fuerte reticencia que despertó en algunos sectores. Los sindicatos, entre ellos Sadop, Uda y Suteba manifestaron su oposición argumentando que "el operativo se resolvió de manera inconsulta" y que, al igual que las pruebas PISA, son tenidas en cuenta para realizar ajustes que perturban las condiciones salariales y laborales de los trabajadores, además de no tener en cuenta el contexto ni las condiciones de aprendizaje de los alumnos. Uniones de estudiantes y padres también llamaron a boicotear la prueba criticando la utilización de criterios y metodologías propias del sector empresarial en el ámbito educativo. Más allá de los resultados, que aún no se conocen, la implementación de las pruebas Aprender sacó a relucir los conflictos de intereses existentes entre los distintos actores del sistema educativo, y la reticencia a utilizar instrumentos estandarizados para medir la calidad de la educación.[11]

Debido a la importancia que tiene el sistema educativo en la construcción de una sociedad equitativa y calificada, y a su situación actual en nuestro país, es necesario mejorar la calidad de la educación para lograr crecimiento económico a largo plazo, en una era en la cual el conocimiento pasa a ser el factor más importante para la generación de riqueza.

[11] SANTA CRUZ, D. (17 de Octubre de 2016). *Aprender 2016: siete claves para saber de qué se trata la prueba y por qué genera polémica. La Nación. Buenos Aires.* Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1947861-aprender-2016-siete-claves-para-saber-de-que-se-trata-la-prueba-y-por-que-genera-polemica

Concepto de Calidad Educativa

En el contexto actual, ante los rápidos cambios que se suceden en todos los niveles y la necesidad de la educación como vehículo para el progreso económico y la movilidad social, surge la importancia de la mejora continua de la calidad educativa.

Sin embargo, ante la disyuntiva sobre la pertinencia de gestionar la calidad en el ámbito educativo surgen varios interrogantes, siendo el principal qué se entiende por calidad en este campo, en el que se trabaja ejerciendo influencia sobre individuos, siendo un proceso dinámico y con resultados variables.

Un concepto genérico de calidad la define como el acercamiento ideal de los detalles que constituyen un objeto que sirve como patrón o modelo cuyos componentes constitutivos deben ser alcanzados por aquellos objetos que guardan semejanza con este objeto patrón (Estrada, 2005)[12].

Sin embargo, no es posible aplicar esta definición al proceso educativo. Pérez Juste[13] define la educación de calidad como aquella que aborda la formación integral de las personas, concretada en su capacidad para darse un proyecto personal de vida, socialmente valioso, y ser capaz de, libremente, llevarlo a la práctica en las diversas situaciones y problemas que deberá enfrentar a lo largo de su vida. En definitiva, se plantea como meta el logro de la autonomía personal, que no representa otra cosa que la capacidad de las personas para ser dueños de sus actos y, por ende, responsables de los mismos.

Según Molina Fernandez y Villena Higueras (2010)[14], la calidad es un término complicado, difuso y multivariable, cuyo contenido depende en gran parte del uso que de ella se vaya a hacer. En el ámbito educativo se puede referir a diferentes aspectos, como la disminución en la deserción escolar o al número de alumnos que acceden a la educación superior. Sin embargo, medir estos elementos "implica un conocimiento particular no sólo del contexto sino del centro educativo y la comunidad concreta; así como un análisis de la situación no

[12] ESTRADA, J. (2005) *Configuraciones de política educativa neoliberal.* Bogotá: Universidad Nacional. UnIbiblos. Citado en: DÍAZ PALACIOS, J. A. (2013). *Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación.* Tendencias Pedagógicas, 21, 181. Recuperado de http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2013_21_13.pdf\nhttp://www.tendenciaspedagogicas.com/revista_monografico.asp?_numero=21

[13] PÉREZ JUSTE, R. (2005). *Calidad de la educación, calidad en la educación. Hacia su necesaria integración.* Educación XX1, 8(8), 11–34. http://doi.org/10.5944/educxx1.8.0.341

[14] MOLINA FERNÁNDEZ, E., & VILLENA HIGUERAS, J. L. (2010). *El discurso de la calidad en educación: ¿Escuelas ISO 9001/2000?* Tendencias Pedagógicas, 1(15), 116–117.

sólo en un momento dado, sino a lo largo de los años. Además necesita de un conocimiento cualitativo y comprensivo y no únicamente cuantitativo y centrado en cifras.” Por lo tanto, no es realista reducir todos los aspectos que atañen a la calidad de la educación a un conjunto de indicadores medibles y cuantificables, dada la multiplicidad de variables que influyen.

Educación pública y privada

Más allá del concepto de la educación de calidad, la concepción misma de la educación difiere entre las instituciones de gestión pública y privada. La educación de gestión estatal es un derecho social que debe ser garantizado por el Estado, valga la redundancia, mientras que la educación privada persigue un objetivo de rentabilidad y eficiencia en la administración de los recursos. Utilizar herramientas de gestión de la calidad se justifica en el caso de este último tipo de instituciones, que son las que requieren ventajas comparativas para competir en el mercado educativo. Por lo tanto, antes de ahondar en la pertinencia de la implementación de prácticas de gestión de la calidad (provenientes del ámbito empresarial) en entornos educativos, también es necesario profundizar sobre la proliferación de la educación de gestión privada en las décadas recientes, y el cambio que ha suscitado en la concepción de la educación como derecho social que debía garantizar el Estado.

El proceso de globalización imperante a escala global está íntimamente relacionado con la reducción de la esfera del Estado en la prestación de servicios, ante las aparentes bondades y la eficiencia de los agentes privados. Este fenómeno, no sólo económico, sino también político, tecnológico, social y cultural, se inició varios siglos atrás, y se acentuó particularmente en la segunda mitad del siglo XX, a partir de varios factores, como el avance de las comunicaciones y la creación de Internet, paralelamente al fracaso y posterior caída de los regímenes comunistas encabezados por la Unión Soviética.

El avance de la globalización generó interdependencia y homogeneización entre mercados y sociedades de aquellos países que vivían bajo un sistema capitalista democrático (afectando particularmente a las economías emergentes, que se vieron subordinadas a la influencia de las grandes potencias mundiales). El neoliberalismo asociado al proceso de globalización aboga por la apertura de mercados y la desregulación financiera en favor del libre comercio, y la reducción al mínimo de la participación del Estado en la economía; las políticas económicas neoliberales aplicadas en los estados como consecuencia de este proceso representaron una contraposición con los principios del Keynesianismo y el Estado de Bienestar, que habían

ganado gran popularidad en el período de entreguerras posterior a la Gran Depresión y luego de la Segunda Guerra Mundial.

En Argentina en particular, siguiendo la tendencia global, a partir de la década del 70 se acentúa un proceso privatizador de la educación, en el que los sistemas educativos públicos fueron fuertemente cuestionados por un discurso que resaltaba las bondades de los agentes privados frente a un Estado ineficiente y deficitario (Vior, Rodríguez, 2012)[15]. Si bien esto coincidió con la llegada al poder de gobiernos de facto, y de la mano de un proyecto global en expansión de ideología neoliberal, consistente con estrategias de privatización, no se puede confirmar en forma empírica la vinculación exclusiva de los avances del proceso privatizador con los períodos dictatoriales. En trabajos anteriores de estos autores se expone que, si bien los gobiernos de facto sustentaron proyectos educativos privatizadores, no siempre lograron un aumento en la participación del sector en la provisión de educación. Por otra parte, muchos gobiernos constitucionales favorecieron medidas que apoyaron procesos privatizadores, aun en el marco de discursos defensores de la educación pública.

A raíz de la proliferación de instituciones educativas de gestión privada en nuestro país cabe indagar si realmente presentan diferencias de resultados con las instituciones públicas, y si una mayor concentración de centros educativos privados conduce a un mayor rendimiento del sistema educativo en su conjunto. El expediente PISA in Focus de la OCDE[16] afirma que, efectivamente, los estudiantes de centros privados suelen tener un mayor rendimiento en las evaluaciones PISA que aquellos que asisten a centros públicos; sin embargo, la diferencia en realidad puede ser menor de lo que parece. Parte de la ventaja de los centros privados es resultado de la competencia y de los niveles más elevados de autonomía en la definición del currículum y en la asignación de recursos; por otro lado, gran proporción de esa diferencia se debe a la capacidad de las instituciones privadas de captar alumnado aventajado socioeconómicamente. Los centros que captan alumnos económicamente aventajados también tienden a atraer alumnos de mayor rendimiento, tienen más recursos materiales, menos escasez de profesorado y mejor clima disciplinario, lo que puede contribuir a que obtengan mejores resultados. Por lo tanto, luego de tener en cuenta el contexto socioeconómico del alumnado, una proporción mucho menor de la diferencia de rendimiento respondía a la mayor autonomía en el currículum y la asignación de los recursos en centros privados. En Argentina

[15] VIOR, S., & RODRÍGUEZ, L. (2012). *La privatización de la educación argentina: un largo proceso de expansión y naturalización.* Pro-Posições, 2(68), 91–104.

[16] OCDE. (2011). *Centros Privados: ¿A quién benefician?* PISA in Focus, 7(03).

las evaluaciones PISA en el área de lectura registraban una diferencia de rendimiento de casi 100 puntos entre alumnos de colegios públicos y privados. Luego de tener en cuenta el contexto socioeconómico del alumnado, la autonomía de los centros y la competencia, la diferencia se redujo a menos de 50 puntos. Es decir, si se confiere autonomía en la gestión de currículum y recursos, y logran captar alumnado aventajado económicamente, las diferencias de rendimiento entre centros públicos y privados se reducen drásticamente. En conclusión, los países que tengan una mayor proporción de centros educativos privados no necesariamente elevarán el rendimiento de su sistema educativo. Sin ir más lejos, Argentina es el 13º país relevado en el informe con mayor proporción de alumnos que concurren a escuelas de gestión privada, con un 32,3%, y sin embargo es uno de los que obtuvo los peores rendimientos en las evaluaciones, ubicándose 59º entre 64 países (ver Anexo).

Gestión de la Calidad Educativa

En un rubro como el de la educación, además de constituir un servicio, con la intangibilidad que estos conllevan, los resultados son altamente variables y complejos ya que implican una modificación de los conocimientos y capacidades humanas. Por esta razón se puede inferir que la implementación de prácticas de gestión de la calidad en los procesos, ya sean administrativos o pedagógicos, de las instituciones educativas tendría un impacto positivo ya que contribuiría a la mejora continua al establecer estándares para medir resultados e implementar acciones preventivas y correctivas. La implementación de prácticas de gestión de la calidad y la percepción de dichas instituciones como de mayor calidad, fomentará la competencia entre organizaciones educativas con una consiguiente mejora en la eficiencia del sistema educativo.

Las prácticas de gestión de la calidad en establecimientos educativos se implementan con la finalidad de lograr cierta estandarización en el servicio brindado, al definir políticas y procedimientos ya sea para áreas netamente administrativas o pedagógicas. Obtener certificaciones sobre la normalización en la prestación del servicio educativo de parte de un organismo externo se perfila necesario en el caso de las instituciones de gestión privada, que son aquellas que como principio general deben mejorar continuamente y diferenciarse para captar a su alumnado entre el público educativo.

En el contexto actual, en el que el público consumidor tiene más acceso a la información (aunque esta no sea necesariamente completa y perfecta) y la tecnología permite el acceso a la

educación de manera no necesariamente presencial, el mercado educativo se acerca cada vez más a la concepción de un mercado de competencia imperfecta. Se puede suponer esto ya que, en este tipo de mercados, un producto o servicio diferenciado le permite a un oferente actuar como formador de precios.

En este punto se establece la conexión con las prácticas de gestión de la calidad: con el objetivo de diferenciarse para poder competir en su entorno y garantizar su subsistencia, las instituciones pueden recurrir a la implementación de sistemas de gestión de calidad y su certificación por organismos externos para comunicar que cumplen con ciertos estándares en la prestación del servicio. En cualquier tipo de organización, la normalización de los procesos mediante sistemas de gestión de la calidad puede traducirse tanto en beneficios internos para la institución, como en oportunidades con relación al entorno. Según Carro Paz y González Gómez (2012), los beneficios internos potenciales incluyen:

- Enfoque mejorado hacia el público consumidor y orientación a los procesos dentro de la organización.
- Mayor compromiso de la dirección y mejor toma de decisiones, basada en hechos concretos.
- Condiciones de trabajo mejoradas para los integrantes.
- Aumento de la motivación en los integrantes de la institución.
- Costo reducido de fallas internas y fallas externas.
- La mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Se generan además los siguientes beneficios externos:

- El público consumidor tiene más confianza en que recibirá una prestación conforme a sus requisitos, lo que a su vez redunda en una mayor satisfacción.
- Mejor imagen de la institución.
- Publicidad más agresiva, ya que el público consumidor puede estar informado de los beneficios de tratar con una organización que maneja la calidad del servicio que brinda.
- Más confianza en que los servicios brindados cumplen los requisitos reglamentarios pertinentes.[17]

[17] CARRO PAZ, R., & GONZALEZ GOMEZ, D. (2012). *NORMALIZACIÓN - Serie Normas ISO 9000*. Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales - Universidad Nacional de Mar Del Plata, (9), 13.

Lasida, Podestá y Sandoya (2008)[18] reseñaron los principales sistemas de calidad para organizaciones educativas en América Latina, Europa y Estados Unidos, con diversos enfoques, metodologías y contextos.

- CITA (Commission on International and Trans-Regional Accreditation). Originada en Estados Unidos y con proyección internacional, era una agencia de certificación creada por cinco asociaciones regionales que acreditaban la calidad de escuelas y universidades. En 2008 fue adquirida por AdvancED, que continúa su labor. Esta organización reconoce y evalúa estándares de calidad basados en investigaciones exhaustivas, que describen las condiciones y factores que contribuyen a una experiencia educativa de calidad y a la eficacia operativa:
    - Propósito y Dirección: la institución mantiene y comunica su propósito y dirección, comprometida con una cultura basada en valores y principios sobre la enseñanza y el aprendizaje.
    - Gobierno y directivos: la institución opera bajo un modelo de gestión que promueve el desempeño estudiantil y mejora la práctica profesional del personal.
    - Enseñanza y Evaluación del Aprendizaje: el currículo escolar (lineamientos y estructura de los contenidos que se deben dictar en un momento y lugar determinado según los objetivos educativos definidos a nivel jurisdiccional), el diseño instruccional y las prácticas de evaluación son monitoreados y ajustados sistemáticamente de forma que guíen y aseguren la efectividad del maestro y el aprendizaje estudiantil.
    - Recursos y sistemas de apoyo: la institución posee los recursos y provee los servicios que apoyan su propósito y la dirección para asegurar el éxito de todos los estudiantes.
    - Utilización de los resultados para el mejoramiento continuo.[19]
- NCA (North Central Association/Commission on Accreditation and School Improvement): proveniente de Estados Unidos, es una ONG que acredita instituciones tanto públicas como privadas; desde el kindergarten, primaria, secundaria, formación

[18] LASIDA, J., PODESTÁ, M., & SANDOYA, J. (2008). *La Calidad Educativa: sistemas y potencialidades.* Páginas de Educación, 1(1), 59–61.

[19] AdvancED. (2012). *Estándares AdvancED para escuelas de Calidad.* Cuperado de http://www.advanc-ed.org/sites/default/files/documents/AE SQ_Schools-Spanish-IO.pdf, 2-7

profesional, bachillerato y escuelas post-secundarias que no conceden grado. Esta evalúa a las instituciones basándose en cinco criterios, conocidos como Criterios de Acreditación:

- Misión e Integridad: se indaga si la institución dispone de una estructura adecuada y de un liderazgo efectivo para alcanzar sus objetivos. Esta debe tener una declaración de misión y debe estar disponible para sus estudiantes y para el público en general.
- Preparación para el Futuro: la institución debe estar comprometida con la mejora continua, y debe proveer un plan detallado respecto a cómo pretende cumplir con su declaración de misión, responder a oportunidades y desafíos futuros y mejorar la calidad de sus programas educativos.
- Aprendizaje y Enseñanza Eficaz: la institución debe proveer evidencia específica sobre el progreso de los alumnos, respecto de objetivos educativos claramente definidos.
- Adquisición, Descubrimiento y Aplicación del Conocimiento: la institución debe mostrar, a través de su facultad, estudiantes y administración, una pasión de por vida por el aprendizaje.
- Compromiso y Servicio: la institución debe constituir un participante valioso dentro del ámbito educativo, y proveer evidencia específica respecto a la valoración de sus servicios por parte de la comunidad.

- Normas ISO 9001: estas describen los requisitos “mínimos” de un sistema de gestión de la calidad aplicable a toda organización que desea poder demostrar a sí mismo y a terceros que logra y mejora continuamente la satisfacción de sus clientes. Si bien las normas ISO derivan del objetivo de lograr la mayor estandarización posible en la industria manufacturera, se han desarrollado adaptaciones en algunos países para la educación, como es el caso de la norma IRAM 30000 en Argentina. Los requisitos de las normas ISO en referencia al sistema de gestión de la calidad no pretenden definir cómo debe ser el “producto” que deben ofrecer las organizaciones educativas (es decir la educación, entendida como la mejora en los conocimientos, aptitudes, competencias, hábitos y actitudes) sino cómo deben gestionar los procesos para asegurar que ese “producto” satisfaga las necesidades y expectativas de sus “clientes”,

(pueden ser educandos, padres, tutores, organizaciones que contratan servicios educativos, empleadores potenciales, entre otros).[20]

- PCI (Proyecto de Calidad Integrado): constituye un sistema de calidad para centros educativos desarrollado por la Fundación Horrĕum Fundazioa vinculada a la Universidad de Deusto (País Vasco), cuya aplicación se ha extendido a nivel internacional. El PCI promueve y certifica niveles de calidad en siete ámbitos de funcionamiento pertenecientes a establecimientos educativos, que se traducen en estándares e indicadores para la evaluación:
    - Ámbito de los planteamientos institucionales
    - Ámbito de las estructuras organizativas
    - Ámbito del sistema relacional y de convivencia
    - Ámbito de la orientación y tutoría
    - Ámbito curricular
    - Ámbito de la familia y el entorno
    - Ámbito de la administración y servicios y gestión de recursos[21]
- Programa de Calidad de la Educación popular del Movimiento Fe y Alegría: Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular y Promoción Social, cuya acción se dirige a sectores empobrecidos y excluidos, y actualmente trabaja en quince países de América Latina y el Caribe. El sistema de mejora de la calidad es concebido como un ciclo, cuyas fases son la evaluación, la reflexión, la planificación y la sistematización, y que se rige por los siguientes principios:
    - Equidad y eficacia: eficacia en cuanto se relaciona con la equidad, ya que considera esencial lograr que la más alta proporción posible de personas acceda a la oferta educativa, permanezca y egresa habiendo alcanzado los objetivos de aprendizaje preestablecidos.
    - Creatividad y eficiencia: la eficiencia se debe plasmar en una cultura organizativa capaz de potenciar y aprovechar creativamente los recursos disponibles (tanto humanos como materiales).
    - Participación y pertinencia: este sistema considera una educación de calidad a aquella que asegura la constante adecuación de la oferta a la demanda de los

[20] IRAM. (2001). *IRAM 30000 - Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación*. Recuperado de http://www.uwiener.edu.pe/portales/ProyAprolabII/Documentos/NORMAS-ISO/IRAM-30000-GUIA-INTERPRETACION-DE-ISO-9001-PARA-INST-EDUCATIVAS.pdf , 10.

[21] ALVAREZ FERNÁNDEZ, M., & SANTOS, M. (2003). *Proyecto de Calidad Integrado - Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos*. Bilbao: Fundación Horrĕum Fundazioa, 6-7

estudiantes, de la sociedad y del sistema educativo en un contexto y tiempo determinados, favoreciendo la participación en los procesos tanto educativos como de gestión.

- Solidaridad y focalización: es necesario considerar en qué medida las acciones educativas llegan a la población más desfavorecida y establecer prioridades según el contexto y las necesidades de la población.
- Innovación y transformación: la innovación aspira a transformar las prácticas pedagógicas, los contenidos, el currículo, los programas y el mismo centro educativo en función del contexto, evitando seguir tendencias que pueden estar desvinculadas de las necesidades del entorno.
- Impacto y calidad de vida: hace referencia al impacto dado por la utilización pertinente que el egresado hace de su aprendizaje para mejorar su desempeño como ciudadano, comprometido en la construcción de un tejido social más equitativo.[22]

- Confederación Nacional de Escuelas Particulares (CNEP). Sistema de Acreditación de la Calidad Educativa (México): este sistema busca orientar la evaluación desde la perspectiva de la mejora continua, con el propósito de fortalecer la gestión y garantizar la calidad de los servicios educativos que ofrecen las instituciones. Dispone de setenta y cinco criterios de calidad agrupados en siete núcleos según su naturaleza:
  - Identidad institucional
  - Agentes educativos
  - Gestión y liderazgo
  - Formación integral de la persona
  - Propuesta curricular
  - Recursos educativos
  - Proyección social y compromiso comunitario

  El sistema aplica un proceso de evaluación de cuatro etapas: la Autoevaluación institucional, en la cual la institución comunica su realidad respecto de los criterios de calidad que CNEP evalúa; la Visita de verificación, consistente en una evaluación externa realizada por un grupo de verificadores asignados por la CNEP; la Respuesta Institucional, en la que se elabora un programa de mejora respecto a las sugerencias y

[22] RIVEROS SERRATO, E. (2009). *EL SISTEMA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN FE Y ALEGRIA. Una mirada desde "La Educación Popular." Programa Calidad de la Educación Popular*. Federación Internacional Fe y Alegría, 69-73

recomendaciones del Equipo Verificador; y la Dictaminación, que concluye el proceso de acreditación.[23]

- The Scottish Office Education and Industry Department: recopila los indicadores de desempeño para la autoevaluación en los centros escolares de educación básica en Escocia publicados por HMIe (Her Majesty's Inspectorate of Education), una agencia ejecutiva del gobierno escocés, responsable de la inspección de instituciones públicas y privadas, de educación continua y educación superior, entre otras (en 2011 fue fusionada con Learning and Teaching Scotland para crear Education Scotland). El sistema propuesto cuenta con nueve áreas claves para la evaluación de los centros educativos, cada una de las cuales cuenta con indicadores de calidad:
    - Resultados de rendimiento claves
    - Impacto en los alumnos, padres, cuidadores y familias
    - Impacto en el personal
    - Impacto en la comunidad
    - Entrega de la educación
    - Desarrollo y planificación de políticas
    - Administración y apoyo del personal
    - Asociaciones y recursos
    - Liderazgo.[24]
- Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar – Ministerio de Educación de Chile: el SACGE se basa en la aplicación de un modelo de calidad de la gestión escolar que identifica procesos y ámbitos significativos que toda institución escolar debe someter a mejora continua para obtener resultados de calidad. Las áreas clave para la gestión de un establecimiento educacional según este modelo pueden resumirse en:
    - Liderazgo: prácticas que contribuyen a orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la comunidad educativa para que trabajen coordinadamente hacia una visión y misión compartidas en función del logro de los objetivos de la institución y la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

[23] CNEP (s.f.) *Información Básica para Instituciones Educativas*. Recuperado en Septiembre 8, 2016, de http://cnep.org.mx/?page_id=262

[24] HMIe. (2007). *How good is our school?* Recuperado de http://www.educationscotland.gov.uk/Images/HowgoodisourschoolJtEpart3_tcm4-684258.pdf

- Gestión Curricular: hace referencia a las prácticas del establecimiento institucional para asegurar la sustentabilidad del diseño, implementación y evaluación de su propuesta curricular, que debe ser coherente con el PEI (Proyecto Educativo Institucional), y articulada con las necesidades formativas de los estudiantes.
- Convivencia escolar y apoyo a los estudiantes: con el objetivo de crear un ambiente propicio para el aprendizaje, la institución debe implementar prácticas que garanticen una sana y productiva interacción entre los actores de la comunidad educativa. Además, es importante considerar las diferencias individuales para contribuir al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes, favoreciendo la no discriminación y la diversidad sociocultural.
- Recursos: corresponde a las prácticas del establecimiento educativo para asegurar el desarrollo profesional de sus recursos humanos, mantener y optimizar los recursos financieros, materiales y tecnológicos y asegurar los procesos de soporte y servicios necesarios para el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Resultados: datos, cifras, porcentajes, obtenidos en las mediciones que la institución registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros, tanto en términos de aprendizaje de los estudiantes, como de consecución de metas institucionales y satisfacción de los actores involucrados en la comunidad educativa.[25]

- Sistema Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar de Fundación Chile: reconocido por el Ministerio de Educación Chileno y por UNESCO, este sistema fue desarrollado durante los años 2001-2002 por la mencionada organización en conjunto con la Facultad de Educación de la Universidad Católica de Chile. Se basa en los siguientes criterios de calidad para evaluación de un establecimiento educativo:
  - Convivencia y Orientación hacia los estudiantes, familiares y comunidad educativa: aborda la gestión de la convivencia y la promoción de un clima propicio para el aprendizaje; inclusivo, participativo, fomentando el compromiso y la colaboración con la comunidad. Comprende el establecimiento de una relación armoniosa entre los integrantes de la comunidad educativa, la satisfacción frente al funcionamiento operativo de la

[25] Ministerio de Educación - Gobierno de Chile. (2013). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar*. Recuperado de http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gesti%C3%B3n-Escolar.pdf

institución, y la conformación de redes de apoyo para interactuar y obtener beneficios mutuos con su entorno.

- Gestión de Competencias profesionales: comprende el ciclo de gestión de los recursos humanos, la descripción de indicadores de desempeño en términos de conocimientos y habilidades funcionales y conductuales, y el desarrollo de un plan de actualización y aprendizaje para directivos, docentes y asistentes de la educación del establecimiento, según la identificación de necesidades de perfeccionamiento.
- Liderazgo: aborda la planificación estratégica y conducción de la institución educativa, fomentando el compromiso y distribuyendo responsabilidades en función de las metas institucionales y la mejora continua de los procesos.
- Gestión Curricular y Pedagógica: se refiere al sistema de procesos curriculares y pedagógicos, al acompañamiento al equipo docente para potenciar su desarrollo y al apoyo al aprendizaje de los estudiantes mediante el monitoreo constante, que permite evaluar los procesos pedagógicos y tomar las medidas correspondientes.
- Gestión de Resultados: aborda la forma en que el equipo directivo organiza los procesos de medición de resultados, teniendo en cuenta una evaluación institucional, de desempeño y eficiencia interna respecto a las acciones establecidas en la planificación institucional; y una evaluación de resultados educativos y de aprendizaje según criterios preestablecidos.[26]

Normas ISO 9001

Como se evidencia mediante los modelos expuestos, existe diversidad de enfoques y criterios para la formulación de sistemas de gestión de calidad para el sector educativo (más allá del área geográfica de aplicación), sin embargo el más difundido y adaptable siguen siendo las normas ISO. ISO-9001 constituye la norma sobre gestión de calidad con mayor reconocimiento en el mundo. Pertenece a la familia de estándares ISO 9000, compuesta además por:

- ISO 9000:2015: cubre los conceptos básicos y el lenguaje
- ISO 9004:2009: se centra en cómo hacer un sistema de gestión de la calidad más eficiente y efectivo

[26] *Estándares de Calidad*. (s.f.). Recuperado Septiembre 12, 2016, de http://www.consejogestionescolar.cl/indicadores.htm

- ISO 19011:2011: presenta una guía sobre las auditorías internas y externas de un sistema de gestión de la calidad.

ISO 9001:2015 (la última revisión) delinea los criterios para un sistema de gestión de la calidad y es el único estándar en este conjunto que puede ser certificado (aunque esto no es un requerimiento). Este estándar se basa en una serie de principios de gestión de la calidad, que constituyen un conjunto de creencias, normas y reglas que son tomadas como verdaderas y usadas como base para la gestión de la calidad. Dichos principios fueron desarrollados por los expertos internacionales del Comité Técnico 176 de ISO, responsable de la estandarización en el campo de la gestión de la calidad.

Los siete principios de la gestión de la calidad son:

- Orientación al cliente: el enfoque primario de la gestión de la calidad es cumplir con los requerimientos del cliente y aspirar a superar sus expectativas. Es fundamental que estas necesidades y expectativas constituyan la base para establecer los objetivos organizacionales, y que sean comunicadas a través de todos los niveles jerárquicos. Comprender las necesidades actuales y futuras del cliente es fundamental para lograr el éxito sostenido en una organización, y cada una de las interacciones con el cliente representa una oportunidad para la creación de valor en dicha organización, de ahí la importancia de una gestión activa de las relaciones con todas las partes involucradas.
- Liderazgo: la unidad de propósito y dirección y el compromiso de la gente permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas procesos y recursos para alcanzar sus objetivos. Los líderes en todos los niveles son los responsables de establecer la unidad de propósito y dirección y de crear condiciones propicias para la consecución de los objetivos de calidad. Es fundamental el rol de los líderes en la comunicación de la misión y visión de la organización, y en la creación y sostén de una cultura de confianza e integridad, con valores y modelos éticos de comportamiento para todos los niveles. Además, un líder debe representar un ejemplo positivo para los demás individuos, que impulse un compromiso con la calidad a lo largo de toda la organización, estimule y reconozca la contribución de sus subordinados.
- Compromiso de las personas: para administrar una organización de modo eficaz y eficiente, es fundamental involucrar a los integrantes en todos los niveles y respetarlos como individuos. Personas competentes y comprometidas con la organización mejoran su capacidad en conjunto para crear valor para los clientes. Para fomentar el compromiso dentro de la organización es importante reconocer la

contribución de las personas, el aprendizaje y la mejora, promover la colaboración, el debate abierto y el intercambio de conocimientos y experiencias.

- Enfoque de procesos: cuando las actividades dentro de la organización se conciben y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan bajo la forma de un sistema se obtienen resultados consistentes y predecibles de manera más eficaz y eficiente. Comprender cómo se producen los resultados dentro de este sistema permite a la organización optimizar su desempeño. Para lograr esta optimización es necesario definir los objetivos del sistema y los procesos necesarios para lograrlos, además de determinar las interdependencias entre dichos procesos y analizar el efecto de modificaciones individuales en el sistema en su conjunto. Establecer la autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas en la gestión de los procesos, además de tener en cuenta las capacidades de la organización, los riesgos, limitaciones en los recursos contribuirán a la eficacia del sistema de gestión de calidad para producir resultados.
- Mejora continua: centrarse en la mejora de los procesos es esencial para mantener los niveles de rendimiento dentro de una organización, para reaccionar a cambios en las condiciones externas e internas y para crear nuevas oportunidades. Promover el establecimiento de objetivos de mejora en todos los niveles de la organización y capacitar a las personas de todos los niveles sobre cómo aplicar herramientas y metodologías básicas para alcanzar dichos objetivos contribuyen al establecimiento progresivo de una cultura de la mejora continua.
- Toma de decisiones basada en la eficiencia: las decisiones basadas en el análisis y evaluación de datos e información tienen más probabilidades de producir los resultados deseados. El proceso de toma de decisiones es complejo, y siempre tiene un porcentaje de incertidumbre. Es importante comprender las relaciones causales y las potenciales consecuencias involuntarias, así como analizar las entradas en el proceso para que el resultado sea lo más objetivo posible. Para garantizar que la toma de decisiones se efectúe sobre una base racional es importante determinar, medir y monitorear indicadores clave del rendimiento de la organización y asegurar que los datos e información utilizados como evidencia sean lo suficientemente precisos, confiables, seguros, y estén a disposición de quienes los requieran.
- Gestión de las relaciones: para lograr un éxito sostenido, es importante manejar de manera idónea las relaciones con todas las partes involucradas con la actividad de la organización. Estas partes interesadas influyen en su desempeño, sobre todo las redes de proveedores y socios; por lo tanto puede inferirse que una cadena de suministro bien gestionada provee un suministro estable de bienes y servicios que permiten

generar valor para los clientes. Es fundamental determinar quiénes son las partes interesadas relevantes para la organización (proveedores, socios, clientes, inversores, empleados y la sociedad en su conjunto) y determinar cuáles son las relaciones que hay que priorizar, para implementar desarrollos colaborativos y actividades de mejora, de modo de establecer relaciones que equilibran los beneficios a corto plazo con consideraciones de largo plazo.[27]

Las normas ISO 9001 se concibieron originalmente para la industria manufacturera, teniendo como antecedente la norma BS 5750. Esta fue creada en el Reino Unido, derivada de la necesidad de la normalización de procedimientos en los procesos de fabricaciones militares durante la Segunda Guerra Mundial. Si bien fueron desarrolladas para la certificación de procesos vinculados a la producción de bienes, desde comienzos de la década del 90, su aplicación se ha difundido rápidamente a otros sectores de la economía, contribuyendo al reconocimiento generalizado del valor de una certificación ISO 9000 y de su función como garantía de calidad. En particular en el sector educativo, a comienzos de los 90 una serie de instituciones en Europa fueron las pioneras en la obtención de este tipo de certificaciones, y aun cuando en la actualidad siga siendo un fenómeno marginal en el ámbito de la enseñanza y la formación, la cifra de instituciones certificadas se halla en aumento, en particular entre los ofertores de formación profesional y formación profesional continua.[28]

La aplicación de las normas ISO 9001 requiere que la organización establezca, documente, implemente, mantenga en el tiempo y mejore constantemente un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a los requisitos de dichas normas. Al implementar este sistema la organización debe:

- Identificar aquellos procesos que van a formar parte del sistema, que serán aquellos cuyos resultados tengan impacto en la calidad del servicio brindado.
- Determinar la secuencia e interacción entre estos procesos, identificando en cada uno a la persona responsable, entradas, salidas, proveedores y “clientes”.
- Determinar los criterios y métodos que permitan asegurar que los procesos son mantenidos bajo control y son eficaces. Criterios o indicadores de eficacia en el ámbito educativo pueden ser el grado de cumplimiento de los programas, grado de

[27] ISO. (2015). *Quality Management Principles.* Recuperado de http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf, 4-17.

[28] VAN DEN BERGHE, W. (1998). *Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación.* Revista Europea de Formación Profesional, (15), 21.

disponibilidad de los recursos, deserción en un determinado período, grado de aprobación de evaluaciones o exámenes, entre otros.

- Medir y hacer el seguimiento de los procesos según los criterios establecidos, para lograr la mejora continua, para lo cual pueden utilizarse métodos tanto cualitativos como cuantitativos.[29]

Como parte del sistema de gestión de calidad se incluyen los siguientes requisitos de documentación (según la norma ISO 9001: 2008):

- Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de calidad.
- Un manual de calidad (en la versión actualizada al año 2015 dejó de ser obligatorio).
- Los procedimientos documentados y los registros requeridos por la norma.
- Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que sean necesarios para asegurarse de la planificación, operación y control eficaz de sus procesos.[30]

Desventajas de la Gestión de Calidad en educación

Enmarcado en un proceso de avance de la educación de gestión privada en el sistema educativo, el aumento en la aplicación de herramientas y prácticas de gestión de calidad, más allá de la afirmación a priori de que sería beneficioso para las instituciones, puede tener efectos contraproducentes con el objetivo del sistema educativo de garantizar el desarrollo de las individuos y la igualdad de oportunidades.

En el caso de la educación privada, el establecimiento de un sistema de gestión de calidad resulta plausible para estandarizar los procesos, tanto administrativos como pedagógicos, y obtener una ventaja comparativa respecto a otras instituciones, ya que la certificación por parte de un organismo externo, e implícitamente imparcial, serviría como indicador de calidad.

Sin embargo, el establecimiento de estándares de resultados para centros educativos puede conducir a la segregación del alumnado, dando menores oportunidades de ingresar a los alumnos provenientes de comunidades de bajos recursos o con dificultades de aprendizaje, en detrimento de aquellos de clase alta o media alta, que a priori garantizarían la obtención de

[29] IRAM. Op. cit., págs. 16-21

[30] International Organization for Standarization. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos* (4ª edición). ISO, 2-5

resultados académicos que cumplirían con los estándares de rendimiento establecidos. De esta forma se restringe aún más el acceso de ciertos sectores sociales a la educación denominada "de mayor calidad", profundizando así la heterogeneidad en el acceso a las oportunidades educativas y posteriormente laborales. Asimismo, las instituciones que no contaran con los recursos y el tiempo necesario para desarrollar un sistema de gestión de calidad de sus procesos y certificarlo, quedarían rezagadas en la competencia por la demanda de educación. De este modo se genera un círculo vicioso que profundiza la heterogeneidad entre el alumnado y cercena la igualdad de oportunidades.

Según Molina Fernández y Villena Higueras[31] (2010), la aplicación irrestricta de instrumentos y baremos de evaluación en instituciones educativas para las cuales no fueron diseñados puede conducir a una identificación deformada de los que son los malos rendimientos y fracasos escolares, además de una excesiva concentración de recursos y financiación en las prácticas de gestión de calidad y cumplimiento de sus estándares.

