

**PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD EN ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS PÚBLICOS DE LA CIUDAD DE
MANIZALES**

Procesos de implementación de herramientas de gestión de la calidad en establecimientos
educativos públicos de la ciudad de Manizales

Carlos Fernando Zuluaga Zuluaga

CINDE – Universidad de Manizales

Abstract

Para 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, se desarrolló un proceso de carácter cualitativo, con una intencionalidad comprensiva, sustentado en la hermenéutica y basado en la teoría fundada de Strauss & Corbin, mediante la cual se realizó una lectura de un fenómeno de la realidad de los procesos de gestión para interpretar las lógicas de relación entre herramientas de gestión de la calidad y los resultados en la formación de los estudiantes.

Los principales hallazgos obtenidos en la investigación permitieron identificar las siguientes categorías: Mejora Continua, Planificación, Equipos de mejora, Gestión Curricular, Gestión del PEI, Ambiente Escolar y Gestión del Talento Humano; y las relaciones que se establecen con los resultados de la formación de los estudiantes.

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

Introducción

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 gerenciarse 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 mencionada 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 ha emergido una marcada tendencia en los establecimientos públicos y privados de educación inicial, básica y media, de 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 –MEN- son ICONTEC quien certifica el sistema de gestión de la calidad bajo requisitos de la norma *ISO 9001*, reconocida mediante resolución del MEN n° 4434 del 8 de agosto de 2006, EFQM, Modelo Fe y Alegría entre otras.

Los procesos de gestión de la calidad que se diseñan, implementan y mantienen en los establecimientos educativos están impactando y fortaleciendo el sistema educativo desde lo administrativo y directivo, identificando factores a potenciar en la gestión del aula, desde todos los agentes educativos y otros actores sociales. Así mismo se reconocen puntos articuladores entre los lineamientos y políticas y las prácticas de gestión que realiza las instituciones educativas.

Esta investigación se propone 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, a partir del reconocimiento de las prácticas y experiencias significativas que puedan replicarse o integrarse dentro de los modelos existentes, a partir de un enfoque sistémico o complejo de la organización que permee todas las áreas, procesos y actores de la comunidad educativa.

Antecedentes

Se identificaron los siguientes planteamientos y tendencias que sustentan la necesidad de iniciar procesos investigativos específicos, 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.

- En Manizales y los Municipios del Departamento de Caldas, la Universidad Católica de Manizales (UCM) ha venido ejecutando proyectos de investigación, desarrollo y procesos de formación continua en gestión de la calidad con establecimientos educativos públicos y privados de la ciudad. Esta experiencia se constituye en antecedentes de esta 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 los autores, Zuluaga, C. & Rivera. J, Quintero, E. (2011). El objetivo que se trazó esta investigación se orientó en comprender el significado que tiene para los directivos y docentes, la gestión de la calidad de las instituciones educativas oficiales, urbanas 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. Otros hallazgos hacen referencia a que 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.

- Otra investigación destacada, como antecedente en el presente estudio, fue la 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. 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. 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

resaltó 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. (P.8).

- Por último, la investigación a nivel internacional 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, 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.

Como resultado de estas investigaciones se ha identificado que es necesario articular el sistema de gestión de la calidad con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), de manera que sus herramientas faciliten su puesta en marcha. También se debe considerar que la falta de 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. Es importante tener en cuenta que **la certificación de calidad no necesariamente es garante de la calidad de la educación, es necesario consolidar procesos de transformación cultural que redunden en**

beneficio de la formación. Así mismo, la rotación del personal, especialmente de los directivos y docentes, incide directamente en el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad, en la posibilidad de mantener su certificación y resultados.

Las investigaciones, coinciden en 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 PEI. Se deben realizar los procesos de medición, análisis y mejora continua ya que requieren de acompañamiento permanente en los establecimientos educativos.

