

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Comprendiendo los desafíos de la gestión educativa para la mejora continua en educación médica.

Understanding the challenges of educational management for continuous quality improvement in medical education.

Eva Villarroel-Candia^a, Tomás Redlich T.^b, Ernesto Vega A.^c, Mauricio Soto-Suazo^{**d}

* Escuela de Medicina, Facultad de Medicina, Universidad Finis Terrae. Santiago, Chile.

** Facultad de Medicina, Universidad Finis Terrae. Santiago, Chile

a. Magíster en Docencia Universitaria.

b. Estudiante de Medicina.

c. Magíster en Educación Médica.

d. Doctor en Biología Celular.

Recibido el 29 de septiembre de 2020 | Aceptado el 28 de enero de 2021

RESUMEN

La gestión en las universidades puede estar orientada y motivada por diversos factores como la mejora continua, el logro de las certificaciones (acreditaciones), los reconocimientos y premios, o bajo una mirada lucrativa por la eficiencia económica. Independientemente de la motivación, la gestión educativa debe ser un proceso sistemático y estratégico, que esté orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos. En este trabajo se revisan los principales conceptos y modelos de la gestión educativa, destacando la importancia de la autoevaluación continua con el fin del motivar la formación en el tema, aportando a la búsqueda de la calidad de la educación.

Palabras clave: Gestión educativa, Educación superior, Calidad de la educación.

SUMMARY

Management in universities can be oriented and motivated by diverse factors such as continuous improvement, the achievement of certifications (accreditations), recognitions and awards, or under a lucrative perspective for economic efficiency. Regardless of the motivation, educational management should be a systematic and strategic process oriented to strengthening educational institutions in order to enrich pedagogical, managerial, community and administrative processes. In this paper, the main concepts and models of educational management are reviewed, highlighting the importance of continuous self-assessment to motivate training in this topic, contributing to the search for quality education.

Keywords: Educational management, Higher education, Educational quality.

Correspondencia:

Dr. Mauricio Soto-Suazo.

Facultad de Medicina, Universidad Finis Terrae, Av. Pedro de Valdivia 1509, Providencia, Santiago, Chile.

E-mail: msoto@uft.cl

INTRODUCCIÓN

Los desafíos de las universidades y la gestión educativa

El rol de las universidades ha cambiado. Desde hace más de una década se viene planteando que las universidades se deben preparar para insertarse en un nuevo escenario, donde hay nuevas exigencias de profesionalismo y competencias emergentes asociadas a los nuevos requerimientos de la sociedad y del conocimiento. A esto, se suman desafíos como las nuevas tareas pedagógicas, las obligaciones de rendir cuentas y ser eficientes en la gestión institucional¹. Se trata de construir una universidad que no sólo tenga buenas relaciones con la comunidad académica, sino que incorpore además valor agregado a la experiencia de sus estudiantes, docentes y administrativos. También debe disponer de los ambientes adecuados para el desarrollo de la formación, poseer un currículo apropiado, actualizado y validado. Además, debe aportar a la sociedad con una investigación relevante, realizar una evaluación pertinente, implementar una gestión de la calidad de la educación superior y consolidar la eficacia a través de la mejora continua². Sin duda, la universidad actual tiene grandes y variados desafíos, los cuales apuntan siempre a formar mejores profesionales, pero ¿cómo lograr todos estos objetivos?

En el último período, la búsqueda y logro de la calidad de la educación es un tema importante para todas las instituciones pedagógicas. Al revisar la literatura, se puede observar que existen diversos tipos de modelos de gestión para asegurar la calidad y el logro de los desafíos previamente planteados, donde el éxito en la persecución de los objetivos que tenga una institución está subrogada al modelo de gestión que se utilice³.

La gestión de los centros de estudios puede estar orientada y motivada por diversos factores, como la mejora continua, el logro de las certificaciones (acreditaciones), los reconocimientos y premios, o bajo una mirada lucrativa por la eficiencia económica. Sin embargo, independientemente de la motivación, es importante considerar la evaluación de la gestión educativa implementada como un mecanismo primordial que permite ofrecer servicios de calidad⁴.

Este escrito invita a generar modelos de gestión en las Facultades de Medicina y/o Ciencias de la Salud que, en conjunto con su plan estratégico, puedan realizar su labor aportando en la mejora continua en educación médica.

