

Serie Digital

INCENTIVA
AESTROS 10

Evaluación de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la IED Atabanzha



Héctor Darío Gómez Sarmiento

Docente

Serie Digital

INCENTIVA
AESTROS 

**Evaluación de la implementación
del Sistema de Gestión de
Calidad en la IED Atabanzha**

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
EDUCACIÓN

**Evaluación de la implementación del Sistema de
Gestión de Calidad en la IED Atabanza
Programa Incentiva 2020**

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP

© Autor

Héctor Darío Gómez Sarmiento

Alcaldesa Mayor ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ
Claudia Nayibe López Hernández

Secretaria de Educación del Distrito Capital SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL DISTRITO, SED
Edna Cristina Bonilla Sebá

Director General © IDEP
Alexander Rubio Álvarez
Subdirectora Académica Mary Simpson Vargas
Asesores de Dirección Ruth Amanda Cortés Salcedo
Oscar Alexander Ballén Cifuentes
Luis Miguel Bermúdez Gutiérrez

Edición y adecuación Mónica Lucía Suárez Beltrán
Diseño y diagramación Pablo Andrés Bermúdez Robayo

Publicación resultado del programa INCENTIVA, una apuesta para generar un sistema de estímulos y reconocimientos a redes, colectivos, semilleros de investigación y docentes investigadores e innovadores

ISBN 978-628-7535-35-0
Primera Edición Año 2022

Este libro se podrá reproducir y/o traducir siempre que se indique la fuente y no se utilice con fines lucrativos, previa autorización escrita del IDEP. Los artículos publicados, así como todo el material gráfico que en estos aparecen, fueron aportados y autorizados por los autores. Las opiniones son responsabilidad de los autores.

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP
Transversal 22A No 61B -14. Barrio San Luis
Número Telefónico PBX IDEP: (601) 2630603 - Tel. Radicación: (314)4889979
www.idep.edu.co – idep@idep.edu.co

Bogotá, D.C. – Colombia
Año 2022

Este documento es producto de la adecuación editorial del Trabajo de posgrado *Evaluación de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la IED Atabanzha* para obtener el título de Magíster en Evaluación Y Aseguramiento De La Calidad De La Educación, énfasis en Evaluación de Instituciones.

Universidad Externado de Colombia, 2020.

Contenido

Presentación	11
Prólogo	14
Definición del problema	16
Las metas	20
Los antecedentes	21
¿Por qué es importante este tema?	25
Conceptos centrales	27
La calidad en la Educación	27
Sistemas de Gestión de calidad (SGC)	29
La evaluación y la Gestión Académica	32
Lo legal	36
Ruta metodológica	39
Tipo de investigación	41
Población y muestra	41
Categorías de análisis	44
Instrumentos y recolección de información	47
Hipótesis	48

Supuestos teóricos o anticipaciones de sentido	48
Análisis de la información y hallazgos	51
Análisis de la información	53
Análisis para el objetivo 1: caracterizar el sistema de gestión de calidad en sus procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación	58
Análisis para el objetivo 2: formular indicadores para evaluar la implementación del sistema de gestión de calidad en los procedimientos mencionados	61
Análisis para el objetivo 3: establecer la relación entre el sistema de gestión de calidad, en sus procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación (SIE) y las acciones adelantadas por la institución para el mejoramiento del ISCE	63
Triangulación de la información	66
Interpretación de los resultados	68
Discusión	71
A manera de cierre	75
Conclusiones	75
Procedimiento Diseño Educativo	75
Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación (SIE)	76
Recomendaciones	77
Procedimiento Diseño Educativo	77

Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación (SIE)	78
Limitaciones	78
Índice de tablas	80
Índice de figuras	81
Bibliografía	82

Presentación

La apropiación social del conocimiento de las maestras y maestros de Bogotá

Desde hace décadas, en Colombia y América Latina se ha planteado la necesidad de hacer de la ciencia y el conocimiento un bien colectivo que permita dar solución a los problemas estructurales que históricamente hemos padecido, como la desigualdad, la pobreza, la ausencia de infraestructura y tecnología, la concentración de recursos, la violencia, el daño ambiental, las barreras para acceder a la educación, y, en general, las garantías para obtener los mínimos de justicia para cada habitante de nuestro territorio.

