

**RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LOS RESULTADOS DE LA
FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN ESTABLECIMIENTOS
EDUCATIVOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DE MANIZALES**

CARLOS FERNANDO ZULUAGA ZULUAGA

2019

**RELACIÓN ENTRE LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE
HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LOS RESULTADOS DE LA
FORMACIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN ESTABLECIMIENTOS
EDUCATIVOS PÚBLICOS Y PRIVADOS DE MANIZALES**

Trabajo de Grado

CARLOS FERNANDO ZULUAGA ZULUAGA

Estudiante

JOHN FREDY ORREGO

Asesor

**MAESTRIA EN EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS EN NIÑEZ Y JUVENTUD
CINDE – UNIVERSIDAD DE MANIZALES
MANIZALES**

2019

Tabla de contenido

Escribir el título del capítulo (nivel 1)	1
Escribir el título del capítulo (nivel 2)	2
Escribir el título del capítulo (nivel 3)	3
Escribir el título del capítulo (nivel 1)	4
Escribir el título del capítulo (nivel 2)	5
Escribir el título del capítulo (nivel 3)	6

Presentación

El objetivo trazado de la investigación, se centró en Comprender la relación entre herramientas de gestión de la calidad y los resultados en la formación de los estudiantes de los Establecimientos Educativos de la ciudad de Manizales. Identificando las herramientas que privilegian los Establecimientos Educativos de Manizales para el diseño de la implementación y mantenimiento de sus sistemas de gestión de la calidad. Como también, caracterizar las diferentes formas y criterios de medición y valoración de la calidad de los Establecimientos Educativos de Manizales y Contrastar las herramientas de gestión que privilegian los Establecimientos Educativos de Manizales con los resultados de la medición y valoración de la calidad de la formación de sus estudiantes.

Para lograr el objetivo de la investigación se desarrolló un proceso de carácter cualitativo, con una intencionalidad comprensiva, sustentado en la hermenéutica, mediante la cual se realizó una lectura de un fenómeno de la realidad de los procesos de gestión educativa, interpretar las lógicas de relación entre herramientas de gestión y calidad y los resultados en la formación de los estudiantes de los colegios el impacto que ha tenido en la educación, su aplicación, entre otros procesos. Desde un contexto legal, normativo, conceptual. Orientado a instituciones educativas del sector público y privado de la ciudad de Manizales directivos y estudiantes por medio del diálogo.

Metodológicamente incluyo tres momentos para la descripción, profundización, y comprensión de la información.

El primer momento centrado en la descripción y delimitación de las fuentes primarias: Formulación de categorías iniciales para la delimitación del campo de estudio, permitiendo una recolección organizada de los datos de información, permitiendo el proceso de inmersión en las instituciones, en el cual se implementó la triangulación de métodos de recolección de los datos, mediante la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección de información. En esta fase se realizó las entrevistas a agentes

institucionales y directivos de la institución y estudiantes. Se realizó la triangulación de los datos y del conocimiento. **La segunda fase**, estuvo orientada a la interpretación de los datos, identificación de las categorías, permitiendo la integración de los mismos, tendencias que se enmarcan con el mismo significado y características. Por último, en la **tercera fase** se hizo la construcción de sentido, estableciendo las relaciones entre las categorías propuestas que permitieron develar los hilos conductores que se establecieron con las categorías de análisis. Identificando con ello, la comprensión de gestión de la calidad y los hilos que se tejen en la relación con los resultados en la formación de los estudiantes de los Establecimientos Educativos de Manizales, desde las percepciones, conceptualizaciones, saberes, prácticas y experiencias de los diferentes actores.

1. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación, se pregunta por las relaciones que se establecen entre los procesos de implementación de herramientas de gestión de la calidad y los resultados de la formación de los estudiantes en establecimientos educativos públicos y privados de la ciudad de Manizales. Este estudio parte del reconocimiento de que la educación es eje de desarrollo de las sociedades del siglo XXI y como tal requiere gerencia con enfoques de calidad que permita al sistema educativo responder a las necesidades, expectativas y demandas del medio, logrando una satisfacción completa de las comunidades, pero sobre todo alcanzando una formación integral, de proyección, para el nuevo ciudadano que necesita el país. la calidad de la que hablamos es posible mediante una gestión que dinamice, abra puertas, direcciona estratégicamente y ponga en escena a cada organización educativa en el contexto social, económico, político y cultural. Mediante una gestión de la calidad la institución educativa podrá ser eficaz, eficiente, efectiva y podrá sostenerse, crecer y competir en el mundo de hoy.

Para alcanzar esta calidad de la que hablamos se ha venido emergiendo una marcada tendencia en los establecimientos de educación inicial, básica y media tanto públicos como privados por implementar diferentes modelos y sistemas de gestión de la calidad que en algunos casos son certificados y/o acreditados por organismos reguladores nacionales e internacionales. En Colombia, los entes acreditadores reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional son el (MEN):ISO 9001: reconocida mediante resolución del MEN n° 4434 del 8 de agosto de 2006, establece que en el país el organismo nacional de acreditación de Colombia –ONAC-, es el responsable de autorizar y vigilar a las entidades certificadora y que el proceso de certificación en educación es orientado por la guía técnica colombiana GTC-200¹,entre otras, las cuales se abordaran de manera específica en los antecedentes y marco teórico.

¹ “Guía Técnica para la implementación de la Norma ISO 9001 en establecimiento de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal” (ICONTEC, 2005)

Siguiendo con el planteamiento de la presente investigación, en la práctica educativa existe preocupación y una mirada crítica desde las dinámicas de la educación, la pedagogía y la gestión y su impacto en la formación de los niños y niñas que requiere el país y el mundo. Los procesos de gestión de la calidad que se diseñan, implementan y mantienen en los establecimientos educativos están impactando, fortaleciendo el sistema educativo desde lo administrativo y directivo. A su vez existen se identifican factores a potenciar en la gestión del aula, desde los agentes educativos, directivos y otros actores sociales que aportan al sistema educativo a legitimarse. Por lo anterior, esta investigación apunto a trascender lo instrumental, realizando lecturas reflexivas y críticas de la realidad de la gestión de la calidad. Así mismo, reflexionando los sistemas de gestión desde el sentido humano, lo científico, incluso lo técnico. Como también buscar puntos articuladores que permitan fortalecer y potenciar el quehacer pedagógico, capacidad de agencia de los docentes y la comunidad, las prácticas pedagógicas. Entre otras que porten a la re significación de la educación, partiendo desde la reflexión para llegar a nuevos sentidos de las educación(s), apuntando a la gestión de la calidad.

Los resultados del presente estudio, se identifica, que se han ido configurando como una nueva cultura institucional: la cultura de la calidad, la certificación o acreditación de calidad con fines de reconocimiento, por marca, tendencia o buen nombre, o como la tarea que hay que hacer antes de la visita del ente certificador. En este sentido, se necesita, nuevas lecturas que apunten a la reflexión en relación a estas concepciones de la cultura de la calidad, que permita que la institución educativa decida, planifique, actúe, evalúe y mejore para la formación y crecimiento institucional y no para la certificación, en la cual cada herramienta, criterio, requisito sea interpretado y comprendido para la gestión del proyecto educativo institucional y se constituya en forma de vida, en una dinámica instaurada que haga parte del día a día, que no se sienta como un trabajo más, una carga, sino que en realidad sea una posibilidad para la formación y el desarrollo humano.

Por lo anterior enunciado, esta investigación se aventuró a reconocer las relaciones que se dan entre los procesos de gestión de la calidad y los resultados de los procesos de

formación de los estudiantes para superar esa brecha consistente en una concepción de que construir sentidos para lograr una gestión de la calidad integral que, a partir de un enfoque sistémico o complejo de la organización educativa, permee todas las áreas, procesos y actores de la comunidad educativa. Como también, se analizó el impacto que generan las herramientas de gestión de la calidad y los resultados de los procesos de formación de los estudiantes.

2. ANTECEDENTES

Al realizar la revisión bibliográfica, teórica, conceptual y sobre todo los antecedentes de investigaciones similares o procesos de intervención institucional para implementación de sistemas de calidad en instituciones educativas, se identificaron algunos planteamientos y tendencias que sustentan la necesidad de iniciar procesos investigativos específicos en el área, que permitan avanzar en el conocimiento, desde la comprensión de las realidades de los sistemas de gestión de la calidad y su relación con los resultados de la evaluación de la formación de los estudiantes, dentro de los hallazgos encontrados, los más representativos son los siguientes:

- Es necesario articular el sistema de gestión de la calidad al Proyecto Educativo Institucional, de manera que sus herramientas faciliten su puesta en marcha.
- Otro hallazgo es la no continuidad en el proceso de acompañamiento por parte de las Secretarías de Educación y la gestión de recursos para la certificación conlleva a que los establecimientos educativos abandonen los procesos y herramientas de calidad y se pierda el camino recorrido.
- La Certificación de calidad no necesariamente es garante de la calidad de la educación, es necesario consolidar procesos de transformación cultural que redunde en beneficio de la formación
- Así mismo, la rotación del personal, especialmente de los directivos docentes, incide directamente en el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad y en la posibilidad de mantener su certificación.
- En las investigaciones desde los hallazgos, todas coinciden que se deben contextualizar las herramientas gerenciales a las dinámicas institucionales de manera que hagan parte de la cotidianidad y de la gestión de su proyecto educativo institucional. Se deben realizar los procesos de medición, análisis y mejora continua requieren de acompañamiento permanente en los establecimientos educativo. Como también es necesario trascender la medición de la calidad de la formación de los establecimientos educativos basada en los

resultados de las pruebas externas, para avanzar en criterios como la pertinencia social, el desempeño de los egresados en el sector productivo o la Universidad, el alcance del perfil de estudiante y el desarrollo de su capacidad crítica y propositiva, los procesos de participación, entre otros criterios que deberían definirse y caracterizarse.

En el año 2015, los establecimientos educativos venían siendo valorados en su calidad exclusivamente a partir de los resultados de las pruebas externas o pruebas de estado saber, aplicadas en los grados tercero, quinto, noveno y undécimo, sin embargo, partiendo de la percepción de los directivos y docentes, expuesto en diferentes escenarios de participación, se evidencian muchas críticas a éstas pruebas, pues se considera que sus resultados se alejan de una verdadera y veraz valoración de la calidad en la formación.

Como dato significativo las pruebas saber 2015, el Ministerio de Educacional Presentó una clasificación de los Departamentos, Ciudades Capitales y Ciudades Intermedias con mayor porcentaje de estudiantes ubicados en los primeros puestos (De 1 a 400), de igual manera compara los datos con los años 2010 y 2015 para verificar mejoramiento, el resultado es el siguiente:

ETC departamentales				ETC ciudades capitales			
ETC Departamental	2015 - %	2010 - %	2005 - %	ETC Distrital	2015 - %	2010 - %	2005 - %
SANTANDER	49,38	37,46	39,82	TUNJA	71,14	55,45	53,10
CUNDINAMARCA	49,12	40,20	36,51	BUCARAMANGA	67,48	56,95	55,74
ARAUCA	46,51	35,21	36,86	PASTO	62,16	54,11	47,76
NORTE DE SANTANDER	44,40	39,12	39,49	BOGOTA	61,50	54,08	52,72
CASANARE	43,37	34,80	32,82	VILLAVICENCIO	59,15	44,56	42,69
BOYACA	43,16	38,02	35,52	YOPAL	57,56	40,98	42,84
NARIÑO	41,57	38,37	25,00	MANIZALES	56,77	49,09	48,43
HUILA	41,20	32,56	35,38	NEIVA	55,06	47,13	45,69
GUAINIA	40,96	45,39	39,64	ARMENIA	54,89	44,30	43,80
META	40,69	34,06	35,94	IBAGUE	54,87	47,86	46,26
QUINDIO	40,63	34,63	34,05	PEREIRA	54,75	43,04	39,43
RISARALDA	39,52	32,71	30,87	MEDELLIN	53,26	41,93	43,07
PUTUMAYO	39,21	39,52	39,11	FLORENCIA	49,78	33,06	34,57
CALDAS	36,08	34,71	34,82	POPAYAN	49,68	45,92	43,80
VALLE DEL CAUCA	36,07	31,53	16,00	CUCUTA	49,54	35,87	37,54
ANTIOQUIA	36,00	30,11	28,56	SINCELEJO	47,79	40,48	42,36
SAN ANDRES	35,08	25,71	25,37	MONTERIA	46,86	43,07	33,70
VICHADA	30,34	24,06	25,63	BARRANQUILLA	45,75	38,64	38,20
CAQUETA	29,88	26,29	26,70	VALLEDUPAR	41,45	36,96	42,66
TOLIMA	29,30	29,04	29,96	CALI	41,42	38,94	36,99
GUAVIARE	27,84	36,27	33,26	CARTAGENA	38,62	33,76	34,35
CESAR	26,61	24,65	30,04	RIOHACHA	32,60	25,39	32,10
SUCRE	25,19	22,92	29,96	SANTA MARTA	31,60	26,71	27,29
CORDOBA	24,33	23,70	19,91	QUIBDO	19,26	15,19	14,19
ATLANTICO	23,77	24,33	22,36				
VAUPES	23,64	22,58	26,17				
LA GUAJIRA	22,17	21,23	24,16				
CAUCA	20,64	21,55	23,80				
AMAZONAS	18,40	17,64	21,48				
BOLIVAR	16,74	18,63	16,77				
MAGDALENA	14,79	14,68	14,57				
CHOCO	9,33	9,98	10,79				

Tomado de: (MEN, Ministerio de Educación Nacional, 2015).

Estos resultados nos dejan ver entidades territoriales departamentales o de ciudades capitales que ocupan los primeros 5 puestos y que han ido avanzando significativamente en el mejoramiento de la calidad, la situación de Caldas no es la ideal, se ubica en un puesto 14 de 34, sin un mejoramiento significativo en los últimos 10 años, mientras Manizales se ubica en el puesto 7 de 24 con un mejoramiento importante con respecto al reporte del 2010.

En 2015 se da un cambio significativo, el Ministerio de Educación Nacional propone el Índice Sintético de Calidad Educativa como nueva herramienta para la medición de la calidad de las instituciones de educación inicial, básica y media (MEN, 2016).

El Decreto 1075 de 2015, Decreto único reglamentario del sector educativo, Sección 3, Evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media, en su Artículo 2.3.3.3.1. establece que la evaluación de los estudiantes se realiza en tres ámbitos: el Institucional que le corresponde al establecimiento educativo, el nacional realizado por el ICFES con las pruebas saber y el internacional para el cual se

están aplicando las pruebas del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos-PISA.

En este último caso, los resultados de las pruebas PISA 2013 ubican a Colombia en un nivel muy bajo pues entre los 65 países participantes el país sacó el peor puntaje en matemáticas: 376 puntos que ubican a Colombia en el puesto 61; además Colombia ocupó el puesto 55 en lectura, con 403 puntos, y el 58 en ciencia con 399 puntos.

Las Clasificaciones de 2015 arrojaron que Colombia tuvo mejora en los indicadores de ciencia, lectura y matemáticas, creciendo 19 posiciones al sumar los tres, aunque continuó estando por debajo del promedio de la OCDE y de América Latina. Crecieron 28 puntos desde 2006, siendo la segunda mejor mejoría en este periodo y llegando a 416 puntos. En Lectura, Colombia sacó 425 puntos y en Matemática 390” (Heraldo, 2016).

2.1. Investigaciones Locales.

Durante los últimos años en Manizales y los Municipios del Departamento de Caldas, la Universidad Católica de Manizales (UCM) y el grupo de investigación ella y el Grupo de Investigación en Sistemas Integrados para la Gestión reconocido por Colciencias ha venido ejecutando proyectos de investigación, proyectos de desarrollo y procesos de formación continua en gestión de la calidad con Establecimientos Educativos públicos y privados, esta experiencia se constituye en antecedentes del proyecto de investigación, dada la necesidad de dar un paso más en la comprensión de las lógicas de diseño, implementación, mantenimiento y mejora continua de los sistemas de gestión de la calidad como posibilidad de puesta en Marcha del Proyecto Educativo Institucional.

La investigación “*Sentidos de la Gestión de la Calidad en los Directivos Docentes de las Instituciones Educativas Oficiales Urbanas de Manizales*”, por Carlos Fernando Zuluaga Zuluaga, Jorge Eliécer Rivera Franco y Oscar de Jesús Quintero Ochoa, realizada

en el año 2011. El objetivo que se trazó esta investigación, se orientó en comprender el significado que tiene para los directivos, docentes, la gestión de la calidad de la calidad de las instituciones educativas oficiales, urbana de Manizales. La metodología, estuvo enmarcada en el enfoque cualitativo, desde la teoría fundada en combinación con técnicas como es la escala de Likert, el grupo focal y la revisión documental. Los resultados más representativos, fueron aceptación y valoración en torno a la gestión de la calidad posterior a un proceso crítico a directivos y comunidades educativas relacionadas con la gestión. Otro hallazgo hace referencia a la concepción de calidad se ha transformado impactando con ello la cultura organizacional, la incorporación del ciclo de la mejora continua, el fortalecimiento del liderazgo y trabajo en equipo, el reconocimiento de cómo organizaciones que crecen y aprenden.

Aunque esta investigación se orientó hacia los sentidos: concepciones, sentimientos, actitudes de los directivos docentes, de las conclusiones y resultados genera interés la comprensión de la manera en que se han trascendido el enfoque técnico de la calidad a través de la humanización y pedagogización de las herramientas gerenciales, además de la forma en que han concebido las herramientas gerenciales, su relación con la vivencia y la manera en que ha transformado y trascendido en una verdadera calidad y excelencia en la formación superado ese enfoque técnico y articulándose con el Proyecto Educativo Institucional y las dinámicas institucionales.

Otra investigación fue la desarrollada por los autores, Carlos Fernando Zuluaga Zuluaga, Gladys Giraldo Montoya y Lina Patricia Muñoz Jiménez, Criterios. Titulada implementación de un sistema de gestión para la atención integral a la primera infancia. Los hallazgos encontrados fueron, la necesidad de ajuste a los proyectos educativos institucionales para la incorporación de objetivos de desarrollo que incluyan retos y desafíos para la educación inicial.

Promover una cultura de la autoevaluación ligada a planes de mejoramiento producto de la evaluación de impacto.