El establecimiento de indicadores permite evaluar aspectos del proceso educativo fácilmente medibles y cuantificables (planificación, asistencia, cumplimiento de los plazos, calificaciones, toma de medidas disciplinarias, etc.) pero deja de lado múltiples aspectos de vital importancia en este proceso, como la labor docente, la creación de un clima adecuado, la capacidad de adaptación a alumnado de bajos recursos o con necesidades especiales, el manejo y resolución de conflictos, entre otras.

Además, la concepción de la institución educativa cambia, y en lugar de la formación profesional humanística y los valores adquieren preponderancia las habilidades técnicas y de valor mercantil, considerando a la educación como un bien de consumo, resultado de un proceso de producción en serie; de este modo los establecimientos educativos quedan reducidos a meros formadores de recursos humanos, supeditados a las necesidades del mercado laboral, y la educación pierde importancia como derecho social fundamental.

Si entendemos la educación como un producto o bien de consumo, constituido por la mejora en los conocimientos, aptitudes intelectuales, competencias, hábitos y actitudes del educando (Nicoletti, 2008)[32], los resultados no siempre son tangibles o medibles. Por lo tanto, las prácticas de gestión de la calidad no pueden ser aplicadas en forma análoga en todas las

[31] MOLINA FERNÁNDEZ, E., & VILLENA HIGUERAS, J. L. op. cit., pág. 114-116.

[32]NICOLETTI, J. A. (2008). *Las normas de calidad: ISO 9000:2000 como instrumento para la certificación de organizaciones nuevas.* Irundú - Revista de Investigación de La Universidad Autónoma de Asunción, 87–103.

organizaciones, sino que es necesario adaptarlas según las características y el contexto socioeconómico, además de la composición de su alumnado.

Factores que inciden en la gestión de la calidad en instituciones educativas

Existe multiplicidad de factores interrelacionados de carácter económico, social, político, tecnológico, institucional, entre otros, que pueden condicionar la gestión de la calidad en instituciones educativas, facilitando u obstaculizando su implementación o afectando sus resultados.

Analizando en primer lugar los factores condicionantes internos inherentes a las instituciones educativas es necesario tener en cuenta los requisitos que se considerarán para implementar un sistema de gestión de calidad. Además de las importantes inversiones en tiempo y recursos en que es necesario incurrir para la adopción y certificación del sistema, otros factores tendrán una importante incidencia en el éxito de esta gestión, como la cultura organizacional, el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de dichas instituciones, el ambiente educativo y la valorización de los docentes, entre otros.

La gestión de la calidad educativa tendrá procesos y resultados variables según cuáles sean las variables de calidad a considerar. "La realidad educativa puede valorarse desde dos perspectivas diferentes, aunque de por sí complementarias: la de eficiencia, que se refiere a criterios e indicadores de orden principalmente cuantitativos, como son cobertura, acceso, retención, promoción, eficiencia terminal, costo efectividad y costo utilidad; y la de calidad, que se refiere a criterios e indicadores no cuantitativos como son la eficacia o el logro de los objetivos y metas de los programas; la relevancia o la pertinencia, relacionadas con las respuesta a las necesidades de la vida diaria; la equidad en la oferta y distribución de oportunidades y servicios; y la promoción de valores humanos del grupo de destino y de la propia sociedad nacional, que va asociada a la satisfacción de los beneficiarios de las educación."[33] (Álvarez García, Topete Barrera, 2004)

[33] ALVAREZ GARCÍA, I., & TOPETE BARRERA, C. (2004). *Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión.* Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 34(3), 22–25.

Según Ortiz Gutiérrez[34] (2015), la adopción de una cultura de calidad en los establecimientos educativos es fundamental para una implementación de prácticas de gestión de calidad que involucre a todos los miembros de la institución y produzca resultados a largo plazo. La cultura organizacional, como se define al conjunto de valores, creencias, hábitos y costumbres que la caracterizan, será determinante en la implementación de prácticas de gestión de la calidad, y requiere de la participación de toda la comunidad educativa, partiendo desde el nivel directivo, el personal docente y administrativo, los alumnos y sus familias, hasta la comunidad y el Estado.

Una cultura de calidad en el ámbito educativo implica establecer un sistema de colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, unidos bajo el liderazgo transformacional de los directivos; esto contribuirá a "…la generación de un clima organizacional que posibilite la libre expresión, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y en la resolución de conflictos, la confianza, la armonía y el respeto en las relaciones interpersonales, donde se lleguen a acuerdos y se cumplan, logrando con todo esto la construcción de una cultura de la calidad en los miembros de la comunidad educativa, se trata de un proceso para el cual se requiere constancia y tenacidad, sin embargo los resultados son altamente remunerativos para aquellos quienes logran vencer sus miedos al cambio, salir de su status quo y experimentar los cambios tan necesarios."

Para lograr la adopción de una cultura de la calidad en una institución educativa es necesario un cambio de valores en la cultura educativa, adoptando un modelo de gestión escolar con un enfoque estratégico, que unifique a los miembros de la comunidad educativa bajo un liderazgo eficaz y transformacional de sus directivos, impulsando su desarrollo profesional, fomentando su creatividad y competencias, y venciendo las prácticas improductivas y obsoletas.

El establecimiento de un modelo de gestión estratégica bajo un liderazgo transformacional y que contemple como fin el logro de la mejora continua también requiere un clima organizacional que posibilite la libre expresión, la colaboración y el consenso para el logro de acuerdos, la comunicación bidireccional, el diálogo en el tratamiento y la resolución de conflictos y el respeto en las relaciones interpersonales. La adopción de una cultura de calidad por parte de una institución educativa requiere romper con el statu quo del modelo de gestión educativa tradicional e implementar los cambios necesarios para adaptarse al contexto actual. Existen dos razones por las cuales un establecimiento educativo cambia su enfoque al

[34] ORTIZ GUTIÉRREZ, D. G. (2015). *Calidad en la Educación y su relación con la gestión escolar.*

desarrollo de una cultura de calidad: en primer lugar, que su gestión esté dando malos resultados y por lo tanto esté perdiendo competitividad, o bien que sus directivos ya tengan inculcada la cultura de la calidad y deseen implementarla como modelo de gestión de la institución.

La cultura de la institución es preponderante para que la gestión de la calidad educativa sea exitosa, ya que se requiere un compromiso de todos los agentes que participan, lo que dista de la aplicación de medidas aisladas o accidentales que no producen cambios a largo plazo. En estas instituciones la mejora continua debe ser la meta fundamental y las acciones deben ponerse en práctica de manera constante, estratégica y sistemática y ajustarse mediante retroalimentación.

Respecto a los agentes pertenecientes a una institución educativa que participan de un proceso de gestión de la calidad, además del liderazgo de los directivos es necesario considerar a los docentes, que participan en forma directa en el proceso de enseñanza-aprendizaje y condicionan sus resultados en forma determinante. Para mejorar los resultados educativos y garantizar la equidad en la oferta de oportunidades en la educación básica, una de las estrategias postuladas por la VII Conferencia de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, en su declaración de mayo de 1996 (Kingston, Jamaica) consistía en la valorización profesional de los docentes, ligada a su desempeño; es decir, desarrollar sus capacidades de atender las necesidades de aprendizaje específicas de cada alumno, y asumir la responsabilidad por los resultados mediante planes de formación a largo plazo. Este proceso también fomentaría una imagen social positiva de la carrera docente, que ha venido deteriorándose en las décadas anteriores. En contraposición se puede observar el modelo educativo de Finlandia, que durante más de diez años se mantuvo en los primeros puestos de las pruebas PISA, superando incluso a sus países vecinos de Noruega y Suecia, que con inversiones per cápita en educación mayores no obtenían los mismos resultados. Si bien en la actualidad el modelo nórdico fue superado en los rankings de rendimiento educativo por países asiáticos, como Singapur, Corea y Japón, todavía pueden aprender de él los países emergentes que reconocen una mejora en la educación es el único camino viable para su desarrollo futuro. Uno de los componentes más importantes en el sistema educativo finlandés son sus docentes, cuya calificación y la minuciosidad de su proceso selectivo da como resultado un profesorado altamente capacitado que obtiene altos rendimientos y garantiza la equidad de oportunidades educativas para sus alumnos. La popularidad de la profesión docente entre los estudiantes finlandeses es un indicio de la imagen positiva de la educación en el país. La enseñanza ha mantenido año tras año su posición como una de las carreras más

populares en cuanto a los exámenes de ingreso universitario. Según encuestas entre estudiantes de último año del bachillerato, candidatos al examen de ingreso a la universidad, la enseñanza fue elegida la opción profesional número uno, superando a las tradicionales como médico, abogado, psicólogo, ingeniero o periodista.[35] La imagen positiva y la popularidad de la profesión docente en Finlandia pueden atribuirse en parte a la exigencia de su formación y a la rigurosidad de su proceso selectivo. Para acceder a la licenciatura de profesor de primaria, los aspirantes pasan por dos procesos previos de selección. El primero se realiza mediante la nota de corte, debido a que hay muchos aspirantes para los estudios de profesorado en proporción a las plazas de la universidad; la nota media del bachillerato y de la reválida debe superar el nueve sobre diez. Una segunda selección se efectúa en las facultades, donde entre otros aspectos se evalúa la comprensión lectora y escrita, y la capacidad de empatía y comunicación de los candidatos. Con respecto al número de horas de formación y estudio, a partir de agosto de 2005 se incrementaron las horas de 6400 a 8350, equivalentes a 220 créditos ETC convertibles europeos (incluye el tiempo dedicado a las horas lectivas, horas de estudio, tutorías, seminarios, trabajos, prácticas o proyectos, así como las exigidas para la preparación y realización de exámenes y evaluaciones). Los estudiantes deben realizar una tesina obligatoria como proyecto final de investigación y posteriormente más de 800 horas de práctica en escuelas de excelencia propiedad de la facultad. Una vez formados, estos docentes son seleccionados por los directores de las escuelas, que a su vez son elegidos por un Consejo Municipal, en el marco de un modelo educativo flexible y descentralizado.[36]

Dentro de los factores condicionantes para la implementación de un sistema de gestión de calidad en una institución educativa, es imposible ignorar los costos que acarrea, y que pueden representar un limitante determinante para el proceso, sobre todo si se trata de instituciones pequeñas. Según Carro Paz y González Gómez (2012)[37], los costos en los que incurren las organizaciones se pueden clasificar en directos e indirectos:

"Los costos directos incluyen, entre otros, los siguientes:

- Contratación de formadores o consultores externos –si se requieren-.
- Envío de personal para recibir capacitación y formación externa.

[35] SIMOLA, H. (2013). *El milagro finlandés de PISA: observaciones históricas y sociológicas sobre la enseñanza y la formación del profesorado.* Profesorado - Revista de Currículum Y Formación Del Profesorado, 17(2), 157–158.

[36] MELGAREJO DRAPER, J. (2008). *Las claves del éxito en Finlandia.* Cuadernos de Pedagogía, (381), 32–33.

[37] CARRO PAZ, R., & GONZALEZ GOMEZ, D., op. Cit., pág 12

- Adquisición de las normas nacionales e internacionales pertinentes de la familia ISO 9000 y los libros y publicaciones relacionadas.
- Adquisición de equipos, instrumentos y otros recursos que identifique la compañía.

Los costos indirectos, incluyen, entre otros, los siguientes:

- Tiempo empleado por la dirección y demás personal para el desarrollo del sistema.
- Reorganización de los procesos, incluidas las mejoras en el manejo de la empresa –si se requieren-.
- Costos de calibración externa de los equipos con el fin de asegurar la trazabilidad de las mediciones comparado con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales.
- Organización de la capacitación y formación interna.
- Tiempo insumido por los auditores internos para las auditorías periódicas.
- Acciones correctivas, incluida la actualización de manuales y procedimientos –si se requiere-.
- Gastos en digitalización de manuales, papelería y otros artículos requeridos para la preparación de manuales y documentación de procesos."

Por otro lado, al costo de implantar un Sistema de Gestión de Calidad, si se desea certificar el sistema, se deben agregar los honorarios del organismo de certificación seleccionado para este propósito. Estos dependerán del tamaño de la organización, del número de sus instalaciones y empleados, entre otras variables, y sus tarifas prevén un período determinado de certificación que incluye auditorías de seguimiento por parte de dicho organismo.

El entorno que rodea a un establecimiento educativo influirá decisivamente en la factibilidad de implementación de sistemas de gestión de la calidad, tomando en cuenta las múltiples dimensiones interrelacionadas que abarca, cuyos cambios individuales pueden producir consecuencias en todo el sistema.

El contexto socioeconómico será el principal condicionante a considerar para la aplicación de sistemas de gestión de calidad. Según Díaz Palacios[38] (2013), al ligar estrechamente el desempeño en la educación con el desempeño de la economía de los países, las autoridades educativas y entes reguladores propician la aplicación de estándares de calidad, sobre todo en el caso de países emergentes que, ante indicadores económicos desfavorables, se ven

[38] DÍAZ PALACIOS, J. A., op. Cit, pág.180

presionados a tomar medidas para acondicionar sus sistemas de control de calidad educativa y a replantear sus políticas educativas. Los costos mencionados anteriormente representan grandes condicionantes para implementar sistemas de gestión de la calidad, por lo que este alto consumo de recursos económicos, de tiempo y la burocracia del proceso pueden representar desafíos mucho mayores para instituciones situadas en comunidades o regiones cuyo contexto socioeconómico es desfavorable. Además, según Molina Fernandez y Villena Higueras (2010)[39], en un panorama regido por la competencia, la eficacia y la productividad, la introducción de conceptos de calidad en el ámbito educativo puede poner en riesgo el papel de la escuela como institución de oportunidades, que compense desigualdades producto de la historia social o familiar; si no se garantiza una política educativa de integración se corre peligro de asumir prácticas discriminatorias, no inclusivas y desventajosas, ya que las instituciones buscarían prestigio a través de la medida de los resultados académicos de su alumnado, lo que podría derivar en la selección de los alumnos de acuerdo a un rango de desempeño. De este modo se beneficiarían de la gestión de la calidad educativa aquellos estudiantes mejor posicionados a nivel socioeconómico, cuyos recursos les permitirían tener un rendimiento académico más alto, en detrimento de aquellos en situaciones sociales o económicas desfavorecidas, que cuentan con un mayor riesgo de bajo rendimiento o abandono escolar, y los cuales terminarían concentrados en un número muy reducido de centros.

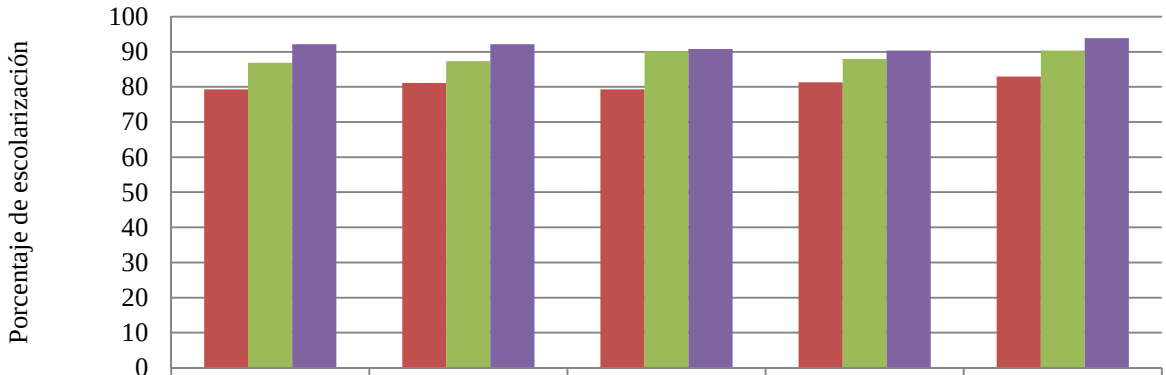
También es importante abordar el valor que se le atribuye a la educación en la sociedad, que influirá en la tendencia a implementar prácticas de gestión de la calidad. Según informes de SITEAL (Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina) de 2013[40] y 2015[41] sobre deserción escolar, en la década 2000-2010 disminuyó el porcentaje de niños y adolescentes no escolarizados en los países de América Latina relevados (entre los que se encuentra la Argentina). Si bien la mayor parte de los jóvenes no escolarizados provienen de hogares con condiciones económicas más precarias, se mantiene estable una proporción correspondiente a los sectores medios y altos en esta población que no asiste a la escuela, de modo que se indaga cuál es la motivación a abandonar la educación básica si no son las privaciones económicas.

[39] MOLINA FERNÁNDEZ, E., & VILLENA HIGUERAS, J. L. op. cit., pág. 118-119.

[40] SITEAL. (2013). ¿Por qué los adolescentes dejan la escuela? *Dato Destacado*, *28*, 7. Recuperado de http://www.siteal.iipe-oei.org/datos_destacados/421/por-que-los-adolescentes-dejan-la-escuela

[41] D'ALESSANDRE, V., & MATTIOLI, M. (2015). *¿Por qué los adolescentes dejan la escuela?* SITEAL, 21, 8,21.

Gráfico 2: Tasa neta de escolarización secundaria en Argentina según nivel de ingresos



	2010	2011	2012	2013	2014
30% inf.	79,31	81,16	79,33	81,28	82,91
30% medio	86,86	87,29	90,12	87,98	90,33
40% sup	92,13	92,12	90,76	90,33	93,84

Fuentes: IIPE - UNESCO / OEI en base a EPH

Considerando sólo la franja etaria entre los 15 y los 17 años, en Argentina (según datos de la EPH 2013) el 11,7% de los adolescentes interrumpen sus trayectorias escolares antes de finalizar el nivel secundario.

Para este grupo etario cambia la estructura de motivos de deserción escolar respecto de estudiantes más jóvenes, para los cuáles predominan las dificultades económicas, los problemas de oferta educativa y la discapacidad o enfermedades crónicas. En el caso de jóvenes de 15 a 17 años el desinterés o desaliento por la actividad escolar es la principal causa de deserción en América Latina, y adquieren mayor peso relativo como causa de interrupción de los estudios que el trabajo y la maternidad, paternidad y tareas domésticas. Este desinterés de los jóvenes por el estudio daría cuenta de "de la debilidad de la población para exigir el cumplimiento de su derecho a la educación y del sistema educativo para producir experiencias significativas que lo lleven a instalarse como una opción valiosa entre los adolescentes para estructurar su presente y construir un futuro diferente."

Román[42] (2013) expone la baja valoración por la educación y la escuela como una de los principales factores asociados a la deserción escolar en Argentina, debido a factores como el

[42] ROMÁN, M. (2013). *Factores asociados al abandono y la deserción escolar en América Latina: una mirada de conjunto.* REICE: Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación, 11(2), 33–59.

capital cultural familiar y la distancia entre los intereses de los adolescentes y la oferta curricular tendiente a la homogeneidad en la secundaria.

La educación constituye un derecho fundamental y un bien público irrenunciable, de modo que no se puede ignorar la influencia del Estado en la situación del sistema educativo de un país. Por un lado, Ortiz Gutiérrez[43] (2015) plantea que en México la implementación de modelos de gestión educativa estratégica y de calidad es una competencia del mismo Estado, que a través de su Secretaria de Educación implementa acciones para lograr cambios a partir de los resultados observados en sus alumnos en evaluaciones comparativas a nivel mundial.

Por el contrario, algunas políticas públicas en el área educativa pueden no sólo no tener que ver con la calidad sino que pueden obstaculizar la implementación de prácticas de gestión de la calidad. Según Álvarez García y Topete Barrera (2004), los objetivos de calidad y equidad educativa requieren que "el Estado se fortalezca en la función que le es propia, recuperando así el rol de asegurar el logro de objetivos básicos para todos, el fomento de la igualdad de oportunidades de acceso y permanencia en el sistema educativo[44]." Las políticas educativas tendientes a lograr una mayor inclusión y cobertura del sistema educativo, si bien son necesarias para garantizar la educación como derecho social, no necesariamente serán beneficiosas para las instituciones que implementen sistemas de gestión de calidad, que deben incurrir en grandes consumos de recursos y tiempo para certificar sus sistemas, lo que redunda en una mejor imagen y permite competir en el mercado. Sin embargo, la provisión de facilidades educativas por parte del Estado desincentiva a una parte de los estudiantes potenciales a elegir un establecimiento en el que tendrá que incurrir en una inversión mucho mayor para educarse, aunque tenga procesos certificados y lo perciba como "de mayor calidad".

Por último, es fundamental al considerar el entorno de las instituciones educativas tener en cuenta el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) en la ampliación del acceso a la educación, en los procesos de enseñanza-aprendizaje, las interacciones entre los individuos participantes y los resultados educativos obtenidos.

Según Marqués Graells[45] (2012) el advenimiento de las TICs ha impactado de forma decisiva en todos los ámbitos de la actividad humana, y particularmente en el sector educativo plantea

[43] ORTIZ GUTIÉRREZ, D. G. op. cit., pág. 4

[44] ALVAREZ GARCÍA, I., & TOPETE BARRERA, C. op. cit, pág. 24

[45] MARQUÉS GRAELLS, P. (2012). *Impacto de las TIC en educación: funciones y limitaciones.* 3C TIC, Cuadernos de Desarrollo Aplicados a Las TIC, (3), 4–11.

cambios de paradigmas que permitan aprovechar el avance continuo de la tecnología para ampliar el acceso a la educación y mejorar sus resultados. Entre sus efectos se pueden citar:

- La preponderancia cada vez mayor de la educación informal, es decir que los jóvenes continuamente aprenden cosas fuera de los centros educativos, a partir de los medios de comunicación, internet y las relaciones sociales que se establecen con intermediación de las nuevas tecnologías. Uno de los desafíos que esto presenta para las instituciones educativas es la integración de todo ese nuevo bagaje de conocimiento que se encuentra disperso en sus procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Mayor transparencia en el sector educativo, ya que los medios masivos de comunicación e Internet permiten que el público tenga mayor acceso a información sobre las instituciones, sus características y los servicios que brindan, además de permitir la difusión y reproducción de buenas prácticas educativas, ya sean administrativas o pedagógicas. Esto redundará en una mejora progresiva en la calidad del sistema educativo en su conjunto.
- El surgimiento de la "brecha digital": si bien la sociedad de la información y las nuevas tecnologías contribuyen a ampliar de manera exponencial el acceso a la información y al conocimiento y plantean nuevas alternativas educativas, ciertos grupos quedarán marginados ya que su condición económica lo imposibilita. Las instituciones educativas pueden contribuir proveyendo acciones de capacitación y acceso a equipos para asegurar la necesaria alfabetización digital de los alumnos que les permita aprovechar las potencialidades de las TIC para su instrucción, más allá de las políticas educativas que contribuyan a alcanzar la inclusión digital del alumnado (ej. Programa Conectar Igualdad).

En el entorno educativo actual, no pudiendo ignorar la magnitud del impacto de las nuevas tecnologías, es importante reconocer las funciones de éstas dentro de los centros educativos y su integración en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las funcionalidades de las TICs en el ámbito educativo incluyen la alfabetización digital, no sólo de los estudiantes, sino también de sus familias y de los docentes, que por pertenecer a generaciones anteriores, que coexistieron en una sociedad más estática y pueden requerir un mayor esfuerzo de adaptación y de "desaprender" hábitos culturales arraigados. También la tecnología puede constituir un instrumento muy útil de comunicación y colaboración, gestión y proceso de datos, tanto entre los miembros de la institución como con su entorno, lo que

puede traducirse en un incremento de la productividad de los procesos administrativos y pedagógicos.

DESARROLLO

Con el propósito de indagar respecto a la factibilidad de implementar un sistema de gestión de calidad en instituciones educativas de gestión privada en la ciudad de San Luis, se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos en dichas instituciones (ver en Anexo), la cual, a pesar de constituir una herramienta propia de la investigación cuantitativa, constituye un instrumento adecuado para poder hacer comparaciones entre los integrantes de una población heterogénea. En total se registraron veintidós escuelas privadas de nivel secundario en San Luis, por lo que se tomó la población completa para realizar el relevamiento, que tuvo lugar entre el 20 de septiembre y el 11 de noviembre de 2016. Se registraron 16 respuestas.

Resultados de los Directivos de instituciones educativas secundarias de gestión privada de la ciudad de San Luis

Evaluación de la situación actual de la calidad educativa

De los directivos del nivel secundario de los 22 colegios pertenecientes a la población, 16 respondieron el cuestionario implementado como instrumento de investigación, de los cuales un 81% de mujeres y el 19% de hombres, con una edad promedio de 39 años.

Respecto de la situación actual de la calidad educativa se les pidió a los directivos evaluar diferentes atributos, tanto a nivel nacional como provincial. El 37 % consideró que a nivel nacional la inclusión y equidad educativa han mejorado en algunos aspectos, mientras que a nivel provincial el 31% considera que ha mejorado poco.

Respecto a la pertinencia de los contenidos académicos según las necesidades actuales de formación de los alumnos, el 37% de los directivos consideró que a nivel nacional había mejorado en algunos aspectos, mientras que a nivel provincial el 37% consideró que había mejorado poco.

El rendimiento académico es uno de los principales indicadores observados al momento de evaluar un sistema educativo. El 37% de los directivos consideró que, a nivel nacional, el rendimiento no ha mejorado en los últimos años. No mostraron consenso a nivel provincial, ya que igual proporción (31%) consideró que había mejorado en algunos aspectos, y que no había mejorado en los últimos años.

El último atributo a evaluar fue la asignación de recursos a la educación, respecto a la cual a nivel nacional un 37,5% consideró que ha mejorado poco en los últimos años; mientras que a nivel provincial un 31% considera que en algunos aspectos ha mejorado y en otros no.

Como parámetro estandarizado del estadío actual de la calidad educativa en nuestro país, se tomaron los resultados de la evaluación PISA, los cuales señalaron un marcado deterioro; sin embargo, no existe consenso respecto a la representatividad de los resultados de una evaluación estandarizada de estas características, que no permite evaluar otros atributos del sistema educativo. El 73% de los directivos de las instituciones encuestadas no estuvieron de acuerdo en que un examen como PISA fuera un reflejo adecuado de un sistema educativo; sin embargo, el 50% de ellos consideró que el país tendrá una mejor ubicación en el ranking de PISA en el corto a mediano plazo a partir de las medidas educativas que se están implementando, aceptando su representatividad para algunos atributos fácilmente cuantificables.

Concepto de Calidad Educativa

Respecto a los atributos que los directivos consideran que abarca una educación de calidad, hubo consenso respecto al buen rendimiento de los estudiantes (elegido por el 87,5%), seguido por la integración exitosa de alumnos de minorías o con dificultades cognitivas (56%) y bajas tasas de ausentismo y abandono de la institución (56%)

Factores institucionales que inciden en la Calidad Educativa

Respecto a la definición de metas y objetivos acordes a una cultura de la calidad, el 81% de los directivos sostuvo que en sus respectivas instituciones se fijan este tipo de objetivos, estando entre otros orientados a la formación integral de los alumnos, la inclusión y el fomento de la diversidad y la eficacia en el funcionamiento institucional. Por otro lado, el 62% de los directivos sostuvo que en sus respectivas instituciones se utilizan indicadores para garantizar el cumplimiento de dichos objetivos, por lo que parte de la población seleccionada no está monitoreando el avance en el cumplimiento de sus metas de calidad para el logro de la mejora continua.

Al ser consultados respecto a la importancia del rol docente en el contexto de una educación de calidad, hubo consenso entre el 88% de los directivos, que los consideraron una pieza fundamental. Dada la importancia de la formación docente para garantizar una educación de calidad, no sorprende que un 69% de los directivos haya afirmado que los docentes de su institución asisten a jornadas de capacitación y perfeccionamiento entre dos y tres veces por

año, incentivados y financiados por la institución. El 100% de los directivos estuvo de acuerdo en afirmar que consideraban que sus docentes se encontraban motivados para emprender y acompañar procesos de mejora educativa.

Se preguntó a los directivos si consideraban posible la implementación de un sistema de gestión de la calidad en su institución, a lo cual el 75% respondió en forma afirmativa.

Factores contextuales que inciden en la Calidad Educativa

Respecto al contexto socioeconómico que rodea a las instituciones, se consultó a los directivos si consideraban que éste condiciona las oportunidades y resultados que los alumnos obtienen dentro del sistema educativo, lo cual no arrojó un marcado consenso, sino que un 56% respondió en forma afirmativa y el 44% negativa.

Y por último, respecto a los elementos del contexto de una institución, un 50% de los directivos consideró necesaria la aplicación de TICs en el ámbito pedagógico, y la totalidad de ellos afirmó implementar su uso en sus respectivos colegios.

Respecto a la posibilidad de implementación de un sistema estandarizado de gestión de calidad en sus respectivas escuelas, los docentes se mostraron en su mayoría de acuerdo con las afirmaciones expuestas según escala de Likert, excepto respecto a si los beneficios potenciales compensarían los costos.

Resultados de los docentes de instituciones educativas secundarias de gestión privada en la ciudad de San Luis

Evaluación de la situación actual de la calidad educativa

De los docentes del nivel secundario de los 22 colegios pertenecientes a la población analizada, 16 respondieron el cuestionario implementado como instrumento de investigación, de los cuales un % de mujeres y el % de hombres, con una edad promedio de años.

Respecto de la situación actual de la calidad educativa se les pidió a los docentes evaluar diferentes atributos, tanto a nivel nacional como provincial. El 31 % consideró que a nivel nacional la inclusión y equidad educativa han mejorado en algunos aspectos, mientras que a nivel provincial el 43% también considera que ha mejorado en algunos aspectos y en otros no.

Respecto a la pertinencia de los contenidos académicos según las necesidades actuales de formación de los alumnos, no hubo consenso absoluto entre los docentes, ya que consideraron en iguales proporciones (31%) que ésta había mejorado en algunos aspectos y que no había

presentado mejoras en los últimos años, mientras que a nivel provincial el 37% consideró que la pertinencia de los contenidos no ha mejorado.

El rendimiento académico es uno de los principales indicadores observados al momento de evaluar un sistema educativo. El 43,7% de los docentes consideró que, a nivel nacional, el rendimiento no ha mejorado en los últimos años, cifra incluso mayor a los directivos. A nivel provincial, ya que igual proporción (43,7%) consideró que no había mejorado en los últimos años.

El último atributo a evaluar fue la asignación de recursos a la educación, respecto a la cual los docentes consideraron en iguales proporciones (31%) a nivel nacional y a nivel provincial que había mejorado poco y que no mejoró en los últimos años.

Concepto de Calidad Educativa

Respecto a los atributos que los docentes consideran que abarca una educación de calidad, hubo consenso respecto al buen rendimiento de los estudiantes (elegido por el 68,7%), seguido por la integración exitosa de alumnos de minorías o con dificultades cognitivas (56%) y bajas tasas de ausentismo y abandono de la institución (43,7%).

Factores institucionales que inciden en la Calidad Educativa

Respecto a la definición de metas y objetivos acordes a una cultura de la calidad, el 94% de los docentes afirmó que en sus respectivas instituciones se fijan este tipo de objetivos, estando entre otros orientados a la formación integral de los alumnos, la inclusión y el fomento de la diversidad y la eficacia en el funcionamiento institucional. Por otro lado, el 69% sostuvo que en sus respectivas instituciones se utilizan indicadores para garantizar el cumplimiento de dichos objetivos, por lo que, al igual que con los directivos se puede inferir que parte de la población seleccionada no está monitoreando el avance en el cumplimiento de sus metas de calidad para el logro de la mejora continua.

Al ser consultados respecto a la importancia de su propio rol como docente en el contexto de una educación de calidad, hubo consenso entre el 56%, que se consideró como fundamental. Sn embargo se observa una cifra mucho menor que en el caso de los directivos, que les atribuyeron mayor importancia. Un 56% de los docentes afirmó asistir a jornadas de capacitación y perfeccionamiento entre dos y tres veces por año, incentivados y financiados por la institución.

Al ser consultados sobre aspectos inherentes a su rol como docentes, el 87% consideró que los procesos de selección son los suficientemente rigurosos dentro de sus respectivas instituciones; la totalidad de los docentes encuestados afirmó tener suficiente autonomía para la planificación y métodos pedagógicos a utilizar, y también ser evaluados por su desempeño de acuerdo con objetivos preestablecidos, obteniendo la retroalimentación correspondiente.

Por otro lado, al ser consultados el 94% de los docentes consideró que la profesión docente ha perdido consideración social en los últimos años, lo cual puede impactar desde los ingresos hasta la motivación individual.

Se preguntó a los docentes encuestados si consideraban posible la implementación de un sistema de gestión de la calidad en su institución, a lo cual el 75% respondió en forma afirmativa.

Factores contextuales que inciden en la Calidad Educativa

Respecto al contexto socioeconómico que rodea a las instituciones, se consultó a los directivos si consideraban que éste condiciona las oportunidades y resultados que los alumnos obtienen dentro del sistema educativo, lo cual no arrojó un marcado consenso, sino que un 56% respondió en forma afirmativa y el 44% negativa.

Y por último, respecto a los elementos del contexto de una institución, un 44% de los docentes consideró necesaria en algunos aspectos la aplicación de TICs en el ámbito pedagógico, y el 94% de ellos afirmó implementar su uso en sus respectivos colegios.

Respecto a la posibilidad de implementación de un sistema estandarizado de gestión de calidad en sus respectivas escuelas, los docentes se mostraron en su mayoría de acuerdo con las afirmaciones expuestas según escala de Likert, excepto respecto a si los beneficios potenciales compensarían los costos.

Triangulación de datos

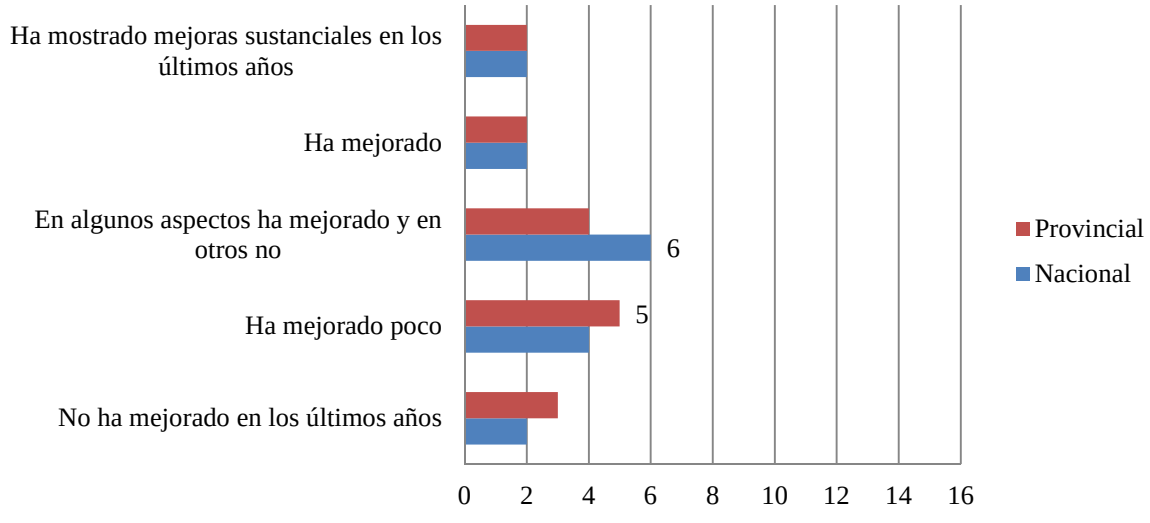
Situación actual de la Calidad Educativa

Se indagó entre los directivos y docentes de las instituciones relevadas respecto a su valoración de la calidad educativa, tanto a nivel nacional como provincial, respecto de cuatro atributos previamente definidos.