No obstante, durante mucho tiempo nos han hecho creer que el conocimiento es un privilegio e incluso una mercancía al que solo unos pocos tienen acceso, y que su ejercicio y divulgación es permitido, siempre y cuando no subvierta los poderes hegemónicos políticos, económicos y culturales que sustentan el orden social. De igual modo, crecimos con el discurso que solamente las sociedades del conocimiento se construyen a imagen y semejanza de los países del norte global, por cuanto, los saberes ancestrales, la interculturalidad o las denominadas epistemologías emergentes y del sur se consideraron carentes de validez. En los últimos años ha surgido como principio ético concebir el conocimiento como una construcción social compartida, un patrimonio conjunto que permita a los ciudadanos comprender la realidad y hacer parte activa y deliberante de su transformación. Ya no se trata de que los avances científicos, tecnológicos y sociales se queden en la erudición o estén al servicio de una élite reducida, sino que sus beneficios se extiendan al común de la sociedad y sirvan como herramientas para reducir brechas y acabar con las injusticias.

Actualmente, Colombia se encuentra en un proceso de transición que nos reta a pensarnos en un futuro más allá de las lógicas de la guerra, y que nos ha obligado a revisar nuestros profundos arraigos clasistas, racistas, patriarcales, depredadores del medio ambiente y de violencia hacia la nueva generación. En este punto, quizás como nunca en nuestra historia, la educación y la ciencia juegan un papel esencial, no solo como herramientas por excelencia para la transformación, sino como fuentes de inspiración, pues existe un amplio consenso en que el punto de partida para avizorar un país diferente se halla en la triada ciencia, educación y sociedad.

Es aquí, donde la función cultural de las maestras y maestros en Colombia adquiere aún más relevancia, pues es a través de la profesión docente que como sociedad podremos acceder efectivamente a la apropiación social del conocimiento. Un concepto que va más allá de la reproducción o la sola divulgación; se trata de hacer que la ciudadanía se empodere de los avances científicos, tecnológicos y sociales y los utilice para mejorar el bienestar común.

Así entonces, las maestras y maestros son por definición los mediadores entre la sociedad y la ciencia, quienes a través de su práctica la llevan a convertirse en un objeto de la enseñanza, algo que desde los años 80 del siglo XX hemos denominado en el argot pedagógico como la transposición didáctica, que no es otra cosa que llevar el conocimiento al aula para que este sea apropiado socialmente y tenga una verdadera utilidad para la vida de los estudiantes, sus familias y comunidades.

Por esta razón, desde el Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico IDEP, en su estrategia de promoción y apoyo a docentes investigadores e innovadores, nos hemos propuesto compartir con la ciudadanía de Bogotá y del país, las experiencias de maestros y maestras de Bogotá quienes en su proceso de formación avanzada de maestría y doctorado, han obtenido distinción meritoria o laureada en sus tesis de grado. En esta iniciativa denominada “Serie Incentiva Digital Maestros y Maestras 10” se recogen en su segunda edición para el 2022, los 12 mejores trabajos académicos de alto nivel de igual número de maestros y maestras. Con esto, se busca hacer un aporte a la apropiación social del conocimiento que tiene su origen en las prácticas innovadoras de aula y en los procesos investigativos e intelectuales de los docentes del Distrito.

Así entonces, en estos trabajos se exploran diferentes temas y se apunta a dar solución a variadas problemáticas o retos pedagógicos: como la formación en prácticas culturales para la preservación del recurso hídrico, el desarrollo de habilidades y competencias TIC en los docentes, el fortalecimiento del pensamiento científico en estudiantes de primaria, la gestión educativa y la implementación de los sistemas de gestión de calidad en los colegios distritales, el género y la interseccionalidad retomando las experiencias educativas de mujeres afrodescendientes, la influencia de los factores familiares en el desempeño y logro académico, el estudio de la ética en la enseñanza-aprendizaje de las matemáticas desde una perspectiva deontológica, el uso de las tareas digitales como recurso didáctico para favorecer la argumentación, estrategias pedagógicas y curriculares para la inclusión de niños con diversidad funcional visual, la pertinencia de la formación docente con metodologías a distancia, la incidencia de la familia y la escuela en el desarrollo corporal y las modificaciones corporales en adolescentes y jóvenes; así como la pedagogía del cuidado y el auto cuidado partiendo de las historias de vida de niños y niñas y el análisis de sus contextos territoriales y familiares desde una postura ética radical.