Por último se destaca, el desempeño de los egresados en el sector productivo o la universidad, el alcance del perfil de estudiante y el desarrollo de la capacidad crítica- reflexiva, como criterios que deben de atenderse e instalarse en el currículo y en los planes de mejora de cada institución.

Metodología

La presente investigación se llevó a cabo entre el 2014 y el 2017, mediante un 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 desde una revisión e interpretación del contexto legal, normativo, teórico, conceptual y estratégico de la implementación de dichas herramientas en tres establecimientos educativos de Manizales, del sector público y privado.

La intencionalidad del proyecto de investigación, está enmarcada en la visión hermeneútica del contexto educativo, definida por Grodin 2002 como *“la pretensión de explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto”* (pag 1). Privilegiando el método de la teoría fundada a partir del diseño sistemático propuesto por Strauss & Corbin 2002, en el cual se realiza un trabajo en torno a categorías de codificación abierta axial y selectiva; se apoya en técnicas de la investigación social a través de entrevistas, grupo focal y revisión documental para obtener datos

que posibiliten la construcción de sentido y se conduzca a la generación de teoría 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.

La información se procesó con ayuda del software Atlas TI para definir las redes semánticas que se tejen entre las categorías y los textos sociales.

La investigación se dio en tres fases:

1. Descriptiva, momento en el cual se realizó la delimitación del campo de estudio, realizando con ello, el acercamiento de las realidades educativas, así mismo, se realizó la triangulación entre los datos (Cuantitativos de la calidad Institucional y de los resultados de los estudiantes y cualitativos: percepciones, vivencias y concepciones), los actores (Directivos, docentes y líderes o coordinadores de calidad) y la interpretación (Texto social, investigador y Teoría convocada).

En esta fase, de revisión de fuentes primarias, fueron analizados los documentos, registros o materiales elaborados por los directivos, docentes y coordinadores en relación al Proyecto Educativo Institucional, la Medición y análisis de indicadores, las evidencias de la evaluación institucional, los Planes de mejoramiento institucional, las evidencias de la gestión del talento humano, de la gestión de espacios y recursos y de la estructura académica de formación, con el fin de identificar los antecedentes del ambiente, las experiencias relacionadas, vivencias o situaciones y su funcionamiento. Por último, se realizaron sesiones en profundidad con grupos focales, con el fin de validar las categorías emergentes, aclarar información relevante y lograr

mejor comprensión de la realidad de los sistemas de gestión de la calidad en el contexto educativo.

2. Interpretativa: En la cual se realizó el análisis de los datos, en el marco del diseño sistemático. Los cuales fueron: 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. 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 el análisis cualitativo de los mapas mentales (Figuras 1, 2 y 3). Se consolidaron las categorías, realizando el ejercicio de integrar los segmentos que comparten la misma naturaleza, significado y características. Identificando las relaciones que se establecen entre ellas, con el fin de facilitar el análisis e interpretación de los datos.