Entendiendo el concepto de gestión en la educación

El concepto de gestión surgió en la década de los 90; no obstante, es en el último tiempo donde ha cobrado relevancia como un factor determinante en la actividad educativa⁵.

Según Mintzberg (1984) el término gestión puede ser definido como la disposición de los recursos, mientras que para Stoner (1996) es la organización de los mismos para obtener los resultados esperados. Se puede entender también como una forma de anticipar participativamente el cambio, con el objetivo de crear constantemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización. En conclusión, la gestión es una forma de alinear los esfuerzos y recursos de una organización para alcanzar un objetivo determinado⁶.

El término gestión es una palabra muy amplia debido a que lleva una serie de pasos que se deben cumplir y que, además, se aplica en todos los tipos de instituciones, ya sean educativas como empresariales.

La gestión implica cambios, debido a que es una forma de organización donde se debe evaluar y modificar no sólo lo interno sino también lo externo. El cambio debe de ser desde lo económico hasta lo global, puesto que la organización trata continuamente con un entorno cambiante⁵.

La gestión educativa, específicamente, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el

fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos. Su objetivo es conservar la autonomía institucional con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales⁵.

Etapas de una gestión educativa

La gestión educativa debe ser un proceso sistemático, con pasos establecidos, los cuales –según la UNESCO⁶– corresponden a tres fases (Figura 1).



Figura 1. Etapas de la gestión educativa

La primera fase es la autoevaluación: esta etapa se basa en recopilar y analizar toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones, lo cual permite identificar las fortalezas y debilidades para poder diseñar un plan de mejoramiento. Es por lo anterior, que la autoevaluación es esencial durante la aplicación de los planes.

La segunda fase es el mejoramiento: en esta fase se establecen metas a cumplir con el fin de lograr una mejora. En esta etapa se deben planificar estrategias claras para poder cumplir con este objetivo.

La tercera fase es la ejecución y seguimiento: en esta última etapa se aplican los planes programados, se observa el cumplimiento de las metas y se toman decisiones en el caso de que no se cumplan.

Gestión educativa estratégica

La palabra estrategia es nueva en el área de la educación, pues ésta era una palabra del ámbito militar, que con el progreso deportivo, empresarial y político se ha inclinado a otros aspectos del desarrollo de la humanidad⁷. El vocablo estrategia proviene del griego *strategia* –de *stratēgos*– que significa el arte de dirigir, plan de acción ordenado a un fin determinado, destreza o habilidad para dirigir un asunto. Por otra parte, la palabra estrategia también puede provenir del latín *strategia*, derivada también de los términos griegos *stratos* (ejército) y *agein* (conductor, guía), por lo que podemos llegar a la conclusión de que estrategia significa «el arte de dirigir las operaciones»⁷.

Para hacer una estrategia, se necesita de conocimiento, planeación, organización, direccionamiento, objetivación, posicionamiento, secuencia y acción⁸.

Además del área militar, ha sido el deporte quien ha utilizado esta palabra para referirse a los momentos previos de la competencia en donde el deportista o el entrenador planea su sistema de ataque y defensa. En décadas más recientes, las empresas privadas han adoptado la palabra estrategia con el fin de planear una serie de acciones o tácticas de mercadeo que le permiten mecanismos especiales para superar deficiencias o potenciar algún área de producción en decadencia o con dificultades⁷.

Haciendo una extrapolación del término desde la empresa privada hacia las instituciones educativas, podríamos decir que la gestión educativa es estratégica cuando se conjugan las experiencias, las capacidades y las habilidades de todos los actores involucrados en un proceso y, en este caso, de todos los miembros de la institución.

¿Es lo mismo gestión educativa que administración educativa?

La gestión y administración educativa, son dos conceptos vinculados pero distintos. Esta última se encarga de la gerencia de los centros de educación, mientras que la primera se ocupa de las necesidades académicas prácticas, adquiriendo una connotación más humana, académica e institucional⁹.

La gestión se puede considerar un campo del conocimiento teórico y la acción empírica de carácter interdisciplinario, ya que ella comprende, además de la administración, algunos aspectos de otras disciplinas vinculadas con el mundo de las ciencias sociales, las matemáticas y las denominadas ciencias humanas⁹. No se reduce sólo a gestionar recursos, sino que también se enfoca en las acciones, actividades, procesos y funcionamiento de los proyectos educativos, teniendo un significado socioeducativo. Es parte fundamental de las prácticas y construcciones teóricas educativas. Tiene un carácter educativo, operativo, formativo, constructivo y transformador, que busca asegurar una educación con pertenencia cognitiva, social, política, cultural y económica para todos los que participan del proceso educativo.