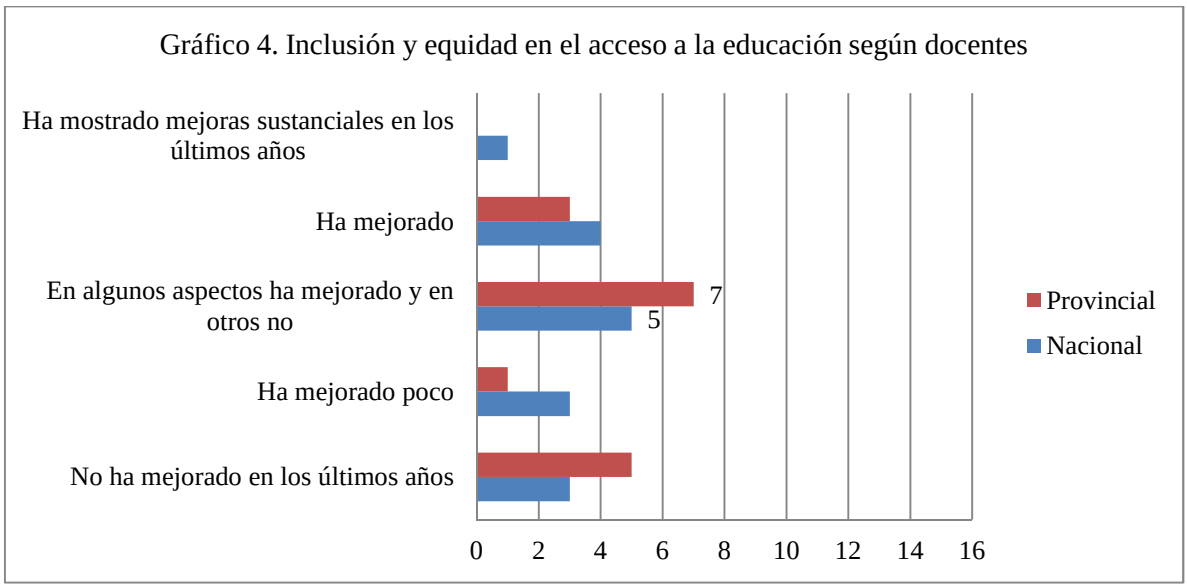
El 37% de los directivos consideró que, a nivel nacional la inclusión y la equidad en el sistema educativo han mejorado en algunos aspectos y en otros no, mientras que a nivel provincial el 31% consideró que han mejorado poco. Las respuestas de los docentes siguen la misma tendencia; el 31% consideró que a nivel nacional algunos aspectos han mejorado y otros no, y a nivel provincial el 43% consideró también que en algunos aspectos había mejorado la inclusión en el sistema educativo y en otros no.

Las mejoras parciales en el acceso a la educación y la equidad de oportunidades educativas que citan los directivos y los docentes concuerdan con el aumento en la tasa de escolarización expuesto en el informe de SITEAL; y también con regulaciones estatales destinadas a garantizar el ingreso y permanencia en el Nivel Medio, como la Ley Nacional de Educación nº 26.206, sancionada en el año 2006, que estableció la obligatoriedad de la finalización del nivel secundario. Uno de los expertos entrevistados en el marco de este trabajo de grado afirmó que la educación argentina se encuentra en un estado transicional, ya que la incorporación del régimen secundario obligatorio mediante la Ley 26.206 es relativamente nueva y recién se está instalando una cultura de la obligatoriedad de la educación desde el Nivel Inicial hasta el secundario completo.

Gráfico 3. Inclusión y equidad en el acceso a la educación según directivos



Elaboración propia



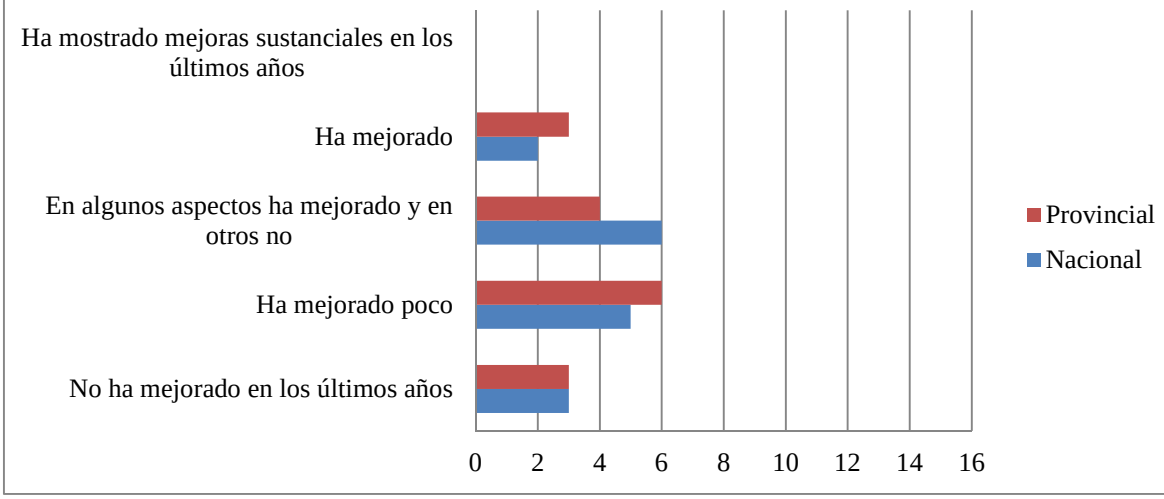
Elaboración propia

En el contexto actual, como resultado de la globalización, la influencia de las tecnologías de la información y la comunicación, entre otros factores, se suceden constantes cambios en todos los órdenes sociales. El sistema educativo debe adaptarse a un entorno altamente dinámico, y los contenidos que se brindan deben ser revisados de modo que sean relevantes y pertinentes para la institución y la sociedad en la que se transmiten.

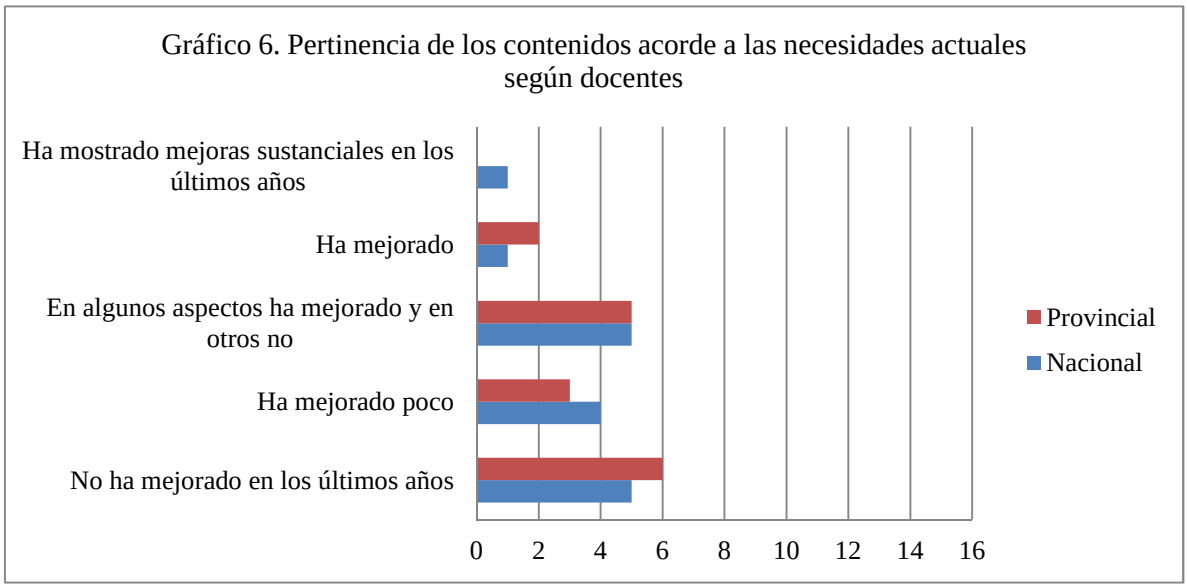
Un 37% de los directivos consideraron que, a nivel nacional, la pertinencia de los contenidos pedagógicos según las necesidades actuales ha mejorado en algunos aspectos y en otros no; mientras que a nivel provincial, un 37% consideró que habían mejorado poco. Con respecto a los docentes, no hubo un consenso generalizado, ya que, a nivel nacional, iguales porcentajes consideraron que la pertinencia de los contenidos educativos había mejorado en algunos aspectos, y que no había mejorado en los últimos años (31%). A nivel provincial, un 37% de los docentes consideraron que la pertinencia de los contenidos no ha mejorado en los últimos años. La tendencia de los docentes a calificar relativamente más baja la adecuación de los contenidos a las necesidades pedagógicas puede deberse al hecho de que éstos constituyen el principal actor en el sistema educativo, y se encuentran en contacto directo con los estudiantes, por lo que podrían percibir incongruencias que pueden ser pasadas por alto por los directivos. Según uno de los expertos entrevistados en el marco de este trabajo, “la educación debe necesariamente adaptarse al momento histórico que se está atravesando, pero sobre todo debe tener una perspectiva hacia el futuro; a partir de los contantes cambios que estamos viviendo, el sistema educativo debe darle la preparación necesaria a sus alumnos, tanto si desean ingresar al mundo laboral, o seguir estudios superiores. Consideró que actualmente no les está otorgando todas las herramientas necesarias, pero que ésta no es sólo

una responsabilidad atribuible a la escuela, sino que es necesario tener en cuenta que si el mundo del trabajo se articula con la escuela para que se tengan en cuenta sus necesidades, y lo mismo con la universidad respecto de la escuela secundaria. Sin embargo, las fragmentaciones que se producen pueden ser superadas dada la gran capacidad de la educación para adaptarse e interpretar el signo de los tiempos.” Por otro lado, la tendencia a nivel provincial (tanto en directivos como en docentes) indica que no ha habido mejoras sustanciales en la pertinencia y adecuación de los contenidos resultaría confirmatorio de lo expuesto por uno de los especialistas entrevistados; es decir podría vincularse a que, en la provincia de San Luis el diseño curricular jurisdiccional nunca fue establecido, acorde a los NAP (Núcleos de Aprendizaje Prioritarios) definidos en la Ley Nacional de Educación en el año 2006; esto implica que aún se encuentra vigente un diseño curricular no sólo desactualizado, sino también desarticulado respecto a lo establecido por la Nación respecto de qué hay que dictar.

Gráfico 5. Pertinencia de los contenidos acorde a las necesidades actuales según directivos



Elaboración propia

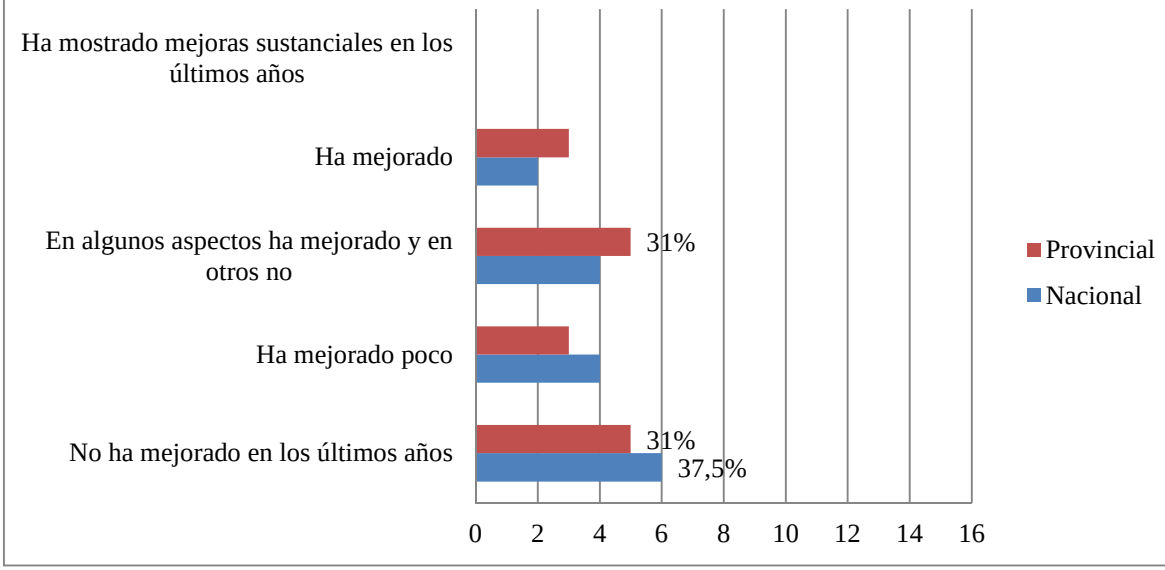


Elaboración propia

El rendimiento de los estudiantes es quizás uno de los indicadores más tangibles para la medición de la calidad educativa. Existen discrepancias entre las percepciones de directivos y docentes de las instituciones relevadas respecto a la evolución en el rendimiento académico en los últimos años. A nivel nacional, directivos y docentes coincidieron al afirmar que el rendimiento no había mejorado en los últimos años, (37,5% y 43,7%, respectivamente); mientras que a nivel provincial, hubo discrepancias entre los directivos, que consideraron en igual proporción que había mejorado en algunos aspectos y que no había mejorado en los últimos años (31%). El 43,7% de los docentes consideró, tanto a nivel nacional como provincial, que el rendimiento educativo no ha mejorado en los últimos años. En el marco teórico de este trabajo de grado se tomó como parámetro del rendimiento educativo de la Argentina a los resultados de las pruebas PISA. En el último informe publicado en el que figuran datos del país (el de la edición 2012), éste se ubicó en el puesto número 59 de los 64 que fueron evaluados, además de que en promedio los estudiantes argentinos no aprobaron ninguna de las tres áreas de evaluación (lectura, matemática y ciencias) según las escalas de puntaje de las pruebas. A nivel nacional las percepciones de los directivos y docentes encuestados concuerdan con los resultados obtenidos en esta evaluación estandarizada, y también con la percepción de los expertos entrevistados: afirman que la educación argentina padece de dos grandes falencias, que pasan por la lectura (particularmente la fluidez y la comprensión), y por la matemática (particularmente el cálculo y la matemática aplicada), que constituyen la base para el estudio de las demás ciencias; por lo tanto puede inferirse que para mejorar el desempeño general de los estudiantes es necesario reafirmar estas disciplinas básicas. Los directivos y docentes encuestados presentan discrepancias en sus percepciones respecto al rendimiento educativo en la provincia de San Luis. Podría inferirse, como ya se

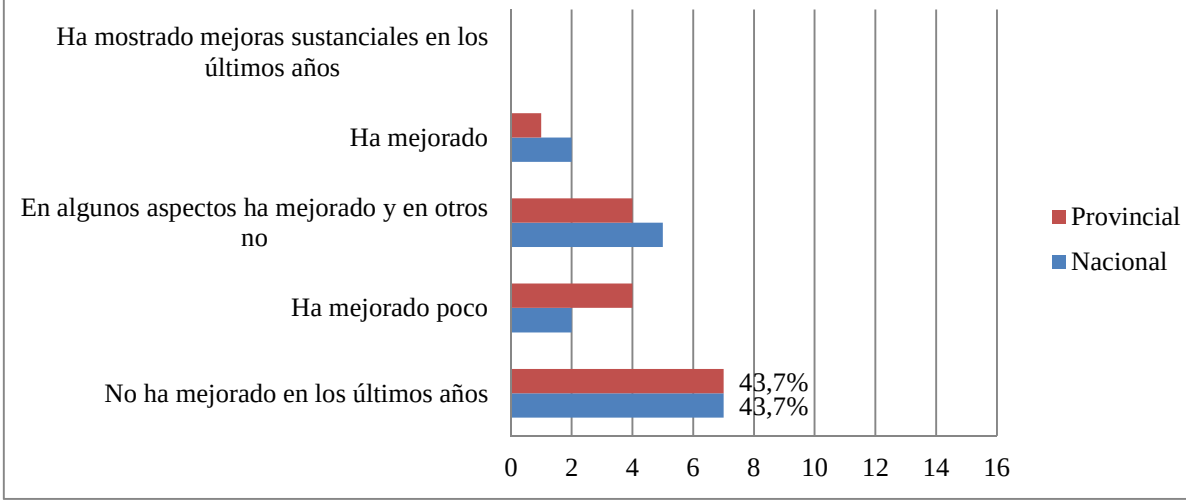
mencionó anteriormente, que los docentes se encuentran en contacto directo con los estudiantes y pueden percibir aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje que son ajenos a los directivos. Por otro lado, uno de los expertos entrevistados en este trabajo de grado afirmó que en la última edición del Operativo Nacional de Evaluación (2013) la provincia de San Luis mostró mejoras en los resultados, lo cual resultaría confirmatorio de la mejora parcial en el rendimiento que sostiene un porcentaje de los directivos.

Gráfico 7. Rendimiento Educativo según directivos



Elaboración propia

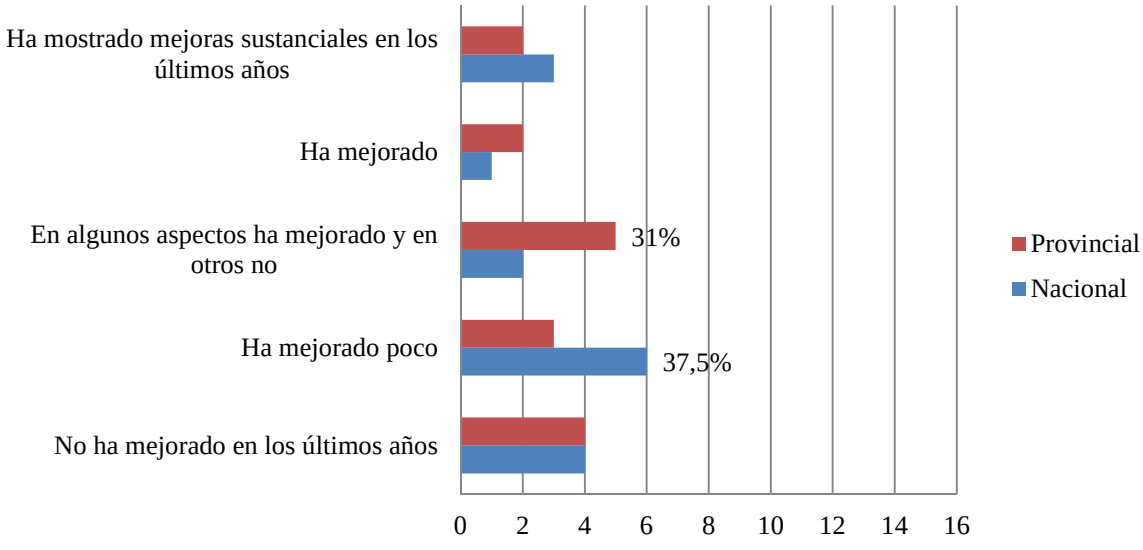
Gráfico 8. Rendimiento educativo según docentes



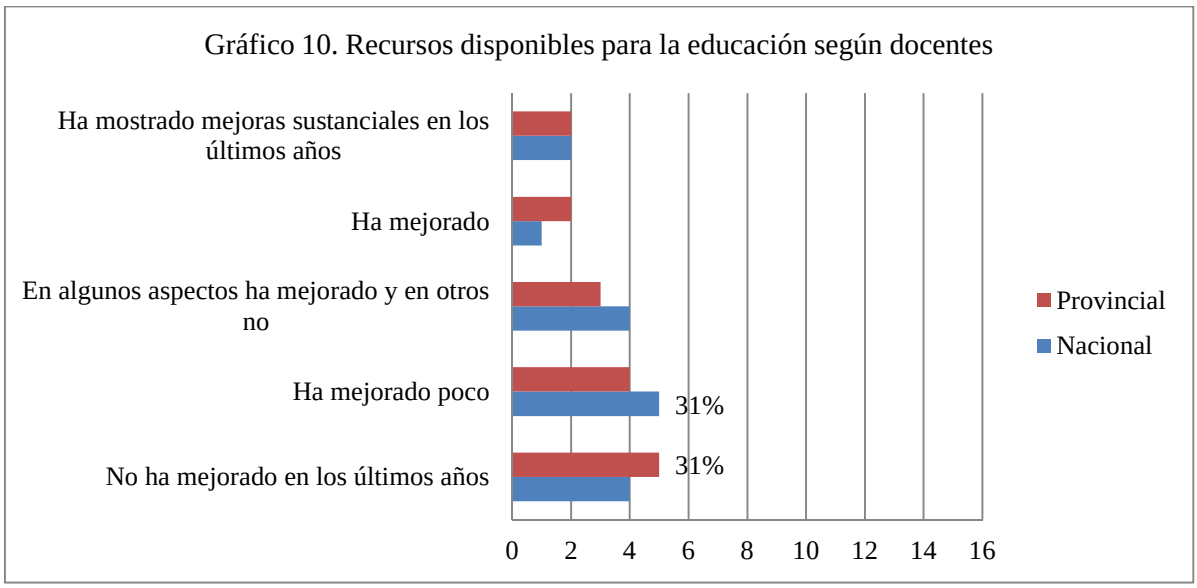
Elaboración propia

En los últimos años se incrementó fuertemente la inversión en educación en la Argentina, particularmente a través de la Ley 26.075, que tuvo como objetivo garantizar la equidad de oportunidades de aprendizaje, implementar políticas de mejora en la calidad de la enseñanza y fortalecer la investigación, reafirmando el rol estratégico de la educación, en el desarrollo económico y socio-cultural del país; esta legislación comprometió tanto al gobierno nacional como a los provinciales a incrementar la inversión en educación, ciencia y tecnología. Se indagó entre los grupos encuestados sobre sus percepciones respecto a los recursos disponibles destinados a la educación, y las respuestas de directivos y docentes no fueron respaldadas por lo expuesto por las estadísticas de OCDE. Los directivos consideraron a nivel nacional que la asignación de recursos a la educación ha mejorado poco (37,5%) y a nivel provincial que mejoró en algunos aspectos (31%). Por su parte, los docentes consideraron que mejoró poco (31%), y que no mejoró (31%) a nivel nacional y provincial respectivamente. Si bien un incremento en el gasto público en educación no necesariamente se reflejará en forma directa en el aumento de los recursos para una institución en particular y sus miembros, resulta llamativa la tendencia en las respuestas de los grupos encuestados, que no denotaron una mejora importante en los últimos años.

Gráfico 9. Recursos disponibles para la educación según directivos



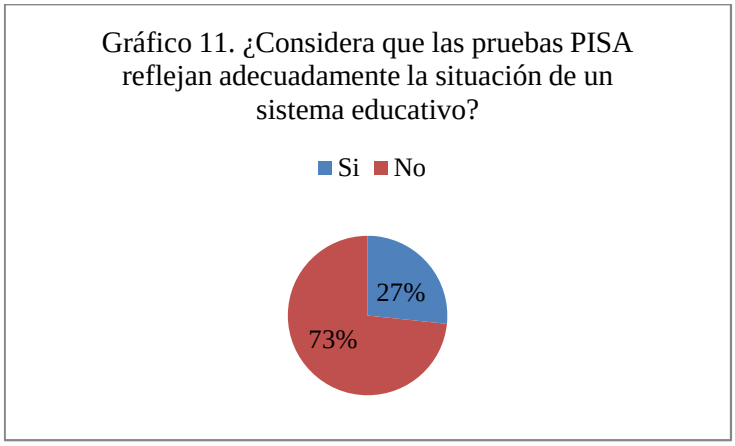
Elaboración propia



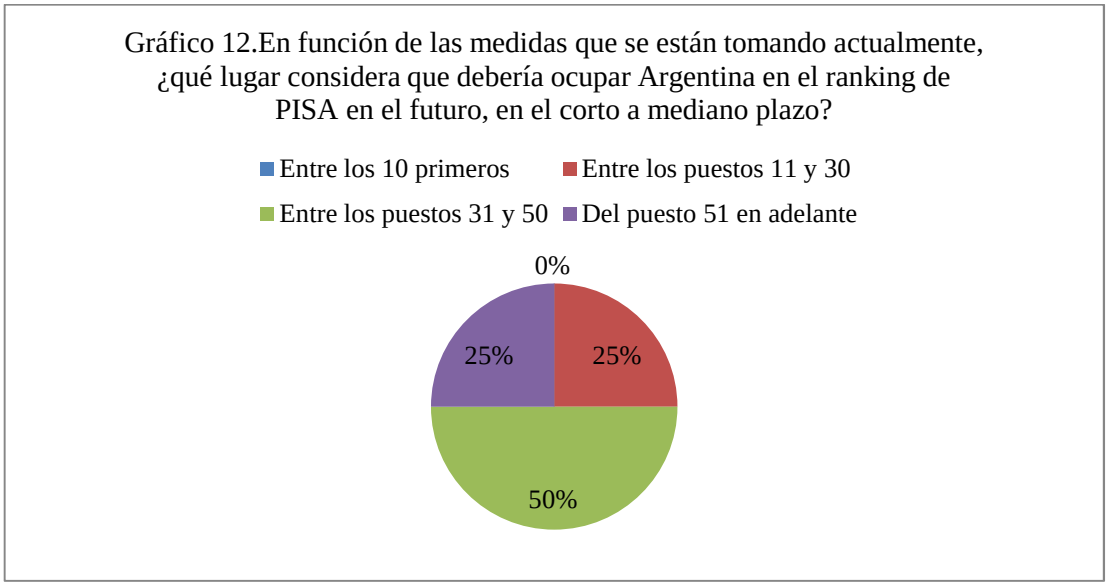
Elaboración propia

En el marco teórico de este trabajo de grado se tomó la evaluación estandarizada PISA como parámetro de la situación del sistema educativo en la Argentina. Los resultados de la edición 2012 (no se tomaron los de la edición 2015 por la polémica generada en torno a las dudas sobre el método de muestreo utilizado, que podría dar como resultado una muestra no representativa) ubicaron a nuestro país en los últimos puestos del ranking. No resultaron confirmatorias de lo expuesto en el marco teórico las respuestas de los directivos encuestados, a quienes se indagó respecto a la representatividad de PISA para reflejar la realidad de un sistema educativo en un momento determinado, y de los cuales casi el 75% respondió que no consideraban a estas pruebas como un parámetro adecuado. Sin embargo, las percepciones de los directivos muestran concordancia con los expertos entrevistados, uno de los cuales sostuvo que si bien es positiva y necesaria la medición mediante evaluaciones estandarizadas como PISA, ésta no constituye una evaluación integral, ya que hay variables que no mide, y condiciones socioculturales que no tiene en cuenta, lo cual relativiza de alguna manera los resultados obtenidos. La especialista entrevistada consideró importante indagar a qué apuntan las evaluaciones PISA antes de tomarlas como parámetro: si a la memorización como capacidad de los alumnos para reproducir los conocimientos transmitidos, o a capacidades más elevadas como relacionar, comparar, argumentar o reflexionar. Podría inferirse que, desde el punto de vista de los directivos, las evaluaciones no contemplan aspectos que hacen a una educación de calidad y por lo tanto no pueden reflejar la situación actual del sistema educativo. Sin embargo, un 50% de los encuestados consideró que la Argentina avanzará en el ranking de PISA hasta ubicarse entre los puestos 31 y 50, en el corto a mediano plazo, a partir de las políticas educativas que se están adoptando en la actualidad; por lo tanto, se puede

inferir que consideran un indicador útil a las evaluaciones, pero no lo consideran suficiente para obtener un panorama completo del sistema educativo.



Elaboración propia



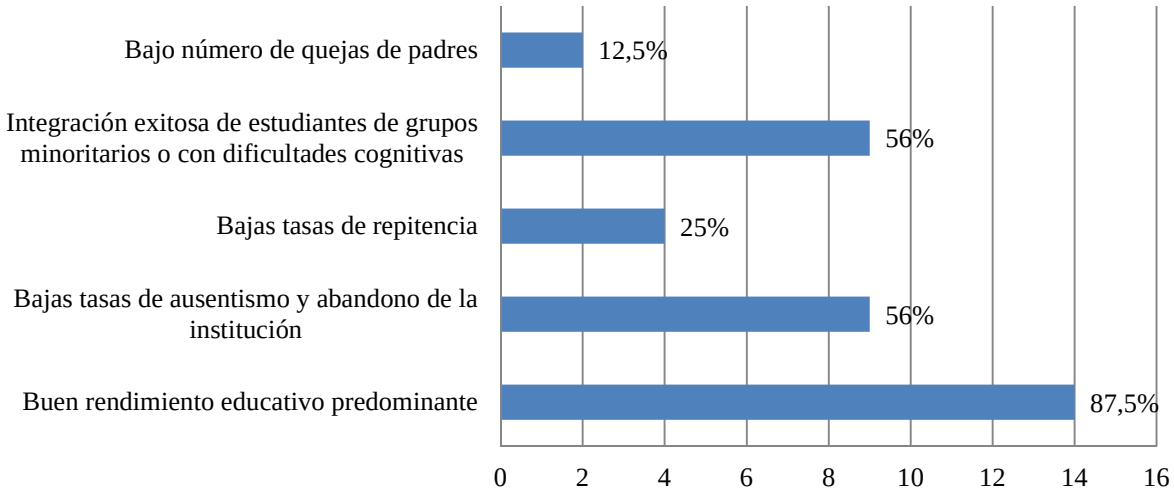
Elaboración propia

Concepto de calidad educativa

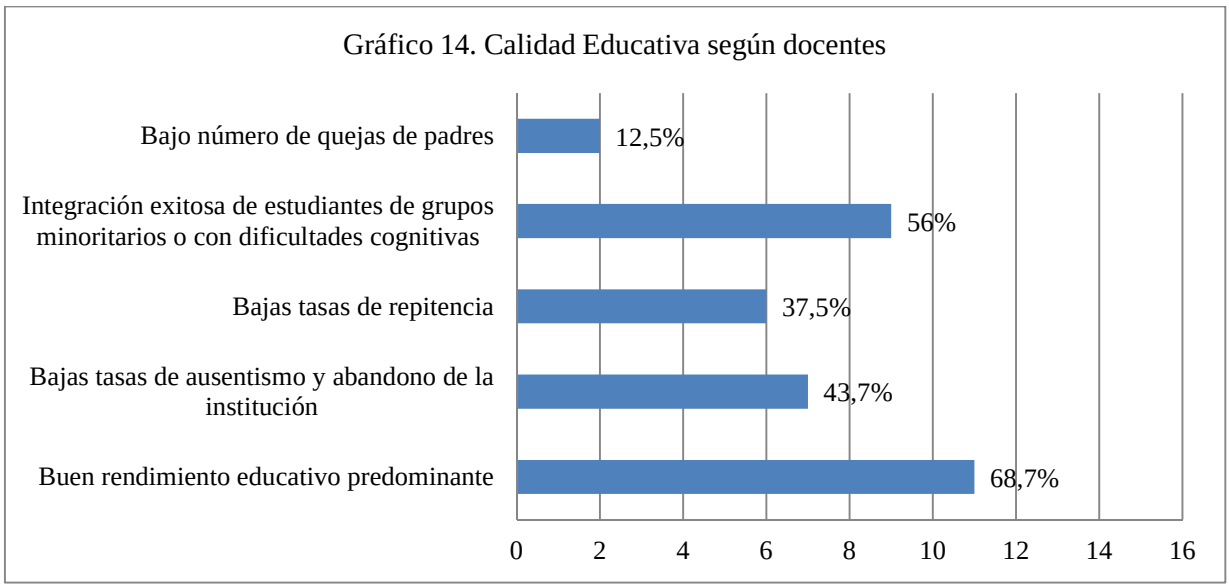
Se indagó, tanto entre directivos como docentes, qué componentes consideran que abarca la calidad educativa, dada la importancia de definir qué se considera calidad en éste ámbito para su correcta medición y gestión (se podía seleccionar más de un ítem). Teniendo en cuenta que los sistemas de gestión de la calidad surgieron en la industria manufacturera, su adaptación a una institución educativa requiere tener en cuenta variables intangibles; sumado a que el resultado del proceso educativo es la modificación de los conocimientos y capacidades humanas, lo cual trae aparejadas complejidades inherentes. Las percepciones de directivos y docentes resultan concordantes: en primer lugar consideran que la calidad educativa abarca un

buen rendimiento de los estudiantes (87,5% y 68,7%, respectivamente), seguido por la inclusión exitosa de estudiantes de grupos minoritarios o con problemas cognitivos (56% para ambos grupos), y bajas tasas de ausentismo y abandono de la institución (56% y 43,7%). Estas percepciones resultan en parte confirmatorias del marco teórico, sin embargo, resulta válido aclarar, como se menciona anteriormente, que para tomar parámetros como rendimiento y la deserción como indicadores de la calidad, es necesario un tener en cuenta el contexto educativo y la comunidad concreta, además de "un conocimiento cualitativo y comprensivo y no únicamente cuantitativo y centrado en cifras." Dada la multiplicidad de variables que influyen, no es realista reducir todos los aspectos que atañen a la calidad de la educación a un conjunto de indicadores medibles y cuantificables. Si confirman lo expuesto por Pérez Juste (2005), Molina Fernández y Villena Higueras (2010) las afirmaciones de los expertos entrevistados, uno de los cuales sostuvo que la calidad educativa implica que los contenidos previstos para una institución se den, y que sean producto de un consenso respecto a qué es lo que la escuela necesita enseñar en un momento determinado, además de ser internalizados por los alumnos. La especialista entrevistada aludió a la calidad educativa como la eficacia de los procesos de enseñanza, donde se logre el resultado esperado que es no sólo que el alumno aprenda, sino un desarrollo de sus competencias y capacidades que posteriormente le permitan su inserción en la sociedad.

Gráfico 13. Calidad Educativa según directivos



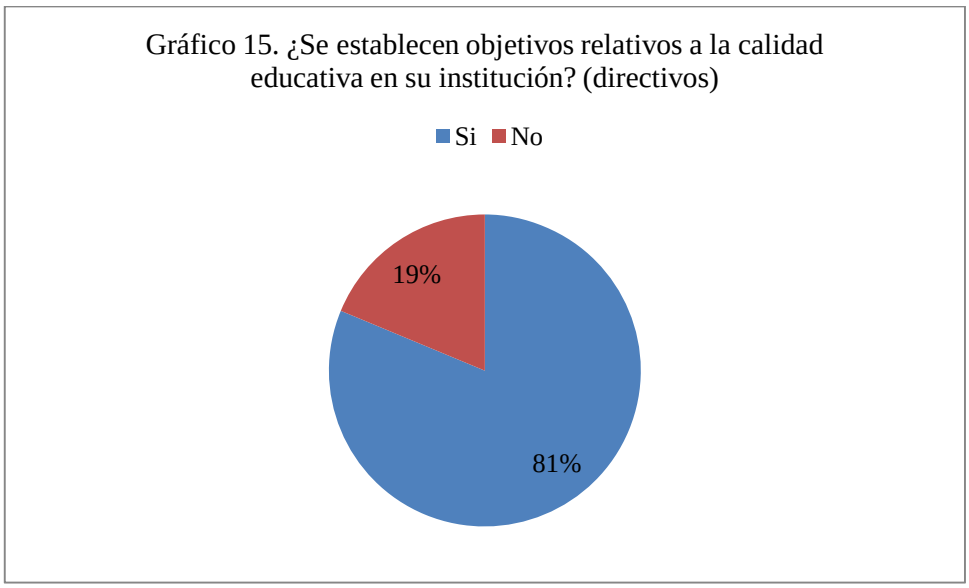
Elaboración propia



Elaboración propia

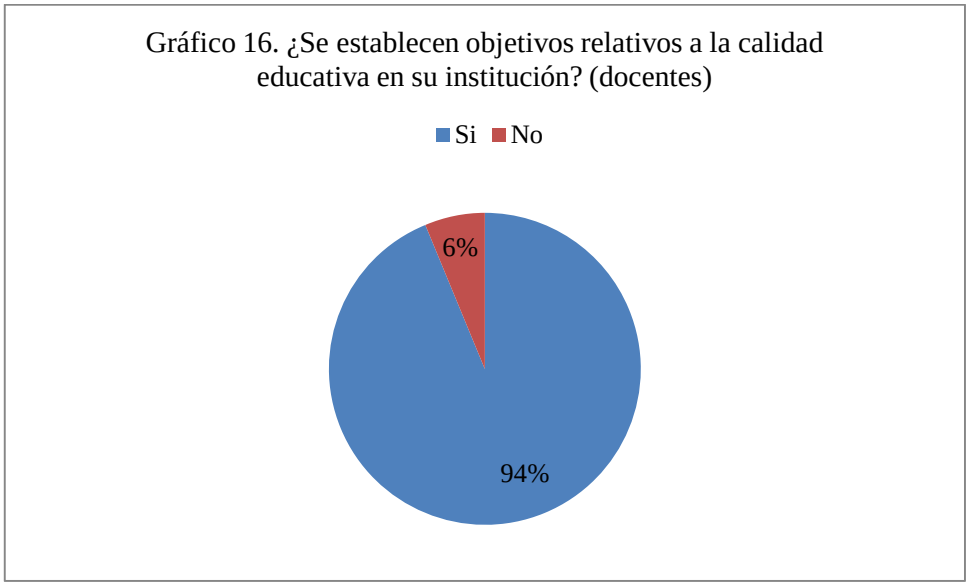
Factores que inciden en la calidad educativa

Dentro de los factores que inciden en la gestión de la calidad educativa, una cultura de la calidad y un liderazgo efectivo son de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados. El 81% de los directivos y el 94% de los docentes sostienen que se establecen objetivos relativos a la calidad educativa en sus respectivas instituciones. Los directivos encuestados citaron como objetivos de calidad dentro de sus organizaciones principalmente aquellos vinculados a una formación integral de los alumnos, que respete las potencialidades individuales y coloque a los egresados en una posición de competencia profesional adecuada a las necesidades actuales. Además dieron cuenta de objetivos relacionados con la inclusión e integración de estudiantes con diferentes capacidades y contextos, valorando la diversidad y evitando conductas discriminatorias. Por último se hace referencia a objetivos vinculados a la eficacia y eficiencia en el funcionamiento institucional, acorde al proyecto educativo.