Enfocar la mejora continua a la identificación y definición de acciones que permitan eliminar las causas reales de los problemas o necesidades apremiantes según indicadores. Incentivar una gestión institucional en función del aprovechamiento de alianzas estratégicas creadas intersectorialmente para la atención integral a la primera infancia.

2.2. Investigaciones a nivel nacional.

Realizando el rastreo bibliográfico relacionado con investigaciones en el marco de la gestión educativa en Colombia, se identifica que este tema para el país no ha sido visualizado en la realización de investigaciones y de las cuales se conviertan en punto de partida para gestión de nuevo conocimiento en este tema. Es por ello, que esta investigación alienta a los lectores, académicos, para que se identifique la necesidad y el desafío de realizar lecturas que apunten a la reflexión en relación a la gestión de la calidad. En este marco de ideas, se presentan las investigaciones que se identifican pertinentes a la presente investigación.

Se identifica una investigación de tipo documental, denominada Investigación Documental sobre Calidad de la Educación en Instituciones Educativas. Realizada en el año 2015 por los autores, Durley Bernal Suarez, Mary Luz Martínez Pineda, Angélica Yulieth Parra Pineda, docentes – investigadores de la Universidad Santo Tomas, en el marco de la Maestría en Educación. Esta investigación tuvo como objetivo principal, establecer el estado de la investigación sobre calidad educativa a partir de los artículos publicados en las bases de datos ((Dialnet, Doaj, E-revistas, Latindex, Rebiun, Recolecta, Redalyc y Scielo) en los últimos 10 años. Este estudio se realizó con un enfoque cualitativo, utilizando la revisión documental desde las fases; preparatoria, descriptivo e interpretativa. Algunos de los hallazgos fueron los siguientes: la calidad educativa, es un concepto macro, tomado desde las entidades gubernamentales, en el cual se hace importante evidenciar calidad en los entornos educativos en relación a los requerimientos y políticas nacionales e internacionales. Así mismo , el estudio resalto que la calidad de la educación conlleva a vislumbrar los propósitos de las instituciones educativas en un nivel meso, teniendo en

cuenta la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje que reflejan ante los entes reguladores de control y evaluación; y como un último concepto, a nivel micro, sobresale “educación de calidad”, como aquella que se desarrolla en el aula a partir del currículo y las planeaciones que orienta el educador con el único objetivo de fortalecer en el estudiante sus habilidades y competencias, siendo así, el educador, el responsable directo de la calidad resultante. A su vez, para la consolidación de un sistema de gestión de calidad en el ámbito educativo se hace importante contar con bagaje normativo, capacidad organizacional y disposición de recursos, ligado a la convicción, conocimiento y dominio de las implicaciones que conlleva mantenerlo activo, dinámico, incluyente y funcional a toda la comunidad educativa, transformando procesos de mejora continua, a partir del fortalecimiento del liderazgo, participación, planificación, ejecución, control y evaluación a los resultados. (P.8).

Los anteriores estudios fueron muy significantes para la investigación, identificando que el liderazgo de los agentes educativos, como son los directivos de las instituciones son muy importantes para la gestión de calidad, en compañía del equipo de trabajo, permitiendo el mejoramiento de la calidad de la enseñanza en el aula. También estas investigaciones aportan a realizar análisis continuos en relación a los factores endógenos y exógenos que se tejen en una institución, colocando en el contexto las herramientas gerenciales implementadas y la manera en que se facilite o limita su implementación y la relación con los factores internos y externos.

2.3. Investigaciones a nivel internacional.

Dentro de los criterios de búsqueda fue identificar investigaciones entre los años comprendidos de 2011 y 2018 años, Proyectos de investigación sobre sistemas de gestión, acreditación o certificación de calidad de establecimientos de educación inicial, básica y media, administración, gerencia de establecimientos educativos y por último proyectos desarrollados en América Latina. Es importante anotar que estos criterios se utilizaron para la búsqueda de investigaciones locales.

Desde lo internacional señalo las siguientes investigaciones, las cuales se aproximaron a los intereses investigativos y a las categorías de análisis de la presente investigación, de las cuales sirvieron de aporte teórico para la misma. A continuación, se muestra las investigaciones.

La investigación denominada “*Estilos de liderazgo y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de Arica – Chile*” por Padreja Rejas, Liliana; Rodríguez Ponce, Emilio; Olavarra, Manuel Barreda, Naorez, Omar Sagredo, León, Cristian Segocia. Realizada en el año 2007. Los resultados del estudios están relacionados con la existencia de una relación significativa entre los estilos de liderazgo y los resultados que se generan en los colegios primarios de la ciudad de Arica, más específicamente, el estilo de liderazgo transformacional tiene un impacto positivo sobre los resultados que se obtienen en el sistema de medición de la calidad de la educación. En este estudio, en el marco de los resultados, sugieren que el liderazgo en los colegios considere que los agentes institucionales y líderes deben compartir la misión y la visión con su equipo técnico y sus profesores, logrando que los equipos técnicos y docentes apliquen con motivación los objetivos planteados.

Para el presente estudio, estas conclusiones fueron importantes debido a que se anticipa una conclusión relacionada con el liderazgo y el impacto en los resultados del colegio, la importancia de direccionar el trabajo docente y finalmente la necesidad de tener un direccionamiento claro, comprendido, apropiado, empoderado por los diferentes actores responsables y donde todos están motivados para su desarrollo; será entonces pertinente identificar cuáles son las herramientas gerenciales más significativas para el análisis de la información, la toma de decisiones, la planificación y definición del horizonte institucional, sus lógicas de medición y seguimiento, su articulación con la autoevaluación y el plan de mejoramiento institucional y la manera en que se difunden, delegan responsabilidades y motiva a la comunidad educativa y que está comprobado mediante la investigación que

genera resultados positivos y significativos frente a la calidad del establecimiento educativo.

El estudio, denominado “*Evaluación del programa escuelas de calidad en el estado de Puebla: Resultados sobre logro educativo*” investigación realizada en el año 2008. aplicado a 130 escuelas y como muestra 26 planteles que participaron del programa y 26 que no hayan participado del programa, valorando los resultados en los exámenes de español, matemática y habilidades de pensamiento, aplicados a los niños de tercero a sexto grados, utilizando el modelo lineal general tipo III. Los resultados estuvieron enfocados en mejorar el rendimiento de los niños planteado en el Programa Nacional de Educación, así mismo, se identificó que los directores no ejercían un liderazgo participativo ni tendiente al mejoramiento de la calidad en los aspectos de enseñanza en el aula. Por último, se halló retrocesos en las medias de calificaciones en habilidades de pensamiento de cuarto a sexto grados y en español de tercero a sexto.

Continuando con las investigaciones en el marco de lo internacional, encontramos esta investigación relacionada con los “*Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media*”, publicada en México en 2015. La cual buscó identificar configuraciones de gestión implícitas en la concepción de calidad educativa, organización escolar y rol de los individuos. Estudiando variables como es el tamaño del establecimiento y género de directivos. Abordamos algunos paradigmas administrativos y su relación con la gestión educativa, entre otras variables. Los resultados dieron a conocer que el enfoque estratégico predominante se enmarca en el liderazgo en la escuela y es proclive a la generación y apropiación del conocimiento, el cual impacta, la calidad de la educación.

La Investigación realizada en Chile en el 2010, por Pablo López, denominada en el “*Variabes asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa*”. Realizada en el año 2010. En este estudio, se idéntica factores que están afectando negativamente la gestión de las organizaciones educativas —e incluyendo en sus resultados—: En primer lugar, la ausencia de un liderazgo efectivo de quienes dirigen estas organizaciones. En segundo

lugar, un desconocimiento de herramientas modernas de gestión, por último, un tercer factor es una cultura organizacional fuertemente arraigada y opuesta a los cambios organizacionales, los cuales genera resistencia en la cultura organizacional. A su vez, Propone que, para avanzar en el mejoramiento de la gestión escolar, a partir del fortalecimiento de la evaluación, resulta útil la adaptación de los modelos de calidad existentes en el mundo, siendo estos significantes en el desarrollo de la calidad de la gestión en las organizaciones empresariales.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La educación es eje de desarrollo de las sociedades del siglo XXI y como tal requiere gerencia con enfoques de calidad que permita al sistema educativo responder a las necesidades, expectativas y demandas del medio, logrando una satisfacción completa de las comunidades, pero sobre todo alcanzando una formación integral, de proyección, para el nuevo ciudadano que necesita el país. La calidad de la que hablamos es posible mediante una gestión que dinamice, abra puertas, direccione estratégicamente y ponga en escena a cada organización educativa en el contexto social, económico, político y cultural. Mediante una gestión de la calidad la institución educativa podrá ser eficaz, eficiente, efectiva y podrá sostenerse, crecer y competir en el mundo de hoy.

Para alcanzar la calidad de la que hablamos en el marco del proyecto se identifica que en los últimos años, emerge una marcada tendencia en los establecimientos de educación inicial, básica y media tanto públicos como privados por implementar diferentes modelos y sistemas de gestión de la calidad que en algunos casos son certificados y/o acreditados por organismos reguladores nacionales e internacionales. En Colombia las normas de calidad han sido reconocidas por el Ministerio de Educación Nacional. A continuación, se enuncia las siguientes:

- ISO 9001: Reconocida mediante Resolución del MEN N° 4434 del 8 de agosto de 2006, establece que en el país el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia –ONAC-, es el responsable de autorizar y vigilar a las entidades certificadora y que el proceso de certificación en educación es orientado por la Guía Técnica Colombiana GTC-200², la cual estuvo alineada con la Norma ISO 9001 versión 2000; pero posterior a esta versión se aprobó la versión del año 2008 (sin muchas

² “Guía Técnica para la implementación de la Norma ISO 9001 en establecimiento de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal” (ICONTEC, 2005)

modificaciones), la última versión del año 2015 con requisitos que no habían sido considerados en la GTC-200, ni interpretados para el sector educativo como son la gestión de riesgos y oportunidades, gestión del cambio, entre otros.

- European Foundation for Quality Management –EFQM-: Modelo aprobado mediante Resolución N° 2900 del 29 de mayo de 2007 del Ministerio de Educación Nacional –MEN-, posteriormente fue modificada mediante Resolución 6546 del 28 de julio de 2010, para ajustar los niveles que aplica EFQM en Bruselas y para reconocer a la “Fundación Colombia Excelente” como administradora del modelo, posteriormente con la Resolución 13513 de septiembre 30 de 2013.
- New England Association of Schools and Colleges-Council of International Schools (NEASC-CIS): reconocidos por la Resolución del MEN N° 2655 de 12 de mayo de 2008.
- AdvancED: Conformada por la fusión entre North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Southern Association Colleges and Schools Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation, reconocido por la Resolución MEN N° 2235 Del 24 de abril de 2009.
- Modelo Fe y Alegría, reconocido por la Resolución MEN N° 6545 del 28 de julio de 2010 y modificada por la Resolución 18390 de 2013, este modelo otorga certificación a quienes adelantan exitosamente el proceso, pero incluye además pruebas de calidad académica a los estudiantes.
- Sistema Integrado de Calidad –PCI-: Reconocido por la Resolución MEN N° 6232 del 7 de junio de 2012.
- Las condiciones básicas de calidad del programa de formación complementaria de las escuelas normales, está regulada por el Decreto 4790 de 2008.

Los procesos de gestión de la calidad que se diseñan, implementan y mantienen en los Establecimientos Educativos de alguna manera están impactando, fortaleciendo sistema desde lo administrativo y lo gerencial de las Instituciones Educativas pero, sin embargo se identifican debilidades y resistencias en la gestión del aula por parte del docente y en lo pedagógico, esto debido a que se ha instrumentalizado el aula limitándose al diligenciamiento de formatos; es necesario trascender lo instrumental, se requiere la integración de los sistemas de gestión a lo humano, lo científico, incluso lo técnico, pero sobre todo articulado al quehacer pedagógico, la gestión de la comunidad, las prácticas de aula, la formación de los estudiantes, los procesos de enseñanza y aprendizaje, la Gestión del Proyecto Educativo Institucional, la formulación y ejecución de políticas, objetivos, planes y acciones; el liderazgo, empoderamiento y toma de decisiones; la medición, análisis y mejora continua; el diseño y desarrollo de la estructura académica de formación; la innovación, buenas prácticas y experiencias significativas; el análisis y toma de decisiones con los resultados académicos internos y externos; la articulación entre niveles y transversalización curricular; la convivencia escolar; y gestión de recursos físicos, humanos y financieros.

Por otro lado, se ha ido configurando una nueva cultura institucional: la cultura de la calidad, que en algunos casos es mal entendida y vivida como el diligenciamiento de formatos, la certificación o acreditación de calidad con fines de reconocimiento, por marca, tendencia o buen nombre, o como la tarea que hay que hacer antes de la visita del ente certificador y que demanda una gran cantidad de trabajo y esfuerzo que a veces se hace sin consciencia, comprensiones claras, e incluso sin reflejar la realidad institucional simplemente por “Cumplir Requisitos” y evitar las “No Conformidades”, se requiere entonces una nueva mirada a esa concepción y vivencia de la cultura de la calidad que lleve a que en la institución educativa decida, planifique, actúe, evalúe y mejore para la formación y no para la certificación, donde cada herramienta, criterio, requisito sea interpretado y comprendido para la gestión del Proyecto Educativo Institucional y se constituya en forma de vida, en una dinámica instaurada que haga parte del día a día, que

no se sienta como un trabajo más, una carga, sino que en realidad sea una posibilidad para la formación y el desarrollo humano.

En este marco de ideas es importante reconocer las relaciones que se dan entre los procesos de gestión de la calidad y los resultados de los procesos de formación de los estudiantes para superar esa brecha consistente en una concepción de que la gestión en general solamente acude a los procesos administrativos, mientras que lo pedagógico está desarticulado; se hace necesario tejer relaciones y construir sentidos para lograr una gestión de la calidad integral que a partir de un enfoque sistémico o complejo de la organización educativa se irradie a todas las áreas, procesos y actores de la Comunidad Educativa.

Por otro lado es importante identificar y caracterizar los criterios que determinan la calidad o no de un establecimiento educativo, estos imaginarios que existen sobre un concepto de calidad en la educación, a partir del análisis de los indicadores que plantea el Ministerio de Educación Nacional y las Secretarías de Educación, pero también a partir de otros que atienden la parte humana, las necesidades y expectativas de padres y estudiantes, los interés de las Instituciones de Educación Superior y el Sector Productivo, esto con el fin de tener un marco de referencia para valorar el impacto y la trascendencia del antes y el después de la implementación de los sistemas de gestión de la calidad. Existen Instituciones Educativas que potencian una gestión de calidad integral y que trascienden es los enfoques técnicos e instrumentales de la calidad, es necesario rescatarlas, potenciarlas y proyectarlas a partir del reconocimiento de sus buenas o malas prácticas y experiencias significativas que permita posteriormente replicarse e integrarse a alguno de los modelos existentes.

Pregunta de Investigación: ¿Cuáles son las relaciones que se establecen entre las herramientas de gestión de la calidad y los resultados de los procesos de formación de los estudiantes en los Establecimientos Educativos de Manizales?

Preguntas Derivadas:

- ¿Cuáles son las herramientas gerenciales que privilegian los Establecimientos Educativos de Manizales y Caldas para el diseño, implementación y mantenimiento de sus sistemas de gestión de la calidad?
- ¿Cómo miden y valoran la calidad de los procesos de formación de los estudiantes los Establecimientos Educativos de Manizales?
- ¿Cuáles son las herramientas gerenciales de los sistemas de gestión de la calidad que han facilitado o limitado los resultados de los procesos de formación de sus estudiantes de los Establecimientos Educativos de Manizales?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general.

Comprender la relación entre herramientas de gestión de la calidad y los resultados en la formación de los estudiantes de los Establecimientos Educativos de Manizales.

4.2. Objetivos específicos

Identificar las herramientas que privilegian los Establecimientos Educativos de Manizales para el diseño, implementación y mantenimiento de sus sistemas de gestión de la calidad.

Reconocer las diferentes formas y criterios de medición y valoración de la calidad de los Establecimientos Educativos de Manizales.

Relacionar las herramientas de gestión que privilegian los Establecimientos Educativos de Manizales con los resultados de la medición y valoración de la calidad de la formación de sus estudiantes.

4. MARCO TEÓRICO

La cultura organizacional tiende a ser considerada como un recurso valorable que puede convertirse en una fuente especial de ventaja competitiva... Un componente significativo de ella, es la cultura de la calidad (Anónimo).

4.1. Calidad.

Kent y De Vrie (2000), identifican al menos cinco concepciones distintas de calidad, que, según ellos, pueden aplicarse a diferentes grupos y niveles dentro de la organización universitaria, y que en este estudio específicamente se pretende aplicar a la institución educativa:

- La calidad definida como lo excepcional: éste es el concepto académico tradicional que da reconocimiento a logros intelectuales sobresalientes por sus contribuciones específicas al avance del conocimiento.
- La calidad entendida como la consistencia del producto: éste es un concepto más cercano al ámbito de la industria donde la búsqueda de métodos para reducir el o los defectos en el producto o el servicio ha sido una de las banderas del pensamiento de la calidad total. Caben aquí estándares de calidad como la ISO 9001.
- La calidad concebida como el cumplimiento de una misión: en este caso, estamos ante el concepto de eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos previamente trazados.
- La calidad definida como la satisfacción de las necesidades del cliente: este concepto es el más cercano a la calidad definida por el mercado, que premia el valor

recibido a cambio de una inversión. Los clientes de la educación pueden ser varios: los estudiantes en forma personal o las instituciones de educación superior.

- La calidad entendida como la transformación de la persona: éste sería un concepto derivado del pensamiento educativo o pedagógico, con el concepto de valor agregado educativo, que postula que la educación contribuye primordialmente al mejoramiento de la persona o del ciudadano (Aplicable a unidades institucionales). (Pp. 482-483).

En todas las perspectivas mencionadas el concepto tiene un enfoque lineal. En la práctica, los organismos gubernamentales emiten unas políticas que son asumidas por las instituciones encargadas de su ejecución, de forma tal que actúen sobre ellas para el logro de sus metas. Además, se espera que los usuarios de las instituciones educativas aprecien sus beneficios y se orienten hacia los mismos. Desde el punto de vista de los diseños y de la evaluación, este modo lineal se ve reforzado al establecer una perspectiva industrial de la calidad que se expresa en ejecuciones unidireccionales y en una relación de causalidad y orden entre insumos, procesos y resultados.

