



## PARTE IV

Por Fabiana Goldstein

Lic. Fabiana Goldstein.  
Licenciada en Ciencias de la Educación (U.B.A)  
Tutora en Santillana Docentes



# CALIDAD EDUCATIVA Y PROYECTO DE MEJORA

Existen un sinnúmero de causas que pueden interferir en la evaluación institucional y desvirtuarla, entre ellas, ciertos factores estresantes que la evaluación de una persona o de la institución a la que pertenece trae aparejados.

“...Una de las historias referidas al conocimiento humano y más frecuentemente relatada por las diferentes culturas tradicionales, pone en relación un elefante con un pueblo de invidentes.

Todos los habitantes del poblado al que se refiere la narración, eran ciegos. No muy lejos de allí pasó un rey increíblemente bien vestido. Este rey viajaba a lomos de un elefante, animal desconocido en aquel lugar de la tierra.

Varios ciegos, al oír hablar de un nuevo animal, al parecer formidable, se presentaron en delegación ante el rey y su séquito. Les autorizaron a tocar al elefante, el cual no opuso ningún tipo de resistencia.

Cuando regresaron a su pueblo, un gran número de ciegos los rodeó y les pidió una descripción del extraordinario animal.

El primer ciego, que sólo había tocado la oreja del animal, dijo:

• Es un animal ancho y liso, un poco rugoso, como un viejo tapiz.

El segundo, que había tocado la trompa, les dijo a los otros ciegos:

• Es largo, móvil y hueco; además tiene mucha fuerza.

El tercer ciego, que había tocado una pata del elefante, dijo:

• Es sólido y estable, como una columna de un templo.

Obviamente, los habitantes del pueblo no quedaron satisfechos y demandaron más detalles, pero los tres ciegos fueron incapaces de ponerse de acuerdo. El tono de la discusión aumentó, el ambiente se fue caldeando.

Empezaron a pelearse a puñetazos, a golpes de bastón, y se lastimaron mucho.

Algunos ciegos, más sabios que los otros, sugirieron que, para poder obtener una descripción más completa del animal, se enviase una nueva delegación

para conversar con el rey. Para formar la delegación, lo que llevó bastante tiempo, se escogió a los ciegos más inteligentes.

Pero, cuando llegaron al campamento del rey, él y toda su corte ya se habían ido...”<sup>1</sup>

En el tema de la evaluación podemos mencionar dos grandes corrientes: una, centrada en el resultado y otra, en el proceso. Si nos detenemos en esta segunda opción, debemos considerar tres fases: la **recopilación de datos**, la **valoración** y **categorización** de éstos y, finalmente, la **toma de decisiones** en función de las valoraciones realizadas.

Cuando hablamos de evaluación institucional, se respetan estas tres etapas, y la toma de decisiones tiene que ver con generar un proyecto que mejore la calidad de nuestra institución.

Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de **calidad**? Éste es un concepto difícil de definir, ya que está sometido a la subjetividad de los individuos que participan y atribuyen un determinado valor a los datos recogidos.

El Diccionario de la Real Academia Española define la calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. También la define, en sentido absoluto, como “la superioridad o excelencia”.

Las posturas en cuanto a la **calidad de la educación** siempre refieren a una cuestión dúctil y polisémica, por lo que los posicionamientos con respecto a ella, son diversos.

La educación toma prestado este concepto del ámbito empresarial y lo ha ido desarrollando en el campo de las instituciones escolares desde mediados del siglo veinte. El término admite diversos enfoques conceptuales:

- **centrado en la producción**, supone el logro de la calidad en una empresa de fabricación masiva, a bajo precio y para una llegada importante a la población;
- **centrado en el producto**, supone que el producto o servicio se adecuen a atributos de calidad predeterminados;
- **enfoque de mercado**, exige una acomodación de lo que se ofrece a las necesidades de los clientes o usuarios;
- **enfoque absoluto o de la calidad total**, es el más abarcativo y utilizado hoy en día en las instituciones educativas. No sólo refleja la calidad en la idoneidad del producto, sino también en la de los servicios y las relaciones humanas.

Dentro de este enfoque y en cuanto a su aplicación específica al ámbito educativo, podemos identificar tres dimensiones principales, entre otras visiones posibles, de la calidad:

- **la calidad vinculada a los valores** (si responde adecuadamente a los valores que se esperan de esa institución);
- **la calidad que se refiere a la efectividad** (relacionada con los buenos resultados); y
- **la calidad vinculada a la satisfacción de los participantes en el proceso o de los usuarios del éste** (una dimensión que cada vez es más preponderante en los análisis institucionales).

Estas tres dimensiones son complementarias, y hablamos de calidad cuando las tres están presentes en la institución; buscamos la presencia de las tres cada vez que queremos evaluar una escuela, un programa educativo, a un profesor, un libro de textos, etcétera.