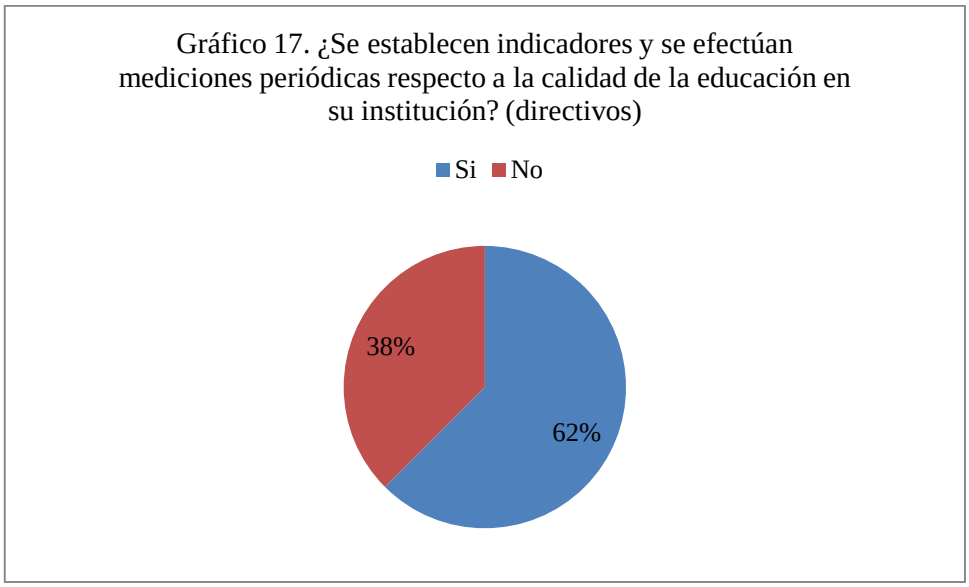
Elaboración propia

El 94% de los docentes afirmó que en sus respectivas instituciones se establecen objetivos relativos a la calidad educativa. En concordancia con los directivos, los docentes citan principalmente objetivos vinculados al rendimiento escolar del alumnado, a su desarrollo integral, tanto académico como actitudinal, que respete las capacidades y velocidades de aprendizaje individuales. También hacen referencia a objetivos relativos a la inclusión e integración de los distintos estudiantes y al fomento del acceso equitativo al aprendizaje. Específicamente los docentes citaron también objetivos vinculados a la innovación y mejora de las estrategias metodológicas, a la capacitación docente y la pertinencia conceptual de los contenidos programados.



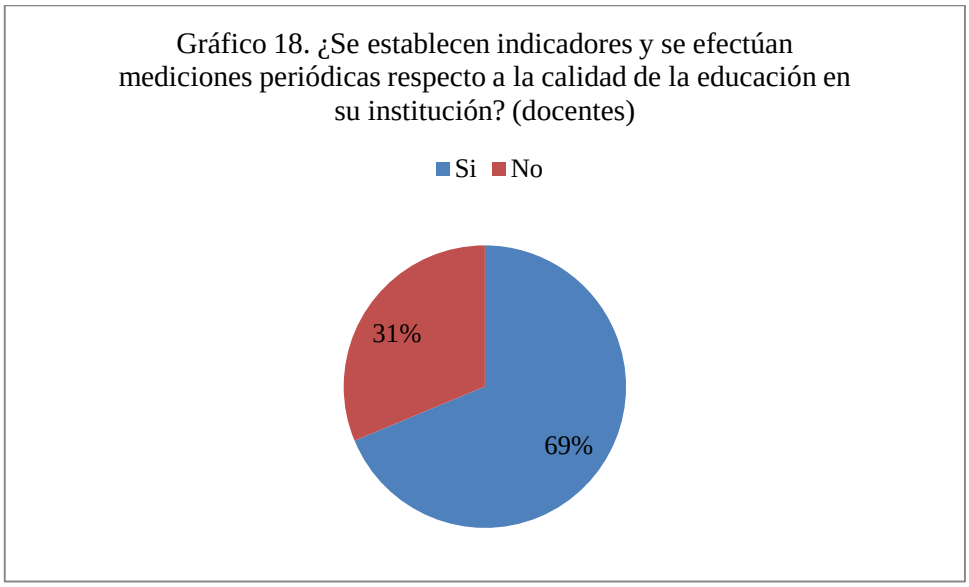
Elaboración propia

El 62% de los directivos afirmó que se utilizan indicadores para la medición de la calidad educativa en su institución. Principalmente citaron indicadores vinculados con los resultados académicos del alumnado, el presentismo, la capacitación y el desempeño de los docentes, además de indicadores de eficiencia en procesos administrativos y uso del tiempo.



Elaboración propia

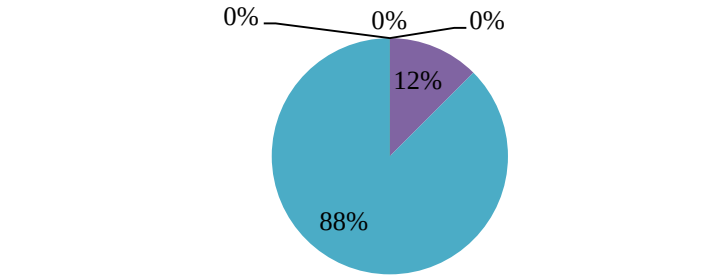
El 69% de los docentes afirmó que se utilizan indicadores para la medición de la calidad en sus respectivas instituciones educativas. En concordancia con los directivos, citaron indicadores vinculados a los resultados académicos del alumnado, la deserción, y las estrategias pedagógicas utilizadas, además de la formación docente. Además se citan indicadores relacionados al clima institucional, valores y competencias.



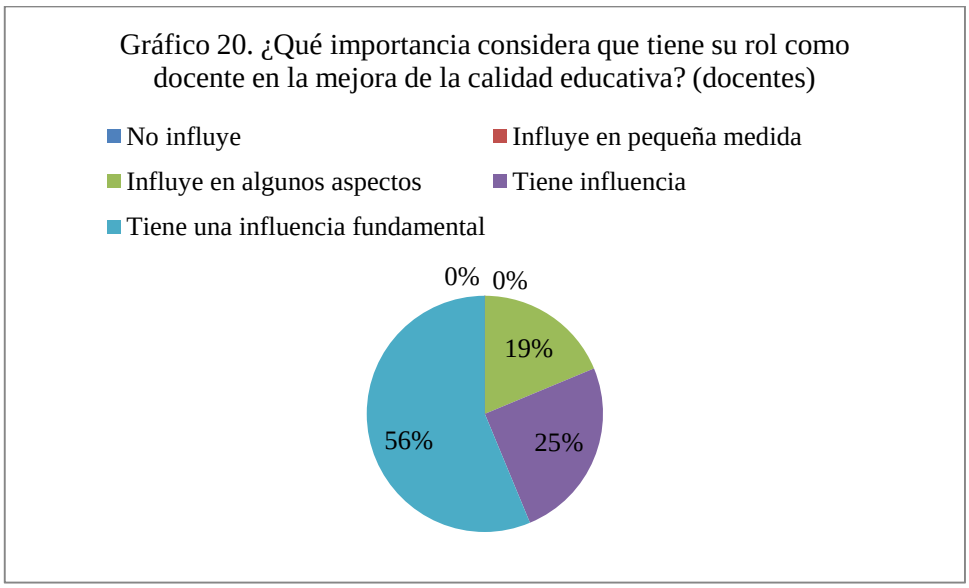
Elaboración propia

Un componente fundamental para la gestión de la calidad educativa son los docentes, que constituyen los principales actores en los procesos pedagógicos, y condicionan sus resultados de manera determinante. Al indagar respecto a sus percepciones sobre la influencia del rol docente en la calidad educativa, los resultados mostraron pequeñas discrepancias entre los grupos encuestados; Un 88% de los directivos y un 56% de los docentes encuestados coincidieron en que éstos últimos tienen una importancia fundamental en la mejora de la calidad educativa. Al observar estos resultados podría inferirse que los docentes otorgan menos importancia a su propia contribución a la mejora de la calidad educativa, que los directivos. Sin embargo, esta tendencia puede deberse a múltiples factores; al ser los principales actores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, los docentes pueden identificar factores inherentes a la calidad educativa que se encuentren fuera de su control. Los resultados resultan parcialmente confirmatorios de lo expuesto por Melgarejo Draper (2008) y Simola (2013), en el cual se expone el modelo educativo finlandés como caso de éxito (dada la importancia que concede a la formación y selección de sus docentes), y de lo expuesto por uno de los expertos entrevistados, que consideró a los docentes como la variable más importante a tener en cuenta para lograr una educación de calidad, resaltando además la importancia de la profesionalización y de la evaluación de su desempeño.

Gráfico 19. ¿Qué importancia considera que tiene el rol de los docentes en la mejora de la calidad educativa? (directivos)

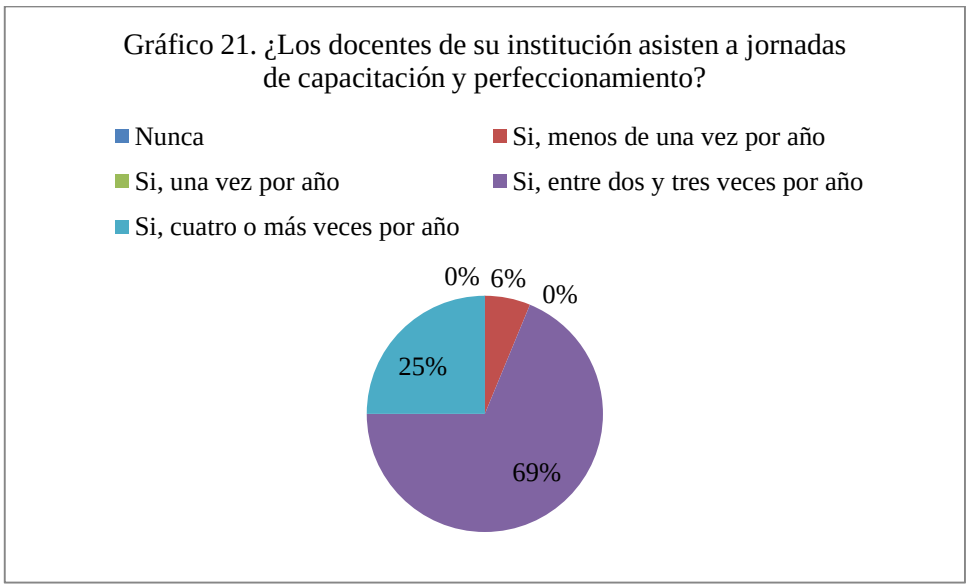


Elaboración propia

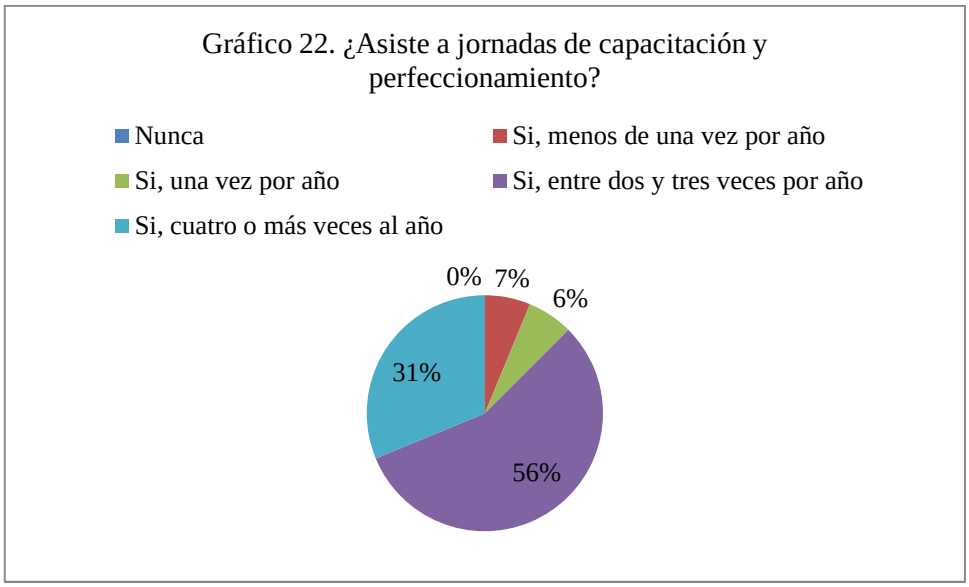


Elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto por Simola (2013), en el modelo finlandés el principal componente son los docentes, cuya alta calificación y la minuciosidad de su proceso selectivo dan como resultado un profesorado que ha logrado mantener al país entre los primeros puestos de los rankings educativos por su alto rendimiento en los últimos años. Al consultar en los grupos encuestados respecto a la capacitación de docentes en las instituciones participantes, hubo concordancia entre directivos y docentes, que afirmaron que éstos últimos realizan capacitaciones en promedio entre dos y tres veces por año (69% y 56%, respectivamente), seguido por porcentaje menores que afirmaron que se capacitan cuatro o más veces al año (25% y 31%, respectivamente). Las respuestas de los encuestados resultarían confirmatorias de lo expuesto en el marco teórico; una de las estrategias postuladas en la VII Conferencia de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe, consistía en la valorización profesional de los docentes; es decir, desarrollar sus capacidades de atender las necesidades de aprendizaje de los alumnos mediante planes de formación a largo plazo. También los resultados resultan afirmatorios de lo expuesto por la docente especialista entrevistada en el marco de este trabajo de grado, que afirmó que la formación docente es la clave principal en el logro de una educación de calidad; particularmente en el caso de la educación secundaria, la importancia de la formación didáctica, mediante trayectos pedagógicos, por la abundancia de profesionales que se desempeñan en el sistema educativo por su formación específica, pero no tienen formación docente.



Elaboración propia

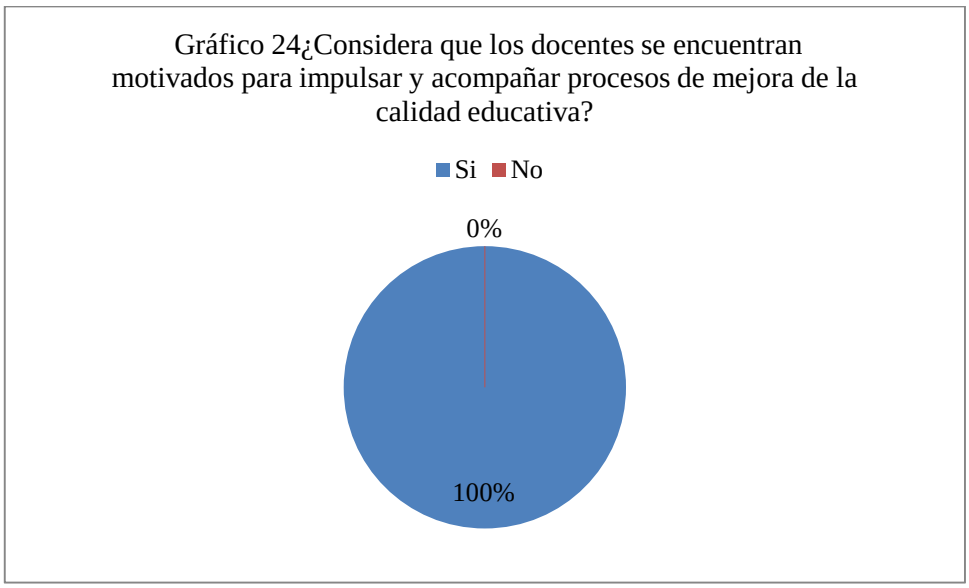


Elaboración propia

El 94% de los docentes encuestados respondió que desde la institución se los incentiva y se les proveen los medios para capacitarse, lo cual permite inferir que se reconoce la necesidad de la profesionalización de los docentes desde las instituciones, y se impulsa este proceso continuamente.

Elaboración propia

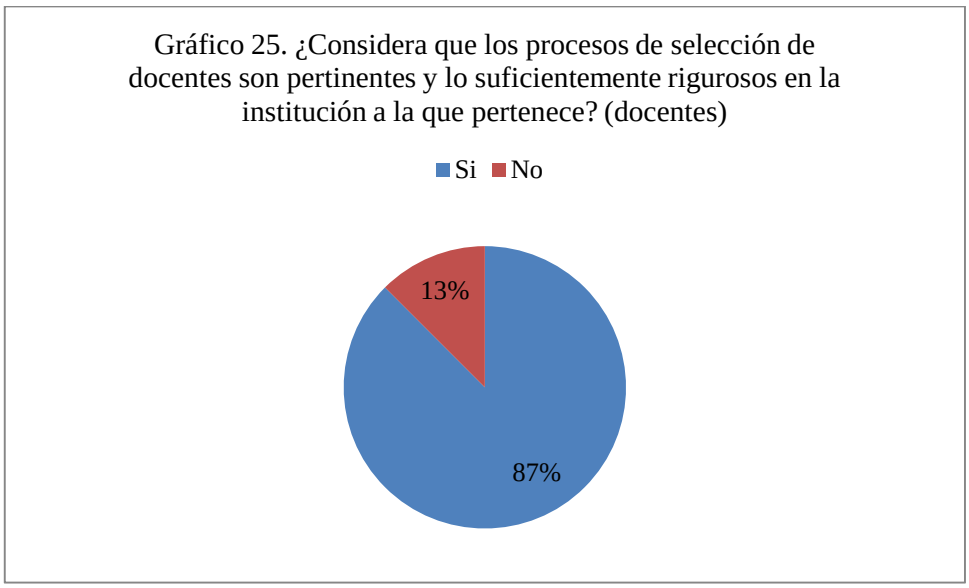
Los procesos de implementación de un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa requieren una gran inversión no sólo en recursos, sino también en tiempo; los docentes son los principales actores dentro de la comunidad educativa, por lo que será fundamental su contribución en el marco de dicho proceso. Se preguntó a los directivos encuestados si consideran que los docentes se encuentran lo suficientemente motivados como para tomar parte en el proceso de implementar un sistema de gestión de la calidad en sus instituciones, y la totalidad respondió de manera afirmativa. Sin embargo, se observan discrepancias con los especialistas y con el marco teórico. Éstos afirman que es probable que a los docentes les falte motivación para contribuir a una educación de calidad, pero que es necesario analizar cuáles son las causas, que pueden ir desde la falta de recursos, de capacitación o la falta de apoyo a sus iniciativas de parte de los directivos. Es posible, como afirman los directivos, que se encuentren motivados a tomar parte en el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad educativa, siempre que redunde en una mejora de sus condiciones laborales.



Elaboración propia

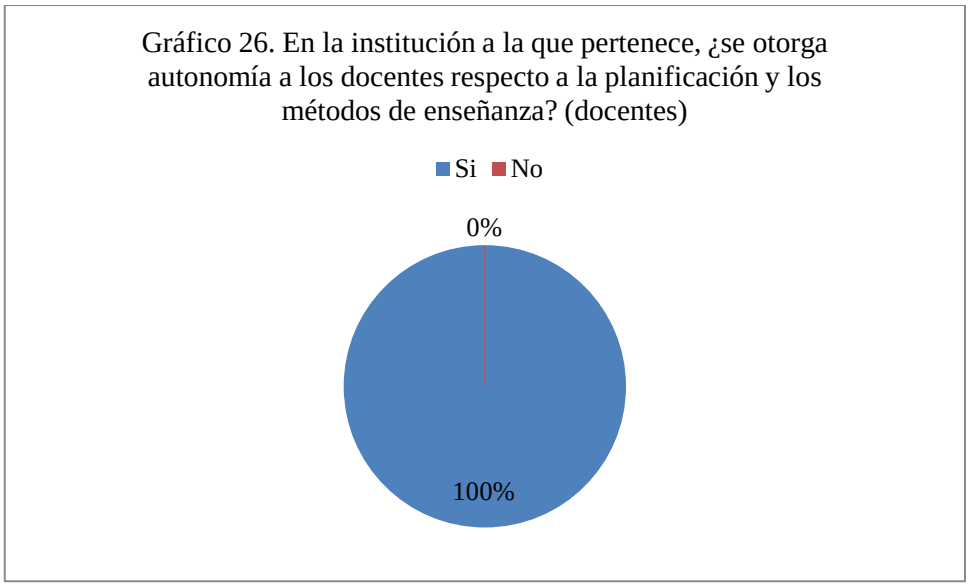
Se consultó a los docentes sobre aspectos inherentes a su rol y sus percepciones respecto de la institución en la que se desempeñan. El 87% respondió considera que los procesos de selección son lo suficientemente rigurosos en sus instituciones; la totalidad de los docentes encuestados consideró que se les otorga autonomía para la planificación y métodos pedagógicos dentro de sus instituciones, y afirmaron que son evaluados según su desempeño, con la posterior retroalimentación correspondiente. Las respuestas que plantearon los docentes resultan confirmatorias de lo expuesto anteriormente por Melgarejo Draper (2008) y Simola (2013), respecto de las características del modelo finlandés, que lo posicionaron como caso de éxito y constituyen las claves para el logro de la calidad educativa; se destaca la alta calificación y el riguroso proceso de selección de los docentes como factor clave de éxito, y su inserción en el sistema educativo en un esquema flexible y descentralizado, que permite atender las necesidades individuales de los alumnos logrando no sólo alto rendimiento académico, sino también equidad de oportunidades que garantiza la calidad educativa. Está de más aclarar que las prácticas implementadas y los indicadores educativos en Argentina difieren sustancialmente de los finlandeses, sin embargo las afirmaciones de los encuestados confirman lo expuesto en el marco teórico respecto de la importancia de los docentes como factor clave para mejorar la calidad educativa.

Gráfico 25. ¿Considera que los procesos de selección de docentes son pertinentes y lo suficientemente rigurosos en la institución a la que pertenece? (docentes)

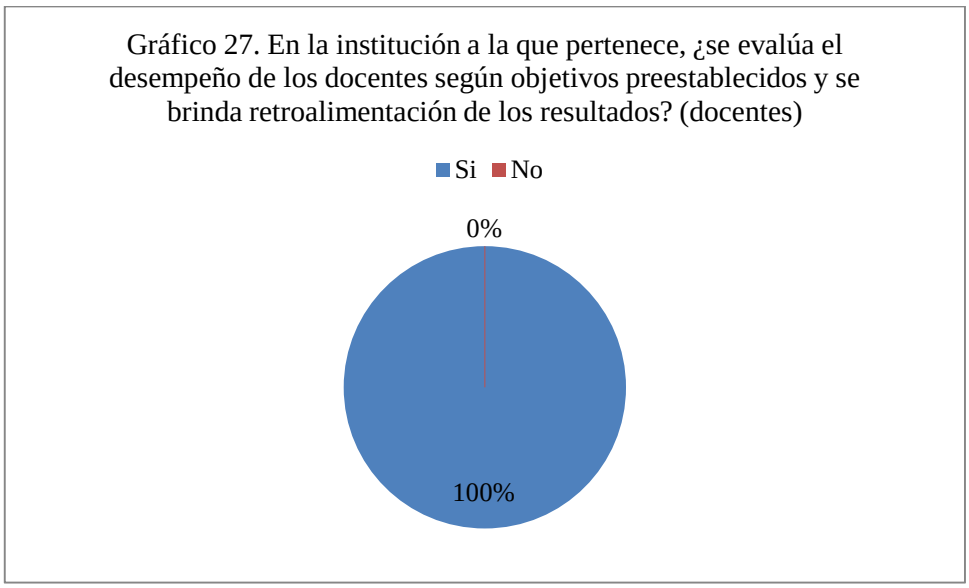


Elaboración propia

Gráfico 26. En la institución a la que pertenece, ¿se otorga autonomía a los docentes respecto a la planificación y los métodos de enseñanza? (docentes)

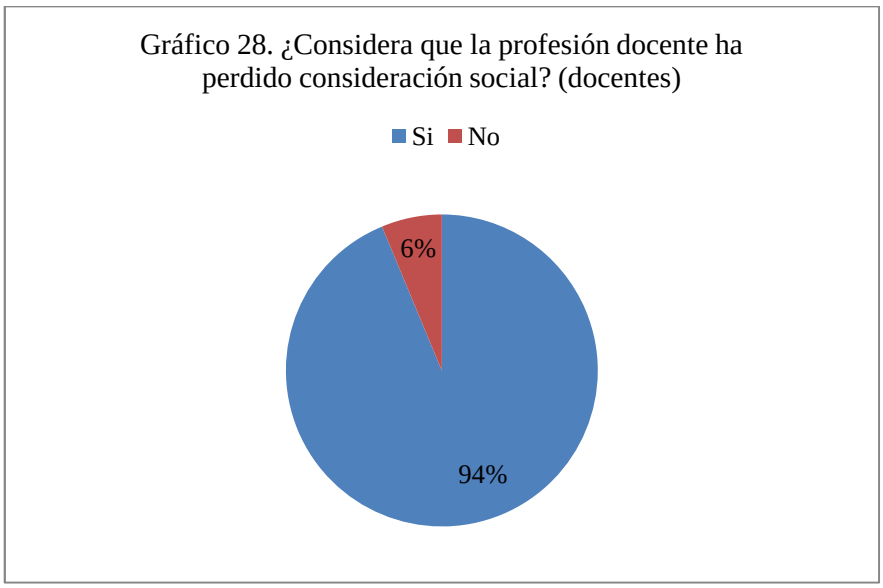


Elaboración propia



Elaboración propia

De acuerdo a lo expuesto por Simola (2013) en el marco teórico, en el modelo educativo finlandés (tomado como caso de éxito a partir de los resultados obtenidos en los últimos años), los docentes no sólo son la pieza clave, sino que además la docencia constituye una de las profesiones más prestigiosas, y que goza de mayor popularidad. La imagen positiva de la profesión docente puede atribuirse en parte a la exigencia de su formación y la rigurosidad de su proceso selectivo, y constituye un reflejo de la situación de la educación en el país. El 94% de los docentes encuestados considera que la profesión docente ha perdido valoración social, lo cual constituye un reflejo del deterioro del sistema educativo en la Argentina. Las respuestas de los docentes resultan confirmatorias de las afirmaciones de los especialistas entrevistados, uno de los cuales coincide en que la imagen de los docentes se ha deteriorado, aunque lo atribuye a varias cuestiones, en parte a las políticas de la década del 90, que sólo consideraban al docente en términos económicos, como un mero centro de imputación de costos dentro del sistema educativo. Por otro lado, la especialista entrevistada consideró que existe un prejuicio social respecto de la labor docente, al considerarlo como una ocupación que no requiere mayores capacidades a la que se recurre si no se logró estudiar para tener otra profesión; que también se potencia por la calidad de aspirantes que en general ingresan a la formación docente. Sin embargo, resalta que en realidad el trabajo pedagógico es uno de los más difíciles y demandantes y no debe ser subestimado.

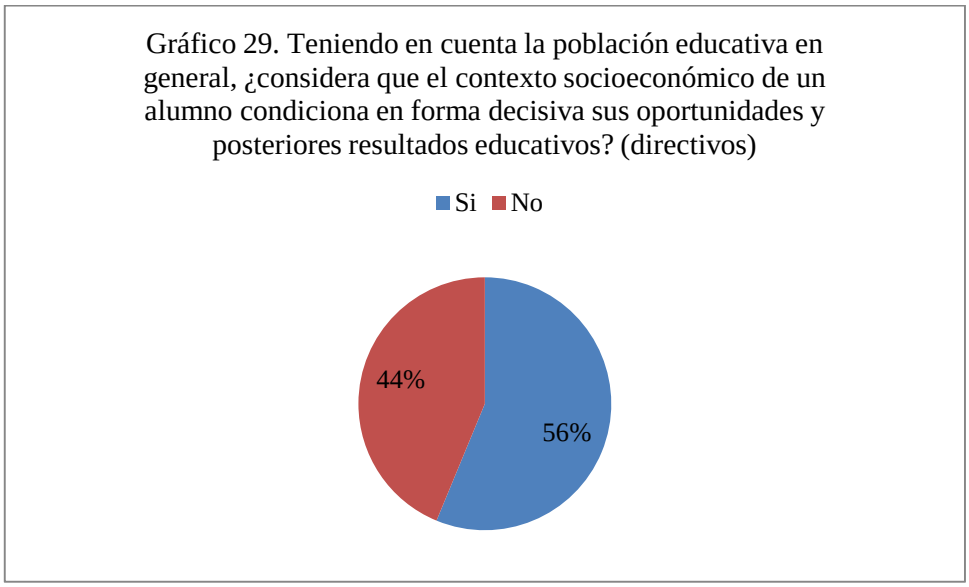


Elaboración propia

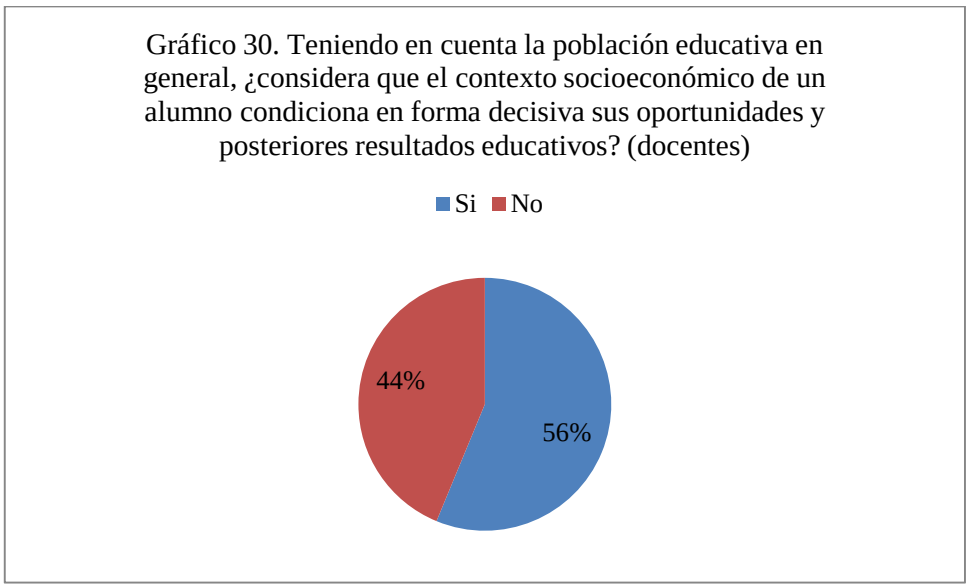
No es posible aislar a una institución del contexto que la rodea si se desea implementar un sistema de gestión de la calidad. Dentro de los condicionantes quizás el más importante sea el contexto socioeconómico de la comunidad en la que se encuentra inserta la institución; se indagó entre los grupos encuestados sobre sus percepciones respecto al impacto de las condiciones socioeconómicas de un alumno en sus oportunidades y posterior desempeño dentro del sistema educativo. Las respuestas de directivos y docentes resultaron concordantes; en ambos casos un 56% de los encuestados consideró que, efectivamente, el entorno condiciona en forma decisiva a los estudiantes dentro del contexto educativo e impactará en sus resultados. Estos resultados resultan confirmatorios de las afirmaciones de uno de los especialistas entrevistados; las condiciones de las que proviene el alumnado no necesariamente resultarán determinantes, pero constituyen un factor importante que influirá en el desempeño del alumno. De ahí que resalta la importancia de la educación pública para equiparar las oportunidades de acceso a la educación por parte del alumnado económicamente desventajado. Sin embargo, de acuerdo con lo expuesto por Díaz Palacios (2013), (sobre todo en economías emergentes) la presión por mejorar los indicadores educativos, ligados en forma subyacente al desempeño económico de los países, impulsa a las autoridades a replantear sus políticas educativas y aplicar estándares de calidad. Por lo tanto, si prima una visión de la educación regida por la eficacia en los resultados y la eficiencia en el uso de recursos, y no se implementan políticas educativas de integración, la implementación de sistemas de gestión de calidad en las instituciones educativas puede inducir a asumir prácticas discriminatorias; en el afán de obtener prestigio a través de la medida de los resultados académicos de su alumnado,

las instituciones podrían seleccionar a los estudiantes según su desempeño académico, de modo que sólo se beneficiarían de la implementación de prácticas de gestión de calidad aquellos alumnos mejor posicionados a nivel socioeconómico, que tienen mayores probabilidades de tener un rendimiento académico más alto. Esta segregación distorsionaría la concepción de la escuela como una institución de oportunidades e integración. Por otro lado, la docente especialista entrevistada consideró al entorno como un factor importante, pero no determinante necesaria de los resultados educativos que obtendrán los alumnos; sin embargo, si afirma que será menor la proporción de estudiantes de estratos socioeconómicos desfavorecidos que consigan acceder o completar niveles altos de educación. Esto responde no sólo a las limitaciones materiales, sino también respecto al bagaje de cultura y experiencias, y la dinámica que puede haber en un hogar dentro de un contexto socioeconómico más alto, que de por sí estimularán el aprendizaje desde una temprana edad.

Gráfico 29. Teniendo en cuenta la población educativa en general, ¿considera que el contexto socioeconómico de un alumno condiciona en forma decisiva sus oportunidades y posteriores resultados educativos? (directivos)

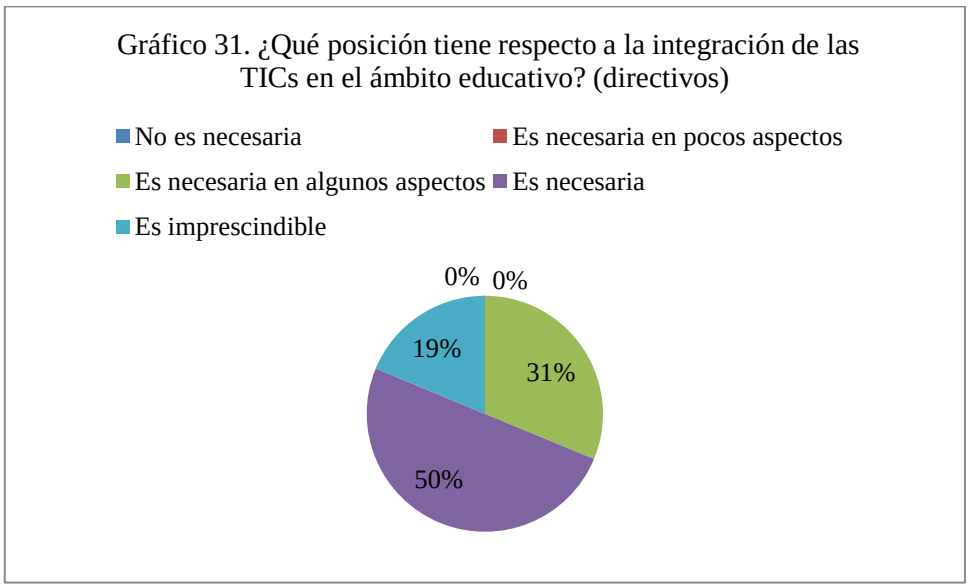


Elaboración propia

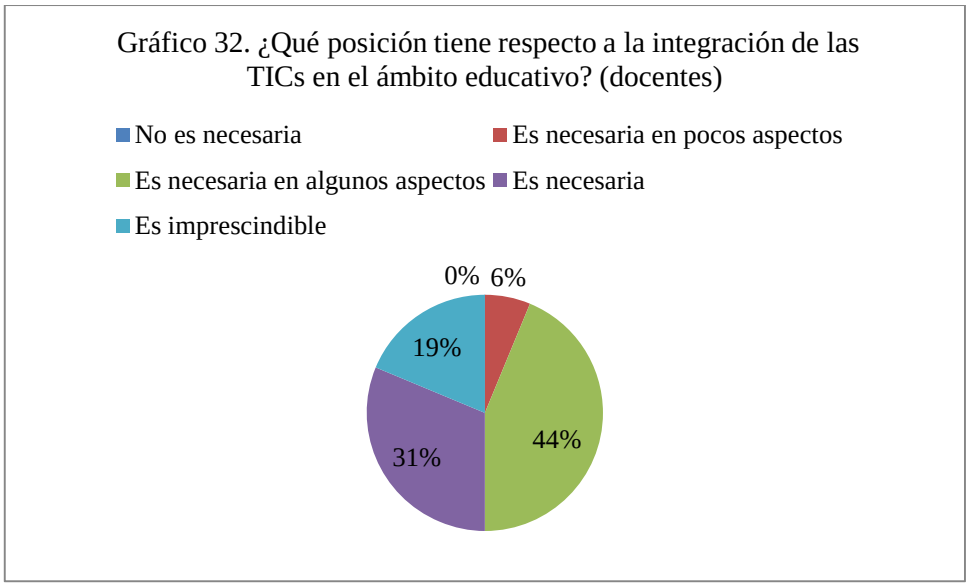


Elaboración propia

Es fundamental en el marco de este trabajo de grado tener en cuenta el impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), ya que ha significado un cambio de paradigmas en la educación. Se indagó entre directivos y docentes sobre su posición respecto a la integración de las TICs en al ámbito educativo; las respuestas resultaron parcialmente concordantes. El 50% de los directivos consideró necesaria la integración de estas tecnologías en los procesos pedagógicos, mientras que el 44% de los docentes la consideran necesaria en algunos aspectos (el 19% de ambos grupos la consideran imprescindible). La tendencia entre los docentes a considerar menos necesario el uso de TICs en el ámbito educativo podría deberse a la concepción errónea de que lo que se pretende con su uso es reemplazar la labor docente; según uno de los expertos entrevistados, el docente no debe sentirse desplazado, sino que es fundamental que aproveche esta herramienta como instrumento para motivar a los alumnos, ya que permite hacer más accesible el conocimiento y vuelve a la educación más atractiva. Las respuestas de los encuestados resultan entonces confirmatorias de lo expuesto por Marqués Graells (2012), y también con las apreciaciones de los especialistas entrevistados; uno de los cuales se especializó específicamente en la aplicación de estas tecnologías en el campo educativo. Consideró que su aplicación es fundamental y que representan un cambio de paradigma en la educación, con grandes potencialidades. Sin embargo, resaltó la importancia de que los recursos orientados a la aplicación de TICs en educación sean invertidos con un propósito claro, con acompañamiento y asesoramiento, para que su implementación sea exitosa y muestre resultados concretos.