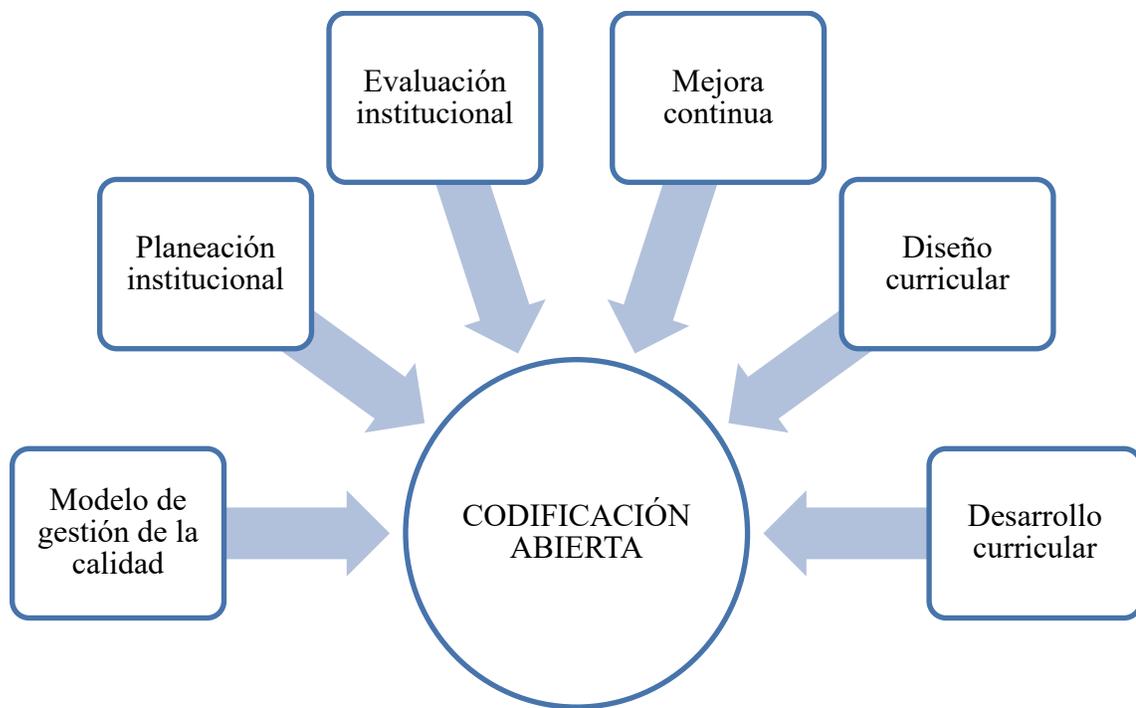


Figura 1.

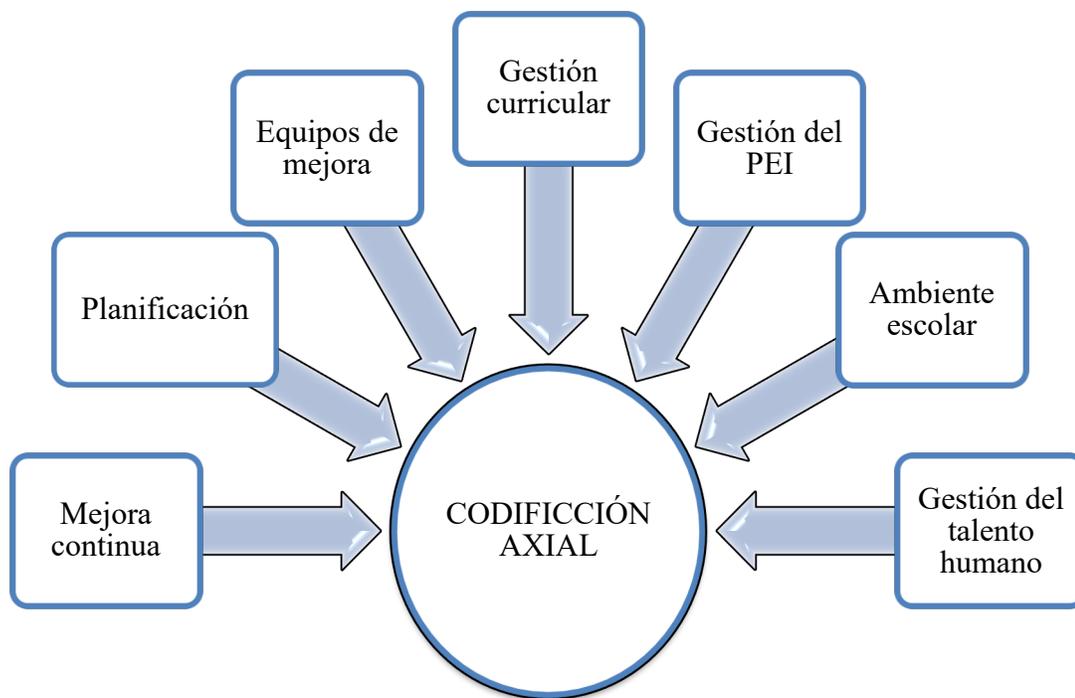


Figura 2.