Como se pueden apreciar, estas categorías resultarían insuficientes para dar cuenta de procesos sistémicos en los cuales las interacciones y las transacciones entre actores adquieren gran relevancia en el proceso mismo y en su auto-generación. En efecto, el logro de metas en la calidad de los servicios implica el involucramiento de todos los actores en nuevas interacciones, comunicaciones y responsabilidades para solucionar los problemas que afectan a la calidad educativa. Se asume que la cooperación entre diferentes actores y las interacciones flexibles y permanentes entre la universidad, la empresa y la comunidad garantizarán la calidad.

4.2. La Calidad: Un concepto polisémico.

En un escenario tan multivariado, para hablar de calidad habría que reconocer, en su abordaje, por lo menos, su significación, las implicaciones y la teleología. A pesar de su polisemia un rasgo específico de la calidad es que no es auto-referida. Por el contrario, la calidad califica algo, se vincula con algo, la calidad es de algo, de la educación, de sus productos, de sus actores, de las instituciones, de sus contenidos, de sus impactos, de sus procesos. En fin, la enumeración de esos y otros aspectos, sería larga si lo que se está pensando es la calidad de la Educación dentro de los sistemas educativos. Otro rasgo específico es cómo se demuestra, pues la calidad en sí misma no es evidenciable sino mediante la valoración de aquello a lo que hace referencia. Para ello suelen usarse indicadores, de procesos, de relaciones o de interacciones.

Independientemente del enfoque que se asuma, es claro que la calidad implica también una relación interdependiente entre condiciones objetivas, subjetivas e intersubjetivas que en su conjunto se convierten en horizontes de comprensión compartidos por los colectivos.

Se entiende por condición objetiva, aquella que existe más allá de la percepción o gusto de los sujetos involucrados y que puede ser verificada aún sin su concurso. Sin embargo, por lo general, es la interacción y uso que los sujetos le dan, lo que le confiere sentido a tal condición. Son propias de este ámbito, sobre todo, las condiciones de infraestructura, dotación y personal.

Las condiciones objetivas incluyen ejes que posibilitan, canalizan y concretan las expresiones de la calidad. Se consideran aquí las condiciones físicas, económicas, tecnológicas y humanas. Estas condiciones favorecen el logro de los propósitos para los cuales fueron requeridas; canalizan, en tanto se convierten en vías para la realización de actividades o procesos determinados y concretan, en la medida que corresponden más o menos proporcionalmente con los procesos, las contingencias y los azares que conducen y promueven ciertos resultados. Por lo tanto, estas condiciones objetivas no se agotan en lo material y físico, sino que forman parte también de aquello que por ser acuerdo tácito o explícito es aceptado y, a veces, institucionalizado por los actores.

Las condiciones subjetivas refieren a los modos como las personas piensan y experimentan la calidad, no dependiente de las condiciones objetivas en sí mismas, sino en relación con ellas. Así mismo, tienen que ver con la puesta en escena de las opciones y posiciones simbólicas y psicológicas de los actores involucrados, de su identidad, de sus inclinaciones, de sus conocimientos, sus gustos, sus individualidades. Esta subjetividad siempre se expresa, aun inconscientemente. Por ello, si es entendida como fuente de dialogicidad, se potencia en un entramado de relaciones en donde se conjugan los sentidos para lograr una inter-subjetividad dotada de negociaciones, consensos, disensos y ascensos, que tejan nuevas formas de significación de la calidad y de sus prácticas.

La dimensión inter-subjetiva de la calidad indica que ella es, de algún modo, producto y punto de partida de modos compartidos de experimentar, promover, desarrollar y lograr expresiones específicas de calidad que se acuerdan colectivamente.

Es precisamente en ese entramado de subjetividad donde está la inter-subjetividad como posibilidad de conjugación con sentido, con crítica; conjugación no como sumatoria sino como establecimiento de relaciones que generan negociaciones, consensos y disensos, los cuales dan como resultado articulaciones, redes, tensiones, que se tejen de manera diversa y que constituyen núcleos, también diversos, caracterizados por ser dinámicos y críticos. En consecuencia, la calidad se construye en medio de la tensión de la diferencia y no está exenta de conflictos.

En esa relación de condiciones objetivas, subjetivas e inter-subjetivas es donde surge la calidad de algo. Por ello, la calidad no es sólo el “resultado de”, sino “un proceso de” y, por lo tanto, sus indicadores varían de grupo a grupo, de situación a situación.

Aguerrondo (1999) plantea que, dos son los ejes de movilización de la calidad: dar mejor educación y hacerlo para todos. Insiste en que ello permite pensar en la eficiencia como asunto que canaliza condiciones de posibilidad para que las decisiones científico-

técnicas se materialicen, de una parte. De la otra, que los análisis y decisiones sobre la eficiencia partan de lógicas pedagógicas y no económicas. Sin embargo, en muchos casos, la evaluación de la calidad de la educación pareciera realizarse en sentido totalmente inverso, desde lógicas económicas, por encima de las pedagógicas. Aquí es donde el sistema puede ser eficiente sin que cualifique la calidad, ya que no expresa un paso operativo de condición de posibilidad de decisiones políticas y pedagógicas.

2.3. Implicación y relaciones de la calidad.

Términos de sus relaciones y consecuencias, pueden señalarse, entre otras, las siguientes implicaciones:

- **Políticas y de política:** La calidad de la educación es, en la actualidad, parte del discurso y de las agendas de organismos y cumbres nacionales e internacionales que, al menos discursivamente, la ubican al centro de la viabilidad económica y social de los países. En consecuencia, derivan tensiones y negociaciones político-económicas. Al mismo tiempo, generan, promueven y delinear políticas de Estado, de Gobierno y con fuerza global para promover ciertas concepciones y resultados en materia de calidad.
- **Socio-culturales:** Pensar y lograr calidad educativa pasa por modificaciones y comprensiones de la praxis social involucrada en los procesos educativos y por comprender la diversidad cultural que la cruza.
- **La teleología:** El para qué de la calidad puede plantearse al menos cuatro vertientes, calidad para: la competitividad, la competencia, la subsistencia y para la realización de metas de equidad e igualdad de oportunidades.

La calidad para la competitividad permite generar educación cualificada que facilite enfrentar la asimetría y las tensiones propias del campo económico-político, como

escenario de fuerzas en conflicto. En tal sentido, permite pensar y actuar desde lo local para lo global y no se deja determinar por éste.

La calidad para la competencia promueve y mantiene las asimetrías como forma de relación, de determinación y de dominación de otros, sean instituciones, estados o gobiernos, de tal modo que el sentido social y comunitario que promueve está restringido a los intereses particulares de pequeños grupos.

La calidad para la subsistencia puede considerarse la finalidad más simplista: permanecer en el sistema. No significa que no sea importante, sino que puede promover cierto grado de inercia que, en últimas, limite la potencia de las decisiones y la capacidad de aprender.

La calidad para la realización de metas de equidad e igualdad compleja de oportunidades. La calidad aquí, más que la meta es concepto generador de vigilancia, de alternativas y de decisiones que instalan opciones y posibilidades para los diversos actores basada en un principio de inclusión.

En la década de los 90 surge la tendencia de la calidad total, dando prioridad a las necesidades del consumidor y al reconocimiento del mercado, por lo tanto, se enmarca dentro de la lógica de la competitividad, planteando la necesidad del mejoramiento continuo como estrategia para lograr la satisfacción del cliente al cual se le ofrece el servicio, en este sentido se reconoce y analiza la competencia permanentemente y se indaga sobre las expectativas y necesidades del cliente como criterio para ofrecer un servicio con calidad.

4.4. La Calidad en la educación.

En el caso del sistema educativo el defecto en el producto es la pérdida de un módulo, materia o año escolar, el costo de este proceso es muy alto, pues recuperar una

materia o repetir un año implica pérdida para el docente, el estudiante y el padre de familia, en tiempos, dinero, desplazamientos adicionales, además la frustración que experimenta el estudiante frente a esta pérdida, el maestro desde la imposibilidad de justificar la ineficiencia del proceso llevado a cabo y para el padre la insatisfacción al no recibir el producto esperado por parte de ese sistema educativo, institución y docente.

Joseph J. (1994) afirma que “*La Calidad es la ausencia de ineficiencia*”; implica entonces, el lograr el máximo de resultados en los procesos educativos, utilizando el mínimo de recursos posibles; lo que a su vez tiene que ver con la relación directa entre resultados alcanzados y recursos invertidos, por lo tanto, para implementar un sistema de calidad se debe tener mucha claridad en el registro y evaluación de los resultados y los costos o recursos requeridos para poder tener control sobre estos y poder minimizarlos.

Kaoru Ishikawa (1986, p. 15) frente a la calidad afirma que “*Control de calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las Industrias. El control de calidad que no muestra resultados no es control de calidad*”. Este concepto incursiona en una proyección de la calidad hacia los resultados alcanzados, hacia la productividad, pero además incorpora la capacitación como pilar estratégico para poder alcanzar la calidad.

La calidad de un producto o un servicio es la percepción que tiene el cliente de este, es la apreciación sobre su conformidad, son los requisitos, características y capacidades del producto de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas en un contexto determinado. En este sentido y tomando los elementos significativos, la calidad es fundamentalmente un significado compartido, sistémico, que implica la evaluación y mejoramiento, el reconocimiento y análisis de las necesidades del cliente, optimización de insumos y resultados, implica además procesos de participación, de crítica, que den sentido al concepto y a las experiencias que moviliza dentro de la organización.

4.4. Sistemas de Gestión de la Calidad

Para alcanzar los mejores resultados la organización debe gestionar la calidad de tal manera que integre todos sus esfuerzos para que obtenga un alto desempeño económico y a la vez satisfaga sus clientes; para esto debe estructurar un horizonte institucional en respuesta a los retos y desafíos del contexto, debe difundirlo, establecer verdaderos canales de comunicación y participación, organizar sus evidencias, estandarizar algunos procesos y procedimientos, gestionar su talento humano y demás recursos, velar por el adecuado ambiente organizacional, realizar permanentemente procesos de evaluación y mejora continua y todas aquellas acciones que de manera organizada contribuyen al mejoramiento de la calidad de los productos: bienes o servicios. La norma ISO 9000 define la gestión de la calidad como las *“actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad”*.

Por otra parte, un sistema de gestión de la calidad es una forma de trabajar en busca de la mejora continua de los procesos, alcance inicial de la eficacia y posterior de la eficiencia y efectividad, satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, obtención de mejores resultados económicos y logro de ventajas competitivas. La Norma ISO 9000 entiende por sistema el *“Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”*, por sistema de gestión al *“sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr los objetivos”* y sistema de gestión de la calidad como un *“sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”*, desde esta mirada un sistema de gestión de la calidad es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que permiten trazar un norte para la organización para controlar la calidad en busca de la satisfacción de sus clientes. Fontalvo (2006), define el sistema de gestión de la calidad como...

...la interacción entre la estrategia de la organización y sus procesos, en donde uno necesita del otro para conseguir los resultados deseados. De esta forma se logra la excelencia, el cumplimiento de las especificaciones de un producto o servicio y la satisfacción de los clientes.

Por lo tanto, las organizaciones a través de los sistemas de gestión de la calidad buscan alcanzar estándares de calidad que les permita cumplir con parámetros que generen ventaja competitiva. Según el mismo autor, la organización debe planificar, controlar y mejorar las características y elementos de la calidad, para poder lograr la satisfacción de los requerimientos normativos, técnicos, organizacionales, sociales y del cliente.

Para Feigenbaum (**¿Año?**), la alta administración es responsable de la efectividad de todo sistema de calidad, aunque todos los departamentos o áreas de la organización intervengan en ella, de acuerdo con la participación que tenga cada área en el proceso de calidad este autor propone:

- Definir políticas y objetivos de calidad.
- Orientarse al cliente.
- Integrar todas las actividades de la compañía.
- Aclarar el papel de cada miembro en la empresa.
- Establecer un sistema de aseguramiento de proveedores.
- Identificar por completo el equipo de calidad.
- Definir un flujo efectivo de información y procesamiento de la calidad.
- Establecer un sistema de costos de calidad, estándares de desempeño y otras mediciones.
- Ser efectivos en las acciones correctivas que emprendan.
- Mantener un control continuo del sistema.
- Empezar auditorías periódicas de las actividades sistemáticas.
- Realizar todas las actividades necesarias para llevar a cabo lo expuesto.

Según esto, es fundamental reconocer el rol que tiene cada uno de los actores de la organización para garantizar que el sistema de calidad avance adecuadamente, este compromiso y claridad en las funciones parte del nivel directivo, hasta el táctico y operativo, garantizando incluso la calidad en la interacción con los proveedores, es decir, el

implementar un modelo de calidad en una organización implica alinear perfectamente los objetivos con unas políticas muy definidas, garantizando la participación de todos.

Desde países como Japón y estados Unidos surge el modelo de la calidad total, que en términos generales implica el compromiso a largo plazo de una organización para integrar esfuerzos institucionales para fomentar el mejoramiento continuo, la calidad en los servicios que se ofrecen y la búsqueda permanente de la satisfacción de sus usuarios.

En la década de los 90 surge la tendencia de la calidad total, dando prioridad a las necesidades del consumidor y al reconocimiento del mercado, por lo tanto, se enmarca dentro de la lógica de la competitividad, planteando la necesidad del mejoramiento continuo como estrategia para lograr la satisfacción del cliente al cual se le ofrece el servicio, en este sentido se reconoce y analiza la competencia permanentemente y se indaga sobre las expectativas y necesidades del cliente como criterio para ofrecer un servicio con calidad.

Dentro de este modelo de calidad total existen varios exponentes significativos como Edwards Deming (1900 – 1993), estadístico estadounidense, consultor y difusor de la calidad total, la Calidad está relacionada directamente con la satisfacción del cliente y con la mejora de la productividad, para esto argumenta que:

Al mejorar la calidad decrecen los costos porque hay menos reprocesos, menos equivocaciones, menos retrasos y pegas; se utiliza mejor el tiempo – máquina y los materiales y por ende mejora la productividad. Se conquista el mercado con la mejor calidad y el precio más bajo, se permanece en el negocio y hay más y más trabajo (p. 3).

Cualquiera que sea el sustento conceptual para implementar el modelo de calidad total, existen unos acuerdos mínimos que son los principios fundamentales para su implementación en cualquier organización como son la definición de los costos de la no

conformidad o errores en la prestación del servicio, en este caso la educación, el compromiso con el mejoramiento continuo, lo que implica evaluación permanente y toma de decisiones requeridas en forma oportuna, el trabajo en equipo, la capacitación y formación del talento humano de la organización para alinear todos los procesos hacia los objetivos organizacionales.

Según el modelo de la calidad total, una estrategia para implementar la calidad en las organizaciones son los círculos de calidad definidos por Koonz y Wehrich (citados por Rojas Quiñonez, 2011) “*Como un grupo de personas de la misma área organizacional que se reúne regularmente para resolver los problemas que surjan del trabajo*” (p. 95), quienes están encargados de analizar los problemas encontrados para implementar acciones de mejora permanentemente, dando gran énfasis a los detalles.

Los principios de gestión de la calidad propuestos por la ISO para sustentar la cultura de la calidad, retomados en el documento de gestión (versión 2008), por procesos del autor, Pérez Hernández (2010, Pp. 229-232) son:

- **Enfoque al usuario**, teniendo en cuenta que la empresa depende de sus clientes, es fundamental conocer las necesidades y expectativas de los usuarios, evaluar su percepción del servicio y actuar en consecuencia para lograr una mayor satisfacción.
- **Liderazgo**, el fomento de la comunicación asertiva, la interiorización de valores institucionales, el conocimiento y comprensión de las metas organizacionales, para garantizar que todos los funcionarios de la institución estén trabajando desde sus procesos. Con gran liderazgo y dinamismo para conseguir los objetivos planteados en la organización.
- **Participación del personal**: Reconociendo que el personal es el valor más importante de la organización, se debe fomentar una comunicación libre y participativa para que todos los funcionarios puedan aportar sus conocimientos y experiencias para lograr la identificación y solución de problemas institucionales,

para lograr su máxima motivación y compromiso para ser utilizadas en beneficio de la empresa, esto implica reconocer las potencialidades de cada uno de los miembros del equipo pero también de sus debilidades, para poder.

- **Enfoque basado en procesos:** Se debe tener claridad de los procesos y procedimientos claves de la organización, para definir claramente los responsables de cada uno, reconocer los recursos, métodos y materiales, para poder evaluar los riesgos, las consecuencias y el impacto, es decir, los resultados pueden alcanzarse más fácilmente si se gestionan los recursos, métodos y materiales como procesos.
- **Enfoque sistémico para la gestión:** Esto implica establecer los objetivos, gestionar un sistema de procesos, pero articulados e integrados, exige el comprender las diferentes relaciones entre procesos e instancias de la organización relacionadas en un sistema, para articular su funcionamiento.
- **Mejora continua:** Es reconocer la necesidad de hacer mejoras constantemente, teniendo en cuenta los detalles de cada proceso, la intención es realizar pequeñas mejoras o arreglos como requisito fundamental para lograr el éxito a largo plazo, en este sentido la mejora continua se convierte en un propósito para la organización.
- **Fundamentación de los procesos de toma de decisión:** Plantea la necesidad de tomar decisiones importantes de la organización partiendo de información confiable producto de las evaluaciones o registros de bases de datos de clientes, procesos o productos, para garantizar que la opción seleccionada sea la más oportuna y efectiva, es decir, no se deben tomar decisiones importantes desde el desconocimiento de la realidad, los riesgos y el efecto o impacto posible.
- **Relaciones con el suministrador:** Es la necesidad de fomentar y gestionar efectivamente las relaciones con los proveedores, para poder garantizar el logro de los resultados esperados.