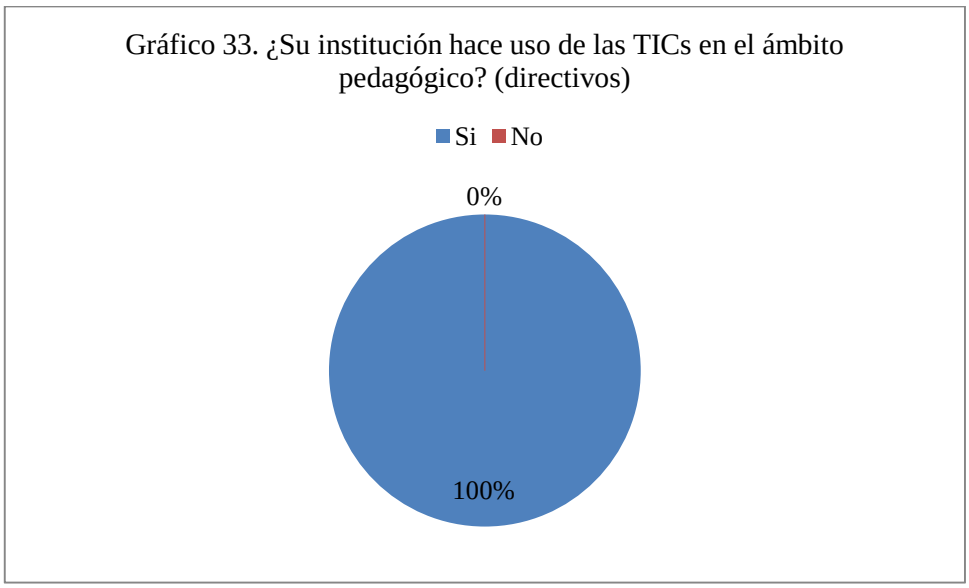


Elaboración propia

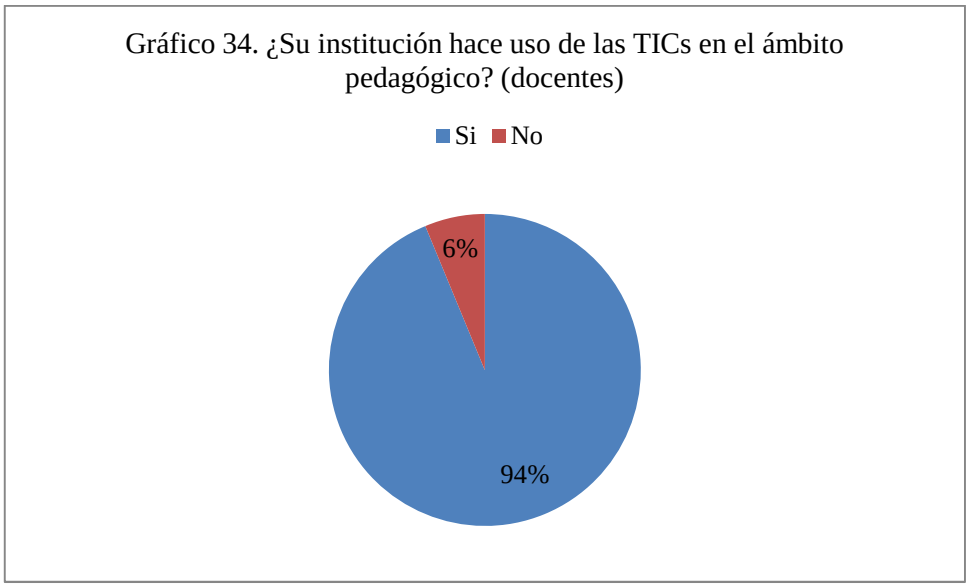


Elaboración propia

Al ser consultados respecto a si efectivamente se utilizan las TICs en los procesos pedagógicos dentro de las instituciones relevadas, los resultados resultaron contundentes; el 100% de los directivos, y el 94% de los docentes respondieron de manera afirmativa. Las respuestas resultan confirmatorias de lo expuesto por Marqués Graells en el marco teórico, respecto a la importancia de la tecnología en el ámbito educativo actual. Aun con los desafíos que plantea su uso, las TICs aumentan de manera exponencial el acceso a la información y al conocimiento, y brindan alternativas para hacer para hacer más equitativa la educación y mejorar sus resultados; además es destacable su utilidad como instrumento de comunicación y colaboración, gestión y proceso de datos, contribuyendo en multiplicidad de procesos dentro de la institución.

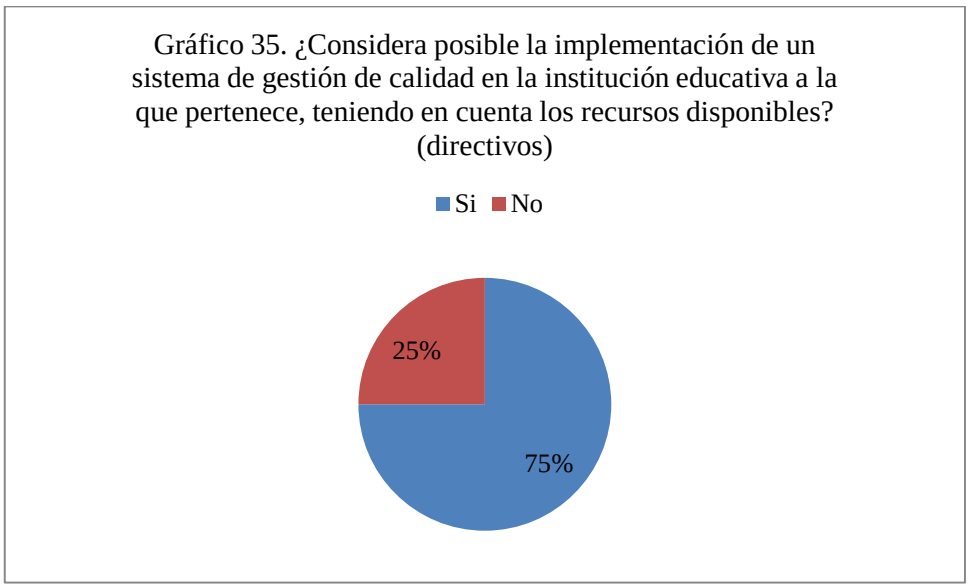


Elaboración propia

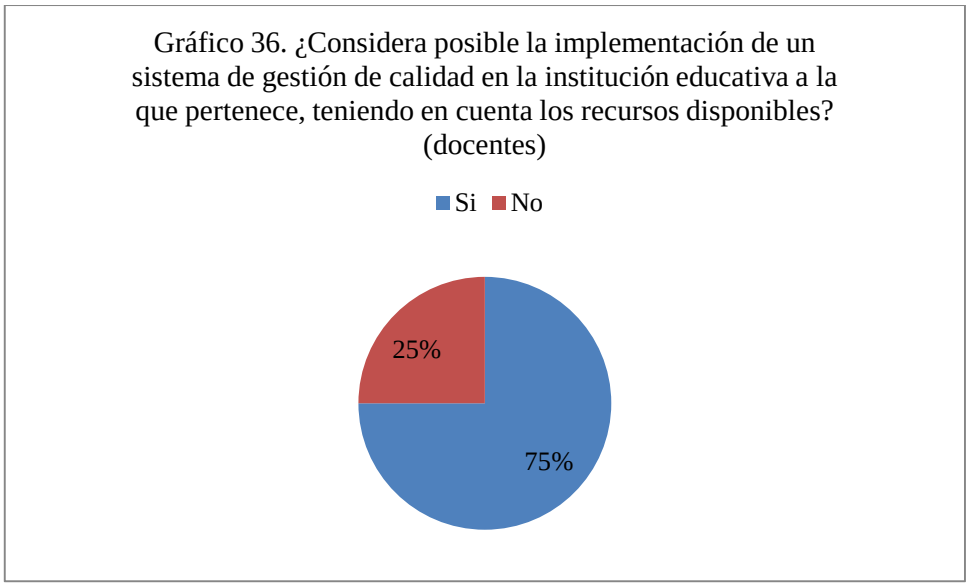


Elaboración propia

Se indagó tanto entre directivos como docentes respecto a su percepción de la factibilidad de implementar un sistema de gestión de la calidad en las instituciones a las que pertenecen. En ambos grupos encuestados el 75% respondió de manera afirmativa; las respuestas confirman lo expuesto por uno de los especialistas entrevistados. Sería posible implementar sistemas de gestión de la calidad en instituciones educativas siempre que se tenga en cuenta que se no se trata de una industria manufacturera, sino de la modificación de capacidades humanas, por lo tanto hay que resaltar el papel de los procesos, más allá de los resultados, y que la escuela no transmite sólo conocimientos, lo cual plantea la disyuntiva de la imposibilidad de medir los valores, la interacción social, el compañerismo y otras variables de carácter cualitativo que hacen a una educación de calidad.



Elaboración propia



Elaboración propia

Se consultó a los grupos encuestados respecto a sus percepciones sobre la implementación de SGC (sistemas de gestión de la calidad) en instituciones educativas en la ciudad de San Luis.

El 43,7% de los directivos se mostró de acuerdo con que la competencia actual entre instituciones educativas privadas exige la medición y mejora de la calidad; en cuanto a los docentes, el 43,7% respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Las respuestas de los grupos encuestados resultan parcialmente confirmatorias de lo expuesto en el marco teórico, respecto a la gestión de calidad como componente diferenciador para instituciones privadas; sin embargo, las discrepancias entre directivos y docentes podrían responder a que éstos últimos se encuentran involucrados en el proceso pedagógico, y no necesariamente tengan una

visión global o de conjunto respecto de la institución, que les haga percibir como necesario competir y diferenciarse de otras para permitir su subsistencia en el tiempo.

En el marco de este trabajo de grado se evalúa la factibilidad de implementación de sistemas de gestión de la calidad educativa en centros educativos en la ciudad de San Luis. El 50% de los directivos y el 43,7% de los docentes estuvieron de acuerdo en que la sociedad de San Luis aboga por una mejor calidad en la educación. Según uno de los expertos entrevistados en el marco de este trabajo de grado, si bien existe conciencia de que se puede y se debe exigir una mejor calidad educativa, la confianza existente implícita en el sistema, que mueve a los padres a poner a disposición a sus hijos para su formación, constituye el mayor capital sociocultural del ámbito educativo.

Por otro lado, el 43,7% de los directivos está de acuerdo en que el público educativo de San Luis valoraría la implementación de un sistema de gestión de la calidad, y el 50% de los docentes dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Según lo expuesto por Carro Paz y González Gomez (2012), entre los beneficios potenciales derivados de la implementación de un sistema de gestión de calidad se puede citar no sólo una mejor imagen de la compañía o institución, sino también una mayor confianza por parte de su público consumidor de que recibirá un producto o servicio acorde a los requisitos, lo cual redundará en una mayor satisfacción. Las respuestas de los grupos encuestados resultan parcialmente confirmatorias del marco teórico; las discrepancias entre los grupos encuestados pueden responder a percepciones diferentes respecto a la respuesta ante la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Los docentes, al estar involucrados principalmente en el ámbito pedagógico, pueden tener como prioridades variables que no son posibles de controlar y medir mediante un sistema de gestión de la calidad, y por lo tanto según su punto de vista éste no será valorado positivamente por el potencial público educativo.

El 56% de los directivos y el 43,7% de los docentes estuvieron de acuerdo en que es posible la adaptación de un sistema de gestión de calidad a una institución educativa aunque provenga del ámbito empresarial; las respuestas resultan confirmatorias de lo expuesto en el marco teórico y las afirmaciones de los expertos entrevistados. Es posible la adaptación de prácticas de gestión de la calidad a una institución educativa (incluso existen normas de gestión de la calidad ya adaptadas a educación, como IRAM 30000), pero es necesario tener en cuenta el contexto socioeconómico, la composición del alumnado, entre otros factores. No se debe hacer una aplicación irrestricta de indicadores y estándares de calidad, ya que algunos componentes de una educación de calidad tienen resultados cuantificables, pero otras

variables importantes, como el clima escolar o los valores, no pueden medirse. La parcialidad de los resultados puede responder a que los grupos encuestados perciban que puede adaptarse un sistema estandarizado de gestión de la calidad a una institución educativa, pero no como fin en sí mismo, sino como herramienta para gestionar algunos aspectos de la calidad educativa; y sin embargo, reconozcan la importancia los factores intangibles mencionados anteriormente.

El 56% de los directivos estuvo de acuerdo en que la certificación de un sistema de gestión de la calidad mejora sustancialmente la imagen y el prestigio de una institución educativa; el 37,5% de los docentes dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Las respuestas de los grupos encuestados resultan confirmatorias parcialmente de lo expuesto por Carro Paz y González Gomez (2012) respecto de los beneficios de la gestión de la calidad en instituciones educativas. Sin embargo, como se mencionó anteriormente es necesaria la adaptación de un sistema de gestión de calidad al ámbito educativo; en el afán de obtener mejores resultados en términos de rendimiento, deserción (entre otros), para mantener el prestigio y la imagen de la institución, existe la posibilidad de caer en prácticas discriminatorias de selección del alumnado según sus resultados.

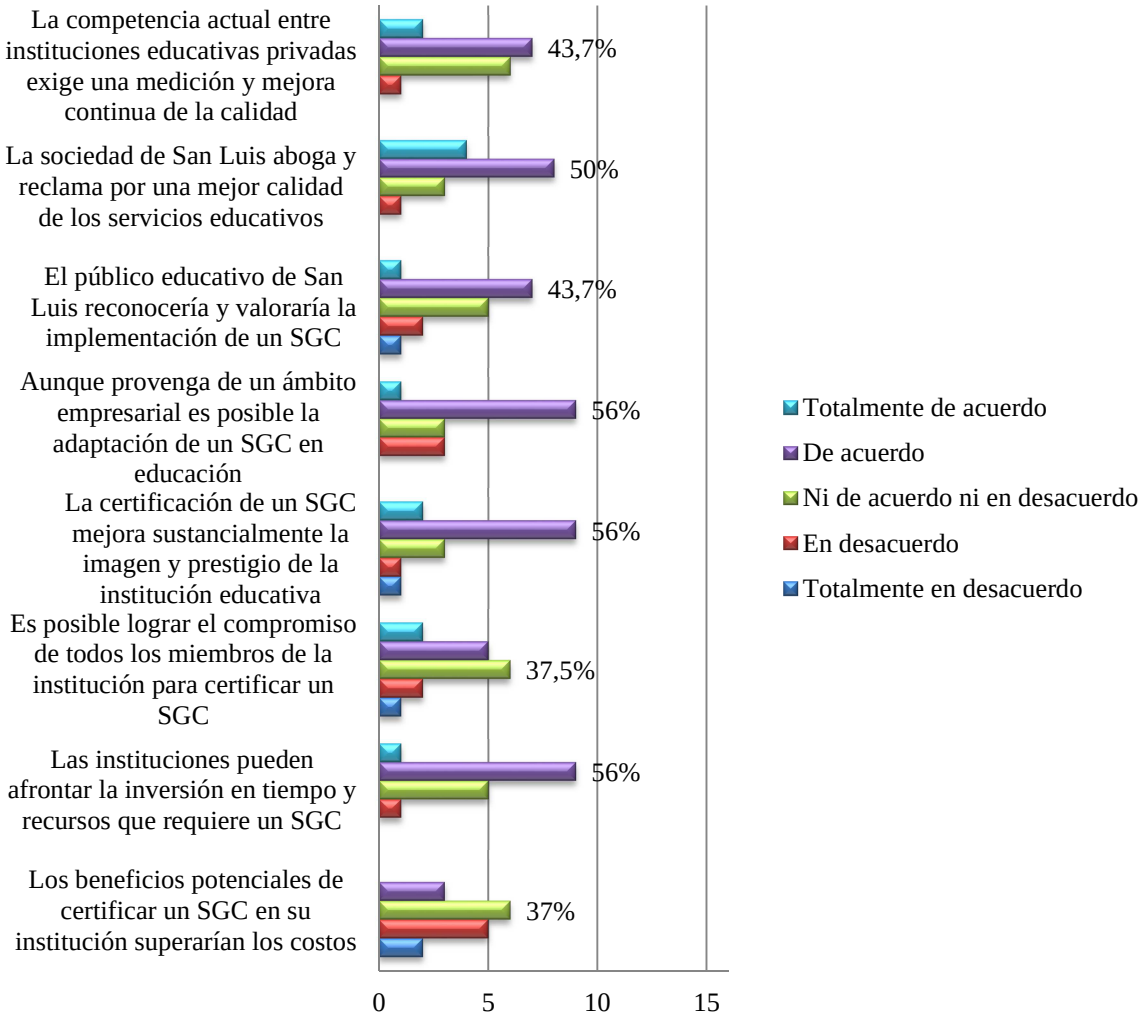
El 37,5% de los directivos no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo con que sea posible lograr el compromiso de todos los miembros de una institución educativa para implementar un sistema de gestión de la calidad; el 43,7% de los docentes estuvo de acuerdo. La posibilidad de establecer un sistema de colaboración entre los integrantes de una institución educativa está ligada a la cultura de dicha organización; el establecimiento de una cultura de la calidad implica un cambio de valores y la unificación de los miembros bajo un liderazgo transformacional, que impulse su creatividad y desarrollo profesional, mediante el diálogo y el consenso entre todos los niveles de la institución. La tendencia de respuesta entre los directivos podría implicar que, como nivel superior en la jerarquía no consideren las dificultades que implica el proceso de generar en sus instituciones el sistema de colaboración y comunicación que implica una cultura de la calidad, y asumir el liderazgo transformacional que se necesita para impulsar a los miembros a comprometerse en la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

El 56% de los directivos estuvo de acuerdo en que las instituciones pueden afrontar la inversión en tiempo y recursos que requiere un sistema de gestión de la calidad; en contraste con el 37,5% de los docentes que se mostró en desacuerdo con esta afirmación. Las discrepancias entre las respuestas de los grupos encuestados pueden responder a las

percepciones de los docentes, que constituyen el actor principal en el proceso educativo, y que pueden dar cuenta de necesidades insatisfechas o mejoras pendientes que no se perciban desde el nivel directivo, por lo que se muestren reacios a considerar que se invierta tiempo y recursos para iniciar un proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad.

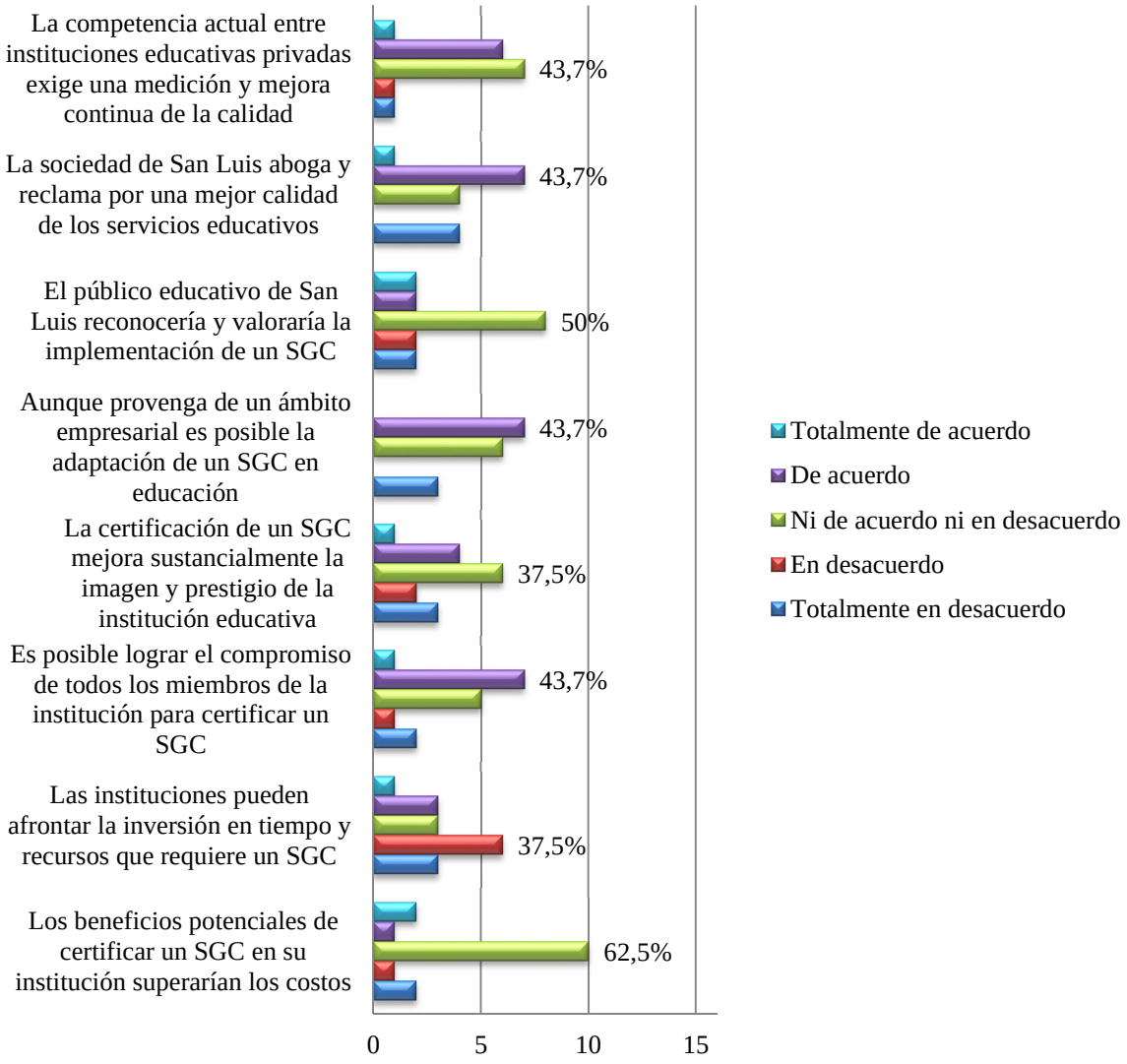
Respecto a si los beneficios potenciales de un sistema de gestión de la calidad superarían los costos que acarrea su implementación, el 37% de los directivos dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, en concordancia con los docentes, de los cuales el 62,5% afirmó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Las respuestas resultan parcialmente concordantes con las del ítem anterior, ya que si los grupos encuestados no están de acuerdo con las inversiones en tiempo y recursos que requiere un sistema de gestión de la calidad, se debe a que no consideran que los beneficios esperables de la implementación de dicho sistema lo justifiquen. Entre los beneficios potenciales derivados de la implementación de un sistema de gestión de la calidad pueden citarse mayor compromiso y mejor toma de decisiones, la mejora continua de los procesos y la coordinación para la disminución de fallas internas, además de le mejora en la imagen y el prestigio de la institución. Al abocarse a los procesos pedagógicos, los docentes pueden no tener en cuenta algunos de estos aspectos como necesariamente beneficiosos.

Gráfico 37. Indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones respecto a la implementación de un SGC (directivos)



Elaboración propia

Gráfico 38. Indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones respecto a la implementación de un SGC (docentes)



Elaboración propia

CONCLUSIONES

El presente trabajo final tuvo como principal objetivo investigar la idoneidad las instituciones educativas secundarias de gestión privada en la ciudad de San Luis para la implementación de sistemas estandarizados de gestión de calidad, a partir del análisis de los componentes internos y del contexto de las instituciones.

A lo largo del trabajo se realizó un relevamiento entre directivos y docentes de instituciones educativas privadas de nivel secundario en San Luis, sobre sus percepciones respecto a la calidad de la educación, y de las medidas que se toman al respecto en sus respectivas instituciones.

En lo que respecta a la situación actual de la calidad educativa, los resultados denotan mejoras parciales en la inclusión y el acceso a la educación para ambos grupos encuestados; también hubo consenso respecto al rendimiento educativo, uno de los indicadores más tangibles de la situación de un sistema educativo, el cual no presentó mejoras en los últimos años. Por otro lado, hubo discrepancias entre los grupos encuestados respecto de la pertinencia de los contenidos en el sistema educativo, y de los recursos disponibles; en las cuales los directivos tuvieron una percepción más optimista al considerar que hubo mejoras parciales, o ignoran factores a los que los docentes están expuestos por su protagonismo en el proceso pedagógico.

Para indagar respecto a las acciones que se toman en las instituciones educativas relevadas para la mejora de la calidad, fue necesario conocer las percepciones de los grupos encuestados del concepto de calidad educativa y qué atributos abarca. Hubo consenso entre los grupos encuestados, que consideraron al rendimiento educativo y la inclusión e integración de diferentes estudiantes como indicadores clave de la calidad educativa en una institución.

En prácticamente la totalidad de las instituciones relevadas se fijan objetivos vinculados a la calidad educativa, vinculados principalmente a una formación integral de su alumnado, es decir tanto académica como humana, y al fomento de la diversidad y la eliminación de conductas discriminatorias, siendo coherentes con los atributos de una educación de calidad percibidos. En un porcentaje mayoritario de las instituciones se utilizan indicadores para la medición de la calidad educativa y el cumplimiento de los objetivos, vinculados principalmente a los resultados académicos del alumnado, valores y competencias, la capacitación y el desempeño de los docentes y el clima institucional.

Respecto al personal docente, los resultados de este trabajo de grado coinciden en que constituyen un componente de gran importancia en el marco de una educación de calidad. Los docentes cumplen en general con procesos de selección adecuados y lo suficientemente exigentes. Se reconoce la importancia de su capacitación y perfeccionamiento, y cumplen con instancias de capacitación a lo largo del año, impulsados y apoyados por sus respectivas instituciones. Tienen autonomía para la planificación y los métodos pedagógicos, y se les brinda retroalimentación por los resultados obtenidos. Si bien la figura del docente se ha deteriorado en los últimos años, por múltiples factores, si se refuerza su formación y se les da las herramientas necesarias para desempeñarse sin duda contribuirán a la mejora de la calidad, porque de hecho se encuentran motivados para tomar parte en el proceso.

No será sostenible la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa si no se tiene en cuenta el contexto que la rodea y la comunidad en la que está inserta; los grupos encuestados reconocieron la incidencia de las condiciones socioeconómicas del alumnado y las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) en los procesos educativos. Asimismo, se debe tener en cuenta que se trabaja en el desarrollo de conocimientos y capacidades humanas, en un proceso dinámico y multivariable. Si se tienen en cuenta las particularidades del sistema educativo, un porcentaje mayoritario de los encuestados consideró posible la adaptación de un sistema de gestión de la calidad en una institución de este tipo.

En concordancia con los estudios de enfoque cualitativo, las hipótesis de trabajo son amplias, flexibles y contextuales, y a menudo constituyen uno de los resultados propiamente dichos de la investigación. La hipótesis inicial planteada en el presente trabajo de grado sostenía que las instituciones secundarias de gestión privada en la ciudad de San Luis no estarían preparadas para implementar sistemas de gestión de la calidad en sus procesos. A partir de la inmersión en el contexto de la investigación, y de la recolección y análisis de los datos, ésta se ha modificado y enriquecido. Tras su reformulación, podríamos decir que: “las instituciones educativas de gestión privada en la ciudad de San Luis y sus integrantes en principio se encontrarían preparados para implementar sistemas de gestión de la calidad en sus procesos”. La hipótesis de trabajo fue reformulada ya que, si bien puede establecerse antes de la inmersión en el contexto, la recolección de los datos y el razonamiento del investigador pueden probar la necesidad de modificarla. Esta hipótesis cumple un papel diferente a la de un estudio cuantitativo y no puede ser probada estadísticamente por el planteamiento del problema y las características del diseño de la investigación.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA

A partir de lo desarrollado en este trabajo de investigación, las posibles líneas futuras de investigación estarían orientadas a:

- ¿Por qué las instituciones educativas no implementan sistemas estandarizados de gestión de la calidad si preliminarmente estarían en condiciones de hacerlo? (a partir de lo investigado en el presente trabajo de grado)
- ¿Cómo se adaptaría un sistema de gestión de la calidad a las particularidades de una institución educativa, sus integrantes y su contexto, para que su implementación fuera factible?
- ¿Qué resultados se obtendrían a partir de la gestión de los procesos de una institución educativa mediante un sistema de gestión de la calidad?

BIBLIOGRAFÍA

AdvancED. (2012). *Estándares AdvancED para escuelas de Calidad*. Recuperado de http://www.advanc-ed.org/sites/default/files/documents/AE SQ_Schools-Spanish-IO.pdf

ALVAREZ FERNÁNDEZ, M., & SANTOS, M. (2003). *Proyecto de Calidad Integrado - Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos.* Bilbao: Fundación Horrĕum Fundazioa.

ALVAREZ GARCÍA, I., & TOPETE BARRERA, C. (2004). *Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, Vol. 34, Nº 3.

BECKER, G. (1993). *Human Capital - a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.

CARRO PAZ, R., & GONZALEZ GOMEZ, D. (2012). *NORMALIZACIÓN - Serie Normas ISO 9000.* Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales - Universidad Nacional de Mar Del Plata, Nº 9.

CNEP. (n.d.). *Información Básica para Instituciones Educativas*. Recuperado Septiembre 8, 2016, de http://cnep.org.mx/?page_id=262

D'ALESSANDRE, V., & MATTIOLI, M. (2015). *¿Por qué los adolescentes dejan la escuela?* SITEAL, Vol. 21.

DÍAZ PALACIOS, J. A. (2013). *Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación.* Tendencias Pedagógicas, Vol. 21. Recuperado de http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2013_21_13.pdf\nhttp://www.tendenciaspedagogicas.com/revista_monografico.asp?_numero=21

DÍEZ GUTIÉRREZ, E. J. (Universidad de L. (2010). *La globalización neoliberal y sus repercusiones en educación.* Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación Del Profesorado, Vol. 13, Nº 2. http://doi.org/10.1017/S0020818308080107

HANUSHEK, E. A., & WOESSMANN, L. (2010). *Education and Economic Growth.* International Encyclopedia of Education, Vol. 2.

HANUSHEK, E., & WOESSMANN, L. (2015). *Universal Basic Skills - What countries stand to gain.* ACM SIGCUE Outlook, Vol. 8, Nº 2. http://doi.org/10.1145/963562.963563

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Edición). Mc-Graw Hill.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., & MENDOZA, C. P. (2008). *Metodología de la Investigación* (5ª Edición). Mc-Graw Hill.

HMIe. (2007). *How good is our school?* Recuperado de http://www.educationscotland.gov.uk/Images/HowgoodisourschoolJtEpart3_tcm4-684258.pdf

International Organization for Standarization. (2008). *Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos* (4ª edición). ISO.

IRAM. (2001). *IRAM 30000 - Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación*. Recuperado de http://www.uwiener.edu.pe/portales/ProyAprolabII/Documentos/NORMAS-ISO/IRAM-30000-GUIA-INTERPRETACION-DE-ISO-9001-PARA-INST-EDUCATIVAS.pdf

ISO. (2015). *Quality Management Principles*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/pub100080.pdf

LASIDA, J., PODESTÁ, M., & SANDOYA, J. (2008). *La Calidad Educativa: sistemas y potencialidades.* Páginas de Educación, Vol. 1, Nº 1.

MARQUÉS GRAELLS, P. (2012). *Impacto de las TIC en educación: funciones y limitaciones.* 3C TIC, Cuadernos de Desarrollo Aplicados a Las TIC, Nº 3.

MELGAREJO DRAPER, J. (2008). *Las claves del éxito en Finlandia.* Cuadernos de Pedagogía, Nº 381.

MOLINA FERNÁNDEZ, E., & VILLENA HIGUERAS, J. L. (2010). *El discurso de la calidad en educación: ¿Escuelas ISO 9001/2000?* Tendencias Pedagógicas, Vol. 1, Nº 15.

NICOLETTI, J. A. (2008). *Las normas de calidad: ISO 9000:2000 como instrumento para la certificación de organizaciones nuevas*. Irundú - Revista de Investigación de La Universidad Autónoma de Asunción.

OCDE. (2013). PISA 2012 Results : *What Makes Schools Successful ? Resources, Policies and Practices*, Vol. IV. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1787/9789264201156-en

OCDE. (2011). *Centros Privados: ¿A quién benefician?* PISA in Focus, Vol. 7, Nº 3.

OCDE. (2014). *Resultados de PISA 2012 - Lo que los alumnos saben a los 15 años de edad y lo que pueden hacer con lo que saben*. Pisa.

OECD. (2014). *Latin American Economic Outlook 2015: Education, Skills and Innovation for development*. Recuperado de http://dx.doi.org/10.1787/leo-2015-10-en

OECD. (2012). *Definitions (PISA 2012).*

ORTIZ GUTIÉRREZ, D. G. (2015). *Calidad en la Educación y su relación con la gestión escolar*.

PÉREZ JUSTE, R. (2005). *Calidad de la educación, calidad en la educación. Hacia su necesaria integración.* Educación XX1, Vol. 8, Nº 8. http://doi.org/10.5944/educxx1.8.0.341

RIVEROS SERRATO, E. (2009). *EL SISTEMA DE MEJORA DE LA CALIDAD EN FE Y ALEGRIA. Una mirada desde "La Educación Popular."* Programa Calidad de La Educación Popular.

ROMÁN, M. (2013). *Factores asociados al abandono y la deserción escolar en América Latina: una mirada de conjunto.* REICE: Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación, Vol. 11, Nº 2.

SANTA CRUZ, D. (2016, Octubre 17). *Aprender 2016: siete claves para saber de qué se trata la prueba y por qué genera polémica.* La Nación. Buenos Aires. Recuperado de http://www.lanacion.com.ar/1947861-aprender-2016-siete-claves-para-saber-de-que-se-trata-la-prueba-y-por-que-genera-polemica

SIMOLA, H. (2013). *El milagro finlandés de PISA: observaciones históricas y sociológicas sobre la enseñanza y la formación del profesorado.* Profesorado - Revista de Currículum Y Formación Del Profesorado, Vol. 17, Nº 2.

SITEAL. (2013) *¿Por qué los adolescentes dejan la escuela?* Dato Destacado, Vol. 28. Recuperado de http://www.siteal.iipe-oei.org/datos_destacados/421/por-que-los-adolescentes-dejan-la-escuela

VAN DEN BERGHE, W. (1998). *Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación.* Revista Europea de Formación Profesional, Nº 15.

VIOR, S., & RODRÍGUEZ, L. (2012). *La privatización de la educación argentina: un largo proceso de expansión y naturalización.* Pro-Posições, Vol. 2, Nº 68.

YIN, R. (1989). *Case Study Research. Design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Sage Publications, Londres.

Consejo Nacional para la Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar. (n.d.). *Estándares de Calidad*. Recuperado Septiembre 12, 2016, de http://www.consejogestionescolar.cl/indicadores.htm

Crece la polémica por las nuevas cifras de la inversión en educación. (2014, Mayo 22). Clarín. Recuperado de http://www.clarin.com/sociedad/Crece-polemica-nuevas-inversion-educacion_0_1142885775.html

Ministerio de Educación - Gobierno de Chile. (2013). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar.* Recuperado de http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2013/02/Modelo-de-Calidad-del-Gestión-Escolar.pdf

Ley de Educación Nacional N^{o} 26.206 (2006). Recuperado de http://www.me.gov.ar/doc_pdf/ley_de_educ_nac.pdf

ANEXO

ENCUESTAS

Encuesta para directivos de colegios secundarios de gestión privada en la Ciudad de San Luis: Gestión de la Calidad Educativa

Estimado director o directora:

La encuesta que se le presenta a continuación forma parte de un trabajo final de grado sobre gestión de la calidad educativa en centros educativos secundarios de gestión privada en la Ciudad de San Luis, cuyo objetivo es indagar sobre la factibilidad de implementar en los mismos un sistema de gestión de la calidad certificable.