En la gestión educativa colaboran el personal administrativo y directivo, estudiantes, docentes y comunidades. Interviene en todas las actividades que tienen que ver con el buen funcionamiento académico, administrativo, institucional, operacional y legal.

Por ende, según Mora (2009), la gestión educativa se ocupa de:

- Las personas a quien está orientada la educación y a los diferentes actores e instituciones de la sociedad que requieran de los servicios educativos.
- La gestión estratégica, operativa y funcional. Es decir, el análisis de las condiciones en donde se desarrolla la educación, la planificación de actividades, el suministro de información y la implementación de mecanismos de control, transferencia y producción de conocimientos vinculados a la educación.
- La organización de la estructura educativa. Esto implica la estructuración institucional y la organización del desarrollo de las diversas actividades educativas.
- Lograr la entrega de educación de calidad, entendiendo a la educación como un derecho.
- La conformación de condiciones y el apoyo a los distintos proyectos educativos, en relación a las prácticas concretas de aprendizaje al interior de los centros educativos.

De esta manera queda en evidencia que pensar en la gestión educativa es más que administrar recursos, es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones.

Modelos actuales de gestión educativa

Al analizar la literatura se pueden observar distintos tipos de modelos de gestión para asegurar la calidad en educación. Al identificar los elementos que los distinguen y los caracterizan, se pueden agrupar en tres grandes categorías: normas ISO, sistemas de acreditación y modelos de gestión de calidad enfocados al logro de premios de excelencia.

Las normas ISO son un conjunto de estándares orientados a ordenar la gestión de una empresa de cualquier área en sus distintos ámbitos. En el ámbito de la educación, son las normas de la familia ISO 9000 (específicamente la norma ISO 9001) las que han recibido gran popularidad durante los últimos 20 años¹⁰. Si bien las normas ISO de la serie 9000 se pueden aplicar en cualquier tipo de organización, no contienen recomendaciones específicas para la educación. Es por esto que en el 2018 se originó la nueva norma ISO 21001, cuyo objetivo es definir un marco equivalente a la norma ISO 9001, pero es exclusivo para prestar servicios de calidad

en el área de la educación. La norma ISO 21001 fue el primer estándar internacional que especificaba los requisitos de un sistema de gestión para organizaciones educativas. El objetivo de este sistema era que las organizaciones educativas optimizaran su servicio con el fin de superar las expectativas de alumnos, académicos, personal y otros beneficiarios. La novedad de la norma ISO 21001, en comparación a la ISO 9000, es que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para mejorar el aprendizaje, el cual permite gestionar un sistema que contribuye a la eficiencia de la organización para cumplir con los objetivos propuestos, logrando los resultados esperados y metas planificadas¹¹.

Por otra parte, con el crecimiento y expansión del servicio educativo, los gobiernos de muchos países prestaron interés sobre la temática de la calidad educativa en el nivel superior y, al mismo tiempo, buscaron que las instituciones rindieran cuenta del ejercicio del gasto público asignado en relación con el desempeño académico. Como respuesta a esta situación, se han desarrollado los sistemas de acreditación de programas e instituciones que permiten certificar procesos de calidad ante organismos externos¹². Entre los grandes expositores de estos modelos encontramos los de gestión educativa basados en los sistemas nacionales de acreditación y los sistemas de gestión propios de las instituciones de educación¹³. Estos últimos, tienen la característica que no se limitan solo a los estándares y criterios de los procesos de acreditación nacional como un objetivo en sí mismo, sino que buscan la mejora continua.

Finalmente, encontramos los modelos de gestión de calidad, conductentes en algunos casos a premios de excelencia como es el Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)¹⁴.

El EFQM nace en 1988 como un modelo de referencia para ayudar a las empresas europeas en su gestión a través de la aplicación de los principios de calidad total. A pesar de ser un modelo muy genérico y flexible, en el año 1997 se especializó para ser aplicado en el área educativa, siendo uno de los modelos más exitosos de gestión y evaluación de las organizaciones dedicadas a la educación¹⁴.