### ACTIVIDAD

Identifique en su institución alguna situación concreta para ejemplificar cada una de las tres dimensiones de la calidad.

### EL ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL

Este enfoque está considerado dentro del mundo académico como el más abarcativo en cuanto a los ámbitos institucionales que toma en consideración. Dentro de todos los modelos que abarca este enfoque, el más conocido por su amplitud conceptual es el **European Foundation for Quality Management, (EFQM, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)**.

Dentro de este enfoque, en una evaluación institucional deben estar integrados todos los sectores que en ella participan, porque según este modelo, la calidad es cosa de todos y su implementación asegura la continuidad institucional, mejora los métodos de trabajo y aumenta la satisfacción laboral; para ello es esencial la motivación continua y la posibilidad de mantener una comunicación ágil, flexible y eficaz.

Desde este punto de vista, “...todos los componentes que constituyen la escuela son susceptibles de análisis bajo criterios de calidad”<sup>2</sup>.

**El concepto de calidad es difícil de definir, ya que depende de la subjetividad de quienes que participan y atribuyen un determinado valor a los datos recogidos. La diversidad de criterios obedece a que se trata de una cuestión dúctil y polisémica.**



Si desea solicitar mayor información o plantearnos cualquier inquietud, por favor envíenos un *e-mail* a: [info@santillana.com.ar](mailto:info@santillana.com.ar)

o comuníquese telefónicamente al: **0800-122-0202**, línea exclusiva para lectores del Consudec.

**AL INICIAR UN PROYECTO DE MEJORA, DEBEMOS CONSIDERAR ALGUNAS CUESTIONES QUE NO PUEDEN FALTAR. LO PRIMERO ES DEFINIR EL MODELO TEÓRICO SOBRE EL QUE SE BASARÁ NUESTRO ANÁLISIS Y QUE RESULTA IMPRESCINDIBLE PARA DETERMINAR PRIORIDADES Y ESTABLECER OBJETIVOS. ÉSTOS ÚLTIMOS DEBEN SER REALISTAS CON REFERENCIA A NUESTRA INSTITUCIÓN, YA QUE NOS GUIARÁN EN LA SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS QUE IMPLEMENTEMOS.**



**La generación de un proyecto de mejora implica un proceso cíclico en la búsqueda de la calidad, porque se lo somete a sucesivas evaluaciones para perfeccionarlo y lograr los objetivos propuestos.**

#### **EL PROYECTO DE MEJORA**

A partir de los datos recogidos y de la elaboración de hipótesis sobre los problemas prioritarios de la escuela, generamos un **proyecto de mejora**, lo implementamos y lo volvemos a evaluar para introducir las modificaciones necesarias; esto implica un proceso cíclico en la búsqueda de la calidad.

Los diferentes teóricos coinciden en que este proceso incluye **tres fases**: la **iniciación**, donde uno toma la decisión de comenzar; el **proceso**, que implica su puesta en marcha; y la **institucionalización**, donde ese cambio se transforma en algo habitual para la institución.

Este proceso no es lineal, e igualmente importantes son los tiempos necesarios para el cumplimiento de las etapas. En esta transformación, el proyecto de mejora irá encontrando facilitadores y obstaculizadores que acelerarán o demorarán la institucionalización de estos cambios.

La evaluación es más un **proceso ético** que una actividad técnica, porque interactúan personas que elaboran juicios de valor sobre una situación determinada en la cual están involucradas ellas mismas u otras personas. Santos Guerra señala que no debe ser una actividad punitiva, ni para normalizar, ni para prescribir, sino para interpretar, cambiar y mejorar la institución.

Uno de los principales factores que influyen en este proceso es el **estrés** que toda evaluación supone. En un sentido psicosocial, en la evaluación institucional identificamos dos tipos de estrés: el **negativo**, que se da cuando las demandas son excesivas y superan la capacidad de resistencia y de adaptación al cambio; y el **positivo**, que se presenta cuando esa demanda se da en armonía y permite su adaptación al medio.

#### **ACTIVIDAD**

Piense en situaciones de evaluación en las que ha participado como docente o como alumno. Identifique qué tipo de estrés se ha manifestado en ese momento y enumere qué factores se hubiesen podido controlar para mejorar esa situación.

En cada proceso de evaluación a nivel institucional, en su fase de implementación podemos distinguir factores que facilitan los **desarrollos de estrés positivo** y que evitan que se genere el obstáculo conocido como “resistencia al cambio”, que es el más habitual. Entre los facilitadores individuales podemos mencionar: la **capacitación constante**, **autoestima positiva**, **interacción**, **iniciativa** y **creatividad**. Y entre los institucionales, el **sentido de pertenencia** a la institución, establecimiento de una **cultura organizacional**, estímulo del **trabajo en equipo** y la creación de un **sistema de procedimientos** para resolver cualquier situación problemática.