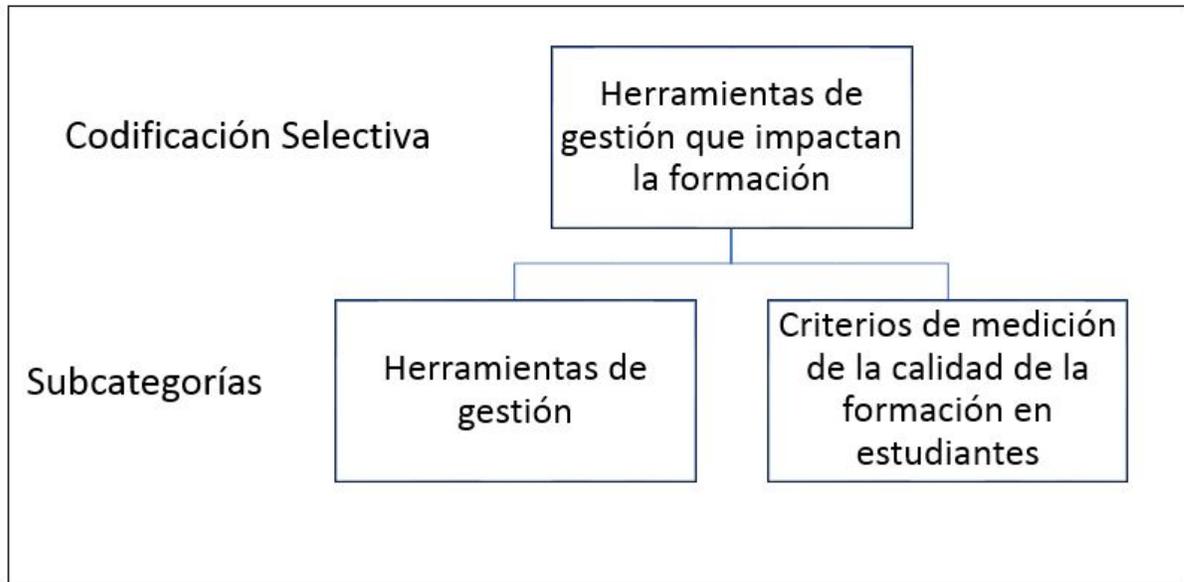


Figura 3.

3. Construcción de sentido de las categorías: Identificándolas y definiendo las relaciones existentes entre ellas. Con el fin de develar los hilos conductores que relacionan las diferentes categorías construidas en la fase anterior, permitiendo la comprensión de las narrativas de los entrevistados en relación con la gestión de la calidad y los hilos que se tejen en la relación con los resultados en la formación de los estudiantes.

Este estudio, abordó tres (3) establecimientos educativos de la ciudad de Manizales, los cuales implementan diferentes sistemas de gestión de la calidad en sus organizaciones, algunos con certificación de calidad en instancias nacionales o internacionales. En este sentido, se realizó la búsqueda en bases de datos para identificar las instituciones que cumplen este requisito. Los cuales fueron los siguientes:

Tabla 1.

Institución Educativa	Modelo	Tipo
Colegio Seminario Redentorista San Clemente María Hofbauer	ISO 9001	Privado
Colegio Santa Ínes	EFQM	Privado
Institución Educativa Fe y Alegría la paz	Fe y alegría	Oficial

De cada una de estas instituciones participaron los directivos, coordinadores del área de calidad y los docentes, como agentes educativos claves para develar la relación entre gestión de la calidad y resultados de la formación de los estudiantes.