¿En qué radica su éxito? En el hecho de considerar a las instituciones educativas como un todo y estructurarse sobre un concepto de autoevaluación de cada una de las áreas de la organización.

Los sistemas de gestión educativa y su contribución al logro de la calidad de la educación

Frecuentemente se declara que el concepto «calidad» en educación es un término relativo, debido a que depende de quién usa el término y las circunstancias en las cuáles se utiliza¹⁵. De ahí que en la literatura especializada se encuentren diversas concepciones de calidad que pueden ser extrapolados a los procesos de evaluación en las instituciones de educación superior.

Entre las definiciones más tradicionales está la clasificación de Harvey y Green¹⁶, que plantea cinco acepciones a saber:

- calidad como excepción
- calidad como perfección o consistencia
- calidad como aptitud para el logro de una misión o propósito
- calidad como umbral
- calidad como transformación

Pero, ¿cómo los diferentes modelos de gestión educativa podrían contribuir a alcanzar estos conceptos de calidad?

Si una gestión educativa se enfoca en que todos los participantes del proceso educativo tengan conciencia de que son igualmente responsables del producto final, se logra la calidad como perfección o consistencia, específicamente el enfoque «cero defectos»¹⁷. En este aspecto, el «hacer las cosas» bien implica que la calidad es una responsabilidad compartida, donde se evitan los errores en las diferentes etapas del proceso,

porque todos los involucrados son parte de él y se comprometen por un buen resultado, lo cual se aproxima al concepto de «calidad total».

Al participar todos los integrantes de la comunidad educativa en el logro de esta calidad, se cumple con lo que planteaba Vygostki en 1987¹⁸: «en la universidad la calidad no debe obedecer a un proyecto que se inicia cada tantos años o en un momento crítico, debe ser un proyecto que revive cada vez que ingresa un nuevo miembro a la comunidad universitaria, sea cual sea el rol que le corresponda desempeñar».

Por otra parte, una gestión también alcanza la calidad como aptitud para el logro de una misión o propósito, cuando el estudiante que se titula cumple con el perfil de egreso declarado por la casa de estudios.

Pero, ¿cómo se sabe que está cumpliendo la misión que se propuso (cumplimiento del perfil de egreso declarado)? Los especialistas señalan que ese es el papel de la autorregulación, pues esta consiste en cerciorarse de que existan mecanismos, procedimientos y procesos para asegurar que la calidad deseada, como sea que se defina y se mida, es efectivamente entregada¹⁹.

Finalmente, la definición más conocida en los centros educativos es la calidad como umbral, aquella que implica cumplir con ciertas normas y criterios básicos. En la actualidad, los sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior de muchos países implementan procesos de evaluación para demostrar la entrega de educación de calidad²⁰. En este caso, la utilización de indicadores como tasas de reprobación, retención y titulación, entregan información de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. A través del análisis de estos datos, una institución puede realizar procesos de autoevaluación, con lo que se pueden definir nuevas intervenciones que modifiquen el plan de estudios y que a su vez mejoren estos indicadores para alcanzar el logro del perfil de egreso.

La ventaja de que una gestión educativa esté basada en la mejora continua a través de su autorregulación sistemática y no motivada por procesos de evaluación externos (como las acreditaciones), es que la definición de calidad como umbral, bajo el concepto de «accountability» (obligación de rendir cuentas) no es un esfuerzo extra¹⁹. En otras palabras, si la gestión involucra a toda la comunidad educativa con el fin de entregar una educación de calidad, los indicadores de eficiencia y eficacia serán buenos por el trabajo en conjunto. Por ende, cuando se inicia un proceso de acreditación, el esfuerzo no es «demostrar» que las cosas se hacen bien, sino «mostrar» que la gestión realizada cumple con todos

los criterios y por ende cumple con la certificación de calidad.

CONCLUSIONES

La gestión educativa debe ser un proceso sistemático y estratégico, que permita fortalecer el proyecto educativo de una organización, manteniendo la autonomía de la institución en el marco de las políticas públicas. Una de las ventajas de la gestión educativa estratégica, es que permite enriquecer los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

Desde la perspectiva de la educación, una gestión educativa bien implementada promueve el aprendizaje de estudiantes, docentes y comunidad educativa en su conjunto. Esto se logra por medio de la creación de una comunidad donde se reconoce a la institución formadora como un conjunto de personas en interacción continua, que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser profesionales que contribuyan al desarrollo de una sociedad.