En el libro de Rojas Quiñonez (2011, Pp. 97-100), se retoman los principios adaptándolos a las instituciones educativas, pero solo se reconocen siete principios fundamentales para la gestión de la calidad, en este texto se excluye el octavo principio relacionado con las relaciones con los proveedores. Partiendo de los principios que sustentan las políticas y la gestión de la calidad en las organizaciones, Quiñonez (2011), clasifica los modelos de calidad de las instituciones educativas en dos enfoques para administrar e implementar la cultura de la calidad:

- **Hoshing Planning (Modelo Japonés de Administración por Políticas)**, modelo enfocado hacia la persona, donde se plantea en la visión y misión la importancia del rol del ser humano el eje fundamental de la organización, resaltando al docente como potenciador de los procesos de formación, el estudiante como razón de ser de la institución y a los padres de familia como potenciadores de este proceso de formación integral del ser humano.
- **Enfoque por Objetivos**, el cual lo describe con una visión mercantilista, pues plantea que el sistema de gestión de la calidad implementado en la institución educativa está enmarcado hacia el resultado final, los productos, procesos y contenidos orientados a la satisfacción del cliente en términos de “utilidades percibidas por el plantel educativo”.

Dentro de las tendencias del planteamiento de los objetivos de calidad el Manual de calidad propuesto por Juran (2001) diferencia algunas tendencias para establecer los objetivos de calidad dentro de las organizaciones:

- La tecnología como base: Se diseñan los objetivos de calidad sobre una base tecnológica, es decir, se redactan con especificaciones y procedimientos específicos.
- El mercado como base: El interés de las metas fundamental es satisfacer al mercado o mejor aún exceder la calidad del mercado.

- Benchmarking como base: Se fijan las metas y objetivos de acuerdo al conocimiento de lo que han alcanzado otros, los servicios deben ser por lo menos iguales a los que ofrece la competencia.
- La historia como base: Se parte como fundamento del rendimiento histórico de la organización, que puede ser funcional, pero que se debe tener cuidado de no permanecer en errores por conservar los objetivos sustentados en la historia sin avanzar hacia los cambios que propone el contexto.
- Las metas de calidad como objetivo móvil: Se propone que las metas de calidad deben irse ajustando a partir de las necesidades del medio, la competencia, las oportunidades y amenazas para lograr mejoramiento permanente, pero se debe tener cuidado de no medir las estrategias antes de ajustarlas o modificarlas.
- Metas por proyecto: Son las metas específicas que describen lo que debe lograr el equipo, es decir al realizar la tarea el equipo en su proyecto específico le está aportando a la misión institucional.

La guía N°. 34 propuesta por el Ministerio de Educación Nacional, pretende dar los lineamientos para implementar los procesos de mejoramiento continuo en las instituciones educativas desde la coordinación interna mediante la implementación de tres etapas: la autoevaluación organizacional, el diseño e implementación de los planes de mejoramiento y la evaluación y ajustes permanentes.

Teniendo en cuenta que la evaluación institucional es el proceso que le permite a la institución educativa hacer un diagnóstico sobre su situación actual, valorar el estado de los procesos institucionales, establecer el nivel de cumplimiento de objetivos y metas de calidad académica propuestas en su proyecto educativo institucional y en su plan de estudios, adicionalmente da la posibilidad de realizar ajustes, partiendo de decisiones sustentadas en la realidad y de las necesidades que surgen en el proceso, desde el MEN, se

considera fundamental que realmente los procesos evaluativos trasciendan hacia planes de acción que realmente transformen realidades institucionales.

En este proceso el establecimiento educativo recoge, sistematiza, analiza y valora la información y la compara con el desarrollo de sus acciones y resultados en las áreas de gestión, lo que le facilita identificar las fortalezas y debilidades en su funcionamiento y le sugiere correctivos y planes de mejoramiento.

En segundo lugar, se debe diseñar el plan de mejoramiento para tomar medidas correctivas frente a las fallas del proceso, según la misma guía, los directivos definen unas estrategias o medidas que deben ser implementadas en un tiempo determinado para lograr los objetivos planteados en la organización (Pág. 51).

Finalmente, para garantizar el logro de los objetivos, la institución debe realizar seguimiento periódico al cumplimiento de las metas del plan de mejoramiento, donde a partir de evidencias se pueda confirmar el avance en el proceso en la forma y tiempos deseados.

4.5. Herramientas y Técnicas de Calidad.

Para poder implementar un sistema de calidad existen diferentes herramientas y técnicas que permiten identificar situaciones problemas y plantear las medidas de mejoramiento más acordes y pertinentes a cada realidad, con el fin de fomentar el mejoramiento continuo, en el presente estudio se revisarán algunas de ellas tomadas de la descripción que hace Schargel (2014), en su guía práctica:

- Claves del Brainstorming: Para desarrollar esta técnica se deben dar opción a la participación sin criticar o discutir las ideas hasta que se haya terminado el proceso de producción. Esto es importante, ya que a menudo las ideas más insulsas o descabelladas hacen que se generen más ideas, por lo que no es bueno criticarlas antes de tiempo, se recomienda que los equipos que n la técnica.

- **Diagrama de Causas y Efectos:** El diagrama de causas y efectos es una herramienta de brainstorming utilizada en la mejora del proceso y en la resolución de problemas. Los equipos emplean el diagrama de causas y efectos para la tormenta de ideas y para averiguar las posibles causas de un problema, preocupación o efecto concretos. Una vez generadas todas las posibles causas, clasificarlas por orden de importancia y determinar acciones futuras encaminadas a descubrir las causas-raíz de un efecto determinado, se organizan en forma lógica.

El diagrama de causas y efectos también se conoce con el nombre de diagrama de la espina de pescado, debido a su forma, y como Diagrama Ishikawa, a partir del nombre de Kaoru Ishikawa, el experto en calidad japonés que formalizó dicha herramienta en 1953.

4.7. Tablas Pareto

El objetivo principal de los análisis Pareto es ayudar a un equipo a recoger datos sobre problemas, síntomas o defectos, asociar esos datos a causas-raíz individuales y ordenar dichas causas por orden de importancia. Los datos se presentan en un gráfico de barras o columnas con la información en orden decreciente según el grado de importancia del defecto. Toda vez que el equipo conoce las causas de los problemas más importantes de un proceso, pasa a ocuparse primero de dichos problemas, dejando los menos graves para más adelante. De esta forma, el equipo se puede centrar en los elementos que de entrada van a aportar un mayor beneficio. Los análisis Pareto son básicos en cualquier actividad de resolución de problemas o de mejora de un proceso. Las tablas Pareto deben su nombre al economista italiano Wilfredo Pareto. La regla Pareto del doctor Juran afirma que «el 80 por 100 de los escollos de un proceso o sistema emanan del 20 por 100 de los problemas». Él recomienda a los técnicos insistir en esos «pocos problemas vitales» y no distraerse con los menos importantes («los muchos útiles»). Dicho de manera más sencilla, el 20 por 100 de las causas dan lugar al 80 por 100 de los síntomas de problemas en un proceso. Si insistimos en ese 20 por 100, es posible lograr una mejora óptima con el menor esfuerzo.

4.8. Ciclo PDCA (planificar-hacer-comprobar actuar) o ciclo PDSA (planificar-hacer estudiar-actuar) o ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) ciclo de shewart/deming

El proceso de gestión de calidad total insiste más en el proceso cíclico de la mejora continua de un sistema, en lugar de optar por el planteamiento típico del inicio-punto medio-final. Originalmente ideado, en 1939 por Walter A. Shewart, amigo y mentor del doctor Deming, el ciclo en cuatro fases llamado PDCA (planificar-hacer-comprobar-actuar) fue posteriormente modificado por el doctor Deming y pasó a llamarse ciclo PDSA (planificar hacer-estudiar-actuar). Las dos versiones se conocen en la práctica de la TQM (gestión de calidad total) como Ciclo PDCA, Ciclo PDSA, de Shewart, de Deming o de Shewart/Deming.

4.9. Diagrama de Dispersión.

Un diagrama de dispersión permite al usuario determinar la existencia o no de una relación entre dos variables, y llegado el caso evaluar la fuerza de dicha relación. El diagrama es un gráfico constituido por puntos en los que se comparan los distintos valores de una variable con los valores correspondientes de otra variable. La forma de la dispersión de los puntos indica si las dos variables están relacionadas y si es así en qué medida. Si están relacionadas, los puntos aparecerán agrupados y formarán una línea o curva. Dependiendo de la dirección de la curva, existirá una correlación positiva o negativa.

4.10. Evaluación de la Calidad

Al realizar la revisión histórica específicamente en Colombia, y partiendo del análisis de Álvarez Isaías, se puede encontrar que la preocupación por la calidad de la educación básica se ha planteado desde varios enfoques:

...el movimiento hacia la calidad como coartada de salida a la crisis del financiamiento de la educación; la calidad que se confunde con el mito de la excelencia, tal como ésta suele promoverse entre la clase empresarial; y la calidad como estrategia de desarrollo, que considera al conocimiento como el eje de la transformación productiva con equidad y sustentable, promovida por los especialistas de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (OREALC)³.

Por su parte desde la perspectiva de Cajiao (2008) *“La calidad de la educación, en una perspectiva social democrática, debe evaluarse por su capacidad de transformación de la sociedad en relación con indicadores de equidad, calidad de vida, producción de conocimiento y participación”* (p. 16).

Y en la medida en que se asumen diferentes enfoques se evidencia la necesidad no solo de implementar los sistemas de calidad, sino también de evaluarlos, medirlos y cuantificarlos para poder analizar sus resultados y su impacto en los procesos educativos, el predominio de los desarrollos psicométricos en la aplicación de pruebas evaluativas está estrechamente ligado con el surgimiento de la psicología en Colombia, disciplina con experiencia y trayectoria en el manejo de pruebas objetivas.

Según López Jiménez (2007), en 1963, José Rodríguez Valderrama, fundó el Servicio Nacional de Pruebas en la Universidad de Antioquia, que posteriormente se convirtió en 1968 en una división del ICFES, y que, a partir del Plan Básico de Educación Superior, recomendó a la educación superior organizar pruebas de ingreso a los estudiantes aspirantes y la aplicación de exámenes nacionales de egreso.

Desde entonces se han dado grandes discusiones y análisis frente a las lógicas y tendencias que deben tener estas evaluaciones, pasando por visiones positivistas hasta otras

Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe.

enfocadas a la lógica cualitativa centradas en las necesidades del contexto, en los participantes del proceso evaluativo y variables relacionadas con los resultados esperados.

En esta dinámica desde los años setenta el Ministerio de Educacional Nacional y otros grupos de investigadores interdisciplinarios, han venido haciendo aportes teóricos y conceptuales a los procesos de evaluación.

Por un lado, los aportes del Ministerio de educación han estado asociados al currículo, los planes de estudio, la promoción automática y, recientemente a las reformas que introdujeron las competencias en las áreas del lenguaje, las matemáticas, las ciencias y las competencias ciudadanas. Con estas últimas reformas se planteó el enfoque de evaluación por competencias que ha estado ligada a los aportes de la lingüística (López, 2007.P 2-18).

El Ministerio de Educación Nacional para el año 2008, propone evaluar teniendo en cuenta dos sentidos de la evaluación:

En primer lugar, significa hacer la valoración de algo. En este sentido la evaluación se entiende como el proceso de documentar, usualmente en términos mensurables, conocimientos, destrezas, actitudes y creencias.

En segundo lugar, significa identificar el logro de unos objetivos propuestos, o averiguar el estado de algo con respecto a un parámetro (estándar) preestablecido (Cajiao, 2008, p. 29).

Cada una de estas acepciones semánticas, según el mismo autor, denota una intención particular de quien diseña y efectúa una evaluación. En ambos casos la evaluación es un proceso de verificación que implica algún grado de investigación, y como tal requiere unas condiciones básicas para que el resultado sea confiable, tales como claridad sobre el propósito de una evaluación, comprensión sobre aquello que se desea evaluar, definición de una metodología que permita recopilar los datos necesarios,

organizarlos, procesarlos y producir unos resultados y finalmente, tener claridad sobre la forma de comunicar los resultados obtenidos a las personas o instituciones interesadas.

4.11. Modelos de certificación de la calidad

En una Institución Educativa, los directivos, administrativos, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, planean, ejecutan y evalúan las actividades buscando desarrollar una educación de calidad, acorde con los requisitos legales, institucionales y de formación, donde el centro y principal beneficiado es el estudiante.⁴

Un sistema de gestión de la calidad se refiere a la forma en la que una Institución Educativa dirige y controla todas las actividades que están asociadas a la calidad. Que una IE tenga implementado un sistema de gestión de la calidad, sólo quiere decir que esa Institución gestiona la calidad de su oferta educativa de una forma ordenada, planificada y controlada⁵, sin embargo, es importante que todo este trabajo y esfuerzo institucional sea certificado y reconocido por las respectivas instancias internacionales que evalúan y certifican la calidad en la prestación del servicio educativo.

En Colombia el Ministerio de Educación Nacional reconoce los modelos de gestión que aplican los establecimientos educativos privados de preescolar, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 529 de 2006 y la Resolución 4434 del mismo año. En términos generales, para el reconocimiento de un modelo se requiere que éste:

- Se aplique internacionalmente (al menos en cinco países).
- Integre los conceptos de administración y aseguramiento de calidad.
- Incluya mecanismos para asegurar la independencia de la evaluación.
- Suponga una autoevaluación con exigencias al menos iguales a las requeridas en la Guía 4 MEN para clasificarse en el régimen de Libertad Regulada.

⁴ RIVERA, Jorge Enrique. Implementación de un SGC. Información y servicios educativos para América Latina. 2012.

⁵ Cazorla, Javier. Sistema de gestión de la calidad. Emagister. España. 2004.

- Tenga aplicación específica al sector educativo.

El Ministerio de Educación Nacional, con la Resolución No. 4434 del 8 de agosto de 2006, establece las condiciones para la validación de los modelos de reconocimiento de gestión de calidad como requisito para aplicar el régimen de libertad regulada de tarifas, y precisa el alcance de la certificación del sistema de gestión de calidad, por medio del cual plantea la necesidad de verificar que los entes acreditadores de calidad de las instituciones educativas cumplan con algunos requisitos mínimos en los cuales incluyan los conceptos básicos del aseguramiento de la calidad, como son:

El modelo está documentado o normalizado: (1) Tiene orientación al cliente. (2) Está enfocado a resultados. (3) Tiene enfoque o modelo de procesos. (4) Es participativo – Involucra a la Comunidad Educativa. (5) Tiene enfoque de mejoramiento continuo - Ciclos. (6) Incluye la vinculación expresa de la responsabilidad de la dirección y el liderazgo. (7) Incluye autoevaluación institucional. (8) Involucra evaluación y gestión del recurso humano / Competencias. (9) Incluye evaluación de la infraestructura / Recurso físico. (10) Tiene un componente de evaluación y seguimiento a la aplicación del modelo por parte de instancias o personas distintas al evaluado. (11) El estándar o nivel de gestión del modelo, a partir del cual se otorga el reconocimiento formal de su aplicación, no admite condiciones de recurso humano, infraestructura y operativas inferiores a las señaladas en el manual de autoevaluación para la clasificación en el régimen de libertad regulada.⁶

Partiendo de este reconocimiento que realiza el Ministerio de Educación Nacional las entidades certificadoras reconocidas para que abalen algún modelo internacional de gestión de la calidad en las Instituciones de Educación del país son ISO 9001, EFQM,

⁶ RESOLUCION No. 4434 de 8 de agosto de 2006. “Por la cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de la calidad de los establecimientos de educación preescolar, básica y media” Ministerio de Educación Nacional. Disponible en: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-105282_archivo_pdf.pdf.

NEASC-CIS, AdvancED, Modelo Fe y Alegría y Modelo PCI. A continuación, se hace una breve descripción de cada una:

4.10.1. Norma ISO 9001

Tiene un enfoque que se basa en un modelo de procesos, el cual pretende mejorar el funcionamiento de la organización al asumir su sistema como un proceso, que cuenta con una entrada que proporciona el cliente, con unos requisitos o necesidades fundamentales, posteriormente se presta el servicio mediante la gestión de los recursos, su medición y mejora y al final, se da la salida que es el servicio valorado por parte del cliente, del cual se espera quede satisfecho.

La norma ISO 9001 se va actualizando y su última versión 2015, es mucho más amigable para empresas prestadoras de servicios, incluye requisitos relacionados con la gestión de riesgos y oportunidades, la gestión del cambio, la planeación estratégica y la comunicación; elimina los procedimientos documentados favoreciendo así la innovación y creatividad en la gestión organizacional, entre otros cambios significativos que la acercan más al sector educativo.

En el país la ONAC, (Organismo Nacional de Acreditación en Colombia), plantea que el proceso de certificación en educación es orientado por la Guía Técnica Colombiana GTC-200, donde se establecen algunos procesos que deben ser tenidos en cuenta en un establecimiento educativo:

- a) **Procesos para la gestión directiva** en los que el establecimiento determina su papel en el entorno socio-económico, define sus metas de largo, mediano y corto plazo, las formas para alcanzarlas y los mecanismos para la interacción entre sus distintos actores.
- b) **Procesos para la gestión académica** en los que el establecimiento educativo define los elementos pedagógicos y curriculares que orientan su plan de

estudios, establece las metodologías de enseñanza-aprendizaje y proyectos transversales y de investigación.

- c) **Procesos para la gestión administrativa y financiera** en los que el establecimiento educativo define sus normas y procedimientos para la utilización de los recursos físicos, humanos y financieros y para la prestación de servicios complementarios a su comunidad educativa.

- d) **Procesos para la gestión de la comunidad** en los que el establecimiento educativo define los mecanismos de participación con los distintos actores de su comunidad educativa para la promoción de la convivencia y la vinculación con su entorno (p. 5).

Partiendo de estos lineamientos que plantea la Guía Técnica Colombiana GTC-200, las instituciones educativas encuentran un punto de referencia para establecer los procesos de la organización de tal forma que se puedan definir, estructurar, implementar, evaluar y mejorar en forma permanente, con el fin de implementar una cultura de la calidad en la organización.

Es importante resaltar que en Colombia se aprobó una nueva Norma ISO:21001 versión 2019, la cual es un sistema de gestión de la calidad para organizaciones educativas: Un sistema de gestión bajo la misma estructura de alto nivel definida para la familia de las normas ISO 9001, se ha contextualizado con las dinámicas de gestión de las instituciones educativas en todos sus niveles; si bien es un modelo que no garantiza los resultados en el aprendizaje de los estudiantes, si establece requisitos específicos y coherentes en términos de diseño y desarrollo curricular, de prácticas pedagógicas de aula, de evaluación del aprendizaje.