En ese sentido, después de una adecuación editorial para convertir estos trabajos investigativos en libros académicos digitales; nos enorgullece presentar la segunda edición de la “Serie Digital Incentiva Maestras y Maestros 10”, una apuesta del IDEP para valorar la profesión docente y como un reconocimiento a su papel fundamental en la apropiación social del conocimiento.

Luis Miguel Bermúdez Gutiérrez
Asesor dirección General IDEP
Docente SED Bogotá

Prólogo

Determinar la calidad de la educación que se ofrece en los colegios e instituciones de formación primaria, básica y media vocacional es una preocupación permanente dentro de las políticas públicas de los Estados. En Colombia, el diseño de este tipo de políticas depende en gran medida de los resultados obtenidos en exámenes externos estandarizados tipo SABER y en los resultados del Índice Sintético de la Calidad Educativa (ISCE). Gracias a esta información el Ministerio de Educación Nacional ha apoyado y regulado los Sistemas de Gestión de Calidad aplicados al sector Educativo y ha realizado importantes avances en Educación Superior al diseñar herramientas como el SNIES o el SPADIES. Sin embargo, en los niveles de educación inicial, básica y media aún no se ha recurrido a instrumentos similares.

En compensación, ha impulsado la adopción de Sistemas de Gestión de Calidad y ha propuesto la *Guía 34: Guía para el mejoramiento institucional*, con lo que se ha pretendido fomentar la búsqueda permanente de la calidad en la educación que se ofrece en las instituciones. La IED Atabanzha no ha sido ajena a este propósito por lo que implementó su propio sistema de gestión, orientada por el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI y basados en la norma ISO 9001. Esta implementación inició en el año 2011 y se ha mantenido en los siguientes años. Sin embargo, los resultados obtenidos por la institución tanto en pruebas externas como en el ISCE no han evidenciado un mejoramiento continuo y se ha mantenido en niveles muy básicos. Con el propósito de valorar la implementación del sistema de gestión de calidad en esta institución, se ha propuesto un trabajo de investigación de tipo evaluativo el cual utiliza un enfoque mixto ya que recurre al análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Al final se presentan las conclusiones de la investigación y una serie de recomendaciones con las cuales se busca aportar elementos que se consideran necesarios para que la institución alcance mejores desempeños en las pruebas SABER y el ISCE.

El autor

Definición del problema



El sector educativo aparece como un común denominador en la inversión social que las naciones realizan. Según datos del Banco Mundial, entre el año 2000 y 2015 el gasto público en educación en el mundo rondó entre el 13% y el 15% (del gasto total del gobierno)¹. Es difícil hallar una política pública o un discurso de gobierno en el que no se de relevancia a la inversión en educación o no se le considere como un gasto importante en la conformación de un proyecto de país.

¹ Datos obtenidos de la página oficial de internet de esta organización. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/tema/educacion?view=chart>

El enfoque de las políticas públicas educativas ha sufrido una transformación significativa en los últimos decenios: se ha pasado de los discursos orientados al mejoramiento de la cobertura escolar, para encaminarse en la búsqueda de la calidad en la prestación del servicio que se oferta en los centros educativos (Ramos, 2007), por tal razón la expresión *calidad educativa* ocupa un lugar fundamental y se requiere que cuente con un propósito concreto aunque esta tarea resulta compleja ya que, en palabras de Bernal (2006), al intentar definirlo se hacen presentes múltiples enfoques, ideologías e, incluso, expectativas políticas de los gobiernos. Por esta razón se considera que la mejor forma de conceptualizar esta expresión es reconociéndola desde un carácter evaluativo – comparativo, de manera que sea posible examinarla como *un objeto de estudio que supera a otro bajo uno o varios criterios claramente definidos*.