Tabla 2

Unidad de Análisis	Criterios
Modelo de Gestión de la Calidad	Selección del modelo de gestión (ISO 9001, EFQM y 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
	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

Planeación 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. Aportes 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 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
Diseño curricular.	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
	Estrategias para el seguimiento a la eficacia del diseño curricular.
Desarrollo curricular.	Uso de mediaciones pedagógicas.
	Modelo Pedagógico

En este proyecto, emergieron nuevas categorías, los cuáles se clasificaron según los tipos propuestos por Creswell (2005), como posibilidad de organización de la información. Por último, el plan de análisis se realizó por medio de una matriz de información, con el fin de organizar las categorías, identificando las tendencias. Para la matriz se tuvieron presentes los siguientes criterios: evidencia empírica, categorías, tendencia, observación y análisis.

Hallazgos

Como aproximación al componente teórico y metodológico se consideraron los planteamientos de autores como Joseph Jurán que afirma que “La Calidad es la ausencia de ineficiencia” entendiendo la eficiencia según Jorge Enrique Rivera, como los “indicadores y respectivos resultados que miden el nivel de recursos empleados en un proceso para atender los requisitos de los estudiantes, personal docente, administrativo y de servicios, madres, padres de familia y entorno”, la calidad implica entonces, lograr el máximo de resultados en los procesos formativos, utilizando de manera eficiente los recursos para satisfacer las necesidades y

expectativas de las partes interesadas. Por otro lado Philip Crosby, citado por Summers, propone unos absolutos de la administración de la calidad: “Calidad es la conformidad con los requisitos, un sistema de calidad es la prevención de defectos, el estándar de desempeño de calidad es cero defectos y la medición de la calidad son los costos de la calidad” Este autor es reconocido por su propuesta de asumir la calidad desde la prevención de los errores o defectos y no de la corrección de los errores ya existentes, visto esto desde la realidad educativa, las Instituciones Educativas abordan procesos de calidad enfocando sus objetivos de desarrollo y mejoramiento hacia los procesos formativos y gestionando, previniendo o controlando los riesgos que puedan intervenir en los resultados de la calidad.

En la gestión de las instituciones educativas es muy importante valorar los costos del sistema de calidad que no solo implican el sostenimiento de los procesos relacionados, tales como gestión directiva, gestión académica, gestión comunitaria y gestión administrativa y financiera, como lo expone Perdomo (2010), sino que existen costos directos de la calidad que se refieren a las actividades de prevención y detección de errores de producción, costos que implican las fallas internas y reprocesos, pero también existen los costos indirectos de la calidad como los efectos causados por los errores internos y que en muy pocas ocasiones se registran; en este sentido, las instituciones educativas gestionan los costos de la calidad y de la no calidad a través de un enfoque preventivo en la formación, con procesos de acompañamiento oportuno y permanente, con estrategias de prevención, atención promoción y seguimiento a la convivencia, gestionando ambientes escolares sanos, identificando y gestionando riesgos que afecten el alcance de metas de desarrollo y mejoramiento.

Por otro lado para ISO (Organismo Internacional de Normalización) calidad significa “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” Este

concepto implica una valoración, una medición o descripción de las cualidades o características esperadas como resultados del proceso formativo, para identificar el nivel de cumplimiento de estos resultados en los estudiantes, sus desarrollos, el alcance de metas planteadas y el cumplimiento de requisitos establecidos.

Respecto a los modelos de certificación de la calidad en Colombia, el Ministerio de Educación Nacional reconoce los modelos de gestión que aplican los establecimientos educativos privados, de acuerdo con lo establecido en el Decreto 529 de 2006 y la Resolución 4434 del mismo año. Para el reconocimiento de un modelo se requiere que: (1) se aplique internacionalmente (al menos en cinco países), (2) Integre los conceptos de administración y aseguramiento de calidad, (3) Tenga mecanismos para asegurar la independencia de la evaluación, (4) Suponga una autoevaluación con exigencias al menos iguales a las requeridas en la Guía 4 MEN para clasificarse en el régimen de Libertad Regulada y (5) Se aplique de manera específica en el sector educativo. En este sentido, El Ministerio de Educación Nacional, con la Resolución No. 4434 del 8 de agosto de 2006, estableció 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. Tomado de la resolución No. 4434 de 8 de agosto de 2006.