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y administrativos, para guiar las acciones de la organización de manera práctica y coordinada, de modo de asegurar la satisfacción del cliente con bajos costos en la calidad del producto o servicio; tras su establecimiento este sistema puede certificarse mediante una auditoría externa. Los estándares más utilizados a nivel mundial para la certificación de sistemas de gestión de la calidad son las normas ISO 9001.

Las preguntas de la encuesta apuntan a indagar sobre sus percepciones respecto a las políticas implementadas en nuestro sistema educativo y al centro educativo en el cual se desempeña. Marque una opción por cada pregunta (excepto en las que se indica que puede ser más de una) y desarrolle en las preguntas en las que se indica.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1. Sexo:
    - o Femenino
    - o Masculino
2. Edad:

3. ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene? Escriba un número en cada apartado. Cuente parte de un año como si fuese un año completo.

Año(s) trabajando como director en este centro

Año(s) trabajando como director en total

4. ¿Qué opina de la situación actual de la calidad educativa, respecto los siguientes atributos, a nivel nacional?

	No ha mejorado en los últimos años	Ha mejorado poco	En algunos aspectos ha mejorado y en otros no	Ha mejorado	Ha mostrado mejoras sustanciales en los últimos años
Inclusión y equidad en el acceso a la educación					
Pertinencia de los contenidos acorde a las necesidades actuales					
Rendimiento educativo					
Recursos disponibles para la educación					

5. ¿Qué opina de la situación actual de la calidad educativa, respecto los siguientes atributos, a nivel provincial?

	No ha mejorado en los últimos años	Ha mejorado poco	En algunos aspectos ha mejorado y en otros no	Ha mejorado	Ha mostrado mejoras sustanciales en los últimos años
Inclusión y equidad en el acceso a la educación					
Pertinencia de los contenidos acorde a las necesidades actuales					

Rendimiento educativo					
Recursos disponibles para la educación					

6. ¿Considera que las pruebas PISA reflejan adecuadamente la situación de un sistema educativo?
    - o Si
    - o No
7. En la última edición publicada del informe de las pruebas internacionales PISA (del 2012) Argentina está ubicada en el puesto 59 de 64 países. En función de las medidas que se están tomando actualmente, ¿qué lugar considera que debería ocupar en el futuro, en el corto a mediano plazo?
    - o Entre los 10 primeros
    - o Entre los puestos 11 y 30
    - o Entre los puestos 31 y 50
    - o Del puesto 51 en adelante
8. ¿Qué componentes debería abarcar la calidad educativa para su institución? (puede seleccionar más de una opción)
    - □ Buen rendimiento educativo predominante
    - □ Bajas tasas de ausentismo y abandono de la institución
    - □ Bajas tasas de repitencia
    - □ Integración exitosa de estudiantes de grupos minoritarios o con dificultades cognitivas
    - □ Bajo número de quejas de padres
    - □ Otros:

      ……

      ……

      …….
9. ¿Se establecen objetivos relativos a la calidad educativa en su institución? (En caso de responder afirmativamente, pase a la siguiente pregunta)
    - o Si
    - o No
10. ¿Qué objetivos respecto de la calidad educativa se establecen en su institución?

……
……
……

11. ¿Se establecen indicadores y se efectúan mediciones periódicas respecto a la calidad de la educación en su institución? (En caso de responder afirmativamente, pase a la siguiente pregunta)
    - Si
    - No
12. ¿Qué indicadores de medición para la calidad educativa se utilizan en su institución?

……
……
……

13. ¿Considera posible la implementación de un sistema de gestión de calidad en la institución educativa a la que pertenece, teniendo en cuenta los recursos disponibles?
    - Si
    - No
14. ¿Para qué procesos considera que tendría beneficios justificables la implementación de un sistema de gestión de calidad?
    - Procesos administrativos
    - Procesos pedagógicos
    - Procesos de académicos
    - Todos
15. ¿Con qué personal de apoyo cuenta su institución ocupados en la calidad de los servicios educativos?
    - Psicopedagogo/Psicólogo
    - Docentes auxiliares
    - Personal de salud
    - Otro/s:…….
16. ¿Qué importancia considera que tiene el rol de los docentes en la mejora de la calidad educativa?
    - No influye
    - Influye en pequeña medida
    - Influye en algunos aspectos

- Tiene influencia
- Tiene una influencia fundamental

17. ¿Los docentes de su institución asisten a jornadas de capacitación y perfeccionamiento (impulsados por la institución u otros organismos gubernamentales u ONGs)?
    - Nunca
    - Si, menos de una vez por año
    - Si, una vez por año
    - Si, entre dos y tres veces por año
    - Si, cuatro o más veces al año
18. ¿Se otorga autonomía a los docentes de su institución para la planificación de clases y métodos educativos a utilizar?
    - Si
    - No
19. ¿Considera que los docentes se encuentran motivados para impulsar y acompañar procesos de mejora de la calidad educativa?
    - Si
    - No
20. ¿De qué manera su equipo de trabajo intenta mejorar la calidad educativa?

……
……
…….

21. Teniendo en cuenta la población educativa en general, ¿considera que el contexto socioeconómico de un alumno condiciona en forma decisiva sus oportunidades y posteriores resultados educativos?
    - Si
    - No
22. ¿Qué posición tiene respecto a la integración de las TICs en el ámbito educativo?
    - No es necesaria
    - Es necesaria en pocos aspectos
    - Es necesaria en algunos aspectos
    - Es necesaria
    - Es imprescindible
23. ¿Su institución hace uso de las TICs en el ámbito pedagógico?
    - No

- Si

24. Indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones respecto a la implementación de un SGC (sistema de gestión de calidad):

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La competencia actual entre instituciones educativas privadas exige una medición y mejora continua de la calidad					
La sociedad de San Luis aboga y reclama por una mejor calidad de los servicios educativos					
El público educativo de San Luis reconocería y valoraría la implementación de un SGC					
Aunque provenga de un ámbito empresarial es posible la					

adaptación de un SGC en educación					
La certificación de un SGC mejora sustancialmente la imagen y prestigio de la institución educativa					
Es posible lograr el compromiso de todos los miembros de la institución para certificar un SGC					
Las instituciones pueden afrontar la inversión en tiempo y recursos que requiere un SGC					
Los beneficios potenciales de certificar un SGC en su institución superarían los costos					

Encuesta para docentes de colegios secundarios de gestión privada en la Ciudad de San Luis: Gestión de la Calidad Educativa

Estimado profesor o profesora:

La encuesta que se le presenta a continuación forma parte de un trabajo final de grado sobre gestión de la calidad educativa en centros educativos secundarios de gestión privada en la Ciudad de San Luis, cuyo objetivo es indagar sobre la factibilidad de implementar en los mismos un sistema de gestión de la calidad certificable.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y administrativos, para guiar las acciones de la organización de manera práctica y coordinada, de modo de asegurar la satisfacción del cliente con bajos costos en la calidad del producto o servicio; tras su establecimiento este sistema puede certificarse mediante una auditoría externa. Los estándares más utilizados a nivel mundial para la certificación de sistemas de gestión de la calidad son las normas ISO 9001.

Las preguntas de la encuesta apuntan a indagar sobre sus percepciones respecto a las políticas implementadas en nuestro sistema educativo y al centro educativo en el cual se desempeña. Marque una opción por cada pregunta (excepto en las que se indica que puede ser más de una) y desarrolle en las preguntas en las que se indica.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1. Sexo:
    - o Femenino
    - o Masculino
2. Edad:

3. ¿Cuánto hace que se desempeña como docente en esta institución educativa?.....

4. ¿Qué opina de la situación actual de la calidad educativa, respecto los siguientes atributos, a nivel nacional?

	No ha mejorado en los últimos años	Ha mejorado poco	En algunos aspectos ha mejorado y en otros no	Ha mejorado	Ha mostrado mejoras sustanciales en los últimos años
Inclusión y equidad en el acceso a la educación					
Pertinencia de los contenidos acorde a las necesidades actuales					
Rendimiento educativo					
Recursos disponibles para la educación					

5. ¿Qué opina de la situación actual de la calidad educativa, respecto los siguientes atributos, a nivel provincial?

	No ha mejorado en los últimos años	Ha mejorado poco	En algunos aspectos ha mejorado y en otros no	Ha mejorado	Ha mostrado mejoras sustanciales en los últimos años
Inclusión y equidad en el acceso a la educación					
Pertinencia de los contenidos acorde a las necesidades actuales					
Rendimiento educativo					
Recursos					

disponibles para la educación					

6. ¿Considera que el Estado otorga un rol preponderante (y toma las medidas correspondientes) a la educación a nivel provincial?
   - Si, la mayoría de las políticas fueron acertadas
   - Algunas políticas fueron acertadas
   - Pocas políticas fueron acertadas
   - Casi ninguna política fue acertada
7. ¿Qué componentes debería abarcar la calidad educativa para su institución? (puede seleccionar más de una opción)
   - Buen rendimiento educativo predominante
   - Bajas tasas de ausentismo y abandono de la institución
   - Bajas tasas de repitencia
   - Integración exitosa de estudiantes de grupos minoritarios o con dificultades cognitivas
   - Bajo número de quejas de padres
   - Otros:

     ……

     ……

     …….
8. ¿Se establecen objetivos relativos a la calidad educativa en su institución? (En caso de responder afirmativamente, pase a la pregunta siguiente)
   - Si
   - No
9. ¿Qué objetivos respecto de la calidad educativa se establecen en su institución?

……
……
……

10. ¿Se establecen indicadores y se efectúan mediciones periódicas respecto a la calidad de la educación en su institución? (En caso de responder afirmativamente, pase a la siguiente pregunta)
    - Si
    - No

11. ¿Qué indicadores de medición para la calidad educativa se utilizan en su institución?

……
……
……

12. ¿Qué importancia considera que tiene su rol como docente en la mejora de la calidad educativa?
    - □ No influye
    - □ Influye en pequeña medida
    - □ Influye en algunos aspectos
    - □ Tiene influencia
    - □ Tiene una influencia fundamental
13. ¿Considera que los procesos de selección de docentes son pertinentes y lo suficientemente rigurosos en la institución a la que pertenece?
    - □ Si
    - □ No
14. ¿Asiste a jornadas de capacitación y perfeccionamiento?
    - □ Nunca
    - □ Si, menos de una vez por año
    - □ Si, una vez por año
    - □ Si, entre dos y tres veces por año
    - □ Si, cuatro o más veces al año
15. En caso de responder afirmativamente a la pregunta anterior, ¿Desde la institución a la que pertenece se incentiva y provee recursos para asistir a dichas capacitaciones?
    - □ Si
    - □ No
16. En la institución a la que pertenece, ¿se otorga autonomía a los docentes respecto a la planificación y los métodos de enseñanza?
    - □ Si
    - □ No
17. En la institución a la que pertenece, ¿se evalúa el desempeño de los docentes según objetivos preestablecidos y se brinda retroalimentación de los resultados?
    - □ Si
    - □ No

18. ¿Considera que la profesión docente ha perdido consideración social?
    - Si
    - No
19. En la institución a la que pertenece, ¿Existen incentivos económicos para aquellos docentes que innovan en los métodos, prácticas u obtienen mejores resultados?
    - Si
    - No
20. Teniendo en cuenta la población educativa en general, ¿considera que el contexto socioeconómico de un alumno condiciona en forma decisiva sus oportunidades y posteriores resultados educativos?
    - Si
    - No
21. ¿Qué posición tiene respecto a la integración de las TICs en el ámbito educativo?
    - No es necesaria
    - Es necesaria en pocos aspectos
    - Es necesaria en algunos aspectos
    - Es necesaria
    - Es imprescindible
22. ¿Su institución hace uso de las TICs en el ámbito pedagógico?
    - Si
    - No
23. ¿Considera posible la implementación de un sistema de gestión de calidad en la institución educativa a la que pertenece, teniendo en cuenta los recursos disponibles?
    - Si
    - No
24. Indique si está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones respecto a la implementación de un SGC (sistema de gestión de calidad):

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La competencia actual entre instituciones educativas privadas exige una medición y					

mejora continua de la calidad					
La sociedad de San Luis aboga y reclama por una mejor calidad de los servicios educativos					
El público educativo de San Luis reconocería y valoraría la implementación de un SGC					
Aunque provenga de un ámbito empresarial es posible la adaptación de un SGC en educación					
La certificación de un SGC mejora sustancialmente la imagen y prestigio de la institución educativa					
Es posible lograr el compromiso de todos los miembros de la institución para certificar un SGC					
Las instituciones pueden afrontar la inversión en tiempo y recursos que requiere un SGC					

Los beneficios potenciales de certificar un SGC en su institución superarían los costos					

ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS

Dr. Marcelo David Sosa

Abogado, Master en Democracia y Buen Gobierno egresado de la Universidad de Salamanca

Diputado Provincial y ex Ministro de Educación de la Provincia de San Luis

Fecha de la entrevista: 21/09/2016

Entrevistadora: ¿Cuál es su concepto de calidad educativa?

Entrevistado: La calidad educativa es un concepto relativamente nuevo, que en principio implica que los contenidos que se esperan de una escuela efectivamente se impartan; pero no sólo que el docente los imparta, sino que el alumno efectivamente los internalice. En resumen, la calidad educativa consiste en que el contenido que está previsto se de, y que además ese contenido sea producto de un consenso respecto a qué es lo que la escuela necesita enseñar en un momento determinado; es decir, que sea pertinente, respetuoso de la vigencia de las instituciones correspondientes, que sea democrático, etc. Que pueda expresar lo que la sociedad espera de la escuela, en términos de lo específico que concierne a una institución educativa, que es el conocimiento.

Entrevistadora: ¿Qué factores considera determinantes para el logro de una educación de calidad?

Entrevistado: Quizás la variable más importante sea que los docentes sean de calidad; está probado que para tener una buena educación es fundamental tener buenos docentes; y por supuesto las condiciones estructurales, socioeconómicas y de desarrollo humano que permitan que el alumno efectivamente esté en condiciones de recibir esa educación. Como decía Aristóteles, para pensar en las potencias superiores tenemos que tener cubiertas las inferiores, es decir la nutrición, etc. Pero siempre la clave son buenos maestros.

Entrevistadora: En el último informe publicado de las pruebas PISA (edición 2012), Argentina se ubicó en el puesto 59 de los 64 países relevados, ¿qué factores cree que contribuyen a este pobre desempeño?

Entrevistado: En primer lugar creo es positivo que se mida, que no debemos cuestionar a quien nos mide, ya que nos permite trabajar para mejorar. En segundo lugar hay que ser conscientes de que las pruebas PISA miden en cierto rango de edad a los estudiantes, y mide

ciertas cuestiones que la escuela puede brindar, pero también hay otras que no mide; es decir, el examen PISA no podríamos decir que es un examen integral, ya que hay parámetros que no mide, por ejemplo los valores. Por otro lado, PISA no tiene en cuenta algunas condiciones socioculturales, por lo tanto esto relativiza de alguna manera el resultado. Las pruebas PISA son buenas, es necesario que tomemos parte y que nos hagamos cargo de los resultados.

La educación argentina tiene dos grandes falencias que pasan por la lectura y por la matemática; respecto a la matemática, sobre todo la capacidad de cálculo y matemática aplicada, y en lengua la fluidez y la comprensión lectora, que son base para estudiar cualquier otro tipo de ciencias, por lo que en la medida que no tengamos resueltas estas disciplinas básicas, no tendremos buen desempeño en otras áreas. Respecto a la educación argentina opino que se encuentra en un estado transicional ya que la incorporación del régimen secundario obligatorio es relativamente nueva (del año 2006), por lo tanto recién se está instalando una cultura de la obligatoriedad de la educación desde el nivel inicial hasta el secundario completo. La ley 1420 que estableció la obligatoriedad de la educación primaria tardó 80 años en implementarse, y la Ley Federal de Educación está hace diez; perdón, es decir la Ley Nacional de Educación. Antes teníamos la Ley Federal de Educación que determinó la obligatoriedad hasta el nivel de tercer año, diríamos el básico. Pero creo que para mejorar debemos reconocer que debemos mejorar.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría la situación del sistema educativo provincial al momento de su asunción?

Entrevistado: Bueno, a mí me tocó un momento de “reconciliación”, si así puede llamarse, del sistema; se habían atravesado en épocas anteriores conflictos que habían dejado bastante fragmentado el sistema, en sí mismo el nivel estatal, y también había rupturas con las familias. Yo no voy a indagar sobre las causas, pero objetivamente descripto, era un sistema fragmentado en si mismo, y respecto de las familias y del Estado. Entonces, la primera etapa de la gestión fue para acercar las partes, reconciliarnos, volver a creer que solamente podemos avanzar si trabajamos juntos. Siempre en épocas de paz se puede construir, y en esa etapa, una vez lograda esa “pacificación”, comenzamos a construir, y llevamos a cabo planes de vanguardia a nivel nacional.

Entrevistadora: ¿Cuáles fueron los principales pilares de su gestión al frente del ministerio de educación?

Entrevistado: Yo tuve siempre un principio rector que es la profesionalización del sector público; es fundamental si nosotros queremos un Estado serio, eficaz, eficiente. Las

estructuras, llamémosle “burocráticas” deben ser profesionalizadas. Cuando decimos burocráticas no nos referimos solamente al empleado administrativo, sino al sector público donde encontramos al docente, el personal de salud, seguridad, etc. Entonces, mientras tengamos más profesionalizado ese sistema, es garantía de que mejor cumplan con sus funciones, siempre bajo este principio rector; y que el empleado público tiene que tener un interés por el bien común, una vocación de servicio público (es fundamental).

Entrevistadora: ¿Cuáles considera que fueron los principales logros de su gestión?

Entrevistado: Yo creo que lo fundamental fue la existencia de paz social dentro del sistema educativo, y por supuesto trabajar juntos. Y por otro lado, logramos una expansión muy importante del sistema educativo de nivel inicial, y sobre todo en el secundario superior, es decir en el ciclo orientado (cuarto, quinto y sexto año). Se crearon ochenta nuevas escuelas que tienen el ciclo completo (incluido el secundario completo). Otro de los logros importantes fueron las escuelas bilingües en la provincia, la implementación de las escuelas públicas digitales también, que se hizo en base a la estructura que existía de años anteriores, y se observaron mejoras en los resultados de las pruebas de educación (sobre todo en el Operativo Nacional de Educación); presentamos mejoras en Lengua, Matemática, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales.

Entrevistadora: Particularmente en el caso de la educación secundaria ¿Cuáles considera que son los principales desafíos para lograr una educación de calidad?

Entrevistado: Hace rato yo comentaba algo sobre la pertinencia; la educación se tiene que adaptar al momento histórico que estamos atravesando, pero también tiene un gran futuro de perspectiva, es decir el hoy, pero que sobre todo tiene que mirar al futuro. Estamos viviendo cambios demasiado dinámicos (no juzgo si esto es bueno o malo), entonces, cómo la escuela prepara a sus alumnos, en caso de que elijan el mundo del trabajo, si los prepara adecuadamente, otorgándole las herramientas que van a necesitar en el sector productivo, o si los prepara para los estudios superiores. Yo creo que actualmente no les está dando todas las herramientas que necesitan, pero esto no es sólo una responsabilidad atribuible a la escuela, también debemos tener en cuenta si el mundo del trabajo se articula con la escuela para que tengan en cuenta sus necesidades, y lo mismo con la universidad respecto de la escuela secundaria. Creo que en ese sentido también se producen fragmentaciones, pero yo creo profundamente en la capacidad que tiene la educación para adaptarse, para sobreponerse y para poder interpretar el signo de los tiempos, y por supuesto producir los cambios que se necesiten.

Entrevistadora: ¿Considera que un alumno saliente del secundario tiene las herramientas suficientes ya sea para ingresar al mercado laboral o ingresar a la educación superior?

Entrevistado: Tiene algunas. Creo que no tiene todas, y tenemos que trabajar para que las tenga, pero aun así tenemos que pensar que el sistema educativo de ser un transmisor de conocimiento, hoy debe ser transformado en un sistema que enseñe a la búsqueda del conocimiento; porque el conocimiento hoy no es monopolio de la escuela, está disperso, atomizado (por ejemplo internet). Al ser democratizado el acceso al conocimiento, y la escuela haberse corrido de ese eje monopólico que tenía respecto al conocimiento, ¿cómo ayudamos a la escuela? Por eso creo que brinda algunas herramientas, en una situación donde hay incertidumbre y no sabemos qué va a pasar mañana. A nivel internacional hay muchas crisis que nos están atravesando, y que lo que antes constituía una incertidumbre a muchos años, hoy lo es a corto plazo.

Entrevistadora: ¿Cuáles considera son los factores más importantes a tener en cuenta para prevenir la deserción de los estudiantes del nivel secundario?

Entrevistado: Yo creo que tenemos que hacer una escuela atractiva, es decir una escuela que se gane el lugar de los chicos y que ellos elijan quedarse [sic]. Se trata de empoderar a las escuelas y crear condiciones para que los chicos las elijan, pero también desde las familias, desde los medios de comunicación y desde el Estado crear las condiciones para que los chicos elijan estar en la escuela. A medida que el alumno avanza en el nivel secundario, aparecen las oportunidades de trabajo, es decir un costo de oportunidad. A medida que va creciendo aparece el trabajo como una alternativa en su vida. La escuela les promete en el futuro una mejora en su ingreso y un trabajo mejor, pero el mercado laboral se los ofrece ya.; entonces el joven que tal vez necesita trabajar sopesa entre una promesa a futuro o un hecho concreto, que es tener la plata en el bolsillo todos los meses. Entonces, el mercado laboral también tiene que contribuir, y si le una oportunidad a un joven, que sea con obligación de estudiar.

Entrevistadora: ¿Considera que el contexto socioeconómico de los alumnos es determinante en sus oportunidades y rendimiento educativo?

Entrevistado: No necesariamente, pero es un factor importante. La condición socioeconómica del alumno determina en cierto modo el futuro desempeño de los alumnos, por ejemplo por el acceso a los materiales y a las condiciones de vida. Aquí aparece la educación pública como una gran "igualadora" de oportunidades. Sólo uno de cada cien pobres puede terminar la universidad; yo soy uno de ellos. Pero lo importante es que cuando uno llega, llegan varios; uno sube como con un faro, y va marcando el camino para los demás.

Pero hay que saber que para las personas de bajos recursos es más difícil que para quienes si los tienen; es necesario pensar en el transporte, la vestimenta, en una adecuada nutrición, en las condiciones del hogar donde vive, etc. Por lo tanto la condición socioeconómica es un factor muy importante para el posterior desempeño de los alumnos.

Entrevistadora: ¿Cuál considera que debería ser el rol del Estado para garantizar la equidad de oportunidades y acceso a la educación?

Entrevistado: Creo que el Estado tiene que ser un gran articulador de las condiciones para que, primero la escuela y los maestros tengan todo lo que necesitan, pero al mismo tiempo que la sociedad contribuya. Tenemos que transitar de una educación escolarizada a una sociedad educadora. Creo que debemos tener en el centro a los chicos. Tenemos después a los docentes, al Estado y a las familias pero siempre en el centro a los chicos. Creo que la educación argentina en cierto modo pone en el centro al Estado o a los docentes. Si logramos ese cambio vamos a estar creando las condiciones para que la educación pueda seguir creciendo. La educación en Argentina es buena, (es muy buena, diría yo), ahora bien, qué tenemos que hacer para que esto se traduzca a muchos, y no sólo sea para unos pocos, que es lo que ocurre cuando hay deserción.

Entrevistadora: ¿Cuál considera actualmente que es el valor que le da la sociedad a la educación?

Entrevistado: Yo creo que en el imaginario colectivo es muy importante. Podemos decir si la educación tiene que mejorar, aumentar su calidad, etc. y estoy de acuerdo, pero la confianza que tiene el sistema educativo es el mayor capital sociocultural de nuestro ámbito. Por ejemplo, descripto desde afuera, todos los días dejamos miles de niños menores de edad en manos de extraños. Cuando un hijo ingresa en el sistema educativo, los padres no piden el currículum de la maestra; confían en que ese grupo de adultos va a cuidar a sus hijos como si fueran propios. El día en que la sociedad dude de si es bueno ese lugar va a quitar a sus hijos. Entonces, si hoy hay una confianza social tan marcada (porque en San Luis tenemos 150.000 chicos en las escuelas), las familias siguen confiando en que ese lugar es bueno, que se le puede y se le debe pedir más. Pero el principal capital sociocultural es la confianza que tenemos en la escuela; por supuesto en el unitario colectivo siempre se dice que antes la educación era mejor (es probable que sea cierto, lo cual no se puede asegurar porque antes no se medía), pero hay una concepción de que era mejor. Ahora, no teníamos el nivel de inclusión que hoy sí tenemos, en el cual la mayoría de las personas aspira a poder terminar el

secundario; tal vez era mejor para unos pocos. Tenemos que trabajar para que sea para todos, o para muchos.

Entrevistadora: ¿Cómo caracterizaría la situación actual de los docentes en nuestra provincia?

Entrevistado: Yo creo que el personal docente de las escuelas de San Luis tiene una muy buena base, pero creo que tiene que haber mayor capacitación en las aulas, es decir cómo hacer para que los chicos no tengan una actitud pasiva ante el conocimiento. Existe un estudio en el cual se analizó durante una semana a un joven de 19 años, estudiante en la universidad; se analizó cuál era la actividad de su cerebro en ese tiempo. La actividad que aplicaba al estudio es la misma que utilizaba para ver la televisión (o sea nula). Por lo tanto, cómo hacemos para que esa educación sea atractiva, le interese, sea participativa, que pueda interactuar con el docente y que puedan juntos llegar al conocimiento, y no alguien que exponga una verdad absoluta. Le educación en San Luis tiene muy buena base, creo que tiene que capacitarse más, y creo que el sistema organizacional tiene que profesionalizarse y analizar cuál es su desempeño.

Entrevistadora: ¿Considera que los docentes están lo suficientemente motivados para contribuir a una educación de calidad?

Entrevistado: Creo que no, aunque creo que la motivación corresponde darla al empleador, aparte del grado de compromiso que deben tener las familias. Podemos observar que el docente no está motivado pero debemos preguntarnos: si es por sí mismo, si le faltan recursos, si le falta capacitación, si el directivo lo acompaña y promueve las iniciativas de ese docente para innovar y ser creativo. En fin, son preguntas que debe responder el Estado, que corresponde que garantice el ejercicio del derecho a la educación.

Entrevistadora: ¿Considera que la valoración social del docente se ha deteriorado en los últimos años?

Entrevistado: Sí, pero esto es producto de muchas cuestiones; entre ellas yo creo de las políticas neoliberales de los 90 que redujeron la concepción del docente a un centro de imputación de costos del sistema educativo, es decir, lo miraban en términos económicos, lo cual obviamente no es así. El docente es una persona muy importante; tiene que trabajar sobre lo que nuestra sociedad occidental considera como lo más valioso, que son los niños. Entonces, debemos fortalecer el papel de los docentes, pero que este fortalecimiento también vaya acompañado por mejor desempeño.

Entrevistadora: ¿Cuál es su postura respecto a la aplicación de las TICs en los procesos de enseñanza-aprendizaje?

Entrevistado: Yo creo que es fundamental como una herramienta para facilitar la mediación pedagógica, para ayudar a los chicos a descubrir el mundo, a hacer la educación más atractiva, a animarse a innovar; constituyen recursos maravillosos las TICs. Creo que es una gran oportunidad de hacer más amigable y accesible el conocimiento; basta que vayamos a clase con un smartphone o una computadora, y podemos tener una clase inolvidable. Cuando hay tecnología el docente no debe sentirse desplazado, ni asumir que el protagonismo lo debe tener esta herramienta, sino que más que nunca debe aprovechar estas herramientas para motivar a los chicos. El uso de las tecnologías es fundamental, porque de otro modo se estaría desperdiciando una mina de oro; pero siempre ubicándolas en el lugar que les corresponde, que es el de herramientas, y como tales pueden ser utilizadas tanto para el bien como para el mal. Pero sí, creo que es fundamental ya que es la era que nos toca vivir.

Entrevistadora: Durante su gestión ¿se tomaron medidas tendientes a incentivar el uso de las TICs en el ámbito educativo?

Entrevistado: Si, de hecho en el año 2011 comenzó la entrega masiva de computadoras portátiles a los chicos del nivel primario de todas las escuelas de San Luis, públicas y privadas. A través de la Universidad de La Punta se desarrollaron planes maravillosos de capacitación, teniendo en cuenta también que San Luis es la única provincia que tiene garantizado el acceso a internet como un derecho constitucional. Es decir, estas condiciones creo que han sentado las bases para que la provincia se incorpore de lleno en el mundo digital. Ahora, tenemos que ver de qué manera las utilizamos, porque no hablamos de una máquina de escribir o una calculadora, sino que constituye una puerta a un mundo de contenidos ilimitados. Por supuesto creo que siempre se puede avanzar más, a partir de nuestro gran motor que es la ULP, creo que ella marca el camino en esto.

Entrevistadora: ¿Cómo considera que ha impactado la proliferación de instituciones educativas de gestión privada en el sistema educativo a nivel provincial?

Entrevistado: Y yo creo que cuando se elige una escuela privada hay muchas razones, entre ellas, algunas asociadas a razones filosóficas o creencias religiosas, y también hay un segundo componente, de posicionamiento social, es decir de lograr alianzas socioeconómicas para el futuro de los chicos; existen ciertos grupos que intentan conservar sus relaciones sociales y familiares, conformando un tejido impermeable. También existe una creencia de que la educación privada es mejor.

Entrevistadora: ¿Considera posible la implementación de sistemas de gestión de calidad en los colegios secundarios de gestión privada en San Luis?

Entrevistado: Si, por supuesto; yo creo que sí, con ciertas salvedades; desde las condiciones debemos ponernos de acuerdo desde la escuela, con las familias y por supuesto los chicos, sobre qué es lo que buscamos; ya que [a los chicos] hay que enseñarles que pueden asumir obligaciones y que tienen que trabajar para cumplirlas. En segundo lugar, es necesario tener en cuenta que, en humanidades es muy importante el papel de los procesos, más allá de los resultados. Y, en tercer lugar, la escuela no sólo transmite conocimientos: transmite valores, habilidades, fomenta aptitudes sociales, cosas que no es posible medir ¿Cómos medimos la solidaridad, el trabajo en equipo, el compañerismo, el altruismo, etc? Entonces, podemos saber en matemática, por supuesto si un problema o una regla de tres simple lo saben hacer, o si puede resumir las ideas principales de un texto, eso es medible, lo que no pasa con otras variables. Con esas cuestiones resueltas se puede avanzar y sería muy bueno, porque estamos mirando resultados, que se pueden medir. Pero si nos ponemos de acuerdo, si hacemos un "contrato social" a nivel escuela es totalmente posible, de hecho creo que así tiene que ser.

Entrevistadora: ¿Considera que la aplicación de sistemas de gestión de la calidad produciría mejoras medibles en la calidad educativa de las instituciones (aun con la “burocracia” implícita)?

Entrevistado: Por supuesto. A nivel mundial existen dos tendencias respecto de cómo mirar la administración pública: la clásica burocracia de Max Weber, hoy devenida en la nueva burocracia, y la neogerencia, o el gerencialismo. Este mira al Estado como una empresa, pero la neoburocracia lo ve como una estructura en función del bien común. Entonces la burocracia surge como una limitación a los poderes del Estado; lo que ocurre es que se ha tergiversado de modo tal que hoy la burocracia paraliza, asfixia, etc. Yo creo que si ponemos normas claras, que sean verificables, que sean transparentes y realizables, es totalmente posible; y diríamos gracias a la burocracia, en la medida en que a través de ella se delimiten claramente las obligaciones de las partes o qué es lo que buscamos. En este caso la burocracia en vez de ser un freno se convierte en un instrumento para que podamos cumplir con los objetivos que se proponen.

Creo que es totalmente posible, en este caso en las escuelas privadas porque están dadas las condiciones de base: los docentes están trabajando, los sueldos se pagan en tiempo y forma, las escuelas están en general en buenas condiciones de infraestructura, hay una valoración social muy importante de los docentes y hay confianza; y sobre todo en secundaria alta, es

decir en el ciclo orientado, donde los jóvenes pueden votar a partir de los 16 años, si pueden votar al presidente de la república, también pueden asumir compromisos en su escuela.

Profesora Priscila Caminos

Profesora de Enseñanza Media y Superior en Historia. Especialista en Educación y TICs.

Capacitadora de Ciencias Sociales en la Escuela Pública Experimental Nº1 Maestra Rosenda Quiroga (Ciudad de la Punta, San Luis)

Socia propietaria en "Sapiencia" (Consultora Educativa)

Fecha de la entrevista: 05/10/16

Entrevistadora: Bueno, la primera pregunta sería ¿cuál es tu concepto de calidad educativa?

Entrevistada: Mi concepto

Entrevistadora: ¿Qué entendés por calidad educativa?

Entrevistada: Creo que la calidad educativa es un concepto bastante nuevo en la educación, en primer lugar tengo que historiar necesariamente y alude a cierta eficacia de los procesos educativos donde la intencionalidad que tiene el que enseña logra un resultado esperado que es que el alumno aprenda ¿no? entonces me parece que la calidad de la educación tiene que ver con eso, con probar de alguna manera la eficacia del proceso de enseñanza y corroborar que el alumno, el estudiante aprenda, y que a la vez ese aprender tenga en cuenta el desarrollo de capacidades en un nivel primario, secundario y de competencias ya hacia fines del nivel secundario y del nivel superior ¿no? porque creo que la educación como un fenómeno cultural y social tiene que tener ese destino ¿si? clásicamente se ha visto a la educación como algo que tiene que ver con transmitir valores, conocimientos, cultura, hoy estamos pensándola como un proceso diferente, como un proceso que permite al individuo posicionarse en la sociedad, laboralmente, académicamente y que tiene que servir para dotarlo de herramientas para poder lograr esa inserción en la sociedad, ya sea herramientas con esto ¿no? con capacidades para ciertas cuestiones, capacitarlo para ser un ciudadano, habilitarlo para tener un trabajo, para insertarse económicamente, socialmente, culturalmente, desenvolverse en la vida.

Entrevistadora: Perfecto. Según tu experiencia o tu percepción ¿qué factores considerás determinantes para el logro de una educación de calidad?

Entrevistada: En primer lugar creo que, por eso estoy acá también, en el Instituto de Formación Docente que hay que arrancar por la formación docente inicial ¿sí?, me parece que

la formación docente inicial también ha sufrido a lo largo de la historia de la educación en general y en la Argentina en particular y en la Provincia de San Luis también, ha sufrido cambios; este Instituto está, éste y el de Villa Mercedes que son los dos que se fueron creando en el año 2001, hace 15 años formando docentes y me parece que esa es una de las claves, apuntalar fuertemente, que la formación docente inicial sea lo bastante fuerte, porque bueno para ver los resultados estos lleva tiempo ¿no? en este momento en el sistema educativo a nivel primario sobre todo que es donde yo estoy trabajando, trabajando más en la formación docente inicial y en la capacitación de docentes de primaria. Esa formación docente anteriormente tenía una extensión de uno o dos años, tres años como mucho; ahora las carreras de Instituto ya sean para secundario o para primario son carreras de cuatro años, son llamados títulos de grado que le permiten también al docente, si quiere, continuar con estudios de post grado entonces se ha jerarquizado a través de los Institutos de Formación Docente en la Provincia, y en el país en realidad, la tendencia desde el año 2006 que se fundó el INFOD, que es el Instituto Nacional de Formación Docente, ha sido lograr unificar los profesorados ¿no? porque había, antes era como, los profesorados que estaban en las Universidades eran de cuatro años o más, yo soy profesora con una carrera de cinco años y medio ¿sí? pero los profesorados que estaban en los Institutos Terciarios eran de dos, tres, cuatro años raro, dos, tres años, entonces esto ha sido que fuera muy despareja la formación desde la nueva Ley Nacional de Educación en 2006 y de la creación del INFOD y de una serie de, una resolución que es la Resolución 2407 del Ministerio de Educación de la Nación; no, esa es del Consejo Federal de Educación que está formado por el Ministro de Educación de la Nación y todos los ministros de las Provincias, aprobaron la resolución 2407 que es la que establece los lineamientos curriculares para la educación, para la formación docente de la educación obligatoria y se bajaron líneas de capacitación para los docentes en ejercicio y lineamientos para hacer nuevos planes de estudio para la formación docente ¿si? San Luis ya los tenía esto, San Luis desde el 2001 ya tiene desde los Institutos Profesorados de cuatro años como mínimo; o sea el chico, el alumno, el estudiante cursa cuatro años, después por ahí tardan más en recibirse ¿no? como en las otras carreras que pasa hasta que pueda hacer la práctica, hasta que rinden todas las materias, a nivel nacional esto recién aparece con el INFOD que se unifica Entonces bueno, en ese sentido este Instituto tiene más años que otros Institutos de otras provincias que eran Institutos de dos o tres años y tuvieron que ajustarse a tener cuatro ¿no? eso hace que la formación docente inicial sea de calidad porque más tiempo es; el tiempo también es otro factor que hace a la calidad, no puede un docente con dos años que aprenda todo lo que tiene que aprender para estar parado frente a un aula, no alcanza, entonces estos cuatro años, que aparte estos lineamientos curriculares plantean una inserción

en la práctica desde el primer año, yo creo que eso también es clave. Los profesorados ya desde los lineamientos estos que te digo de la Resolución 2407 establecen una inserción en la práctica desde el primer año o sea la práctica, el campo de la práctica, cuatro materias, una en primero, una en segundo, otra en tercero y la que se está en cuarto se llama Residencia Pedagógica, con una carga horaria que va in crescendo de primero a cuarto. Con el primer año van a hacer observaciones, trabajan sobre todo qué es una institución educativa, viéndola no ya como alumnos, que han sido alumnos del sistema sino como futuros docentes, entonces conocer más cómo se maneja la institución. En segundo año hacen observaciones de clases, en segundo año ¿si? entran a las escuelas vienen a cursar acá, hacen ejercicios de clases entre ellos, de dar clases entre ellos, o sea clases entre ellos y van a las escuelas a observar clases; y también en el caso de mi materia, yo doy Ciencias Sociales en segundo año, hacemos un proyecto de articulación con la práctica de segundo año que es llevarlos además de observar a dar clases en forma grupal con pareja pedagógica y un grupo de cuatro o cinco y dan por primera vez una clase en segundo año, esto es uno de los lineamientos del INFOD, y bueno en este caso nosotros hace cinco años lo estamos haciendo entre tres cátedras; y vamos complejizándolo a esto, después de esto los chicos confirman que quieren ser docentes o desechar que quieren ser docentes porque, es decir, y esto también es como una economía ¿no? porque, de esfuerzo para ellos porque no hace falta que lleguen a la residencia antes vos cursas todas las materias dos, tres en caso mío la universidad eran cinco años

Entrevistadora: y recién ahí..