4.10.2. La European Foundation for Quality Management –EFQM

Es una organización dedicada a estipular los principios de la calidad total para que sean aplicables a las organizaciones e Instituciones. Para ello desarrolla un modelo de gestión de la calidad total o excelencia. Aprobado por el MEN mediante Resolución 2900 del 29 de mayo de 2007 (proceso administrado por Santillana Formación). Dicha resolución se modificó mediante Resolución 6546 de julio del 2010, para ajustar los niveles a los que actualmente aplica la organización EFQM en Bruselas, y para reconocer a la Fundación Colombia Excelente como administrador del modelo, adicionalmente a Santillana. Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.

El modelo EFQM según Pérez Fernández (2010) es un referencial de autoevaluación, menos formal que la ISO 9001, donde se plantea una autoevaluación contrastada con referentes externos, es decir, no solo se identifica el estado o avance de los procesos internos, sino que además permite realizar una valoración competitiva, que plantea la necesidad de incluir el aprendizaje y la innovación como posibilidades de lograr la mejora de la organización.

Según el mismo autor Pérez Hernández, este modelo implica asumir desde el proceso cinco subcriterios que deben ser abordados:

- **Diseño y gestión sistemática de los procesos**, que incluye diseñar los procesos claves, establecer el sistema para gestionarlos, implantar sistemas de medición de dichos procesos, realizar la articulación interna y externa de instancias y dependencias para garantizar su desarrollo efectivo.
- **Implementación de mejoras de procesos mediante la innovación para lograr la satisfacción de los clientes**, implica identificar y establecer prioridades para seleccionar las oportunidades de mejora, utilizar información de procesos y resultados para tomar las decisiones frente a planificación e implementación de estrategias innovadoras para cualificar los procesos, difundir los cambios y

capacitar al talento humano para implementar los nuevos procesos o las adecuaciones verificando que realmente se cumplan los objetivos propuestos.

- **Diseño y desarrollo de los servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes**, realización de estudios de mercado, evaluación de satisfacción y percepción del cliente, necesidades presentes y futuras para adecuar los servicios a dichas tendencias.
- **Producción, distribución y prestación de servicios**, difusión de los servicios para ponerlos en el mercado, no solo con los clientes actuales sino también los potenciales para poder ofrecer el servicio.
- **Gestión y mejora de las relaciones con los clientes**, análisis de quejas y reclamos, fomento de relaciones más proactivamente con los clientes para reconocer sus necesidades, preocupaciones y percepciones frente al servicio, para poder identificar y comprender posibles oportunidades de mejora.

Como puede observarse en este modelo se da un gran énfasis a la posibilidad de interacción con el cliente externo y con el mercado para conocerlo, comprenderlo y poder ofrecer servicios de calidad, mediante una valoración no solo interna sino competitiva con el medio que permita la innovación y cualificación permanente de los procesos de la organización.

4.10.3. New England Association of Schools and Colleges (convenio con Council of International Schools) -NEASC-CIS-.

El cual tiene convenio de reconocimiento con el modelo Council of International Schools, Organización estadounidense que acredita la calidad de la educación en instituciones educativas desde niveles de preescolar hasta el universitario. A través de

actividades de evaluación, llevadas a cabo por seis comisiones, proporciona una garantía pública sobre la calidad educativa de las instituciones que buscan o desean mantener su membresía. Reconocido por el MEN, mediante la Resolución 2655 de 12 de mayo de 2008 (proceso administrado por NEASC y CIS).

Esta organización en sus procesos de certificación evalúa específicamente siete ámbitos de la institución que son la Filosofía y Objetivos, Gobierno y Administración, Currículo, Personal, Servicios de Apoyo a los Estudiantes, Recursos, Estudiantes y Vida en Comunidad. Para que la autoevaluación sea más completa, también realiza encuestas de satisfacción a padres de familia, alumnos, Junta Directiva, ex alumnos, personal docente y administrativo. A partir de la certificación se empieza un proceso de mejoramiento continuo para asegurar la excelencia educativa a lo largo del tiempo partiendo de las recomendaciones dadas por los pares externos expertos.

Por último, una vez obtenida la acreditación, y teniendo en cuenta las fortalezas y recomendaciones extraídas del informe de los expertos, se inicia un proceso de mejoramiento continuo por parte del centro acreditado que asegurará su excelencia educativa a lo largo del tiempo.

4.10.4. AdvancED

Comunidad Educativa conformada por la fusión entre North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Southern Association Colleges and Schools Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation. AdvancED constituye una serie de herramientas y protocolos, alineados a los nuevos estándares de acreditación, marcando la nueva generación de acreditación y mejoramiento escolar para escuelas de excelencia. Reconocido por el MEN por la Resolución 2235 del 24 de abril de 2009 (Proceso administrado por AdvancED).

4.11. Modelo Fe y Alegría.

Este Sistema de Mejora de la Calidad entrega a los centros educativos que cumplan con los requisitos de trabajo que se proponen como principio y guía del modelo, una certificación de acuerdo al grado de transformación y desarrollo de una cultura de la permanente mejora en sus instituciones.⁷ Reconocido por el MEN por la Resolución 6545 del 28 de julio de 2010. (Proceso administrado por la Organización Fe y Alegría). Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso, pero incluye adicionalmente pruebas de calidad académica a los estudiantes.

4.13. Modelo PCI

Es un modelo de intervención en Instituciones Educativas, que tiene por objetivo facilitar el cambio desde una cultura burocrático-formal a una cultura transformacional, centrada en el crecimiento profesional y humano de las personas que lo constituyen. Reconocido por el MEN por la Resolución 6232 del 7 de junio de 2012 (Proceso administrado por la Fundación Horrêum). Los beneficios de una Institución Educativa certificada o acreditada son:

- Calidad en el servicio educativo que oferta, muy especialmente evidenciada en la formación de sus estudiantes.
- Oferta educativa acorde a las exigencias del Ministerio de Educación Nacional.
- Confianza de los padres de familia al matricular sus hijos en IE con procesos educativos que propendan por la formación integral y el cumplimiento de parámetros para modelos de calidad a nivel internacional.

⁷ Montes, Carlos. Antecedentes de la Normalización y acreditación en Colombia. Bogotá. 2012.

- Cumplimiento de los requisitos legales a nivel nacional e internacional.
- Trabajo colectivo por el cumplimiento de las metas institucionales.
- Identificación y sentido de pertenencia por el horizonte Institucional.
- Mejoramiento de la atención a los padres de familia, estudiantes y personal vinculado a la Institución.
- Resolución prioritaria a las quejas y reclamos de los padres de familia y estudiantes.
- Desarrollo y sostenimiento de una cultura del mejoramiento continuo, teniendo la conciencia de ofertar un servicio de calidad a los padres de familia y estudiantes.
- Reducción, clarificación y tenencia de la documentación necesaria del sistema de gestión de calidad.

4.14. Evaluación de la Calidad de la Educación en Colombia

El Decreto 1075 de 2015, sección 3, reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes en los niveles de educación básica y media que deben realizar los establecimientos educativos; otorga a los establecimientos educativos la autonomía para crear su sistema institucional de evaluación, para lo cual es necesario establecer pautas comunes que permitan una comunicación o dialogo entre los diferentes sistemas institucionales de evaluación que surjan en el país.

En acuerdo con el decreto, todo establecimiento educativo al definir su sistema institucional de evaluación, debe definir claramente los criterios de evaluación y promoción de sus estudiantes, entre los cuales se encuentran: i) escala de valoración institucional; ii)

estrategias de apoyo para la superación de las debilidades de los estudiantes o para la motivación a estudiantes con desempeños superiores; iii) informes de evaluación periódicos; iv) instancias, procedimientos y reclamaciones de los estudiantes y padres de familia sobre la evaluación y la promoción. Con base en el Decreto 1075, sección 3, la escala de valoración nacional considera cuatro niveles de desempeño: bajo, básico, alto y superior. Cuando un estudiante es valorado con la denominación ‘desempeño básico’ definida en la escala de valoración nacional, lo que se está expresando es que tal educando ha aprobado y por tanto ha superado los parámetros fijados como básicos en los estándares básicos de competencia, las orientaciones pedagógicas o generales, según sea el caso.⁸

La institución educativa es autónoma para realizar la evaluación de los estudiantes y para determinar el alcance de los estándares asociados a los aprendizajes esperados a partir de los procesos educativos, lo cual se establece mediante la construcción de su PEI, esto enmarca la evaluación del aprendizaje de sus estudiantes de manera interna, pero este proceso debe ser contrastado con otras pruebas nacionales e internacional.

Partiendo del documento del ICFES, del sistema nacional de evaluación estandarizada de la educación, puede reconocerse desde el contexto normativo la Ley 1324 del año 2009, que estableció...

...parámetros y criterios para organizar el sistema de evaluación de resultados de la calidad de la educación, normas para el fomento de una cultura de la evaluación, en procura de facilitar la inspección y vigilancia del Estado y la transformación del ICFES”.

En virtud de esta ley, el ICFES se convirtió en una empresa social del Estado, de carácter oficial, que ofrece servicios de evaluación de la educación en todos sus niveles y se ocupa de los exámenes de Estado. En particular, el ICFES debe cumplir con la siguiente tarea:

⁸ Recopilado por UNESCO-IBE (<http://www.ibe.unesco.org/>)

[...] Desarrollar la fundamentación teórica, diseñar, elaborar y aplicar instrumentos de evaluación de la calidad de la educación, dirigidos a los estudiantes de los niveles de educación básica, media y superior, de acuerdo con las orientaciones que para el efecto defina el Ministerio de Educación Nacional. [...] (Art. 12).

Es preciso señalar que es el MEN, y no el ICFES, quien establece los propósitos y efectos de las evaluaciones, y determina qué es aquello que debe ser evaluado. El ICFES cumple con la función técnica de diseñar, aplicar y analizar las evaluaciones siguiendo las orientaciones del MEN.

La presentación de los “exámenes de Estado” es requisito para ingresar a los programas de pregrado y obtener el título respectivo [...]. (Art. 7°).

En la actualidad el ICFES diseña y aplica dos exámenes de Estado: SABER 11° y SABER PRO, y tres exámenes de educación básica: SABER 3°, SABER 5° y SABER 9°. Además, procesa, analiza y reporta los resultados correspondientes. Estos exámenes están “estandarizados”, en la medida en que se busca evaluar a todos los estudiantes que corresponda de la misma manera.

La prueba Saber 11 evalúa las competencias y componentes en las áreas: pruebas Saber 5 y 9 se concentran en Matemáticas, Lenguaje y Ciencias. La prueba Saber 11 es anual y las pruebas Saber 5 y 9 se hacen cada tres años⁹.

En el informe de rendición de cuentas del ICFES 2013, se especifica que las Pruebas saber 3°, 5° y 9°, tiene el propósito principal de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana mediante la realización periódica de mediciones del desarrollo de competencias de los estudiantes de educación básica, como indicador de

⁹ ICFES. Sistema Nacional de Evaluación Estandarizada de la Educación. Alineación del examen SABER 11°. Bogotá, D.C., diciembre de 2013. Pag. 7 - 8

calidad del sistema educativo. Durante los años 2012 y 2013 el ICFES aplicó dichas pruebas a más de 2,5 millones de estudiantes de los grados 3°, 5° y 9°. Mientras que las pruebas SABER 11°, tiene como propósito medir las competencias de los alumnos que culminan su educación media y proveer información a las instituciones de educación superior para los procesos de selección de aquellos interesados en ingresar a este nivel educativo. Los resultados de esta prueba permiten apoyar los procesos de autoevaluación y mejoramiento institucional pues entregan información pertinente a las instituciones educativas sobre sus resultados. En 2013 fueron evaluadas cerca de 700.000 personas en SABER 11° y 40.000 en PRE SABER 11°. ¹⁰

Partiendo del análisis que realizó Barrera, puede reconocerse que El Ministerio de Educación Nacional MEN en su deseo de fomentar la calidad en la educación ha implementado algunos incentivos basados en resultados de eficiencia y calidad de los establecimientos educativos. Teniendo en cuenta la disponibilidad de información existente en el país y la organización y estructura básica del sector, introdujo en el año 2011 dos reformas importantes que van encaminadas hacia el fomento de los incentivos para estimular la calidad.

La primera de ellas es el decreto 1055 de 2011 que, en el artículo 6 establece que los rectores cuyas instituciones educativas cumplan con un indicador de permanencia y calidad recibirán un reconocimiento adicional equivalente a la última asignación básica mensual que devengó el año lectivo. En el componente de permanencia el porcentaje de deserción intra anual del establecimiento educativo no podrá ser superior al tres por ciento (3%).

El componente de calidad será medido de forma diferente para cada tipo de establecimiento. Los establecimientos educativos que se encuentren en las categorías muy inferior, inferior, bajo, medio y alto en la clasificación del examen de Estado aplicado por el ICFES, deberán mejorar en esta clasificación con relación al año inmediatamente

¹⁰ INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2013. INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN – ICFES. Bogotá, diciembre de 2013. Pag 6-9

anterior. Los establecimientos educativos que se encuentren en la categoría superior y muy superior deberán mantener o mejorar dicha clasificación.

La segunda reforma introducida está relacionada con la fijación de matrículas de acuerdo a calidad de la educación prestada en el sector privado. De acuerdo al MEN, la fijación de tarifas de matrícula y pensión dependen de los resultados de la evaluación institucional sobre la calidad del servicio ofrecido. Estos resultados permiten la clasificación de los establecimientos educativos privados en tres grupos (de los mejores a los peores): Libertad Regulada, Libertad Vigilada y Régimen Controlado. Aunque esta clasificación existía con anterioridad la calidad de la educación de los estudiantes no era tomada en cuenta. A partir de la Resolución 7884 de 2011, dentro de cada régimen los establecimientos educativos tendrán límites superiores en el aumento de estas matrículas que estarán basados en los resultados de sus alumnos en las pruebas de Estado.

Específicamente, los aumentos dependerán si los establecimientos se encuentran en los rangos de alto, superior y muy superior. Obviamente, aquellos establecimientos educativos con un mejor nivel de resultados en estas pruebas están autorizados a un porcentaje de incremento mayor en sus matrículas.¹¹

Es evidente el interés del estado en mejorar las condiciones de calidad de la educación, para lo cual quiere motivar desde diferentes propuestas y lineamientos normativos a las instituciones educativas, para que implementen procesos de gestión de la calidad, estimulando la participación inicialmente de los directivos y docentes como actores claves para implementar dichos sistemas y garantizar no solo la cobertura sino también el mejoramiento de la calidad.

¹¹ BARRERA OSORIO Felipe, MALDONADO Darío, RODRÍGUEZ Catherine. Calidad de la educación básica y media en Colombia: Diagnóstico y propuestas. Universidad del Rosario. Serie documentos de trabajo. No. 126. Octubre de 2012. P 6-7.

En nuestro país el instrumento utilizado para evaluar la calidad de la educación a nivel internacional son las pruebas PISA (*Programme for International Student Assessment*), que son desarrolladas a nivel internacional por la OECD y aplicadas a los países de la OECD que voluntariamente quieren participar en el instrumento. La prueba permite hacer comparaciones internacionales respecto del desempeño de estudiantes de 15 años entre áreas: lectura, matemáticas y ciencias. Los resultados de la prueba permiten ver cómo están los estudiantes colombianos que tienen 15 años con respecto a estudiantes de la misma edad de otros países.

Según el reporte de la Unesco, los resultados en las pruebas internacionales de Colombia ratifican lo observado en las pruebas nacionales, relacionado con los bajos resultados obtenidos:

A mediados de los años 90 Colombia participó, conjuntamente con otros 40 países, en el Tercer Estudio Internacional de Matemáticas y Ciencias (TIMSS), que evaluó el desempeño de estudiantes de séptimo y octavo grados según estándares internacionales de rendimiento. En ambas áreas los promedios de los estudiantes colombianos fueron muy inferiores al promedio internacional. También en la década de los 90, Colombia participó en el segundo Estudio Internacional de Cívica (1997), en el que se evaluaron los conocimientos y actitudes en educación cívica de los estudiantes de octavo grado. Los dos únicos países latinoamericanos participantes, Colombia y Chile, obtuvieron resultados muy bajos (86 y 88 puntos respectivamente), frente a un promedio internacional de 100. En un estudio más reciente, el Estudio Internacional de Progreso en Lectura PIRLS (2001), Colombia se ubicó por debajo del promedio internacional, aunque por encima de 5 países, Argentina entre ellos.

Ninguno de los estudiantes evaluados en la muestra se ubicó en el rango superior y el 75% de los estudiantes colombianos no llega al punto de corte donde se ubica el 25% de la población total¹².

¹² Datos mundiales de la Educación. Recopilación de la UNESCO. VII Edición 2010 /11. Pag 30.

Y esta situación persiste a través del tiempo, pues en el año 2013, Colombia continúa en un nivel muy bajo pues entre los 65 países participantes el país sacó el peor puntaje en matemáticas, ubicándose en el puesto 61; en lectura ocupó el puesto 55 y el puesto 58 en ciencia.

A partir del análisis elaborado por García (2013), los resultados encontrados pueden integrarse en unos indicadores que describen la situación actual de la cobertura y calidad de la educación oficial en Colombia se pueden integrar en seis conclusiones:

Primero, aunque en los últimos años se han dado avances importantes en las tasas de cobertura bruta y neta existen todavía muchos niños y jóvenes fuera del sistema escolar, especialmente en los niveles de pre-escolar y media. Estas fallas pueden deberse a una falta de bajos recursos económicos de las familias y baja motivación de los padres en el primer nivel y a una tasa de deserción acumulada muy alta a lo largo de la vida escolar, causada entre otros por la mala calidad educativa ofrecida.

Segundo, basados en pruebas estandarizadas internacionales y nacionales, se observa que la calidad de educación recibida por nuestros estudiantes es baja y bastante inequitativa. Estudiantes en zonas rurales, pertenecientes a hogares con menores niveles de riqueza y que asisten a colegios oficiales alcanzan menores puntajes en las pruebas SABER.

Tercero, existen falencias importantes en el manejo del recurso docente en Colombia especialmente al compararnos con países líderes en calidad educativa como Finlandia, Singapur, Corea y Canadá.