Como resultado de esta investigación, se identificaron 6 categorías las cuales sustentan la necesidad de iniciar procesos específicos, 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 con los resultados de la formación de los estudiantes.

1. Gestión del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Un PEI vivo, dinámico, resignificado día a día, coherente con el contexto, con reflexiones permanentes y participativas acerca de sus resultados y de cómo alcanzarlos impacta los resultados de la formación de los estudiantes. Al articularlo con el Sistema de gestión de la Calidad (SGC) las instituciones educativas asumen el PEI como la base teórica, filosófica y epistemológica, como su brújula. Y el Sistema de gestión de la calidad (SGC) se reconoce como cotidiano, práctico, del día a día, establece el cómo se lleva el PEI a la vida de la institución educativa, de esta manera el SGC se constituye en el modelo de gestión del Proyecto Educativo Institucional.

“El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) es la herramienta que organiza los objetivos comunes, los medios para lograrlos, y orienta las distintas iniciativas de mejoramiento educativo, dándoles coherencia. Todo el esfuerzo de cada una y uno de los actores que participan de la comunidad educativa, se debe canalizar a través del Proyecto Educativo Institucional, pasando a convertirse en un poderoso instrumento para el logro de la calidad de la educación impartida”.
Ayala, 2007.

El SGC, debe ser coherente con el horizonte institucional establecido en el PEI y sobre todo debe reconocer los propósitos formativos y el currículo institucional para que se oriente a su despliegue y alcance.

2. Planificación.

Los actores reconocen que buenos procesos de planificación impactan los resultados de la formación de los estudiantes en sus establecimientos educativos, los diferentes modelos de gestión parten de un serio análisis participativo de contexto interno y externo, bajo metodologías de autoevaluación bajo la Guía 34 del Ministerio de Educación Nacional, auditorías, medición y análisis de indicadores, análisis de resultados, entre otros.

Las instituciones educativas a través de su sistema o modelo de gestión cuentan con planes concretos para los objetivos formativos, de desarrollo y mejoramiento, estos planes son asignados a equipos de trabajo o de mejora, con indicadores, metas y resultados por alcanzar, los cuales son monitoreados y retroalimentados para asegurar su alcance.

3. Mejora continua

Es una búsqueda constante y verificable de transformación en los procesos, en las herramientas de medición y seguimiento y en general en el proceso de formación académica, orientado hacia el cumplimiento de las metas propuestas. La cultura de realizar planes de desarrollo y mejoramiento en cada área de gestión, dependiendo de las características del contexto encamina a las instituciones educativas a un mejoramiento constante para lograr el éxito a largo plazo.

Eduard Demming propone el Ciclo de la Mejora Continua, o Ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual hace parte de todos los modelos de gestión investigados. En este sentido el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, del sistema de gestión de la calidad y busca impactar directamente en la preparación de los estudiantes, tanto a nivel científico y técnico, como a nivel cultural y humano. Es la enseñanza la que promueve el desarrollo de sus capacidades intelectuales y el espíritu crítico.

Toda la preparación del estudiante debe tener como objetivo su inserción en la vida activa y su profesión futura y sólo podrá ser lograda si las necesidades de la sociedad son consideradas en la definición de los objetivos de las carreras.

Consolidar una cultura de la mejora continua en la institución educativa la lleva a reflexionar sus prácticas, sus estrategias, su propuesta formativa, la metodologías, las estrategias para gestionar ambientes escolares sanos y propicios para formación y en general a planear la formación, asegurar su implementación, evaluar y mejorar sus prácticas pedagógicas formativas y los resultados de la formación, reflejados en las pruebas externas aplicadas por el estado, en los resultados académicos internos, en el ambiente escolar y en desarrollo integral de los estudiantes.