Entrevistada: y recién ahí iban a la, recién ahí iban a la residencia y había gente que se daba cuenta que no le gustaba dar clases, tarde, ya había rendido 30 materias entonces esto tiene también esa ventaja, por primera vez dan clases, y también permite que si les gusta pero no se animan, esto permite que ellos vayan de alguna forma trabajando los problemas que pueden tener, a lo mejor problemas de timidez, de falta de seguridad, problemas en la dicción, distintos problemas que afectan a la práctica docente, entonces ellos tienen tiempo para poder resolver antes de llegar al stress que es la residencia, que es un stress muy grande, porque en la residencia bueno en tercero van una vez en la semana a dar clases, es una inserción gradual; todos los miércoles van a escuelas a dar clases, pasan toda una mañana en una escuela o sea durante todo el año y en cuarto que hacen la residencia pedagógica casi no tienen materias fuertes ¿no? y tienen más que nada residencias, tienen muchísimas horas de residencia entonces ellos tienen que venir a consultar con nosotros las planificaciones que van a llevar a los chicos y observan un poquito primero y después empiezan a dar una clase de cada una de las materias aisladas, y en la segunda mitad de año dan clases las cuatro horas todo el año, así

se está trabajando. Este cambio yo creo que hace a la calidad educativa es decir, una formación docente inicial, con una inserción gradual en la práctica, con mucha mayor carga horaria, con un título de grado certificado que les permite aparte de tomar las materias ¿no? que les permite apoyar un post grado el día de mañana hace a docentes mejor formados, creo que ese es el factor esencial, la formación docente inicial. Pero por otro lado el sistema tiene docentes que no han sido formados así, la gran mayoría no fue formado así. Qué pasa, que bueno, esta gente se tiene que jubilar, está en el sistema hasta que se jubile y se haga el cambio con las nuevas generaciones ¿si? bueno ellas tienen sus lógicas y a lo mejor se recibieron con dos años, con tres años, entonces dónde hay que poner el acento si uno quiere levantar la calidad educativa, en la capacitación, entonces y ahí es otro mundo. Nosotros acá a nuestro cargo tenemos obligación de capacitación docente ¿si? tenemos la obligación de dar cursos o sea mi cargo es para dar clases a los alumnos nuevos y para dar clases a los docentes que están en el sistema, pero qué pasa, todas las capacitaciones las tengo que plantear después de las 6 de la tarde, ¿por qué? porque en las escuelas no les dan permiso para faltar e ir a hacer curso. Un docente que quiere ganar un sueldo más o menos tiene que trabajar en doble turno, y como doble turno no se les paga doble turno ¿qué hacen los docentes? trabajan en un autogestionada que sirve ahí tienen el doble turno, trabajan en una pública ponele de mañana y a la tarde en una autogestionada. Si vos tenés una persona que desde las 8 de la mañana hasta las 5 de la tarde, 6 de la tarde hasta que llega a la casa de corrido, ¿va a tener ganas de 6 a 9 de la noche venirse a estudiar acá? por más que sea gratis, entonces yo me doy cuenta que yo abría el curso, había muchísimo interés empezaban 30 y al final quedaban 5, se cansan y abandonan, porque además por más que le dan puntaje porque vos decís bueno pero los cursos que da el IFDC son gratuitos y dan puntaje, fantástico, pero para qué quiere el puntaje alguien, es decir, te hablo del sistema público ¿no? para qué quiere alguien en el sistema público el puntaje, o sea el que está en el privado lo quiere para entrar pero una vez que entró no le sirve de nada, ¿para aprender? está bien ¿Tiene ganas una persona después de estar casi 12 horas trabajando para estudiar? no tiene ganas. Según lo comprobé, la evidencia empírica, se anotan un montón y después se cansan, entonces me parece que así como hemos mejorado mucho en la formación docente y hay que esperar que estos docentes bien formados lleguen y empiecen a cambiar las cosas de hecho los que están trabajando los directores de escuela nos dicen, yo tengo contacto con directores nos dicen, “ché qué lindos chicos qué bien que salen, se nota la diferencia cómo vienen preparados”, bueno eso es importante. Sabemos que detrás hay que también trabajar el tema de la capacitación pero nosotros, yo como una profesora de Instituto no puedo hacer nada, hay decisiones políticas que hay que tomar que tienen que ver que sea el otro factor que yo creo que también hace a la calidad que tiene que ver con

entender que el docente necesita actualizarse y que según la misma Ley Nacional de Educación la capacitación debe ser gratuita y en servicio, ¿qué quiere decir gratuito y en servicio? que no pagan, que eso acá no pagan, acá los cursos son sin que paguen; pero en servicio, es decir, la Seño tendría que un día a la semana o dos horas a la semana estar libre de alumnos para poder recibir capacitación, y nosotros tenemos que ser muchos para poder ir a atender a todas las escuelas o poner un capacitador en cada escuela, es decir, hay provincias que lo han solucionado de distintas maneras ¿si? yo creo que o sea yo hablo mucho de primaria, te hablo mucho de primaria porque creo que la realidad en la secundaria es diferente ¿si? las variables a considerar para mí es muy distinta la situación en la escuela primaria. El jardín es un mundo, la escuela primaria es otro y el secundario es otro, es muy difícil porque el profesor de secundaria tiene la fortaleza de la disciplina, es fuerte en historia, en geografía o en contabilidad, ¿si? en lo que sea pero el problema en realidad de cómo mejorar la calidad en la educación secundaria pasa por el asesoramiento pedagógico, por la preparación pedagógica y didáctica de las profesoras, en secundaria tenemos muchos profesores que no son profesores en realidad, es decir, son profesores de oficio pero no son profesores porque estudiaron ¿entendés? entonces pasa, me ha pasado con profesores de mi hija más chica, tenés ingenieros dando matemáticas, son conceptos que alguien sepa un contenido no quiere decir que sepa enseñar, entonces para levantar la calidad esa es otra cuestión que hay que apuntalar. En secundaria, de hecho, eso se hace acá también, trayectos pedagógicos para profesionales que estén trabajando como profesores del sistema, eso acá se está haciendo, ahora se está haciendo con la gente de música y de arte, porque hay mucha gente que es, que son productores musicales por ejemplo, recibidos en la Universidad Nacional de San Luis, y están dando música en las escuelas pero nunca pisaron una materia psicológica, ni pedagógica ni didáctica, entonces vienen a hacer ese trayecto vienen acá y lo hacemos, entonces eso con el tiempo va a ser un requisito para poder trabajar con los profesores, entonces en secundaria esa es la realidad o en el caso de los especiales. En el caso de las maestras de primaria que están en el sistema lo que hace falta es asesoramiento didáctico y disciplinario, es decir, la maestra necesita actualizarse en lengua, actualizarse en matemáticas, actualizarse en ciencias sociales y actualizarse en ciencias naturales, qué es lo que dan ellas ¿si? aparte está la educación física y lo otro que tiene una formación específica, el problema es esto, que hay actualizaciones en la didáctica de la enseñanza de la lengua, de la matemática, de historia, de la geografía, de la biología, de la física, de la astronomía y todo eso no llega a la escuela, porque el docente aparte en el sistema público está tres años como interino, y después queda titular entonces no le interesa juntar puntaje, ¿para qué va a hacer cursos?, el sistema no lo estimula a capacitarse y actualizarse ¿entendés? o sea cualquier profesional hoy, cualquier profesional, el caso tuyo,

el caso de un médico, de un ingeniero, un arquitecto sabe que tiene que seguir, que no es recibirse y listo, que hay que seguir lo que se llama desarrollo profesional, las maestras ¿cuál es el incentivo para actualizarse?

Entrevistadora: si una vez que entraron…

Entrevistada: una vez que están, vos estás ahí, imagínate si te pasara a vos, tres años en un puesto, una vez que juntaste años, titular hasta que te jubilás no te puede sacar nadie de ahí, ¿cuál es el incentivo a actualizarte? el ingeniero que no se actualiza se le cae la obra, si no aprende las leyes nuevas, de las regulaciones municipales, de los que le van a inspeccionar las obras. No hay, o sea el sistema está pensado para la estabilidad del docente como empleado público, no está pensado para que haya un acicate un, a ver, si todos nos consideramos profesionales a mí no se me ocurre no actualizarme, el problema es que el maestro está visto como una ocupación no como una profesión, hay una, (yo creo que esto va en contra de la calidad, o sea en mi supuesto ¿no?) hay una tradición, hay algo instalado un prejuicio social, de ver al maestro como una ocupación como algo que es fácil que no requiere grandes capacidades de la persona y si no pudiste ser contador, y andá a estudiar para maestro por lo menos, algo vas a trabajar, esto está instalado, las chicas dicen que en la misma familia se los dicen, ¿si? es un trabajo bastante subestimado cuando yo creo que es todo lo contrario, yo creo que es quizás el trabajo más difícil, ser maestro de primaria es mucho más difícil que ser, enseñar en secundaria, porque no sólo hay que saber de las cuatro áreas sino que encima tenés que saber cómo enseñárselo a un niño chiquito, que para ser lo que se llama trasposición didáctica que es llevar el contenido a un niño chico tenés que saber más de eso que otro que se lo tiene que enseñar a un adolescente que ya entiende un montón de cosas. Enseñar a leer, enseñar a escribir, enseñar nociones temporales, espaciales, procesos; no es fácil enseñar en primaria entonces ese es otro, otra especie de yunque digamos que tira para abajo el tema de la calidad que es quiénes la eligen a la carrera porque por este prejuicio que te digo en general mis alumnos son alumnas que han fracasado en otras carreras o que quedaron embarazadas y priorizaron la familia y tienen 30 años y los chicos están más grandes, se dan cuenta que quieren trabajar de algo, que les gusta enseñar, o chicas que piensan que es fácil, salen del secundario y se meten; bueno hay de todo, pero hay una gran cantidad de esta cuestión que está instalada entonces yo creo que una de las cuestiones sería prestigiarla de alguna forma a la carrera docente me parece que algo que está faltando y son, todo lo que estoy diciendo son decisiones políticas, son decisiones políticas, prestigiar la carrera docente se ha intentado, han puesto premio al mejor maestro, yo haría otra cosa, yo haría pensando en esta Ley Nacional de Educación haría capacitación en servicio obligatorio. O sea no importa si vos llevás 10

años de maestra y estás re tranquila, acá todos los jueves vamos a trabajar con la capacitadora de matemáticas, la primera mitad del año; y no hay ni discusión, tenés que actualizarte, o sea si yo voy al médico y el médico me sigue diagnosticando y me sigue dando los remedios que daba hace 30 años yo no me curo porque los virus cambiaron y todo cambió entonces tenés que actualizarte en los remedios ¿no? bueno en la educación es lo mismo ¿los chicos son los mismos que hace 30 años? No. Entonces no podemos tratar de enseñar de la misma forma, con los mismos recursos que cuando nosotros éramos chicos, el docente eso no lo entiende, el docente que está hace ya 20 años, 25 años trabajando te dice, ah yo enseñé a leer a generaciones y voy a seguir enseñando igual, entonces ahí tenés los problemas que tenemos: repitencia, fracaso escolar, todos los niños tienen TGD, todos son derivados a psicopedagoga, porque hay docentes que no se actualizan yo creo que para mí pasa por ahí, el tema de la calidad, el nivel primario ya te digo, tiene que pasar por ahí, en secundario tiene que pasar por el asesoramiento pedagógico y en primario tiene que pasar por esta cuestión de obligar al docente primario sobre todo en las escuelas públicas que se actualice, el que está en la escuela privada y bueno sabe que lo echan si no se actualiza, entonces no le queda otra, o en la autogestionada donde yo trabajo en la autogestionada yo soy asesora de Ciencias Sociales y yo voy seis horas a la semana, hace siete años que hago ese trabajo y hay alguien igual que yo en Naturales, hay otra en Matemáticas y otra en Lengua; y hay una Asesora Pedagógica y yo les miro todo lo que hacen, o sea les miro las actividades, les miro los trimestrales, les miro los proyectos; esto sí, esto no, los guío, los oriento, “mirá vos crees que esto se enseña así”, está bien, perfecto pero en realidad hoy, sabemos que esto va por acá, que no se enseña por separado el relieve, los climas, los ríos, no, que hay que integrarlos, que se enseña de esta forma yo los capacito, observo clases mi trabajo como asesora es sentarme a observar clases, una vez a la semana un módulo a la mañana y un módulo a la tarde, yo me siento y miro una clase, veo qué pasa con los chicos cómo interactúan con ella y después yo le hago una devolución, digo fíjate que no te entendieron esto, aquello o lo otro, probá con esto, aquello y lo otro, ese es mi trabajo y yo estoy totalmente actualizada, estoy siempre buscando y viendo qué hay para enseñar Sociales en primaria. Entonces para el maestro es muy difícil hacer esto él solo, creo que la figura de asesor es fundamental; sé del Chaco por ejemplo que tiene un programa, que va por ejemplo profes de secundario tienen cinco escuelas entonces toma un día una escuela, otro día otra, otro día otra, manda profesora de Biología, y ese día asesora ella en Naturales a los docentes del turno mañana y turno tarde, el Ministerio le paga 40 horas semanales a ella, que trabaja ocho horas de lunes a viernes y se sienta en la escuela o hace lo que yo hago una vez a la semana en la escuela de Punta, ¿si? se sienta y observa clases cada vez y los docentes que tienen que mostrar eso que los lunes tienen que trabajar con la de

Biología entonces los lunes vienen ubicados Educación Física, Música y otras, el docente está liberado de estar en el aula con los chicos. Ese sistema para mí sería fantástico, pero bueno no depende de mí, son ideas ¿no?

Entrevistadora: Si, si totalmente. Bueno como seguramente lo sabés en el último informe que se publicó de las pruebas PISA que fue el que se hizo en 2012 Argentina salió 59 de 64 países, ¿qué factores crees que contribuyeron a este pobre desempeño además justamente de la formación docente que por ahí no es la mejor?

Entrevistada: Claro. Si bueno, las pruebas PISA se aplicaron en primaria y en secundaria, en todos los niveles se aplicaron así que bueno, habría que ver, discriminar por ahí un poquito dónde estuvimos más flojos, de verdad no recuerdo ahora, yo sé que en primaria estuvo bastante más. Me parece que sí la formación docente inicial, la actualización de los docentes es otro factor; también habría que ver yo no he visto las evaluaciones, me gustaría saber a dónde apuntan las evaluaciones, porque creo que otro tema en el que considero que hay que actualizarse es la evaluación porque todo esto es un mismo proceso ¿no? el de enseñanza es un mismo proceso. Si yo entiendo que mi función como docente es enseñar y transmitir contenidos, a la capacidad que apunto del alumno es a la memorización, es decir yo le doy algo que él tiene que repetir y tiene que saber ya sea aún en matemáticas, pero hay un procedimiento y que tiene que saber aplicarlo tiene que sabérselo, estudiarlo de memoria. Ahora si yo entiendo que la capacidad a la que tengo que apuntar es otra un poquito más elevada como son relacionar, comparar, formular hipótesis, sacar conclusiones, argumentar, reflexionar estrictamente, pues yo voy a trabajar los contenidos de otra manera, esto es lo procedimental de la educación. Yo no sé si esas pruebas apuntan a la memorización de datos, fenómenos, hechos, conceptos, o si las pruebas apuntan a esto que te digo que son las otras capacidades y competencias ¿no? cuando hablamos de capacidad hablamos de esto, de poder identificar, relacionar, comparar, formular hipótesis y la más elevada, porque esto es como una espiral de competencias ¿no? que van de lo simple que es identificar datos y ahí va la memoria y nada más a poder comparar, sacar conclusiones, relacionar, entonces va espiralando haciendo que el sujeto tenga un pensamiento más elevado ¿eh?, cuando vos comparas es más complejo hacerlo, más difícil, cognitivamente me refiero, entonces a lo elevado cognitivamente que es poder argumentar yo no sé si la prueba apunta a todas estas capacidades. Yo, mi suposición porque no las he visto o sea esas pruebas nadie las ve y los resultados no se preveen mi suposición es que no apuntan a la memorización y sino que apuntan a esto porque se va, viene diciendo la educación que tenemos que trabajar las capacidades y competencias, el asunto es que, porque eso se prepara para el mundo de la vida

de sociedad y el trabajo, el asunto es que la escuela ¿a qué está apuntando la escuela? A la memorización. Entonces es muy probable que esos resultados tan bajos tengan que ver con esto que estoy diciendo ¿si?, tengan que ver con que la escuela apunta fundamentalmente a la memorización como está estructurada, como está pensada, con docentes desactualizados.

Entrevistadora: Si, si. ¿Cómo caracterizarías la situación del sistema educativo provincial actualmente?

Entrevistada: ¿en qué nivel?

Entrevistadora: El trabajo apunta al nivel secundario fundamentalmente, lo que es

Entrevistada: ¿A nivel? Nivel secundario

Entrevistadora: Si, yo estoy trabajando en eso pero bueno era una apreciación por ahí de un especialista sobre cómo está nuestro sistema educativo

Entrevistada: ¿Provincial?

Entrevistadora: Si

Entrevistada: Bueno, te voy a decir lo que sé de haber trabajado en el secundario y también de cosas que sé porque estoy acá por más que yo esté dando clases acá en el profesorado de primaria uno está en contacto. Si tengo, voy a intentar de analizarlo por dimensiones ¿no? espero hacerlo sintético. Si tengo que referirme a dimensión edilicia, a lo edilicio diría que estamos bastante bien, porque en la Provincia de San Luis y comparando con otras provincias cuenta con edificios aptos en muchos sentidos ¿no? los edificios son, están destinados, han sido construidos para escuelas; por ahí bueno, habrá casos que no están tan bien mantenidos, estoy hablando de las escuelas públicas ¿no? igual el sistema educativo está compuesto por públicas, privadas, por todas, cuando hablamos del CEP todas componen el sistema educativo provincial. En el caso de las escuelas públicas, el sistema edilicio está bastante bien, en las escuelas privadas hay diferencias hay escuelas donde no se puede estar, son muy chiquititas las aulas porque han sido, y escuelas viejas públicas, que han sido casas, y bueno, quizás haya que actualizar pero comparando con otras provincias me parece que no está tan mal en el aspecto edilicio, es algo que requiere mantenimiento permanente de todas maneras o sea que siempre va a haber problemas pero no creo que sea tan grave. En el aspecto del control que el Estado hace de todo el sistema me parece que hace falta más supervisión, más trabajo de los supervisores, me parece que la cantidad de supervisores con la que cuenta la Provincia es insuficiente para la cantidad de escuelas y pensamos en supervisión, el supervisor no

solamente más bien controla sino como alguien que tiene que ayudar, apoyar al director, eso estaría en la dimensión organizativa por así decir. En cuanto a la dimensión organizativa también te podría decir que me parece que las escuelas necesitan más personal de gestión, me parece que con un director y un vice no alcanza, que se necesitan cargos de coordinadores, regentes, como se los quiera llamar, de ciclo, un equipo directivo, director y vice de secundaria tendría que estar apoyado como mínimo, si funcionan dos turnos tendrían que ser dos por turno, tendría que tener un regente a la mañana y un regente a la tarde y tener coordinadores de ciclo, y aparte contar con asesores pedagógicos, me parece que hace falta una planta permanente porque el profesor de la materia secundaria va y viene de escuela en escuela. Si queremos mejorar las cosas me parece que hace falta más gente permanente primero hacer, lo ideal sería hacer cargo de concentración de horas para secundaria, para que un profe no tenga que estar yendo a cinco escuelas ¿entendés? cargo de concentración de horas me parece que está bien, asesores pedagógicos en cada escuela, dotar a las escuelas de, sería lo ideal, dotar a todas las escuelas de un gabinete donde haya un tutor, que pueda ser un psicopedagogo también, un psicólogo para trabajar todos con un montón de cuestiones que tienen que ver con lo actitudinal, con las relaciones interpersonales, eso en secundaria. En primaria también los gabinetes ¿si? no un gabinete del Ministerio como hay donde, para hablar mal y pronto hay uno solo que está para 300 escuelas no, me parece que las escuelas tienen que ser dotadas con más gente que esté permanente eso lo sería en la dimensión organizativa. Y también esto de que los maestros que ya llevan muchos años o los profesores que ya llevan muchos años puedan ocupar esos cargos, eso es coordinador de ciclo, o jefe del área, jefe de área de, sí del área de las, ponele de las materias contables en una escuela con la modalidad de organización y gestión, es un profesor que no esté dando clase sino que se encargue de coordinar a los profes de esa área, hacerlos articular, hacerlos trabajar en conjunto ¿entendés? pero que esté relevado del aula porque eso también implicaría una carrera docente ¿En este momento cuál es el ascenso que puede tener un docente?, directora o vice, secretaria, directora o vice; es todo administrativo, no es docente, en cambio cargos intermedios que esta es la Ley Nacional de Educación, no lo saco yo de mi cabeza, la Ley Nacional de Educación dice eso y no se cumple, cada intermedio que tiene que ver con la coordinación, con la gestión, con la articulación de contenidos, con el trabajo en equipo, la escuela necesita más trabajo en equipo, pero el trabajo en equipo si vos das 40 horas acá y das 80 allá; es así, tiene que haber tiempo institucional, o institucionales que se dan a los profesores para que puedan reunirse en escuelas, que tengan sus horas concentradas en una o dos escuelas no más, y que estos cargos para los que llevan diez, quince años trabajando que están como hartos de los chicos esto, en la dimensión organizativa y también me parece que

estaría buenísimo esto. Ya Carolina Tobar García, no sé si te ubicás quién es Carolina Tobar García

Entrevistadora: No

Entrevistada: Bueno Carolina Tobar García, fue una puntana de Quines; de San Francisco, perdón, que, Carolina Tobar García fue la introductora en la Argentina de la educación especial, para chicos con capacidades diferentes. Ella era maestra y médica, siendo maestra trabajó en Buenos Aires en un instituto inglés, daba clases en ese instituto y con eso se pagó los estudios de medicina, estoy hablando de principios del siglo XX y Carolina conocía ya en los años 30 describió, que lo vio en Estados Unidos, fue a una Universidad de los Estados Unidos a especializarse o sea de acá estudió en Buenos Aires, estudió en la UBA medicina y de allá, (una mujer brillante muy inteligente) se fue a Estados Unidos y ahí vio lo que era la educación especial y fue la pionera de la educación especial en la Argentina. Dirigió un instituto de educación especial en Buenos Aires, por eso hay escuelas que tienen su nombre. Ella ya en la década del ’30, del ’40 del Siglo XX describe el Síndrome de "Burn-out", la “cabeza quemada de los docentes”, es impresionante la cantidad de docentes con licencia por psiquiatría, pero vos decís “ah son unos chantas no quieren trabajar”, no, la actividad docente implica un desgaste emocional muy grande, que la gente a veces no entiende y subestima a la profesional, entonces ella decía que en Estados Unidos ¿cómo resuelven esto? seis años de trabajo, un año sabático, seis años de trabajo, un año sabático; y en ese año sabático capacitarse. Entonces, eran seis años y un año de capacitación; no trabajás como docente pero te pagan el sueldo, te ponen un reemplazante eso hace que uno se despegue, se despeje de los problemas emocionales que tienen que ver muchas veces con cuestiones que los chicos traen a las escuelas, que tienen una carga muy densa y el desgaste de poner el cuerpo, la cabeza y la mente en dar clases que es muy grande ¿si? a diferencia de otros trabajos y bueno eso era para prevenir y que el docente pueda cumplir los 30 años de servicio, jubilarse, prevenir los problemas de salud mental en los docentes. Porque al ser docente y médica lo vio clarito esto y sobre todo en la educación especial, hay leyes que dicen que el maestro de educación especial tras tres años y tendría que tener un año de descanso, eso me lo dijo una licenciada en educación especial y eso no se cumple, porque vos imagínate lo que es trabajar con un nene con discapacidad, con autismo por ejemplo; o sea vos le enseñás, le enseñás y no aprende nada, y tenés un progreso a lo mejor en el año, es muy frustrante porque todos necesitamos ver el resultado de nuestro trabajo ¿si? Entonces bueno, esto es muy frustrante, con chicos que están en la escuela común más o menos bien, y bueno aprenden pero también tenés en todo grado, dos o tres con problemas graves. Tenés niños con problema de desarraigo familiar,

tenés niños abusados. La realidad en las escuelas es esta hoy, el chico abusado, el chico con problema de drogas en el secundario, tenés unas realidades sociales y esto te lo digo no sólo en escuelas públicas, de esto no se salva ninguna escuela, ni las escuelas privadas se salvan de estas realidades ¿no? de tener chicos con maltratos, sufrir maltratos en la casa o que las mamás sufren maltratos, violencia de género, un montón de problemáticas sociales ¿si? chicas con bulimia, con anorexia, chicos con problemas de drogadicción. Esto el docente de alguna forma lo recibe y te quema la cabeza todo eso, yo acá tengo chicos que se me sientan a llorar contarme la historia de su vida; yo pago mi psicólogo, voy a terapia pero ¿me entendés? no todo el mundo lo hace entonces qué pasa con esa gente, terminan con la cabeza quemada y no ven la hora de jubilarse, y los niños sufren esto entonces de qué calidad estamos hablando. Me parece que la calidad también pasa por otras dos cosas en la dimensión organizativa, por entender la tarea docente, que el docente se tiene que actualizar y hay que ofrecerle otras alternativas en la carrera y también estos espacios de tiempo para reestablecer la calma, que sería darles el año sabático; y también la otra cuestión importante en lo organizativo, bueno, ideal sería que no tengan que trabajar un máximo de horas, para poder preparar las clases para ¿no? esto hace a la calidad también. Ah, el tema de ingreso, en la Provincia de San Luis no existe, esto no sé si alguien te lo contó o te lo dijo pero a mí me puso los pelos de la nuca cuando miré San Luis, en la Provincia de San Luis no existe, no se pide una aptitud psico-física para entrar a trabajar en el sistema educativo

Entrevistadora: No, no lo sabía

Entrevistada: Bueno, eso es terrible, cualquier loco puede estar dando clase, yo vine acá viniendo de Mendoza; en Mendoza existe una oficina que se llama Sanidad Escolar, Sanidad Escolar cuando yo empecé a trabajar me hicieron ir y me hicieron análisis de sangre, todo un preocupacional como te hacen en las empresas pero depende del gobierno, porque eran escuelas públicas de gobierno ¿si? a mi, por ejemplo, cuando entre a la Provincia pensé seguramente me lo van a hacer, tampoco me lo hicieron. Es decir no existe en la Provincia de San Luis la costumbre o normativa de que el docente tenga que tener un examen preocupacional para mí eso es esencial, clave, ¿por qué?, porque tenés mucha gente que está con la cabeza quemada, que los trata mal a los niños, a mí me ha pasado ir a observar clases de las residentes de acá, y nosotros mirando con alumnas residentes ver que la maestra lo zarandeaba del brazo al niño y lo maltrataba y no saber qué hacer porque vos qué hacés, es maltrato infantil eso, porque sea maestra no tiene derecho a zarandearlo ni a tocarle. Ese tipo de cuestiones, cuando digo esta mujer está desequilibrada no puede estar en el aula, no hay un control de eso, la persona se da cuenta sola y pasa licencia por psiquiatría ¿entendés? entonces

a mí me parece que no estamos cuidando, ya no hablo de calidad, no estamos cuidando los niños, porque cualquier loco puede estar con los niños, con los adolescentes, y vistes el caso de un profe que vendía droga

Entrevistadora: ¿A dónde?

Entrevistada: Hubo un caso de un profe de la Carrillo

Entrevistadora: Si lo había escuchado

Entrevistada: Le vendía drogas a un alumno hacía fiestas; bueno y qué, no te piden un certificado de buena conducta, no te piden, y sí cualquiera entra a trabajar, presentas el título entrás a trabajar de profesor. Sos profesor recibido, entrás a trabajar de profesor, no hay un, y después no hay control, qué va a estar haciendo el director ¿se va a meter a todas las clases para ver cómo son los profesores?¿va a ir a la salida con cada profesor para ver si habla con el alumno y lo invita a fiestas? eso no está normado, todo eso en la dimensión organizativa yo creo que hay que mejorar mucho, en lo edilicio. En lo curricular que es otra dimensión, estamos mal, también estamos mal en lo curricular. A partir de la Ley Nacional de Educación del 2006 se aprobaron en distintas fechas para las distintas áreas los NAP. Los NAP es lo que se debe enseñar, eso se estableció por una resolución también del Consejo Federal de Educación, donde estuvieron los Ministros de Educación de la Provincia de San Luis, estaba Silvia Rodríguez en el momento ese de Ministra de Educación cuando se aprueban los NAP; o sea la Provincia de San Luis lo firmó, todos los ministros lo firmaron, a los NAP son los Núcleos de Aprendizajes Prioritarios. Ahí está lo que en Nación se dice que hay que enseñar, lo curricular es como una escalerita ¿no? tiene niveles jurisdiccionales. La Nación definió los NAP después sigue el nivel jurisdiccional provincial ¿no?, después sigue el nivel que tiene que ver con la institución que se llama PCI, cada institución, cada escuela define qué va a enseñar, cómo lo va a enseñar, con qué ideas lo va a enseñar y después está el otro escaloncito que es el diseño del aula, que es la planificación, la selección anual que el docente hace, bueno de esto que dice la Nación, la Provincia y la escuela que yo tengo que enseñar en esta materia yo le voy a dar este giro, esta impronta que tiene que ver con lo que yo decido como docente, con la libertad que aprendí y después viene cada planificación de la clase, como niveles de planificación, los NAP fueron definidos; en San Luis el diseño curricular jurisdiccional de San Luis nunca fue definido o sea llevamos ya diez años desde la aprobación de los NAP y San Luis tiene vigente el diseño de 1997 con ese año curricular que no va con los NAP, está desarticulado y que ese diseño curricular va a cumplir 20 años el año que viene, está desactualizado, o sea está desarticulado con lo que dice la Nación que hay que

enseñar, por otro lado está desactualizado. Eso para mí es un problema muy grave porque los NAP porque a los docentes se les dice te tenés que actualizar tenés que ver los NAP, buenísimo, ahora los NAP es tan macro, tiene el nivel de especificidad que abarca toda la Nación y son núcleos NAP quiere decir Núcleos Aprendizajes Prioritarios, es lo que el alumno en la Argentina tiene que aprender en cada año y en cada materia, eso son los NAP un listado de contenido que aseguran la movilidad dentro del sistema educativo nacional, ¿qué quiere decir eso? que si vos estás en cuarto grado en Jujuy y tu familia se muda a San Luis, pueden venir y están viendo más o menos lo mismo, o pasar a quinto no, y no que no entiendas nada, un orden en un sistema pero un sistema que es único, y que hay que estar, tiene que haber reciprocidad de relación, esa es la idea de los NAP. Pero si el diseño provincial no se ajusta, no especifica esos NAP ¿qué pasa? hay incoherencia, el docente qué hace, la escuela en el PCI va y busca los NAP, le es muy difícil, es muy difícil solos no lo pueden hacer, porque esto de lo curricular tiene sus vueltas y hay que saber de la disciplina y de la didáctica de la disciplina para hacer el recorte del contenido se dice; es decir cómo bajo eso grande al proyecto de la escuela y lo mismo pasa de ahí a la planificación del docente, es decir, estamos en un problema porque hay un escalón que falta que es el diseño provincial, ¿qué quiere el gobierno de la Provincia de San Luis que se enseñe?, que tiene que respetar lo básico de la Nación y pueda agregar cosas, bueno eso no sale. Yo tuve oportunidad por un trabajo de la consultora de hablar la semana pasada con Irene Benegas que es la encargada la jefa del programa de Desarrollo Cultural del Ministerio de Educación actual y bueno, ¿cuándo van a salir? pregúntame, o sea yo acá también estoy formando el futuro docente, quiero saber cuál es el diseño de la Provincia, qué les digo que tienen que enseñar. “Eh, lo estamos trabajando”. Y así estamos, desde que yo estoy en el Instituto a mí me llamaron para trabajar en la parte de Sociales elevé unas propuestas de contenido con una compañera, no salió, en el año 2014 presentaron con bombos y platillos en el Hotel Potrero el nuevo diseño curricular jurisdiccional de la Provincia de San Luis, nunca dieron nada; así tiene que ser, todo lo que hay que enseñar, todos los contenidos y de ahí cada escuela toma y lo personaliza ponele, en Causay tenían esta cuestión de corregir la ortografía ¿si? entonces en su PCI pone “estos son los contenidos que vamos a hacer pero nosotros hacemos esto”, es la especificación que funciona del diseño, menos que eso no pueden dar, pueden dar más pero el escalón anterior actúa como lo mínimo ¿entendés? Las escuelas están haciendo lo que pueden, de hecho por eso tengo trabajo con la consultora ¿entendés? nosotros vimos que había un huequito y hemos trabajado ya con tres instituciones, hemos trabajado con el San Marcos, le ayudamos a hacer su PCI, a traducir los NAP, a saltar ese escalón que no existe, a mí para mi kiosco privado me conviene que no, que no esté el diseño pero es un lío si te ponés a pensar, porque no todas las

escuelas pueden pagar asesoramiento ¿entendés? Nosotros hicimos trabajos con los docentes, ver las planificaciones, ver qué estaba haciendo cada uno, hicimos una construcción colectiva, a ver qué estás dando vos en lengua en primero, vos en lengua en segundo, vos en,.. llevamos un equipo nosotros armamos un equipo, y trabajamos con ellos en jornadas, y después los docentes que estaban con los especiales dos asesoras fuimos durante cuatro días a la semana durante un mes nos sentamos con los docentes a ver qué estaban haciendo y redactamos todos los contenidos que se dan en el San Marcos desde el primero a tal año con la impronta de la modalidad que es en Filosofía Latinoamericana y toda la idea, ahora estamos trabajamos también con un Jardín, un jardín público que la directora dijo "bueno, yo de la cooperadora voy a usar la plata para esto porque me parece que esto es muy importante, porque no puedo estar enseñando cada, en la mañana se enseña una cosa, a la tarde otra, no sé" listo, ordenamos un poco y quiere que sigamos trabajando. Y estamos trabajando también en una escuela autogestionada bilingüe que estamos trabajando dando una capacitación de Ciencias Sociales, específicamente, pero están muy interesados en que trabajemos con el PCI, o sea hay una necesidad porque está faltando un escalón, yo creo que esa desde la dimensión curricular es una cuestión bastante grave. Y bueno, y yo sé que todo esto tiene que ver ¿no? con la dimensión ahí administrativa y financiera también me parece que está faltando quizás algo de recursos o a lo mejor los recursos que están no están puestos donde tendrían que estar ¿si? Me parece que una idea podría ser dotar de autonomía las escuelas, cierta autonomía de recursos para que las escuelas puedan decir bueno, nosotros necesitamos asesoramiento, capacitación, si no piensan poner asesores en cada escuela bueno, darles algún dinero y que las escuelas puedan presentar proyectos, un plan de asesoramiento y recibirlo, pero bueno son ideas porque el Ministerio está acostumbrado a dar mega capacitaciones, creen que van a mejorar las cosas trayendo especialistas muy caros, entonces le pagan a especialistas en un teatro, sientan a los docentes y listo, eso va a producir un cambio en la escuela; yo no creo en eso, por suerte me he dado el gusto de decírselo al Jefe de Educación Primaria, se lo dije, yo no creo en eso o sea las conferencias magistrales no sirven, si usted quiere que haya un cambio en las escuelas, que se mejore la educación, que mejore, que los docentes sean más profesionales, que se actualicen, creo que lo que hay que hacer es trabajar en las escuelas, mandar equipos de gente a las escuelas. No hay otra, hacer lo que se llama acompañamiento pedagógico y disciplinario, esto de que el docente haga sus planificaciones y tenga que venir y mostrarle a un asesor y el asesor le diga, lo ayude, lo apoye, "usá este recurso no usés este", "andá por acá", lo oriente porque el docente con poca formación está desorientado, y encima tiene internet, tiene un montón de cosas ahora, pero no sabe cómo y no es darle un curso de computación porque cómo yo te enseño a vos a que vos tengas criterios en la selección y

búsqueda de información en internet; no es un cursito, tengo que orientarte y para eso tengo que saber del área. Tampoco sirven licenciados en Ciencia de la Educación puramente necesitamos especialistas en la disciplina que sepan de didáctica, es un perfil muy particular el asesoramiento que se necesita ya te digo sobre todo en primaria; y en secundaria con más sí pedagógico y didáctica. Pero yo creo que pasa por ahí, no son mega capacitaciones con especialistas lo que hace falta, hace falta acompañamiento al docente, y qué eso sea que el docente no lo tenga que pagar y que sea en servicio, durante sus horas de trabajo.