En síntesis, la evaluación institucional debe ser un aporte al proceso de construcción de un proyecto de mejora y éste debe transformar a nuestra institución en lo que Peter Senge denominó una **organización que aprende**. Éstas son organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea; donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento; donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. El proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. **Las organizaciones sólo aprenden a través de indi-**

**viduos que aprenden.** El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero tampoco hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual.

La relación entre las organizaciones que aprenden, la innovación que ello trae aparejado y la calidad educativa puede parecer obvia, ya que la calidad no deja de ser un tipo de innovación que pretende una mejora. **La organización que aprende se concentra en las capacidades y el aprendizaje de los miembros individuales**, que aportan su conocimiento y su aprendizaje; y también **en los grupos** y **en los centros** en cuanto organizaciones capaces de unificar los conocimientos de los miembros y aunarlos e integrarlos para construir el conocimiento colectivo.

En este sentido, decimos que **evaluación y mejora son dos procesos relacionados, ya que evaluamos para conocer el estado de situación de una institución y, al determinarlo, se convierte en el leit motiv para el cambio**. Al respecto señala Daniel Iturralde: “...no puede haber evaluación sin mejora, ni mejora institucional, sin una evaluación permanente”<sup>3</sup>.

Elaborar un plan de mejora en una institución supone mejorar la calidad interna de la formación que se brinda y asegurar su permanencia como institución social.

Mucho se ha dicho, escrito y disentido en las últimas dos décadas sobre la calidad de las escuelas y sobre las características que diferencian a las buenas escuelas de las no tan buenas.

Mientras nos preguntemos, cuestionemos, evaluemos y nos capacitemos para mejorar, iremos por el buen camino. El proceso evaluativo no puede dejar de convertirse en una oportunidad para el diálogo, el cual debe ser interactivo y superar la superposición de monólogos paralelos. ☉

1. Carrière, J. C. “Los ciegos y el elefante”, en *El círculo de los mentirosos*. Barcelona, Círculo de Lectores, 2000. Pp. 161-162
2. Iturralde, D. Pág. 160.
3. Iturralde, D. Pág. 175.

#### **Bibliografía**

- Iturralde, Daniel. *Evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa*, Buenos Aires, Ediciones Santillana, 2004.
- Santos Guerra, Miguel Á. *Evaluación Educativa I*, Buenos Aires, Magisterio del Río de la Plata, 1997.
- Santos Guerra, Miguel Á. *La escuela que aprende*. Madrid, Morata, 2000.
- Senge, P. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Barcelona, Granica, 1992.

Si desea ampliar la información sobre el tema que aborda este artículo, ingrese en:  
**<http://www.santillanadocentes.com.ar>**



Por Carlos Neri

Lic. Carlos Neri. Psicólogo. Especialista en tecnología y educación. Profesor de la Universidad de Buenos Aires y de la Universidad Tecnológica Nacional.



# MINEROS DEL SIGLO XXI EN LA WEB

Entre los recursos informáticos que concurren en apoyo de la actividad docente se encuentran los sitios para buscar información y material visual de libre distribución: conferencias, videos, películas, fotografías. Tres sitios recomendables son: *Google Video, YouTube y Flickr*.

Aquellos que transitamos cierta edad, que no viene al caso comentar, recordamos los sábados por la tarde, de películas en continuado. Un tema siempre presente en ellas era la búsqueda de tesoros, desde las típicas de piratas hasta las que contaban historias de mineros y buscadores de oro.

Se acerca el fin de curso, y podemos empezar a planificar un trabajo de minero y buscador de tesoros muy peculiar. Tres sitios en la Web serán nuestro territorio; nos sumergiremos en sus profundidades para buscar fotos y videos de libre distribución, útiles para nuestras clases. Se trata de **Google Video, YouTube y Flickr**.

El desarrollo de la "profesión de minero" de **YouTube** y **Google Video** es, sin dudas, una actividad fascinante, que consiste en buscar las joyas entre tantos videos subidos, separar los videos personales, y escarbar hasta encontrar conferencias, viejas películas, videos históricos, crónicas de algún suceso realizadas por alguna cámara anónima. Independientemente de que con el tiempo se van a unificar por la compra reciente, **YouTube** aparece como un espacio más espontáneo, mientras que en **Google Video** uno encuentra más material selectivo y, a su vez, algunos videos de más de una hora de duración. Esta tarea puede ser realizada por el docente u organizada como un trabajo de campo con los alumnos.