Por otro lado la evaluación se considera un insumo fundamental para diseñar los planes de mejora y la planeación institucional. La cultura de la evaluación constante permite la apropiación de herramientas de gestión y la apertura a la autoevaluación para poder identificar aspectos por mejorar desde las diversas perspectivas. 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 dentro de cada institución y como escenarios que permiten reflexionar las prácticas educativas de los estudiantes, el contexto familiar y otros actores sociales.

4. Gestión curricular.

Aunque las instituciones educativas reconocen otras herramientas con impacto en la formación, gestionar el currículo es la más determinante, pues se ocupa de la estructura académica de formación, de aquello que los maestros construyen y desarrollan en el aula con los estudiantes para asegurar una formación bajo los principios y propósitos institucionales y de ley.

Para el diseño y rediseño de los planes de estudio, las instituciones educativas analizan las necesidades y expectativas de su comunidad educativa, se estudian y apropian de los referentes de calidad establecidos por la política y legislación vigente y por los criterios pedagógicos y formativos establecidos en su Modelo Pedagógico, Sistema Institucional de Evaluación, entre otros componentes de Proyecto Educativo Institucional.

En respuesta a lo anterior, las instituciones educativas para mejorar los resultados en la formación de sus estudiantes, reflexionan y mejoran sus planes de estudios para que se orienten al desarrollo de competencias generales, específicas por área, ciudadanas, laborales o habilidades para la vida.

El plan de estudios diseñado es llevado al aula con controles en su eficacia y apoyado en estrategias didácticas flexibles para atender a la diversidad de estudiantes.

5. Ambiente escolar.

El ambiente escolar, se mejora en las instituciones educativas por medio de la gestión de la convivencia, de los espacios físicos y recursos para la formación, con la prevención de riesgos psicosociales, con procesos de atención a la diversidad de estudiantes, formando y vinculando a la familia en el proceso formativo, de esta manera cuidan que los estudiantes se encuentren en condiciones propicias para el aprendizaje y así mejoran resultados en la formación.

Hacer partícipes y protagonistas a los estudiantes de la gestión de su ambiente escolar, genera identidad y compromiso y para esto las instituciones educativas hacen seguimiento a sus instancias de participación y gobierno.

6. Gestión del talento humano

Las Instituciones Educativas procuran contar con un talento humano con habilidades pedagógicas y humanas definidas desde su direccionamiento estratégico, las cuales son medidas

y valoradas en el proceso de selección para los colegios privados investigados y en el colegio público gestionado a través de las relaciones con las Secretarías de Educación Locales; además desarrollan en su equipo de directivos y docentes competencias relacionadas con las dinámicas de su modelo pedagógico, estructura académica de formación y procesos de desarrollo y mejoramiento institucional, por medio de procesos de cualificación, evaluación, retroalimentación y bienestar.

Es el equipo de docentes quienes en el aula realizan el acto formativo, son quienes a través los modelos pedagógicos, las didácticas de las disciplinas y su estilo propio acercan el conocimiento y el desarrollo de habilidades en los estudiantes, asegurar un talento humano competente es clave para garantizar los resultados en la formación.

Conclusiones

Los sistemas de gestión de la calidad y la relación con los resultados de formación, 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 continua a resignificar los sentidos hacia los cuales se orientan y se pone en práctica la educación en Colombia. En ese sentido, las problemáticas y/o 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, realiza conclusiones, basadas en las categorías y tendencias identificadas, que permiten hacer lecturas de las realidades educativas, en el marco de la gestión de la calidad y la relación que se establece. A continuación, se presenta algunos de ellos:

La gestión directiva, administrativa, académica y comunitaria va de la mano con la gestión de la calidad, en el marco de los lineamientos establecidos por el ministerio de educación. Es por ello que se hace necesario, potenciar el trabajo en equipo y cooperativo, fomentando el liderazgo, la autotelia y 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 resaltarla, 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 alcances desarrollados por la institución, dar organización a los mismos, fomentar la planificación con base en la mejora continua, 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 con el 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.