Entrevistadora: Voy a ir progresando bastante porque sino no te voy a robar demasiado tiempo

Entrevistada: No está bien si yo soy larguera aparte

Entrevistadora: Bueno en realidad de medidas del Ministerio de Educación ya hablamos así que, particularmente en el caso de la educación secundaria ¿cuáles son los principales desafíos para lograr una educación de calidad? aparte de este tema de que hablamos del bagaje que traen los chicos de la casa sí por tal situaciones económicas y ese tipo de cosas ¿no?

Entrevistada: Cuál, ¿cómo empezaba la pregunta?

Entrevistadora: Que ¿cuáles son los desafíos para una educación secundaria de calidad?

Entrevistada: Yo creo que es la formación de competencias, entender que los docentes que están trabajando en secundaria comprendan que la educación secundaria tiene que tener como finalidad un egresado que esté listo para la universidad y para la vida de trabajo, que los habilite para la vida de trabajo. Una educación secundaria yo creo que ya no podemos pensarla sin educación vial, por ejemplo.

Entrevistadora: no lo había pensado

Entrevistada: en otros países está, y ustedes por ahí o sea la gente puede pensar “uh bueno pero no todo el mundo maneja”. No, pero todos somos peatones, y no sabemos cruzar las calles y muchos chicos manejan. Entonces ya sea para manejar, para ser peatón, bueno por ejemplo, incorporar materias como esas como educación vial, formar a los docentes en educación sexual integral, que también es una ley y está ahí. Es decir, estoy pensando en un egresado que sea competente en estas cosas ¿no? en una persona que y pensando en los problemas que la sociedad hoy tiene, no estoy pensando ni siquiera en un buen trabajo, lo primero que pienso es en formar al ciudadano, un ciudadano que sea responsable cuando se

conduce en la calle ya sea caminando, en colectivo o manejando, necesitás de educación vial. Una persona que sepa convivir, un hombre que sepa convivir con mujeres y una mujer que sepa convivir con hombres, para lo cual hace falta esto de entender la igualdad de género, la equidad de género, trabajar, que se trabaje la educación sexual integral. Una persona que tenga habilidades para la relaciones interpersonales, una educación emocional, todo eso la escuela secundaria no lo tiene, o sea seguimos dando como en el Siglo XIX, las materias por separado, y cada profesor dependiendo de su formación, de su forma de ser te diría, a veces pero de una manera azarosa y no planificada trabaja estas cosas ¿si? Pero no está organizado y planificado, me parece que tendría que estar planificado, pensando en formar al ciudadano y aparte de eso bueno están las competencias que tienen que ver con lo laboral y lo académico. En una escuela secundaria me parece que el gran desafío es ese o sea esas tres cosas: formar al ciudadano, formar al trabajador y formar al futuro estudiante de nivel superior.

Entrevistadora: Perfecto, bueno en realidad es iría con esta misma pregunta creo que ya la respondiste que ¿si considerás que un alumno saliente del secundario tiene las herramientas ya sea para ingresar al mercado laboral o para ingresar a la educación superior?

Entrevistada: Mirá si yo te digo lo que veo acá, si yo te digo lo que veo acá, me quiero morir. Los primeros días del primer año son terribles, en un 50% no saben los números romanos; si me tienen que escribir el Siglo XIX me ponen el 1 y el 9, imaginate, cuarto grado es eso, y los siglos en el secundario ni idea. O sea no estoy hablando que me diga la biografía de San Martín estoy diciendo que no saben manejar, no saben si yo les digo 1976 qué siglo es, no saben que es Siglo XX; no pueden ubicar año en siglo y si pueden ubicarlo un 30% te diría una mitad no sabe ubicarlo en el siglo y un 30% no puede hacer esto que te digo que es escribirlo en romanos, desconocen los números romanos todos con secundario. Les cuesta leer textos extensos; quizás no son los mismos alumnos que llegan, insisto, a otras carreras, que vienen con una formación mejor quizás ¿si? yo acá he tenido, creo que no sé, nunca me puse a hacer la estadística, sería interesante hacer una estadística de cuánto de escuelas privadas o de escuelas púbicas “de prestigio” llegan a la carrera docente pero son pocos ¿eh? en realidad son pocos y lamentablemente bueno algunas escuelas públicas trabajan muy bien, pero muchas no trabajan muy bien, entonces bueno, es lo que hay, y son los futuros docentes de todas las escuelas. A mí me parece que, por ejemplo otra cosa que se podría hacer, vos me habías preguntado antes, apuntalar más la formación docente o sea, la vulnerabilidad social de las personas que eligen la carrera docente, son de sectores socio-económicos bastantes vulnerables y culturalmente con poco bagaje cultural, entonces sería hermoso que hubiese alguna beca o alguna cosa; no sé, algún incentivo como un viaje a algún lugar para abrir un

poco la cabeza, hay gente que nunca ha salido de la provincia y va a tener que enseñar un montón de cosas ¿si? entonces bueno, creo que se pueden hacer muchas cosas en ese sentido, darles alguna beca, algún viaje, un viaje por año qué sé yo, no sé algo.

Entrevistadora: ¿Qué factores considerás importantes a tener en cuenta para prevenir la deserción en el nivel secundario, de estudiantes?

Entrevistada: La deserción estudiantil en el nivel secundario, y bueno uno de los temas tiene que ver con esto de las problemáticas sociales ¿no?, atender las problemáticas sociales que los chicos están viviendo en la educación secundaria por un lado. Por otro lado, trabajar con los docentes, que ha cambiado el paradigma de la educación secundaria, la educación secundaria es obligatoria también en esta última Ley Nacional de Educación, lo cual no es muy controlado tampoco porque hay un montón de chicos en la secundaria que no van a la escuela ¿y quién controla? Nadie, en otros países existe la "policía de la escuela"; en otros países los padres son denunciados y multados si su hijo no va a la escuela, eso acá ¿conocés a alguien que le haya multado? No, si la ley dice que la educación es obligatoria debería haber alguien que lo controle y debería haber alguien que lo controle y debería haber alguna penalización para el que no cumple. No existe; hacemos las leyes pero no acompañamos con los presupuestos ni con los organismos administrativos para que esa ley se ejecute, si yo sé que es ley no cruzar el semáforo en rojo, hay una policía que controla eso y si me ve que cruzo el semáforo en rojo ¿qué me hace? una multa ¿no? Esto debería ser igual, si es una ley, ¿por qué yo ando con el carnet de conducir? ¿Por qué vos andás con carnet de conducir? Porque el policía te lo va a pedir y si no lo tenés te va a multar y andás con el seguro, entonces es lo mismo si tenés un hijo lo tenés que mandar a la escuela y si no lo mandás tendría que haber una multa, de hecho eso no pasa. Entonces creo que la falta de control de parte del Estado, más allá de que declamemos y declaremos en las leyes la obligatoriedad esto no está sostenido por organismos de control y penalización, eso creo que es un factor fundamental, porque somos hijos del rigor, el carnet de conducir lo tenemos. En los cursos que hice una vez sobre violencia decían "los argentinos somos anómicos", no, no, no, no somos anómicos, anómicos es sin norma; estamos llenos de leyes, tenemos más leyes que los norteamericanos nuestra Constitución tiene 180 artículos la de ellos tiene 7. Al contrario tenemos 20.000 leyes, el asunto acá no es hacer la ley, es contemplar que se cumpla, es otra cosa, la ejecución es lo que falta no la legislación, la legislación está, la ejecución está faltando porque no hay control entonces bueno, ese es un tema, apoyar socialmente por un lado y mayor control.

Entrevistadora: Y hablando de estas problemáticas sociales que describíamos ¿considerás que el contexto socioeconómico de un alumno va a ser determinante en sus oportunidades y en el rendimiento que va a tener posteriormente en el sistema educativo?

Entrevistada: No, determinante no; creo que es un factor importante que no es lo mismo que decir determinante. Porque hay muchísima evidencia empírica que demuestra esto ¿no? Hay gente de sectores socioeconómicos desfavorecidos, culturalmente desfavorecidos que ha logrado hacer carreras universitarias. Lo que sí es cierto que es menor proporción a nivel de la población el que llega a la universidad de un contexto socioeconómico desfavorable porque, es lo que te decía con respecto a los alumnos acá, hay un bagaje de experiencias que proporciona una familia que tiene posibilidades y recursos para viajar, para conocer, para leer. El sólo hecho de un niño que sea hijo de profesionales hace que en la casa haya una dinámica de hablar de ciertas cuestiones que estimulan al niño, entonces esto en general estimula el aprendizaje ¿si? Entendiendo el aprendizaje no solamente como lo que pasa en la escuela, el aprendizaje puede ser sin que nadie me quiera enseñar yo puedo aprender cosas, de hecho el niño a los primeros años aprende sin que nadie le quiera enseñar, porque la mamá no siempre está queriendo enseñarle al niño recién nacido y al bebé pero le enseña, sin querer le enseña cosas ejemplo con lo que dice, con lo que habla le enseña. Entonces este estímulo que suele estar en contexto socioeconómico y culturales y es un plus que tienen esos chicos con respecto a los que no lo tienen, pero bueno, no es determinante no, sino no habría casos de chicos que han sido criados por cartoneros y han llegado a ser profesionales.

Entrevistadora: Totalmente. Bueno, yo encontré un informe de SITEAL que es el Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina y uno de los resultados que encontré fue, de estudios fue que de los estudiantes de entre 15 y 17 años encuestados citan como principal motivo de deserción escolar el desinterés o desaliento por la actividad educativa, ¿cuáles pensás que pueden ser las causas de este fenómeno?

Entrevistada: ¿Desinterés o desaliento?

Entrevistadora: Si

Entrevistada: Y, o sea respecto de los estudiantes o de los docentes

Entrevistadora: No del lado de los estudiantes

Entrevistada: Me parece que tiene que ver con esto ¿no? con una escuela, que te decía antes, que no responde a las demandas de la sociedad actual, una escuela que todavía está en el Siglo XIX, donde cada materia se enseña en forma aislada, donde no hay trabajo en equipo. Es decir

se necesitaría una escuela que trabaje con proyectos, con proyectos, donde se integre, se espera, yo le doy al chico lengua, matemáticas, historia, todo por separado y se espera que solo se junte en la cabeza; no va a pasar, se necesita trabajo por áreas ¿si? entonces vamos a hacer un proyecto, para esto sirven mucho los proyectos de investigación científica, yo por cuestión que me gusta la feria de ciencia uno ahí ve esto en acción ¿si? vamos a investigar no sé, en este trimestre vamos a investigar suponete el ambiente, hay un eje que viene, está a medio camino entre Naturales y Sociales, bueno y todo en la clase todo se relaciona con el ambiente, si vos les enseñás Matemáticas tiene que ver con el ambiente, enseñás Lengua pero en relación con el ambiente, los textos que elegís, las estructuras gramaticales, todo lo que tenga que ver con Lengua va con eso; vamos a enseñar la Historia que tiene que ver por ejemplo con la historia de los problemas ambientales en la Argentina, es decir, un trabajo por proyecto que me parece que no se hace, se sigue enseñando todo esto y todo esto en una contextualizado en una escuela secundaria que era otra, en una escuela para una elite, ¿si? Entonces en esta nueva la escuela secundaria y el gran desafío es que tienen que estar todos teóricamente y no todos tienen interés en estudiar; antes todos tenían interés en estudiar, todos los que iban a la secundaria, pero había un montón de gente que no terminaba la secundaria y era como normal eso, entonces los que iban a estudiar era porque seguían haciendo una carrera, el secundario era visto como un puente para la carrera ¿si? Hoy la secundaria está vista como un fin en sí mismo porque sabemos que muchos no van a hacer una carrera, entonces, esa secundaria tiene que ser distinta, tiene que trabajar con proyectos, tiene que tener estas materias que te digo, habilitarlos para la vida cotidiana, enseñarles cómo, por ejemplo, se hace una nota para pedir que la Municipalidad asfalte tu calle en Lengua, así cuestiones que tengan que ver con problemas de la vida real y cotidiana, me parece que eso es lo que pasa, eso es lo que falta en la escuela, la escuela está como muy divorciada de la realidad, eso hace que a los chicos no les interese.

Entrevistadora: Si, es verdad. ¿Cuál considerás actualmente que es el valor que la sociedad le da a la educación?

Entrevistada: ¿Lo que se dice o lo que realmente pasa? hay un discurso instalado que es muy valiosa la educación.

Entrevistadora: Si, lo que vos crees que en verdad…

Entrevistada: En realidad yo creo que más allá de los discursos, no sólo de los políticos sino de la gente porque no creo que si salís afuera a preguntar y encuestás me parece que el 99,9% va a decir no, la educación es muy importante; bueno está bien, es muy importante, entonces

por qué no respetamos más a los docentes, hay padres que entran en las escuelas y les pegan a los docentes. Yo creo que está bastante desprestigiada la educación, la educación ha sufrido un desprestigio, por un lado ha sufrido una expansión ¿no? Ha habido una expansión del sistema educativo por la creciente población y se han incorporado en la Argentina en los últimos diez años mucha más gente como alumno al sistema, lo cual ha hecho que haya una diversidad de situaciones de contexto socioeconómico y familiares muy grande que a veces los docentes no pueden atender, no saben cómo responder; y por otro lado ha habido un desprestigio de la educación, antiguamente era muy prestigiado un maestro, era muy bien visto, estoy hablando de hace 80 años. Con los años ha ido cayendo esa imagen, bastante, y es tomado como trabajo fácil, mucha gente te dice "y bueno pero vos trabajás de lunes a viernes", "y bueno pero tenés tres meses de vacaciones" que no son tres meses son dos pero todos dicen eso mal, "y bueno pero.." ¿si? me parece que hay un desconocimiento, una banalización de la profesión, y que gran parte de eso tiene que ver con los mismos docentes. Los mismos docentes han dejado que se pierda un poco el respeto a la educación, y a veces con los políticos; me acuerdo la presidenta abriendo, la última presidenta o la ex presidenta abriendo las sesiones ordinarias del Congreso diciendo que, bueno en definitiva los docentes trabajan cuatro horas por día y ganan igual que un obrero y el obrero trabaja más; pero la preparación que tiene un obrero no es la misma que tiene el docentes, estoy hablando de la básica, ni hablar de la que debería tener, con esto que yo estoy diciendo de la actualización y el desarrollo profesional ¿si? Lamentablemente lo que uno lee o escucha de los países que van a la cabeza en la educación el trabajo docente es el mejor pagado, caso de Finlandia que se habla tanto, sí fantástico, copiemos Finlandia, copiemos los sueldos de Finlandia, porque a vos para ser docente te eligen, cuando terminás la secundaria los mejores promedios.

Entrevistadora: Si, si una parte del marco teórico si la hice sobre eso

Entrevistada: Viste ¿No es muy distinto? o sea gana gente así olvidate ¿sabés qué hago yo? acá hay que remarla, porque es así o sea. El año pasado no, el año anterior llevamos chicos a Carolina, no habían ido nunca a Carolina, de eso estoy hablando gente que vivió en la zona oeste y vive en la zona oeste conoce el centro de la zona oeste, el Potrero puede que conozca, el Volcán y esa gente va a estar dando clases en las escuelas y va a ser maestra de tus hijos, ¿entendés? Entonces ¿cómo hago yo para darle el bagaje cultural que ella no trae? Difícil, la tengo que mandar a estudiar un montón de cosas, ¿si? Así que bueno, es un desafío importante, interesante, yo creo que una de las patas del asunto es la formación docente, pero también las decisiones políticas de prestigiar la carrera, de que haya estímulos para que la

gente quiera hacer desarrollo profesional y de decisión también de invertir en educación poniendo más cargos en las escuelas.

Entrevistadora: ¿Considerás que los docentes están motivados para contribuir a una educación de calidad?

Entrevistada: No, es decir, estamos hablando en líneas generales ¿no?

Entrevistadora: Si, si, si, por supuesto

Entrevistada: Si yo pienso, justamente decía me parece que hace falta motivación con ascensos, con una carrera docente, y también motivación de otro tipo, motivación como puede ser viajes, capacitaciones, posibilidades de ir a cursar no sé en Flacso, ir a conocer un país y cursar a algún otro país, es fundamental. Algo de eso se hizo estando el Ministro anterior que se hacía esto de llevar algunos docentes que habían hecho experiencias, hacer encuentros, jornadas de reflexión sobre la práctica docente, innovación educativa como un curso; es decir, algo hay que hacer porque, yo sé que hay mucha gente que hace estas cosas y lo hace en medio de la Puna con un calentador a querosene y con nada, ojo ¿eh? estamos hablando de la generalidad.

Entrevistadora: Bueno, la valoración social del docente sí eso ya lo hablamos. Bueno esto es más de lo tuyo, ¿Cuál es tu postura respecto a la aplicación de las TICs en los procesos pedagógicos?

Entrevistada: ¿A qué te referís con mis posturas?

Entrevistadora: Que, obviamente que todos sabemos que es necesario pero qué, digamos, vos que sos una especialista en esto ¿qué tan necesario es, en qué cosas se tienen que aplicar?

Entrevistada: En todo, es fundamental, en este momento las TICs, digamos, creo que son como el nuevo abecedario, cuando surgió el nuevo libro, no sé si has visto un video, el video del monje

Entrevistadora: No

Entrevistada: Es un video que está genial, yo lo usaba para una capacitación en TICs, de un monje que le llega un libro y lo miraba al libro ¿no? te muestro, es gracioso, y le llegó el libro y ….entonces estaba acostumbrado a usar el papiro, el rollo, el pergamino digamos ¿no? entonces venía a la antigua y leía así, leía así, leía así, entonces viene el libro lo quiere enrollar ¿viste? después lo toma así, lo abre, no esto va antes que esto, entonces debe ser del

otro lado, lo da vuelta, esto va así, bueno, es muy gracioso ¿no? y es un poco el cambio de paradigma, “ay que lo voy a romper si lo toco”, decía el monje el cambio de paradigma esto del pergamino al libro y del libro a las TICs, que te agarrás la computadora y también lo tocás así “ay no vaya a ser, ay qué hice, rompí todo se me puso negro”; bueno, es el mismo miedo digamos yo entiendo ese impacto que para algunas personas o que para las que cree todavía eso existe, a pesar de que la Provincia entregó masivamente a los docentes computadoras y a los niños de nivel primario; y que en secundario entregó Nación, después de la entrega masiva de computadora esto no tendría que pasar pero aunque vos no lo creas el año pasado en un curso de capacitación una oyente que no tenía correo electrónico, busque en el Facebook le decía yo, porque yo a veces le entro por el Facebook, porque digo bueno ese se hacen el correo para tener el Facebook y lo único que usan es el Facebook, no, no, no yo no quiero Facebook no quiero nada ¿eh? y cómo hacés con esto, bueno, o sea sigue pasando y porque otra vez más, no sirve el dinero puesto así, te doy esto con eso solo vos vas y aprendés, no alcanza. Hace falta acompañamiento a esas personas, y obligarlas por así decirlo, hay que obligarlas, es decir parte de tu trabajo así como con una empresa vos trabajás y te dice bueno vas a hacer este curso de seguridad e higiene y tenés que hacerlo te guste o no te guste; esto es lo mismo, bueno vos lo hacés pero lo vas a hacer dentro de tu horario de clase, insisto, creo que ahí está la cosa, que no te pueden decir que no dentro del horario de trabajo. Entonces para poder hacer eso qué tenés que hacer vos como gobierno, o vos como director de la escuela, poner más docentes, entonces eso es dinero, en ese sentido es dinero ¿entendés? yo creo que el dinero sirve en la medida que tiene un destino preciso y en una propósito claro, y que con sólo dar las computadoras no alcanza. Esto tiene que venir con acompañamiento y con obligar, de hecho ¿qué ha pasado con las computadoras que entregó el gobierno provincial?, ¿qué ha pasado con las que entregó el gobierno nacional?, más o menos lo mismo; en secundario el chico la cuida más porque es más grande, en primaria la mayoría de los padres se la agarraron para meterse al Facebook. Hoy en la escuela de La Punta, en la Rosenda, de 30 que se entregaron, (fue una de las primeras escuelas que se entregó), o sea chicos que están en 6° y bueno, se siguieron entregando, de 30 computadoras si tenés 3 o 4 es mucho, ¿dónde están? Error dársela a los chicos, en España se la dieron a los chicos, después se dieron cuenta que habían cometido un error ¿sabés qué hicieron? se la dieron al docente, el docente tiene un armario y las guarda en el aula con llave y candado, las saca para que trabajen en el aula y vuelven ahí, ¿por qué? porque en las casas se la agarran las madres, los hermanos, las venden ¿y? pierden los cargadores, se los rompen. Entonces hoy mi maestra en la escuela tiene que hacer una actividad que yo les enseñé y que utilicen el Google Earth para ubicar lugares, para conocer la Ruta 40, para estudiar Geografía, para ubicar las provincias,

tiene un potencial motivador fantástico, pueden marcar polígonos, marcar regiones bueno, pueden hacer un montón de cosas con el Google Earth en Geografía, y no la pueden hacer porque hay tres computadoras entonces vamos para atrás ¿entendés? el dinero solo y las buenas ideas solas no sirven, tienen que ir acompañadas de la implementación, y los políticos que tendrían que ser más humildes y estar dispuestos a escuchar a la gente que sabe, rodearse de equipos técnicos que sepan de esto como se implementó, ver qué pasó con las experiencias en otros países. En España dejaron de dárselas a los chicos, se las daban al docente, poco menos que era plata tirada; bueno entonces yo creo que este tema de las TICs, es fundamental porque pensando en forma del ciudadano, pensando tanto en lo académico cómo formar al ciudadano, cómo en formar a la persona para el mundo laboral, la alfabetización digital es esencial y creo que el mejor lugar donde esto se puede hacer es en la escuela, porque hay muchos peligros en internet y me parece que dejar, lo que está pasando ahora es que se está dejando a los niños solos, y yo no sé qué va a pasar con un montón de cuestiones que tienen que ver con cuestiones de sexualidad, con las cuestiones de la violencia, la agresividad, el comportamiento, la copia o imitación de comportamientos que son de otros países, de otras sociedades, de otras culturas; qué va a pasar con esto, con esta cultural global, me parece que la escuela puede ser un poquito la salvaguardia inclusive hasta de la identidad nacional ¿viste? Si el docente es el que enseña con TICs y les enseña criterios para buscar información bueno hay un control del asunto ¿no? porque como todo recurso tiene un montón de potencialidades pero por eso mismo tienen problemas; o sea el mejor lugar donde tiene que enseñarse con TICs en todas las áreas, de hecho hay actividades hay recursos por todas las áreas, es fantástico porque, así que bueno en todas las áreas, en todas las materias, en todas, en todas deberían usar TICs. Los autores hablan de que hoy, los autores en este curso de especialización que yo hice hay una doctora que se llama, ay se me va, es con “a”, Adler y la otra que es una mujer, son de Estados Unidos hablan de que es necesario implementar el modelo Tepac, ¿qué es el modelo Tepak? sería un modelo de docente que incorpora lo tecnológico, lo pedagógico y la k es knowledge, sería Tecnological, Pedagogical and Knowledge, yo no sé cómo es el adjetivo pero es un modelo donde el docente incorpora saberes de las tres áreas. El docente hoy debe tener como estas tres esferas en conjunto integradas, no basta solamente con saber de Historia, tenés que saber cómo enseñar Historia y tenés que saber de qué Tecnologías de la Información y la Comunicación tenés que aplicar es mono tepak, búscalo en internet y te va a salir, Adler creo que era uno y esta mujercita no me acuerdo, y ellos en una universidad de Estados Unidos la Universidad de la Reina Victoria creo que se llama, la Reina Elizabeth o Reina Victoria nombrarlas pero bueno, han desarrollado un programa de secuencias didácticas utilizando el modelo Tepak porque ¿cuál

es el cambio de paradigma con las TICs?, no se trata sólo de un recurso sino se trata de que está comprobado que la gente aprende distinto con las TICs, o sea si yo utilizo las TICs para poner una lista de cosas que el chico se tenga que memorizar es lo mismo que darle un papel con la lista de cosas ¿qué cambia? nada, si las TICs están bien aprovechadas por un docente que está bien formado en lo pedagógico, en lo disciplinar, puede trabajar otras capacidades y habilidades, por ejemplo el trabajo colaborativo que hoy es muy requerido y muy necesario en la vida y en las empresas, en las familias ¿no? porque si … todos somos iguales, todos tenemos que poder distribuirnos las tareas somos un equipo; en los trabajos, en las fábricas, en los restaurantes, en todos los lugares que la gente trabaja y en la vida académica también, salir del aislamiento y del solitario y armar equipos, estos trabajos colaborativos es algo que las TICs lo permiten vos decís "bueno pero es lo mismo te doy un libro y trabajamos en equipo" no, pero lo que te permiten las TICs como la hipertextualidad, la posibilidad de tener en un mismo elemento imágenes, video y texto, la posibilidad de construir un documento estando en distintos lugares a través de un drive, ya sea el Dropbox o del Google Drive, la posibilidad de participar en foros de opinión, discusión, leer, esas posibilidades no se dan de otra forma, ¿cómo participas de un foro de discusiones escrito, sin TICs? no hay forma y se aprende mucho y se aprende el respeto cuando le toca a cada uno hablar, a respetar lo que el otro hizo, por ejemplo yo me conecto en un horario y el otro se conecta en otro horario, bueno tengo que aportar algo pero no le puedo cambiar todo, le tengo que comentar para que el otro si le gusta lo cambia, aprendés a consensuar, a mediar, eso es el trabajo colaborativo, no es yo me llevo una parte y vos otra, no, todos juntos hacemos esto mismo. Eso es muy propio de las TICs y yo creo que la sociedad lo necesita y la escuela tiene que empezar a trabajar en cuanto a las TICs en este aspecto sobre todo.

Entrevistadora: ¿Considerás posible –esto también es una apreciación ¿no?—la implementación de sistemas de gestión de calidad en colegios secundarios de San Luis?

Entrevistada: Si, y eso me va a dar trabajo en la consultora.

Entrevistadora: Si la verdad, mejor

Entrevistada: Mirá yo lo que sé de calidad, lo poco que se, sé que las estando en la Rosenda, que como estamos ahí la ULP prueba todo lo que se le ocurre, digamos, como son autogestionadas. Estando en la Rosenda la ULP nos dio una capacitación de las ISO9000 aplicadas a la educación y todo lo demás, esto fue, ¿en qué año fue? o sea hace mucho, y la ULP empezó esta cuestión de querer hacer esto después se pinchó. Se dio una capacitación, yo fui a un encuentro después se explicó, por ejemplo, todo eso que nosotros hacemos todo,

tuvimos que escribir todos los procedimientos que hacemos nosotros para armar una especie de manual de procedimientos, todo esto de que los docentes hacen, su planificación, me lo mandan por mail a mí, yo lo leo se lo mando a la pedagoga, después ese proyecto vuelve, todo un proceso, todo un caminito y había orden de implementar esas para certificar las normas; pero después se pinchó eso, eso fue un principio de que estaba la que ahora es Ministro de Ciencia y Tecnología, Bañuelos, estaba, después quedó ahí. Después bueno muchas cosas empezaron y han quedado ahí; la otra idea que yo escuché fue estando trabajando en Superior en el año 2014, teléfono, era la única que estaba en ese momento en el Ministerio en el programa yo estaba trabajando con los diseños curriculares de los profesorados, así con los planes de estudio de los profesorados me contrataron, dos años trabajé contratada en el Ministerio de Educación en el Programa de Educación Superior, y bueno me llaman y tuve que ir a una presentación del Sr. Gobernador, donde estaba el Ministro Sosa, entonces bueno, nos llamaron ahí a la Sala de Situación que ahí arriba en Terrazas, y presentaron el Instituto de Evaluación de la Calidad Educativa que se creaba y empezó a depender de la ULP, y la idea era justamente retomar eso de las normas de calidad, presentaron power point y dijeron que iban a formar un equipo, iban a diseñar evaluaciones para medir la calidad de la educación, porque todo está pensado calidad como evaluación; que ojo, ojo porque a ver, parece vos como estás parece fantástico que evalúes, pero primero acompañar!

Entrevistadora: El proceso de enseñar porque sino las evaluaciones siempre van a dar mal.

Entrevistada: Arrancas, o sea podés hacer una evaluación diagnóstica para ver dónde estamos parados ¿no?, fantástico, pero me parece que tampoco puede ser porque estos números son duros, estos números de las PISA son durísimos ¿entendés? entonces parece que está todo pésimo; tampoco es tan así que está todo pésimo, o sea hay mucho por mejorar pero tampoco está todo pésimo, hay que ver qué estamos hablando y con qué intención, una cosa es con intención de diagnosticar y otra cosa es la intención de darle con un caño a todo el mundo … entonces también los docentes las miran con asco a las pruebas, y ahora, ahora se están haciendo otras pruebas que están haciendo el Ministerio de Ciencia y Tecnología, tendrías que hablar ahí, con alguien que está, es muy loco ¿no? no vienen de Educación las pruebas al sistema educativo pero en la escuela en La Punta, tenemos dos pruebas que se están haciendo ahora, por un lado el dispositivo Aprender que es de Nación, dispositivo Aprender, la escuela en La Punta por ejemplo en la Rosenda, hay varias maestras las de 5° van a ir a tomar evaluaciones a otra escuela y van a venir otras de 5° a tomar evaluaciones, y acá hay una profesora de Matemáticas que ella es la evaluadora de ese de Aprender, les mandan las evaluaciones hechas de Buenos Aires. Es de Nación eso y la ULP ha tomado ya otra prueba

que la tomaron en la Rosenda; han hecho tres, y la Bañuelos hizo una exposición frente a los directores de los resultados, están todas en cincuenta y pico por ciento, o sea no llegamos al siete en Lengua, Matemáticas y Naturales. Eso se ha tomado en ... las Aprender es 3° y 6° de primaria y 3° y 6° de secundaria y las otras del Ministerio de Ciencia y Tecnología, se han tomado, ay no me acuerdo che, pero acá está el Ministerio de Ciencia y Tecnología

Entrevistadora: Ya voy a averiguar

Entrevistada: Porque son pruebas de calidad, eso es lo que se está haciendo ahora, para que estés actualizada; y sí se ha tomado pero no me gustó porque a la directora le dieron los resultados de las pruebas y la media provincial creo que es 56% y la Rosenda está en 59, o sea estamos un poquito más arriba, y le digo pero ¿de qué tomaron?, Lengua, Matemáticas y Ciencia, ¿qué Ciencia? Ciencias Naturales, le digo pero ¿y las pruebas? no la podemos ver porque o sea qué apunta, si está apuntando a la memoria y bueno nosotros la idea es no apuntar a la memoria y si es al revés, si apuntan a la comprensión, a la comparación y nosotros creemos que hacemos eso y no lo estamos haciendo, bueno yo quiero saber.

Entrevistadora: Y no pudieron ver…

Entrevistada: No te dan, te dan los resultados puros hasta ahora, han dicho que llamen ahí que nos van a decir, pero las Ciencias que se están dando es Ciencias Naturales, no las Sociales, Sociales no se está dando, Lengua, Matemáticas y Naturales ¿por qué esas tres áreas y no las cuatro? tampoco sé, así que bueno, todas las pruebas también hay que ver, hay que ver qué evalúan, cómo lo evalúan. Lo que alguien aprende está muy atado a la forma de cómo lo aprende, sobre todo los chicos; esto, uno de grande empieza a despegar el contenido, de lo que aprendió, de la forma que aprendió, y esto puede hacer que fallen porque se les ha enseñado de otra forma y se evalúa. O sea normalmente en un proceso cuando yo enseño evaluación en mis alumnos les digo bueno hay que evaluar como se enseñó para que haya coherencia ¿me entendés? pero si yo estoy evaluando de una forma con una prueba que es para todo el mundo igual y enseño de una manera que es muy distinta a esa forma de evaluar, no sé si esas pruebas sirven para reflejar la realidad y la calidad educativa; no sé, yo lo dudo, lo pongo en duda por lo menos, no soy especialista en evaluación y es uno de los temas más difícil de la educación, pero lo pongo en duda.

Entrevistadora: Está bien, bueno, eso sería todo entonces

Entrevistada: ¿Sirvió?

Entrevistadora: Si, si bastante

Entrevistada: Buenísimo.

Entrevistadora: Ahora te dejo tranquila, muchas gracias!

Entrevistada: Bueno no hay problema

GLOSARIO

- Educación Común: aquella destinada a la mayor parte de la población, que se imparte en los niveles Inicial, Primario, Secundario, Superior no Universitario u otros servicios educativos (como apoyo escolar, talleres artísticos, ciclos formativos, cursos, etc.). También incluye a los alumnos que asisten a la modalidad técnico-profesional, artística, rural, en contextos de la libertad, intercultural bilingüe y/o domiciliaria.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos): es un organismo de cooperación internacional fundado en 1961, cuyo objetivo es coordinar las políticas económicas y sociales de sus países miembros, favorecer la expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria.
- Índice de calidad de recursos educativos: índice que se construye basado en las respuestas de los directores de las escuelas sobre las percepciones sobre los recursos educativos disponibles en sus instituciones. Se les pidió reportar si la capacidad de sus escuelas para proveer instrucción se veía dificultada por una escasez o falta de adecuación de equipos de laboratorio de ciencias, materiales instructivos (libros de texto, etc.), computadoras, conectividad a Internet, software informático educativo o materiales bibliográficos. Los valores positivos reflejan la percepción de los directores de que la escasez de recursos educativos obstaculiza el aprendizaje en menor medida que la media de OCDE, y los valores negativos indican que los directores creen que la escasez lo hace en mayor medida.
- Escuelas favorecidas (desfavorecidas): son aquellas en las que el estudiante promedio – el perfil socioeconómico de la escuela – esta estadísticamente significativamente por encima (por debajo) del estatus socioeconómico del estudiante promedio del país – el estatus socioeconómico promedio del país/economía.
- La tasa neta de escolarización secundaria: expresa en qué medida la población que por su edad debiera estar asistiendo a la educación secundaria, efectivamente está escolarizada en ese nivel. Es el cociente entre las personas escolarizadas en el nivel secundario con la edad pertinente al nivel y el total de población de ese grupo de edad, por cien.
- Escuelas Públicas: aquellas que son controladas o administradas directamente por i) la autoridad o agencia responsable de educación pública o ii) una agencia u órgano gubernamental, la mayoría de cuyos miembros son designados por una autoridad pública o elegidos por concurso público.

- Escuelas privadas dependientes del Estado: son aquellas que reciben 50% o más de su financiación básica (aquella que sostiene los servicios educativos básicos de la institución) de organismos gubernamentales.
- Escuelas privadas independientes del Estado: son aquellas que reciben menos del 50% de su financiación básica de organismos gubernamentales.
- ISO (International Standarization Organization): es una organización independiente y no gubernamental para la creación de estándares organizacionales. Fundada en 1947, tiene sede en Ginebra (Suiza) y actualmente trabaja en 196 países.
- IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación): es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 1935 por representantes de diversos sectores de la economía, del Gobierno e instituciones científico-técnicas. Reconocido como Organismo Nacional de Normalización, es el único representante argentino ante organizaciones internacionales de normalización, como International Organization for Standarization (ISO) e International Electrotechnical Comission (IEC).