Cuarto, aunque la doble jornada permitió en años pasados el avance en cobertura educativa, esto ha implicado que la mayor parte de los niños que asisten al sistema público recibe un bajo número de horas de instrucción y están en clara desventaja frente a otros estudiantes (principalmente de colegios privados) que sí

asisten al colegio en jornada ampliada. Esto está relacionado a su vez con bajos desempeños académicos y alta deserción.

Quinto, el porcentaje de alumnos que están recibiendo una educación no tradicional en Colombia es alto. En el sector rural casi el 50% de los alumnos estudia bajo un modelo de educación no tradicional. Esto implica que se debe prestar particular atención a estos modelos, entender si están o no funcionando y si se debería o no estimular su expansión en el sector rural.

Sexto, aunque no hay datos disponibles para hacer un balance sobre las condiciones de la infraestructura educativa del país, las conversaciones con los conocedores del sector dejan claro que hay un rezago grande en la infraestructura educativa que también puede estar asociada a bajos niveles de calidad e importantes desigualdades (Pp. 22-23)¹³.

Si bien el país cuenta con una cantidad considerable de información sobre el desempeño de los estudiantes, sucesivas variaciones en el enfoque y metodología de las pruebas impiden hacer comparaciones rigurosas sobre cómo ha sido la evolución en el tiempo. Adicionalmente el poder realizar una asociación directa entre los modelos de gestión de la calidad implementados en comparación con los resultados de la evaluación del aprendizaje de los estudiantes en las diferentes pruebas nacionales e internacionales.

¹³GARCÍA JARAMILLO Sandra, MALDONADO Darío. Propuestas para el mejoramiento de la educación preescolar, básica y media en Colombia. Cuadernos de Fedesarrollo. Nro. 49. Edición Convocatoria Germán Botero de los Ríos. Debates Presidenciales. Marzo 2014. Pag 22 – 23.

5.METODOLOGÍA

El proyecto de investigación que se propone es de enfoque cualitativo, con una intencionalidad comprensiva pues pretende analizar e interpretar las lógicas de relación entre herramientas de gestión de la calidad y los resultados en la formación de los estudiantes de los colegios, desde una revisión e interpretación del contexto legal, normativo, teórico, conceptual, estratégico de la implementación de dichas herramientas en aproximadamente tres (3) establecimientos educativos de la ciudad Manizales del sector público y privado.

La intencionalidad del proyecto de investigación, está enmarcada en la visión hermenéutica del contexto educativo, muy especialmente desde la pretensión de comprender e interpretar las herramientas gerenciales de los sistemas de gestión de la calidad para poder develar las redes semánticas que se tejen entre las herramientas de gestión que privilegian los establecimientos educativos de Manizales y los resultados de la medición y valoración de la calidad de la formación de sus estudiantes.

Se pretende analizar desde las tendencias en el contexto normativo, los modelos teóricos y conceptuales que sustentan las diferentes herramientas gerenciales de la calidad, su apropiación e implementación en el contexto educativo desde las percepciones, saberes, prácticas y experiencias de los diferentes actores involucrados en este proceso.

En este sentido se relacionó el funcionamiento de las herramientas de sistemas de gestión implementadas en las instituciones educativas, desde el actuar cotidiano de los diferentes actores implicados, realizando un ciclo de miradas, que permita al integrar las concepciones, prácticas y experiencias, llegar a comprensiones más integrales y profundas de esta realidad en las instituciones educativas seleccionadas para el presente estudio.

5.1. Diseño de Investigación: Teoría Fundada o Fundamentada.

Esta investigación fue asumida desde la Teoría Fundamentada, “*que utiliza un procedimiento sistemático cualitativo para generar una teoría que explique en un nivel conceptual una acción, una interacción o un área específica, cuyo propósito es desarrollar teoría basada en datos empíricos*” (Hernández y otros, 2010, p. 492).

En esta propuesta implementó el “*diseño sistemático*”, el cual pretende construir las categorías de análisis a partir de los datos recolectados.

5.1.1. Fase descriptiva.

Formulación de categorías iniciales para la delimitación del campo de estudio, permitiendo una recolección organizada de los datos. A partir del primer acercamiento al contexto de las instituciones educativas, se inició, el proceso de inmersión en las instituciones, en el cual se implementó la triangulación de métodos de recolección de los datos, mediante la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección de información. Planteándose de la siguiente manera:

- Se realizó entrevista a profundidad al líder del sistema de gestión de la calidad que puede ser: Directivo Docente, Coordinadores Académicos, de Convivencia o de Calidad, las cuales serán inicialmente con preguntas abiertas y posteriormente semiestructuradas, dependiendo de las categorías que emerjan en el trabajo, Para el diseño se tuvo en cuenta la propuesta de diseño para entrevistas cualitativas de Mertens, donde el investigador debe ser muy sensitivo a la teoría emergente. (Tomado de Hernández Sampieri, Pág. 497.). Estas entrevistas fueron grabadas en audio, para su posterior digitación, clasificación y análisis de información.
- Se revisó los documentos, registros o materiales elaborados por los actores de las instituciones, tales como Proyecto Educativo Institucional, Medición y análisis de

indicadores, evidencias de la evaluación institucional y de las acciones de mejora, Planes de mejoramiento institucional, gestión del talento humano, gestión de espacios y recursos, estructura académica de formación, relacionadas con el objeto de estudio de la investigación, con el fin de identificar los antecedentes del ambiente, las experiencias relacionadas, vivencias o situaciones y su funcionamiento.

- Posteriormente se realizó sesiones en profundidad con grupos focales, para validar categorías emergentes, aclarar información relevante y lograr mejor comprensión de la realidad de los sistemas de gestión de la calidad en el contexto educativo.

Triangulación de datos: Al recolectar datos de diferente naturaleza, cuantitativa desde la planificación y evaluación de los procesos desde la lógica de la calidad y los resultados de las evaluaciones nacionales e internacionales de los estudiantes y cualitativa desde la percepción, vivencias y concepciones de los diferentes actores involucrados en los procesos implementación de las herramientas de gestión de la calidad en la organización.

Recolección de datos de diferentes fuentes, como fueron; Archivos (planes, programas, proyectos) Entrevistas a los actores de proceso, para poder contrastar los hallazgos y complementar las miradas y lógicas del fenómeno.

Triangulación de actores: El proceso de investigación se realizó teniendo en cuenta la participación de diversos actores, relacionados con la gestión de la calidad en la organización educativa: Directivos coordinadores de calidad y docentes, para tener una visión integral de la realidad de la implementación de las estrategias de gestión de la calidad en la institución pública.

Triangulación desde la interpretación: El análisis de la información recolectada se hizo integrando diferentes lógicas: el texto social, la teoría convocada y el aporte del investigador desde su experiencia en procesos de capacitación y asesoría a instituciones

educativas del sector público y privado, para lograr los procesos de certificación de instituciones acreditadas en alta calidad.

Adicionalmente el texto social fue asumido desde el texto oral y escrito, para poder confrontar información, validar y refutar categorías emergentes.

5.1.2. Fase interpretativa.

En la realización de la presente investigación, “se tuvo en cuenta como estrategia metodológica para el análisis de información cualitativa el diseño sistemático, basado en la propuesta de Strauss & Corbin (en Hernández y otros, 2008, Pp. 668-692):

El Diseño sistemático, reconoce algunos pasos para el análisis de los datos recopilados:

Codificación abierta, con la que se revisan todos los segmentos del material para analizar, generando categorías iniciales.

Codificación axial, con la que se agrupan los datos identificados, separados y codificados por el investigador, para crear vínculos entre categorías y temas, y construir un modelo del fenómeno estudiado (esquema)

Codificación selectiva, en la que el investigador regresa a las unidades o segmentos y los compara con su esquema emergente para fundamentarlo, de lo cual derivará una narración que vincule las categorías y describa el proceso o fenómeno estudiado, utilizando como herramienta del análisis cualitativo los mapas mentales.”

Es fundamental que se consoliden las categorías, integrando los segmentos que comparten la misma naturaleza, significado y características, y que quede claramente identificado la lógica de articulación o relación, para facilitar el análisis e interpretación de los datos.

5.1.3. Fase de construcción de sentido.

Finalmente se establecieron relaciones entre las categorías propuestas, las cuales permitieron develar los hilos conductores que relacionan los diferentes categorías construidas en la fase anterior, creando un entramado de proposiciones teóricas que permitan una comprensión global y estructural del área del saber, identificando y comprendiendo la gestión de la calidad y los hilos que se tejen en la relación con los resultados en la formación de los estudiantes de los Establecimientos Educativos de Manizales, desde las percepciones, conceptualizaciones, saberes, prácticas y experiencias de los diferentes actores involucrados en este proceso.

5.2. Fuentes de Información

5.2.1. Unidad de Trabajo.

En esta investigación se trabajó aproximadamente con tres (3 Establecimientos Educativos públicos y privados de la ciudad de Manizales, que llevan implementando los sistemas de gestión de la calidad en sus organizaciones y que tengan certificación de calidad en Instancias Nacionales o internacionales, mínimo desde hace 4 años atrás, para poder analizar y comprender los sistemas de gestión de la calidad y las herramientas utilizadas en su implementación.

Se ha realizado gestión y búsqueda en bases de datos para identificar las instituciones que cumplen este requisito en la ciudad de Manizales, inicialmente se considera que la unidad de trabajo para la presente investigación puede estar conformado por los siguientes colegios:

- 1 Colegio privado con ISO 9001 = Colegio Seminario Redentorista San Clemente María Hofbauer

- 1 Colegio Privado con EFQM = Colegio Santa Inés (Quien cuenta además con el Modelo ISO 9001)
- 1 Colegio Público con Modelo De y Alegría = I.E. Fe y Alegría, la Paz (Manizales)

Estas estas instituciones fueron actores participantes los directores, coordinadores del área de calidad y los docentes, como agentes educativos claves para develar la relación entre gestión de la calidad y resultado de evaluación de los estudiantes.

El presente estudio se desarrollará teniendo en cuenta el período 2014 y 2017.

5.2.2. Unidad de análisis.

Es importante aclarar que las categorías se construirán como lo sugiere Strauss y Corbin (2002), partiendo de la inmersión en la realidad y en los datos que de ella provienen “*Una vez que los conceptos comienzan a acumularse, el analista debe iniciar el proceso de agruparlos en categoría, en términos de sus propiedades y dimensiones y para poder diferenciarla mejor al descomponerla en sus subcategorías*” (p. 125). Sin embargo, para el acercamiento al contexto se elaboraron algunas categorías iniciales de estudio, a saber:

Modelo de gestión de la calidad.

- Selección del modelo de gestión (ISO 9001, EFQM, Fe y Alegría)
- Criterios para la elección del modelo de gestión y la relación con los resultados de la formación.
- Estrategias utilizadas para la formación, diseño, implementación y certificación del modelo de gestión.
- Percepción general acerca del Modelo de Gestión de la Calidad implementado y certificado y su relación con los resultados académicos institucionales.

Planeación Institucional

- Tipo de Planeación seleccionada
- Estrategias y formas de diseño e implementación del tipo de planeación

- Estrategias para el liderazgo y el trabajo en equipo
- Relación entre la planeación, los fines de la educación y el horizonte institucional
- Estrategias de difusión y apropiación del horizonte institucional
- Compromiso de los actores con el horizonte institucional
- Planificación del mejoramiento de los resultados académicos institucionales: estrategias, actividades, herramientas.

Evaluación Institucional

- Evidencias del desarrollo y mejoramiento a través de los años de implementación del Modelo de Gestión
- Resultados históricos de la autoevaluación Institucional
- Indicadores y metas institucionales
- Estrategias de medición y análisis de metas e indicadores
- Aporte de las metas e indicadores al mejoramiento institucional
- Tipos de metas e indicadores que potencian los resultados en la formación
- Estrategias de evaluación del Modelo de gestión
- Relación entre las estrategias de evaluación del modelo de gestión y las acciones de mejoramiento
- Estrategias para el seguimiento a la planificación
- Medición de la percepción de la comunidad educativa
- Análisis de los resultados de las pruebas académicas internas y externas.
- Relación entre la evaluación y el mejoramiento académico de los estudiantes

Mejora Continua

- Relación entre la evaluación y la mejora continua
- Enfoque hacia la eliminación de las causas de las oportunidades de mejora identificadas
- Acciones de mejora planificadas en el tiempo de implementación y mantenimiento del modelo de gestión
- Relación entre el modelo de gestión y el mejoramiento institucional

- Acciones de mejora de los resultados académicos de los estudiantes
- Relación entre la mejora continua y los resultados académicos de los estudiantes

Diseño curricular

- Lógicas y racionalidades para el diseño curricular
- Estrategias para la articulación, transversalización y flexibilización curricular
- Estrategias para la incorporación de los resultados de las pruebas externas e internas en el diseño curricular
- Diseño de currículo por competencias
- Herramientas del Modelo de gestión que incide en el diseño curricular
- Relación entre las herramientas y los resultados del diseño curricular
- Relación entre el diseño curricular y los resultados académicos de los estudiantes

Desarrollo curricular

- Estrategias para el seguimiento a la eficacia del diseño curricular
- Uso de mediaciones pedagógicas
- Modelo Pedagógico

En la medida en que empiecen a emerger nuevas categorías en el presente estudio, se clasificarán según los tipos propuestos por Creswell, como posibilidad de organización de la información.

4.5. Plan de Análisis

Para realizar el proceso de análisis de información se creó una matriz de información, con el fin de organizar las categorías, identificando las tendencias. Para la matriz se tuvo presente los siguientes criterios: evidencia empírica, categóricas, tendencia, observación y análisis.

6. HALLAZGOS

La revisión documental, las apuestas teóricas y los hallazgos identificados, permiten triangular el conocimiento para la implementación de sistemas de calidad en instituciones educativas. En este marco de ideas, en el presente trabajo, se identificaron categorías y subcategorías, las cuales sustentan la necesidad de iniciar procesos investigativos específicos en el área, que permiten trascender el conocimiento, desde la comprensión de las realidades y sentidos de los sistemas de gestión de la calidad y las relaciones que se establecen resultados de la evaluación de la formación de los estudiantes, dentro de los hallazgos se identifican 6 categorías grandes en el sistema de gestión de calidad.

6.1. Mejora continúa

Se reconoce la necesidad de implementar proceso de mejoramiento continuo, para alinear los procesos de formación hacia el cumplimiento de las metas propuestas. Además Se reconoce la necesidad de realizar planes de mejoramiento en cada área de gestión, dependiendo de las debilidades encontradas de la institución.

“Tenemos que estar caminando en evaluación, en áreas de mejora, para nosotros poder reconocer donde están nuestras debilidades, donde están nuestras fortalezas, y a partir de esto convertir las debilidades en oportunidades de mejoramiento que finalmente esto es lo que nos muestra el camino para alcanzar unas metas de buenos resultados académicos, de una convivencia excelente”.

“Hemos ido viendo muy buenos resultados y sobre todo, cómo decía antes, porque hacemos unos análisis para buscar estrategias que mejoren, si tenemos un resultado bueno, no nos quedamos satisfechos con ese bueno, sino seguir buscando mejoras constantemente”.

La evaluación como insumo fundamental para diseñar los planes de mejora y la planeación institucional. Así mismo, el Sistema de Gestión de la Calidad aporta diversas herramientas tales como: herramientas para evaluación, chequeo de actividades por proceso para hacerles seguimiento, chequeo de los indicadores por resultado, guía de evaluación del plan de mejora, herramientas de registro de percepciones de acuerdo al momento en que uno este. La cultura de La evaluación constante permite la apropiación de herramientas de gestión y la apertura a la autoevaluación y a la evaluación, para poder identificar aspectos por mejorar desde las diversas perspectivas. En este sentido, se valora la autoevaluación como motor para cualificar el desempeño permanente por parte de los docentes como aparece en el siguiente texto

“Esa evaluación institucional de 360° que hacemos; finalizando el año volvemos a retomarla y al comenzar en la etapa de desarrollo institucional, porque esos son los insumos necesarios para nosotros poder decir si avanzamos en un área de mejora y retomamos otra, pensando que vendrán otras necesidades para poder intervenir que es lo que nos interesa a nosotros”.

“Herramientas para evaluación, chequeo de actividades por proceso para hacerles seguimiento, chequeo de los indicadores por resultado, guía de evaluación del plan de mejora, herramientas de registro de percepciones de acuerdo al momento en que uno este”.

“A nosotros este sistema nos da unos elementos muy importantes que es la evaluación, la medición, las metas, todas estas herramientas lo hacen mover a uno porque yo me estoy midiendo, me estoy comparando, eso hace que uno esté trabajando constantemente en que tenemos que hacer más y no me duermo, entonces lo hace dinámico”

Por otro lado se reconoce la necesidad de realizar evaluación integral y permanente al diseño curricular, esta alienada a procesos de auditoría interna como un proceso importante para evaluación y seguimiento a los procesos institucionales.

“Se identifican las necesidades académicas en las evaluaciones externas y en los resultados internos; con todo eso se hace un estudio detallado que antes hacíamos muy somero, en cambio ahora si hacemos eso con mucha dedicación, donde si debemos hacerlo

varias veces lo hacemos para comprenderlo, todos los componentes, hacer de verdad una revisión, que si tenemos un enfoque o un modelo, pues tenemos que apuntarle es a un enfoque de un modelo, no simplemente que quede en letra muerta, entonces para mí ha sido muy importante el diseño”

Como factor importante en esta categoría, reconocen la importancia de la participación de la familia y la comunidad no solamente en los procesos de evaluación, sino también en toda la dinámica institucional. Ésta última, la comunidad permite tener una presencia institucional, como institución educativa diferente a lo que tiene muchas otras porque ellas tienen mucha labor social, entonces la imagen que tiene la institución afuera es de credibilidad y es muy en el sentido humano en lo social.

“La información que recogemos de los grupos de reflexión, de cafés de conocimiento, de autoevaluación institucional, nos direcciona mucho hacia los procesos del hogar, entonces mucha de la responsabilidad de los procesos convivenciales, los mismos padres y los mismos estudiantes, los ubican en el hogar”

“Tuvimos asistencia técnica hace como un mes ya, y eso nos permitió hacer como el recorrido a través de todos los procesos que tiene la institución, y ellos mismos reconocían como los procesos con comunidad son buenos acá por la participación y por la asistencia de los padres de familia. La otra cosa es que la labor que hace la comunidad le permite tener una presencia institucional, como institución educativa diferente a lo que tiene muchas otras porque ellas tienen mucha labor social, entonces la imagen que tiene la institución afuera es de credibilidad y es muy en el sentido humano en lo social, y eso ayuda a que ellos lleguen, a que ellos respondan, a que ellos tengan ese otro tipo de cosas”.