Bibliografía

Aldana de Vega, A. 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).

Álvarez, I., Topete, C. 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. Pag 7 Disponible en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27034302>.

Barrera, F., Maldonado, D., Rodríguez, C., 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, A. El Capital Intelectual. Ediciones Paidón Ibérica, S,A, Barcelona. 1997. Pág. 83.

Cajiao. F., 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. Pag 16 y 29.

Cazorla, J., Sistema de gestión de la calidad. Emagister. España. 2004.

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

Fontalvo, T. 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. Pag 42. <http://site.ebrary.com./id/10179523?> Ppg=42.

García S., Maldonado, D. 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.

García, M., Quispe, C., Ráez, L. Mejora continua de la calidad en los procesos Industrial Data, vol. 6, núm. 1, agosto, 2003, pp. 89-94. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81606112>

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. Pag 5.

Hernandez, JC., Gutierrez, JM. Calidad Educativa y su proceso de Mejora Continua. Escenarios • Vol. 10, No. 2, Julio-Diciembre de 2012, págs. 62-74.

Hernandez-Sampieri, R. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición 2008. Ed. Mc Graw Hill. Pag 668 – 692.

Hernandez-Sampieri, R. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición 2008. Ed. Mc Graw Hill. México. Pag 470 y 492.

Ministerio de Educación- Mineducación, recuperada de la página <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. Pag. 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. Pag 6-9.

Ishikawa, K. ¿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, J. Juran Joseph y la calidad por el diseño. Editorial Diaz de Santos. 1994.

Juran, J. M., Godfrey. A. Manual de calidad. Editorial Mc Graw Hill. España. 5ta Edición. (2001). Volumen I. Pag 3.7.

Leon, R. (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, N. 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, E. La investigación sobre la educación superior en Colombia. Un estado del arte. ICFES. 2.002. Bogotá. p 28.

Martinez, C., Riopérez, 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.

Ministerio de educación Nacional. 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.mineduacion.gov.co/1621/articles-177745_archivo_pdf.pdf.

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

Pedraja, L., Rodriguez P., 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, A. Administración de los costos y gestión financiera de la calidad. 2010.

ICONTEC Internacional. Pág. 139 -142.

Pérez-F, J. Gestión por procesos. Editorial Esic. Madrid España. Cuarta Edición. 2010. Pag 229- 232.

Pérez-F, J. Gestión por procesos. Editorial Esic. Madrid España. Cuarta Edición. 2010. Pag 245- 247

Rivera, J. Herramientas de Gestión Educativa. Editorial Magisterio.2010.1ra Edición. Bogotá. Pag.355.

Rivera, J. Implementación de un SGC. Información y servicios educativos para América Latina. 2012.

Rojas, JM. Gestión Educativa en la sociedad del conocimiento. Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá. 2da Edición 2011. Pag 95 – 100.

Saraiva, M. LA CALIDAD Y LOS "CLIENTES" DE LA ENSEÑANZA SUPERIOR PORTUGUESA Horizontes Educativos, vol. 13, núm. 2, 2008, pp. 41-54 Universidad del Bío Bío Chillán, Chile Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97912401003>

Schargel, FP. 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. Pag 21 – 45.

Strauss, A., Corbin. J. Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia Segunda Edición. 2002. Pag 125.

Summers, D.C.S. Administración de la Calidad. Pearson Educación, México, 2006. Pág. 30.

Summers, D.C.S. Administración de la Calidad. Pearson Educación, México, 2006. Pág. 424