## UNA RECORRIDA POR GOOGLE VIDEO Y YOUTUBE

Un sitio especializado en los desarrollos de **Google** define así el recurso de los videos: "Es un servicio que permite a cualquier usuario encontrar información contenida dentro de los videos. Éstos son obtenidos a partir de las imágenes emitidas por varios canales de TV de EE.UU. (ABC, CNN, Fox News, Discovery Channel, ...) y también de lo que es enviado por los propios usuarios...". En su versión en español (<http://video.google.es/>), po-



demo encontrar información escribiendo "canal historia" en el buscador de videos, entre otras "joyas" del Canal de Historia (History Channel):

- *El mundo que vivió Cervantes*
- *Llegada del hombre a la luna*
- *Thomas Edison*
- *La Revolución Francesa*
- *Rusia, tierra de zares*
- *Roma, la construcción un imperio*

Algo parecido ocurre cuando en el buscador pedimos "national geographic": aparecen cientos de producciones de la renombrada revista en el canal de ese nombre. Algunos de mis hallazgos preferidos fueron el documental de una visita a la Isla negra de Pablo Neruda o los treinta minutos de la *Quinta sinfonia* de Beethoven, por Herbert von Karajan.

**Buscar el material o bien producir el propio permiten que la actividad trascienda del ámbito áulico y resulte sumamente valiosa para los alumnos.**

Si escribimos "argentina" aparecerán videos diversos, desde producciones de canales sobre el país, hasta otras versiones caseras de usuarios. A modo de ejemplo, el documental *Monjas de Clausura - Argentina - Merlo, San Luis - 2005*, de más de una hora de duración, se adentra en el mundo de un convento de clausura. Mientras que las producciones del programa español *Mucho viaje*, nos muestran diversos lugares de la Argentina desde una mirada turística. Para concluir nuestro paseo por algunas de las opciones que devuelve la búsqueda "argentina", se encuentran muchas de las propagandas televisivas actuales, sumamente útiles para analizar los mensajes con alumnos. Los videos **Google** se pueden visualizar en línea o descargar en nuestra máquina y trabajar sin conexión con el reproductor gratuito que se descarga del mismo sitio.

En el caso de **YouTube**, el sitio más grande e importante de videos compartidos, encontramos muy buenas producciones sobre arte; a modo de ejemplo citaremos las primeras películas del cine, de los hermanos Lumière; a Louis Armstrong y Frank Sinatra, o a la bailarina Alessandra Ferri, junto con el músico Swing, bailando e interpretando a Bach. Todo esto es posible encontrarlo con solo ingresar alguno de estos nombres en el buscador. El buen "minero" descubrirá sin dudas más tesoros.



## FLICKR

A diferencia de los sitios anteriores, aquí no se trata de videos sino de fotografías subidas a la red por millones de usuarios. Las hay de todo tipo y muchas libres de uso. Por ejemplo, si uno escribe en el buscador "antartida" se encontrará con la belleza de este continente blanco, desde la óptica de turistas o la de los habitantes estables de las bases. Un recorrido fascinante producido por miles de usuarios y al que el docente sabrá sacarle provecho para sus clases.

Dos detalles para tener en cuenta: las fotografías se presentan en diversos tamaños y el sitio cuenta con un visor para verlas en forma de un *show* temático.

Para concluir, diremos que a la aventura que proponemos como buscadores, se puede sumar la de productores de nuestras propias fotografías y videos. ¿Cómo? Subiendo a la red nuestros trabajos, nuestra visión y destacando aquellas cosas que hacen a nuestra ubicación regional. Para nuestros alumnos hay un punto que valoriza esta actividad, y es el de hacerla pública, compartirla, salir del mero trabajo áulico.

También ha surgido otra "profesión paralela": la de los guías que han escarbaro y publican las coordenadas del "tesoro". Cada vez se volverán más necesarios, y los weblogs son la ventana a la organización de tanto material.

Cada docente analizará la potencialidad educativa tanto como mineros y guías o como productores de videos, y alentarán a los alumnos a recorrer estas profundidades. La recompensa es tentadora y alternativa al video, a la TV y a otros entretenimientos. Podemos organizar nuestras propias veladas de gala, y producir recomendaciones de guías y mineros, para la construcción de "cartografías" y caminos hacia el "oro". ☺

## Dirección de los sitios

**YouTube:** [www.youtube.com](http://www.youtube.com)

**Google Videos:** [www.video.google.com](http://www.video.google.com)

**Flickr:** [www.flickr.com](http://www.flickr.com)

Si desea solicitar mayor información o plantearnos cualquier inquietud, por favor envíenos un *e-mail* a: [info@santillana.com.ar](mailto:info@santillana.com.ar)

o comuníquese telefónicamente al: **0800-122-0202**, línea exclusiva para lectores del Consudec.