La continuidad de los procesos permite colocar las realidades educativas en un dialogo continuo entre los actores sociales, educativos, los desafíos, y los retos del momento, con los intereses que se enmarcan desde lo institucional.

Para este año que es el año de planificación del proceso, vuelve y se realiza un grupo de reflexión con base en los resultados del plan de mejora del año anterior, recogemos nuevos insumos de todos los participantes de la comunidad educativa y replanteamos el POM para el segundo año que sería este. El próximo año vuelve y se hace le mismo ejercicio con base en el avance que se haya tenido o las dificultades o fortalezas que se hayan observado”.

“Los planes operativos son anuales y cada año se recuerda cual es la línea de mejora y hacia donde apuntamos

6.2. Planificación.

Se reconoce la gestión de riesgo como una estrategia importante de planificación, Como estrategia de diseño e implementación de los planes de mejora se genera una línea estratégica, del plan de mejora está enfocada a los procesos convivencia, de interacción entre ellos, con ellos y con el entorno y a los procesos de resultados académicos con pruebas externas. Otra línea estratégica son los resultados académicos, como también otros actores sociales, como lo son padres de familia, la comunidad educativa, los docentes. Los cuales se convierten en grupos de reflexión que se organiza con todos los componentes de la comunidad educativa. Se reconoce que las líneas estratégicas deben ser diseñadas en forma participativa.

“Vemos la gestión de riesgos y la gestión del cambio como algo nuevo; que nos hace identificar realmente como tenemos que trabajar para minimizar el riesgo, que no se nos convierta en un problema, entonces también vamos generando cambios importantes para que al final eso se vuelva una situación ya intervenida y que se vuelva una fortaleza”.

“Los resultados académicos. Y de hecho con los padres de familia, la comunidad educativa los profes, que es el grupo de reflexión que se organiza con todos los

componentes de la comunidad educativa, de allí volvió a salir la importancia que tenía la convivencia en los procesos de aprendizaje”.

La planificación institucional reconoce la necesidad de conocer el contexto, como punto clave para la realización de diagnósticos que trasciende lo académico. Acogiendo lo social y cultural para tener una lectura amplia sobre las realidades educativas y sus dinámicas. Generando una planificación más clara, organizada y asertiva para los procesos a desarrollar. Como punto importante en la planificación, esta debe de ser participativa e inclusiva. Se debe de organizar a partir del modelo de gestión de la calidad. Siguiendo las narrativas de los entrevistados, se reconocen las fases, momentos que se debe de dar en cada proceso de la institución.

“El sistema está conformado por tres o cuatro etapas. Una etapa de diagnóstico o evaluación, que es la etapa inicial, en la que se realizó un proceso de contextualización; teníamos muchos profes nuevos, salimos al contexto, hicimos el recorrido por toda la comuna para tratar de identificar aspectos sociales, culturales, educativos de la comunidad que nosotros atendemos, lo cual le dio un panorama a nuestros profes de en realidad el tipo de personas y bajo las condiciones socio-culturales que teníamos en el aula. Porque en ocasiones nos dedicamos en el aula sólo a las labores pedagógicas y se pierde de vista lo que está detrás de ello que afecta los procesos de enseñanza y aprendizaje”

Otro proceso importante que reconocen, tiene que ver con la retroalimentación de la auditoría externa permite la continuación del ciclo de mejora continua.

“La valoración sale de la aplicación de los cuestionarios, ellos mandan una cartilla con el informe estadístico. Ellos hacen un ejercicio que a uno le sirve muchos porque está en función de la misma guía 34, entonces nada riñe con nada, es fácil de encajar. Los procesos de la gestión directiva, los procesos de enseñanza y aprendizaje, los procesos de convivencia y construcción de ciudadanía, de género, y otros procesos de interacción escuela-comunidad, los resultados de la prueba de matemáticas, de lenguaje y de valores,

los recursos disponibles en la institución educativa y el cierre que ellos hacen en el proceso valorativo. Ellos sacan esta información de los instrumentos pero viene y la regresan, y reciben del colectivo docente lo que consideran que la herramienta no fue lo suficientemente sensible para captar, o que fue captado de otra manera; entonces permite la retroalimentación del instrumento (...) Porque no es simplemente hacerlo y mandarlo, sino de decir: Venga profesor usted se siente reflejado en esta valoración.

6.3. Equipos de mejora

El trabajo participativo y colaborativo refuerza la apropiación de los procesos de gestión de la calidad. Los equipos de mejora se convierten en una estrategia para articular el trabajo en la institución, resaltando el liderazgo del comité de calidad, Consejo Académico, como instancia fundamental para retroalimentar y apoyar la gestión curricular desde el diseño. Ayudando en la evaluación, análisis de los procesos a desarrollar.

Para fomentar la participación de los diferentes estamentos de la institución en los procesos de mejoramiento continuo se establecen como estrategia de trabajo los grupos de reflexión, estos como escenarios que permite conocer las prácticas educativas de los estudiantes y el contexto familia y otros actores sociales . La estrategia de equipos de reflexión está contemplada en el Sistema de gestión de la Calidad.

*“Cuando se convierte algo en nuestro, de nosotros, de trabajo colaborativo, es un aprendizaje mayor y es un enamoramiento más, porque es que es parte de mi construcción y una orientación clara, lo cual es muy importante de manera clara, precisa y concreta”
planteamiento reforzado en otro texto social”*

“Uno de los principios es que sea participativo, entonces los grupos de reflexión hacen parte de cada uno de esos momentos, esos insumos son los que nos permiten devolernos a lo que teníamos planeado y verificar que se logró y que no, o que reajustes toca hacer,

para hacer el nuevo POM en función del objetivo para el año. De ahí se deriva el plan de mejora”

“tenemos varios comités, empezando por el comité de calidad, que direcciona las demás funciones y departe todas las estrategias que nosotros vamos a utilizar, y ya se plantean áreas de Mejora”.

Otros procesos de participación que reconocen en el marco de los equipos de mejora se reconocen el Consejo Académico, como instancia fundamental para retroalimentar y apoyar la gestión curricular desde el diseño.

“Realizar una evaluación, una verificación, entonces como hay una ruta, nosotros entendemos que esa ruta tenemos que ir la desarrollando, entonces con el consejo académico también nos apoyamos muchísimo, un área que apoya mucho el proceso de diseño curricular” pero, además, es la instancia que valida desde lo académico el funcionamiento de las estrategias pedagógicas de formación”

“la validación finalmente es el consejo académico quien valida que ha tenido buenos resultados o puede expresar que hace falta algo para poder validar”

Otro factor importante de los resultados y de las cuales se valora institucionalmente, es el trabajo en grupos de reflexión, estos, como escenario que permite el conocimiento de los estudiantes y el contexto familia. A su vez, se identifica que esta estrategia se contempla en el sistema de gestión de calidad.

“Los grupos de reflexión, para mí es el valor agregado, porque como ahí tenemos padres, tenemos estudiantes, y la estrategia que se genera es un ambiente de confianza para que en realidad el muchacho le dé a uno información muy valiosa que en otro espacio uno no

alcanza a percibir, en cambio allí, los muchachos son sinceros, se siente como la confianza y los padres igualmente, entonces yo digo que ese es un insumo”

“Igualmente ellos tiene para los grupos de reflexión una cartilla y nos dicen a nosotros como está compuesto el grupo de reflexión, más o menos cuanta personas deben estar, que debe haber un protocolante, ellos todo eso nos lo dan desde allí, entonces nosotros lo que hacemos es contextualizar parte de los formatos que maneja el sistema para cada uno de los momentos en los que se trabaja”

6.4. Gestión curricular.

En las instituciones se reconoce la necesidad de realizar la planeación y gestión curricular, partiendo de los diagnósticos, las tendencias teóricas, normativas y contextuales, además de las necesidades y expectativas.

“Nosotros diseñamos el plan de área y lo diseñamos partiendo de la evaluación de las necesidades, hablamos de unas necesidades y expectativas, luego tenemos unos elementos de entrada pues tenemos que manejar los lineamientos curriculares, los DBA, los estándares, las competencias, los componentes, lo que maneja la evaluación externa, para poder que esté alineada.”

Otro requisito fundamental para el diseño curricular es la coherencia entre el modelo pedagógico, las estrategias formativas y la mediación pedagógica, respondiendo a las necesidades del contexto y Modelo Pedagógico, lineamientos institucionales. La gestión curricular se realiza partiendo de los lineamientos, ejecutándose con el direccionamiento y gestión de los líderes de cada área. Estos procesos curriculares se realizan desde el plan de mejora, y su validación se hace de manera conjunta.

“Ese fue un tránsito que se hizo porque era poner en sintonía el Sistema de gestión de la calidad con las exigencias del Modelo Pedagógico. Miremos el PEI, aquí está todo el recorrido desde la condición de ser humano, las competencias nuevas para enfrentar los cambios, la educación que responde a generar nuevas políticas de acuerdo a la realidades sociales, que es como desde donde tratamos aquí de pararnos, y cómo la educación popular fundamenta el enfoque pedagógico de la institución, y ahí nos paramos ya en escuela activa urbana, en sus estrategias, que viene el proceso de universidad en tu colegio, jornada única y otros tipos de estrategias que se suponen deben aportar a ese proceso. Y como la enseñanza problémica nos sirve de mediación en eso. Entonces si uno mira la estrategia didáctica, lo que le permite es hacer esa lectura del contexto, inicialmente que el profesor haga el proceso de fundamentación y que todo eso vuelva al contexto, de los procesos de aplicación y de ejercitación

El diseño curricular aparece como estrategia para hacer operativo el modelo pedagógico declarado en la misión institucional. El objetivo, es implementar y hacer seguimiento a las estrategias pedagógicas utilizadas en el aula. Se valora el proceso de integración del sistema de gestión de la calidad como posibilidad de cualificación de los procesos pedagógicos y académicos, como puede identificarse.

“Manejamos también lo que es propio de la institución, como es su misión, su visión, su filosofía institucional”

“Dentro de ese diseño debe haber una articulación con proyectos pedagógicos de ley o los que establecemos como institución, por ejemplo, nosotros como institución tenemos misión permanente, pues somos un colegio confesional católico y todo eso debe irradiarse en el currículo, todo eso son elementos para eso, también tenemos que mirar cuando tengamos resultados”.

Otras narrativas apuntan que la gestión curricular, la reconocen como factor facilitador de los procesos en desarrollo de la institución educativa, así mismo, permite medir eficacia del currículo para poder verificar la coherencia entre lo planificado, lo

ejecutado y los resultados reales. Como también mide la trazabilidad de los procesos y el acompañamiento y seguimiento de los directivos para verificar el cumplimiento de las metas propuestas. También permite fortalecer los procesos académicos enfocados a los resultados y al impacto deseado no solo en el proceso formativo del estudiante, sino también en el contexto. La eficacia en la gestión curricular también se mide desde la trazabilidad de los procesos y el acompañamiento y seguimiento de los directivos para verificar el cumplimiento de las metas propuestas

“A lo que se le trabajo con mucha fuerza el año pasado y se le está trabajando con mucha más fuerza son los procesos de articulación entre niveles, sobre todo entre el quinto y el sexto, ahí tenemos una ruptura, que este año lo iniciamos desde el trabajo por áreas desde el grado quinto”.

Se valora el proceso de integración del sistema de gestión de la calidad como posibilidad de cualificación de los procesos pedagógicos y académicos.

“Entonces están los 5 momentos, nosotros no seguimos la guía como la tiene establecida exactamente en esa lógica, porque también responde como lo establece escuela activa urbana, sino que se diseñó una interna y en función de esa andamos porque el proceso de implementación toma su tiempo. A la luz de la didáctica propia como mediación del modelo escuela activa urbana reforzando los procesos con las oportunidades y recursos existentes en la comunidad; el resultado fortalecimiento de las prácticas de aula fundamentadas en la didáctica propia y el incremento del ISCE para este año con base en el anterior y los indicadores a diciembre de 2017 se recopilarán cinco experiencias exitosas de la didáctica propia a través de un formato de experiencias significativas que también apunta a la sistematización”

“Otro de los elementos para mirar que hay eficacia en el currículo es la trazabilidad, y la trazabilidad es una herramienta de la gestión de calidad porque nos

indica que podemos mirar desde todas las maneras y con todos los elementos que se está cumpliendo con ese currículo, tanto en el plan de área, el diario de clase, la gestión de aula, el cuaderno del estudiante, las guías de los estudiantes y que los mismos estudiantes nos estén dando esta respuesta porque vamos directamente al aula a mirar con ellos que eso sí se da; esto nos garantiza

Como factor fundamental en los procesos es la articulación curricular para desarrollar temáticas articuladas en las materias que se puedan integrar, permite mayor optimización de los procesos y el logro de aprendizaje significativo. Es importante esta articulación curricular por parte de los estudiantes y sus padres de familia.

“(…) bien planeado, y lo otro es que no solamente se hacen en una sola área de pre-jardín hasta undécimo, sino que entre los comités se reúnen y miran de ahí que temáticas se están trabajando para tocarlas durante el mismo tiempo en el año, entonces si se está trabajando una temática de la naturaleza, en inglés al mismo tiempo están fortaleciendo esa misma temática, de esa manera se logra que todo se potencie al mismo tiempo, y que se tenga además un mayor aprendizaje, menos repitencia en las niñas”.

“La satisfacción de las familias y de los estudiantes por lo que se les está ofreciendo, es porque los docentes están hablando de un mismo tema, tienen unos instrumentos que garantizan que todos están trabajando de la misma manera con sus particularidades, pero que hay una ruta que direcciona un proceso y no que cada uno está dando a conocer su propuesta”.

Otro aspecto significativo en esta categoría es la integrar a la familia para fomentar la inclusión escolar. La inclusión se percibe como una cultura institucional que implica trascender la valoración del ser humano exclusivamente desde la productividad académica, para asumirlo como un ser humano integral que merece respeto, no solo por parte de docentes, sino también de los otros compañeros del aula.

“Lo que se hace es focalizar los estudiantes con mayores dificultades y trabajar con ellos, ahí a la base hay un proceso de capacitación con los profesores y ellos trabajan la dinámica con los padres, con los niños con mayor dificultad. Nosotros somos conscientes que el manejo de la diversidad no es focalizado, ni supuestamente haciendo intervenciones directas, sino creando la cultura de que la diversidad es innata a la condición humana, cierto, y que diverso es el que es gordo, flaco, moreno y no solamente el que tiene la condición de déficit sensitivo, sensorial o motor, cierto; esa es una lucha constante que tenemos porque en medio de tantas personas pues no es fácil pero ahí hay avances grandes”

En el marco de estrategia de gestión de la calidad, es muy importante, las auditorías como una oportunidad de aprendizaje, organización y mejoramiento institucional.

“Las auditorías también me parecen importantes, porque si ya manejamos la cultura que hay unas fechas, para también que mantengamos en esa dinámica de tener todo organizado y siguiendo unas rutas que ya aprendimos. Por ejemplo, los docentes ya aprendieron a manejar todos los documentos que deben tener al día.”

La flexibilidad curricular se hace vida en los procesos formativos cuando se realizan adecuaciones a los procesos formativos, las estrategias, mediaciones y nivel de los logros de acuerdo a las posibilidades y expectativas de los jóvenes, lo cual implica una sensibilización y formación de los docentes.

“Lo que se hace es focalizar los estudiantes con mayores dificultades y trabajar con ellos, ahí a la base hay un proceso de capacitación con los profesores y ellos trabajan la dinámica con los padres, con los niños con mayor dificultad. Nosotros somos conscientes que el manejo de la diversidad no es focalizado, ni supuestamente haciendo intervenciones directas, sino creando la cultura de que la diversidad es innata a la condición humana, cierto, y que diverso es el que es gordo, flaco, moreno y no solamente el que tiene la condición de déficit sensitivo, sensorial o motor, cierto; esa es una lucha constante que

tenemos porque en medio de tantas personas pues no es fácil pero ahí hay avances grandes”

El diagnóstico o caracterización integral de los niños en condiciones especiales es fundamental para poder realizar flexibilidad curricular acorde a las necesidades y condiciones reales. Esta caracterización, se hace por medio del SIMAT.

“Siendo conscientes de que la flexibilización es necesaria pero es más desde lo humano, es más la formación desde lo humano, desde la sensibilización, que todos tienen la posibilidad de avanzar de acuerdo a sus mismas condiciones y no comparado con el otro, esa es una situación que le da muchísima dificultad al profesor, porque siempre quiere comparar al niño con el mejor de la clase y el niño solamente se puede comparar con él, entonces todos tiene la posibilidad de avanzar de acuerdo a sus mismas condiciones y no a las posibilidades de nadie más”.

Por último, el bilingüismo aparece como una tendencia en los colegios analizados. Desde la integralidad del currículo se propone formar a seres humanos excelentes, lo cual debe estar en coherencia con el trabajo cotidiano, según lo exponen los actores sociales. El trabajo colaborativo y en equipo, surge como otra estrategia para el diseño curricular integral.

“Una tercera área de mejora que se está manejando en la gestión académica es hacer colegio bilingüe. Desde hace muchos años el ministerio nos está proponiendo a las instituciones educativas que trabajemos el bilingüismo, sabemos que hablar de bilingüismo requiere un camino largo, un camino de revisar nuestra propuesta, de revisar nuestro diseño curricular, de revisar nuestra intensidad horaria, revisar cómo se están manejando las competencias en el aula, de ahí que estemos en este camino de implementar estas estrategias en el aula, para poder seguir avanzando hacia lo que nos proponemos que el colegio sea”.

6.5. Gestión del PEI.

El diseño del PEI, parte de la revisión de la pertinencia y coherencia del horizonte institucional. Como estrategia de funcionamiento de los procesos institucionales está la articulación del PEI con los lineamientos de calidad.