La importancia de articular las áreas de resultados claves en la gestión educativa a través del direccionamiento estratégico, es que permite evidenciar resultados positivos que facilitan la presentación de una unidad académica a procesos de acreditación. De este modo, el foco está puesto en la mejora continua, remarcando el énfasis en la idea de la búsqueda y logro de la calidad como una filosofía por sobre el de evaluación.

Bajo esta mirada, potenciar la formación de los equipos directivos en gestión educativa resulta un aporte relevante al mejoramiento de la calidad de la educación, ya que quienes incrementan sus conocimientos en esta área, adquirirán las herramientas, que en el escenario actual resultan imprescindibles para gestionar las organizaciones en forma efectiva. De otra manera, sólo se deja espacio para la improvisación o la aplicación de la experiencia, que no necesariamente es suficiente o lo que se necesita.

AGRADECIMIENTOS

Al programa de Magíster de Docencia Universitaria en Ciencias de la Salud de la Universidad Finis Terrae por su valiosa formación, ya que fue en el desarrollo de este programa de estudios que se realizó este trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ayarza H, González L, Cortadellas J, Saavedra G (eds). *Acreditación y dirección estratégica para la calidad en las universidades*. Santiago de Chile: CINDA; 2007. Disponible en: <https://cinda.cl> [Consultado el 23 de agosto de 2020].
2. Gonzalez L, Espinoza Ó. *Calidad de la educación superior: concepto y modelos*. Calidad en la Educación. 2008; (28): 248-276.
3. Manatos M, Sarrico C, Rosa M. *The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review*. Total Qual Manag Bus Excell. 2017; 28(1-2): 159-175.
4. Mintzberg H, Quinn J, Voyer J. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Capítulo 3. México: Pearson Educación; 1997. pp. 67-68.
5. Farfán-Tigre Á, Mero-Delgado O, Sáenz-Gavilanes J. *Consideraciones generales acerca de la gestión educativa*. Dominio de las Ciencias. 2016; 2(4): 179-190.
6. MINEDU Perú. *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas Unesco*. Lima: Representación de la Unesco en Perú; 2011. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org> [Consultado el 25 de agosto de 2020].
7. Contreras E. *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento y Gestión. 2013; (35): 152-181.
8. Davies W. *Understanding strategy*. Strategy & Leadership. 2000; 28(5): 25-30.
9. Mora D. *Objeto e importancia de la gestión educativa*. Revista Integra Educativa. 2009; 2(3): 7-12.
10. Silaeva V, Semenov V. *Internal Education Quality Assurance through Standardization of Educational Organization Management System*. 2018 IEEE International Conference «Quality Management, Transport and Information Security, Information Technologies» (IT&QM&IS); 2018. pp. 70-73.
11. Wibisono E. *The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it*. In: Conference: International Seminar on Industrial Engineering and Management 2018. At: Makassar, Indonesia Volume: 11th.
12. Sadler D. *Academic achievement standards and quality assurance*. Qual High Educ. 2017; 23(2): 81-99.
13. Martínez J, Tobón S, Romero A. *Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina*. Innov Educ (Méx DF). 2017; 17(73): 79-96.
14. Laurett R, Mendes L. *EFQM model's application in the context of higher education: A systematic review of the literature and agenda for future research*. Int J Qual Reliab Manag. 2019; 36(2): 257-285.
15. Dicker R, García M, Kelly A, Mulrooney H. *What does 'quality' in higher education mean? Perceptions of staff, students and employers*. Stud High Educ. 2019; 44(8): 1425-1441.
16. Harvey L, Green D. *Defining Quality*. Assess Eval High Educ. 1993; 18(1): 9-34.
17. Espinosa A. *El concepto de calidad: una construcción en la educación superior*. Reencuentro. 2007; (50): 28-34.
18. Vigotsky L. *Historia del desarrollo de las funciones psíquicas superiores*. La Habana: Editorial Científico-Técnica; 1987.
19. Peña L, Almuiñas J, Galarza J. *La autoevaluación institucional con fines de mejora continua en las instituciones de Educación Superior*. Universidad y Sociedad. 2018; 10(4): 18-24.
20. Riquelme G, López A, Ciruela A. *Propuesta de un Modelo Integral de Accountability para la Educación Superior en Chile*. Cienc Trab. 2018; 20(62): 107-115.