“Ese horizonte institucional se trabaja desde una evaluación que se hace institucional, para fortalecer lo que se ha hecho inicialmente en cada área, eso nos da un punto de partida para revisar si ese horizonte corresponde o no a las necesidades y a la pertinencia de la institución y el servicio que nosotros estamos ofreciendo, porque, pues realmente, nosotros tenemos que revisar si la misión si corresponde a lo que nosotros ofrecemos; si nuestra filosofía, nuestros objetivos de calidad, que esté todo en articulación y esa coherente con nuestra propuesta educativa formativa”.

Los relatos de los actores sociales, reconocen que el trabajo con la lógica del mejoramiento continuo y el fomento de la calidad permite mayor coherencia, integración y efectividad en el logro de los resultados. Los insumos para lograr la implementación de los procesos de calidad, los actores sociales reconocen los siguientes: compromiso de todos y un trabajo en equipo de manera colaborativa. Como segundo, se debe de hacer un proceso de conocimiento, cualificación constante. Tercero, el docente se debe de involucrar en cada uno de los procesos de planificación, planes de mejora. Cuarto, el seguimiento constante de los procesos. Sexto, se debe de contar con un asesor permanente de calidad, séptimo, realizar jornadas pedagógicas, involucrar a la familia y la comunidad.

“tiene que ser un compromiso gigante de todos y un trabajo en equipo muy fuerte”
“segundo es hacer un adecuado proceso de conocimiento de todas esas herramientas, con capacitaciones que sean constantes”

“que realmente el docente las involucre dentro de su planeación para que las vuelva cotidianidad, visibilizarla para que estudiantes y padres de familia lo vean de esa manera y también nos ayuden en pro de la meta”

“estar en seguimiento permanente, si no hay un seguimiento realmente no se lograría”

“el éxito es que hemos logrado tener un asesor permanente” de calidad

“jornadas quincenales pedagógicas”

“involucrar al padre de familia”

6.6. Ambiente escolar

El ambiente escolar es reconocido por los actores sociales casi que exclusivamente desde la categoría de convivencia. Un criterio de calidad importante no solo es la valoración externa sino la disminución de los casos de dificultades de convivencia en el aula. El ambiente escolar sano, se debe de dar como la posibilidad de potenciar el aprendizaje y lograr mejores resultados académicos en el desempeño escolar. En síntesis, se reconocen el ambiente escolar como escenario fundamental del aprendizaje se debe evaluar, analizar y potencializar, como prerrequisito fundamental para lograr buen desempeño escolar.

“Porqué si hay un buen ambiente de convivencia, pues eso se va a ver reconocido, se reconoce en el desempeño. Una persona feliz, que se respete, que se le da importancia, una persona que viva en un ambiente de sana convivencia va a tener unos resultados mejores. Yo siempre he tenido esa convicción de que, si uno está contento, si uno está feliz, produce muchísimo más; y no solamente es para el estudiante, sino para todos los funcionarios que somos parte de este proceso, aquí nadie queda por fuera”

“En la parte formativa monitoreamos la convivencia, la convivencia excelente ha sido una meta alta que nos hemos propuesto pues, vuelvo a insistir, si hay un buen ambiente, habrá un buen desempeño en todo nivel y sobre todo vamos haciendo una buena relación de lo que nosotros queremos que es la formación de seres humanos excelentes y eso es una parte fundamental” incluir en los planes de mejora el fomento de la sana convivencia como línea estratégica de trabajo, permite reconocer que es asumida como parte fundamental de la gestión curricular: 3:6 ”Para estos planes de mejora se genera una línea estratégica, (...)

que está enfocada a los procesos convivenciales de interacción entre los estudiantes, con ellos y con el entorno (...)”

6.7. Gestión del talento humano

La capacitación permanente del talento humano aparece como una categoría fundamental para lograr planeación curricular adecuada y pertinente. Esta categoría se resalta como un requisito para lograr resultados en el Sistema de Gestión de la Calidad, el cual debe ser liderado estratégicamente desde la Dirección de la Institución.

“Lo primero es la capacitación a los docentes de todas las innovaciones que se tengan, lo segundo, ellos toman todos esos elementos y buscan la manera de adaptarlo a su diseño curricular de acuerdo a las necesidades del área que queden los ejes transversales y que se puedan potenciar, esto ha sido una manera de poder trabajar todo”.

Para el fomento de los procesos de calidad aparece como un factor importante la cualificación del talento humano de la institución. En el marco de esta categoría, aparece La práctica de selección del talento como proceso de gestión de la calidad, definir perfiles, facilita la gestión del talento humano, como también facilita la gestión curricular. Otros componentes son la evaluación u el seguimiento continuo del trabajo de los docentes, se reconocen como un factor fundamental para garantizar la calidad en el proceso formativo. Por último, la Gestión de la Calidad, el cual debe ser liderado estratégicamente desde la Dirección de la Institución:

“También se vio la necesidad desde las herramientas de calidad en generar apoyo al talento humano, entonces también se fortaleció mucho esa área y desde el área de COPAST que es un elemento que en un momento dado también nos sirve para la selección del personal, porque todos los exámenes de ingreso y toda esa parte de selección del personal”

” La gestión directiva, entonces qué actividades: lo de las alianzas, fortalecimiento de formación de los docentes que esto apunta al mejoramiento institucional, porque decíamos que la directiva como le puede apuntar al mejoramiento, espacios de inducción y re-inducción (...)”.

Como factor significativo en esta categoría está la estrategia del apoyo de unos docentes a otros en el proceso de inducción en la institución como estrategia de gestión del talento humano.

“El plan padrino es algo que se utiliza con los profesores nuevos para tratar de meterlos en la filosofía institucional y en lo operativo, y la dinamización del sistema de mejora, gestión de recursos para la aplicación de simulacros pruebas saber, medición del clima institucional, reconocimiento de la labor docente y del desempeño de los estudiantes”

7. CONCLUSIONES

Los sistemas de gestión de la calidad y la relación con los resultados de evaluación, se convierte en una necesidad para las instituciones educativas, a su vez, en grandes desafíos para los agentes institucionales, decisores de política pública y toda comunidad educativa que participa en este proceso. Permitiendo con ello, incidir en la formulación de nuevos lineamientos para el Ministerio de Educación. El camino propuesto, la investigación, como camino reflexivo que invita de manera continúa resignificar los sentidos hacia los cuales se orientan y se pone en práctica la educación en Colombia. En ese sentido, las problemáticas y / realidades que se tejen y se establecen desde lo educativo influyen en lo social y cultural de un país. Afectando o fortaleciendo la condición humana.

Por lo anterior, en la presente investigación permite visualizar algunas recomendaciones basadas en las categorías y tendencias, identificadas, que permiten hacer lecturas de las realidades educativas, en temas de gestión de la calidad y la relación que se establece. A continuación, se presenta algunos de ellos:

- La gestión directiva, administrativa, académica y gestión comunitaria va de la mano con la gestión de la calidad, en el marco de los lineamientos establecido por el Ministerio de Educación. Es por ello que se hace necesario articular con sentido y significado los sistemas y modelos gestión con el Proyecto Educativo Institucional, de manera que el enfoque de resultados no sea la Certificación o Acreditación de calidad, sino el alcance de los propósitos formativos y con ello el mejoramiento académico interno y externo y el mejoramiento de las dinámicas de gestión para el alcance de metas estratégicas; se requiere para esto potenciar el trabajo en equipo y cooperativo, fomentando el liderazgo, la autotelia, capacidad de agencia de cada uno de los que participa en la construcción de conocimiento.

- Teniendo presente la anterior conclusión, se hace necesario crear y potenciar desde la práctica educativa, generar espacios de diálogos constructivos, los cuales inviten a realizar lecturas de las realidades que se establecen en el establecimiento educativo, las relaciones que se tejen con los estudiantes, el conocimiento que se tiene de ello, y sus entornos familiares, las prácticas pedagógicas, el conocimiento de los lineamientos institucionales. Son temas de interés de toda una comunidad educativa de poner en conversación desde los grupos reflexivos.
- Las auditorias tanto internas como externas que se realizan en las instituciones educativas, se convierten en una necesidad y desafío constante para la comunidad educativa. Puesto que la auditoria permite reflexionar los procesos que se desarrollan, permitiendo la retroalimentación, realización de diagnósticos situacionales o la actualización de los mismos, así como la realización de estrategias de mejora que ayudan en los procesos de la gestión de la calidad.
- La planificación institucional también es importante resaltar, ya que permite generar horizontes organizados que optimizan los procesos desarrollados y a ejecutar. Esta planificación se debe de poner en acción, obedeciendo a las exigencias realizadas por el sistema de gestión de calidad.
- La medición de la calidad de la educación es una categoría que se debe de resaltar, puesto que este proceso permite identificar los procesos desarrollados por la institución, dar organización a los mismos, fomentar la planificación con base a la procesos de mejora, entre otros procesos. Lo anterior contribuye a la identificación de los resultados y al impacto generado.
- Se hace imperativo que se articule los procesos realizados en relación al sistema de calidad con los proyectos institucionales, desde una coherencia teórica y práctica. Con el fin de identificar factores potencializadores del mismo y factores a potenciar de los proyectos, con los sistemas de calidad y de esta manera realizar planes de mejoramiento para dar mejor funcionamiento.

- Reflexionar y resignificar permanente el diseño y desarrollo de la estructura académica de formación, en respuesta a las características del contexto, a las necesidades y expectativas de la comunidad educativa, a los referentes de la política y legisla vigente, a las competencias y componentes específicos de cada área y a las específicas definidas por la institución para el desarrollo de habilidades para la vida, a los resultados académicos interno y externos, a los resultados de la evaluación institucional, permite a la institución la oferta de un currículo pertinente que la potencie para alcanzar los mejores resultados de la formación.
- Ejecutar con eficacia, eficiencia y efectividad el currículo se constituye en un reto institucional que requiere de dinámicas de flexibilización en la formación para adaptar la propuesta formativa a los niveles cognitivos de la diversidad de estudiantes, sus ritmos y estilos de aprendizaje; de un enfoque hacia el desarrollo y aprendizaje de las competencias definidas por el Ministerio de Educación Nacional, evaluadas por el ICFES y requeridas por la sociedad en los tiempos presentes y a través de las cuáles se llegan a los contenidos, pero no de un enfoque hacia el aprendizaje de contenidos; de una preocupación por los estudiantes de bajo desempeño que son quienes más requieren del maestro para avanzar en su proceso formativo y de una ejecución articulada y eficaz de lo diseñado periodo a periodo.

- En construcción

8. RECOMENDACIONES

Como recomendación significativa, se hace necesario que se asignen recursos importantes para la implementación y seguimiento de los procesos de gestión de calidad. Desde los procesos que se legitiman y que se invita a que se sigan fortaleciendo. Así mismo, de los procesos nuevos que se construyan a partir de la línea base que se realice, desde grupos de reflexión, (consejo académico, personeros, semilleros, grupos focales), con su respectivo análisis. Estos nuevos procesos y análisis de la realidad educativa, deben de estar orientados a las prácticas pedagógicas, rol del docente, modelos educativos, gestión de la calidad, escuela de padres, entre otros temas de interés reflexivo que aporte a la calidad de la educación.

Otra recomendación que se hace desde el presente estudio, es la creación de un banco de proyecto a nivel nacional, desde el Ministerio de Educación o departamental y/o municipal, en el marco de la gestión de la calidad de la educación, fomentando la investigación como un proceso legítimo para el desarrollo de nuevos procesos que incidan en las prácticas educativas del país.

- En construcción

9. BIBLIOGRAFÍA

AdvancED. Nuevos componentes de acreditación. Puerto Rico. 2012.

ALDANA DE VEGA, Luz Ángela. Administración por calidad. Universidad de la Sabana. P 26. <http://site.ebrary.com/id/10565646?ppg=26> y [ppg=40](http://site.ebrary.com/id/10565646?ppg=40).

ALVAREZ Isaías, TOPETE Carlos. Búsqueda de la calidad en la educación básica. Conceptos básicos, criterios de evaluación y estrategia de gestión. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México), vol. XXXIV, núm. 3, 3er. trimestre, 2004. Pág. 7
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27034302>.

BARRERA OSORIO Felipe, MALDONADO Darío, RODRÍGUEZ Catherine. Calidad de la educación básica y media en Colombia: Diagnóstico y propuestas. Universidad del Rosario. Serie documentos de trabajo. No. 126. Octubre de 2012. P 6-7.

BROOKING. Annie. El Capital Intelectual. Ediciones Paidón Ibérica, S,A, Barcelona. 1997. Pág. 83.

CAJIAO. Francisco. Evaluar es Valorar. 2008 año de la evaluación en Colombia. Plan decenal en acción evaluación del aprendizaje y calidad de la educación lineamientos de discusión. 2008. Pág. 16 y 29.

CAZORLA, Javier. Sistema de gestión de la calidad. Emagister. España. 2004.

DEMING. Edwards W. Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. 1989. Ediciones Díaz de Santos S.A. Pág. 3 y Pág. 361.

FONTALVO HERRERA, Tomás José. La Gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad. Corporación para la gestión del conocimiento. ASD 2000. 2006. Pág. 42. <http://site.ebrary.com/id/10179523? Ppg=42>.

GARCÍA JARAMILLO Sandra, MALDONADO Darío. Propuestas para el mejoramiento de la educación preescolar, básica y media en Colombia. Cuadernos de Fedesarrollo. Nro. 49. Edición Convocatoria Germán Botero de los Ríos. Debates Presidenciales. Marzo 2014. Pág. 22 – 23.

Guía Técnica GTC Colombiana 200. Guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación inicial y formal en los niveles de preescolar, básica y media. Editada ICONTEC internacional. 1ra Actualización 2011. Pág. 5.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición 2008. Ed. Mc Graw Hill. Pág. 668 – 692.

HERNANDEZ SAMPIERI. Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Quinta Edición 2010. Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 470 y 492.

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-179263.html>. Página actualizada el 31 de julio de 2014.

ICFES. Sistema Nacional de Evaluación Estandarizada de la Educación. Alineación del examen SABER 11°. Bogotá, D.C., diciembre de 2013. Pág. 7 – 8.

ICONTEC. Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. Segunda edición. 2009. Págs. 9 y 11.

INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2013. INSTITUTO COLOMBIANO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EDUCACIÓN – ICFES. Bogotá, diciembre de 2013. Pág. 6-9

ISHIKAWA, Kaoru. Qué es el control total de calidad?: La modalidad japonesa. Bogotá. Editorial Norma. 1986. Pág. 15. 282 páginas.

ISOtools. Colegios Acreditados en NEASC-CIS. República Dominicana. Septiembre. 2012.
<http://www.isotools.org/2012/09/28/colegios-acreditados-en-neasc-cis-garantia-de-calidad-educativa/#sthash.4k3txfL1.dpuf>.

JURAN, Joseph. Juran Joseph y la calidad por el diseño. Editorial Díaz de Santos. 1994.

JURAN. Joseph. M, GODFREY. A BLANTON. Manual de calidad. Editorial Mc Graw Hill. España. 5ta Edición. (2001). Volumen I. Pág. 3.7.

LEON, R. G. (2008). EVALUACIÓN DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD EN EL ESTADO DE PUEBLA: Resultados sobre logro educativo. Revista Mexicana De Investigación Educativa, 13(38), 891-917. Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/199317704?accountid=36216>.

LÓPEZ JIMÉNEZ, Nelson Ernesto. Acerca de la problemática de la evaluación de la calidad de la educación en Colombia. Colombia: D - Universidad de Caldas, 2007. ProQuest ebrary. Web. 28 October 2014. Copyright © 2007. D - Universidad de Caldas. All rights reserved. (PAGINA 2 – 18).

MARTINEZ DE DUERI, Elba y otra. La investigación sobre la educación superior en Colombia. Un estado del arte. ICFES. 2.002. Bogotá. p 28.

MARTINEZ MEDIANO, Catalina, RIOPÉREZ LOSADA Nuria. (2005). El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos (the excellence model of european foundation for quality management and its application for improving school quality). Educación XX1, 8, 35-65. Retrieved from
<http://search.proquest.com/docview/1111637808?accountid=36216>.

Ministerio de Educación Nacional (2006). Resolución No. 4434 de 8 de agosto de 2006.
“Por la cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de la calidad de los establecimientos de

educación preescolar, básica y media”. Disponible en:

http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-105282_archivo_pdf.pdf.

Ministerio de Educación Nacional. Acreditación y certificación. Bogotá. 2012.

MONTES, Carlos. Antecedentes de la Normalización y acreditación en Colombia. Bogotá. 2012.

PEDRAJA REJAS, Liliana, RODRIGUEZ PONCE, et al. (2009). Estilos de liderazgo Y resultados del sistema de medición de la calidad de la educación: Un estudio empírico en los colegios básicos de la ciudad de arica-Chile/leadership styles and results of education quality measuring system: An empirical study in arica-chile elementary schools. Ingeniare: Revista Chilena De Ingeniería, 17(1),21-26. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/203601991?accountid=36216>.

PERDOMO BURGOS. Álvaro. Administración de los costos y gestión financiera de la calidad. 2010. ICONTEC Internacional. Pág. 139 -142.

PÉREZ FERNÁNDEZ, José Antonio. Gestión por procesos. Editorial Esic. Madrid España. Cuarta Edición. 2010. Pág. 229- 232.

PÉREZ FERNÁNDEZ, José Antonio. Gestión por procesos. Editorial Esic. Madrid España. Cuarta Edición. 2010. Pág. 245- 247

RIVERA MÁRQUEZ. Jorge Enrique. Herramientas de Gestión Educativa. Editorial Magisterio.2010.1ra Edición. Bogotá. Pag.355.

RIVERA, Jorge Enrique. Implementación de un SGC. Información y servicios educativos para América Latina. 2012.

ROJAS QUIÑONES. Juan Manuel. Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá. 2da Edición 2011. Pág. 95 – 100.

SCHARGEL, Franklin P. Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total: guía práctica. España: Ediciones Díaz de Santos, 2007. ProQuest ebrary. Web. 28 October 2014. Pág. 21 – 45.

Serie Guías Nro. 34. Para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Revolución Educativa Colombia Aprende. Ministerio de Educación Nacional. Tomado de:http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf.

STRAUSS, Anselm, CORBIN Juliet. Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia Segunda Edición. 2002. Pág. 125.

SUMMERS, DONNA C.S. Administración de la Calidad. Pearson Educación, México, 2006. Pág. 30.

SUMMERS, DONNA C.S. Administración de la Calidad. Pearson Educación, México, 2006. Pág. 30. Páginas 424