La calidad educativa se ha entendido como la evaluación del desempeño académico de los estudiantes y en el seguimiento que los docentes les realizan como directos responsables de este proceso. Sin embargo, desde 1994, el psicólogo español Fernando Báez dio cuenta de la necesidad de atender otro tipo de factores que afectan la calidad en la enseñanza. Menciona el autor que el “movimiento de escuelas eficaces” surge como una respuesta a las dificultades que implicaba valorar el rendimiento académico. Considera que no es conveniente centrarse exclusivamente en el aprendizaje y repetición de ciertos conceptos, sino que esta evaluación debe transformarse de forma que se superen “perspectivas restrictivas y reduccionistas que la identifican con potencialidades del alumno o del profesor, aislándola del escenario en el que se produce, es decir, el propio centro educativo.” (Baez, 1994)

Comprender que la evaluación de la calidad educativa requiere del reconocimiento de múltiples factores asociados al proceso de formación, obligó a los gestores y administradores de este sector a buscar e implementar diferentes modelos y estrategias en la valoración de la enseñanza y el aprendizaje a niveles institucionales, entre ellos los modelos conocidos como Sistemas de Gestión de la Calidad (S.G.C.) reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) a finales de los años noventa, entre los cuales se destacan: el modelo Deming, el modelo del premio Baldrige, las normas ISO 9000, el modelo europeo EFQM, el modelo Iberoamericano Fundibeq, entre otros. (González, 2004). Como resultado de la implementación en Colombia de estos modelos, se obtienen las primeras certificaciones de calidad para

escuelas y colegios a comienzos del año 2000 y el gobierno nacional las reconoce y regula con el Decreto 529 y en la Resolución 4434, ambas del año 2006, normas que tienen como objetivo establecer directrices para el reconocimiento y validación de Sistemas de Gestión de Calidad en instituciones educativas. Nueve años después el MEN, en el marco de las políticas de calidad para educación básica y media, diseña el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) el cual se considera como “el instrumento de medición de la calidad educativa de los establecimientos educativos y de las entidades territoriales certificadas en educación.” Así se establece en el artículo 2.3.8.8.2.3.1, del Decreto 1075 de 2015. De esta manera, el Ministerio de Educación promueve la búsqueda permanente de la calidad en la educación del país y establece un derrotero para medir los avances y retrocesos de la evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje ofertada por las instituciones.

En el año 2011 la IED Atabanzha, impulsa la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad -SGC- con la intención de mejorar la sistematización de la información y ajustar planes de mejoramiento que le permita a la institución cumplir con las metas que se establecen dentro de sus planes operativos anuales. En el año 2013 con el apoyo de la Fundación Nutresa, quien promueve el proyecto educativo Líderes Siglo XXI, la institución recibe capacitación y acompañamiento en la implementación de un Sistema de Calidad con el fin de alcanzar estos propósitos. La propuesta de la implementación del SGC en la institución tiene en cuenta múltiples aspectos que hacen parte de las dinámicas propias del colegio, conocidos como *Procedimientos de gestión* los cuales se enuncian en la tabla No 1:

Tabla 1 - Procedimientos de gestión IED Atabanzha. Elaboración propia, adaptada del manual de procedimientos implementados en la IED Atabanzha 2018.

1. Auditorias.	6. Mantenimiento planta física.	10. Matrícula y registro académico.	13. Sistema Institucional de Evaluación.
2. Atención QSE.	7. Control de presupuestos.	11. Inclusión NEE.	14. Escuelas de padres.
3. Medir satisfacción.	8. Servicios complementarios.	12. Diseño educativo.	15. Seguimiento a egresados.
4. Administración horizonte.	9. Recursos físicos.		
5. Gestión plan estratégico.			

Fuente: propia

Los quince procedimientos anteriormente señalados buscan establecer criterios claros de evaluación sobre las tareas correspondientes a cada una de las dependencias, así como proponer estrategias de administración y hacer seguimientos a las funciones que se realizan al interior de la institución de forma que se pueda garantizar la prestación de un servicio educativo de calidad y que cumpla las expectativas de la comunidad. Sin embargo, al observar los resultados obtenidos por el colegio en la evaluación realizada por el Ministerio de Educación Nacional a través del Índice Sintético de la Calidad Educativa y comparada con los procedimientos *de diseño educativo y sistema institucional de evaluación*, se puede constatar que los resultados no han alcanzado niveles de desempeños satisfactorios, según la misma escala manejada por ese Índice. Los resultados se presentan en la Figura 1:

Figura 1: Resultados del ISCE en los últimos cuatro años para el colegio Atabanzha.

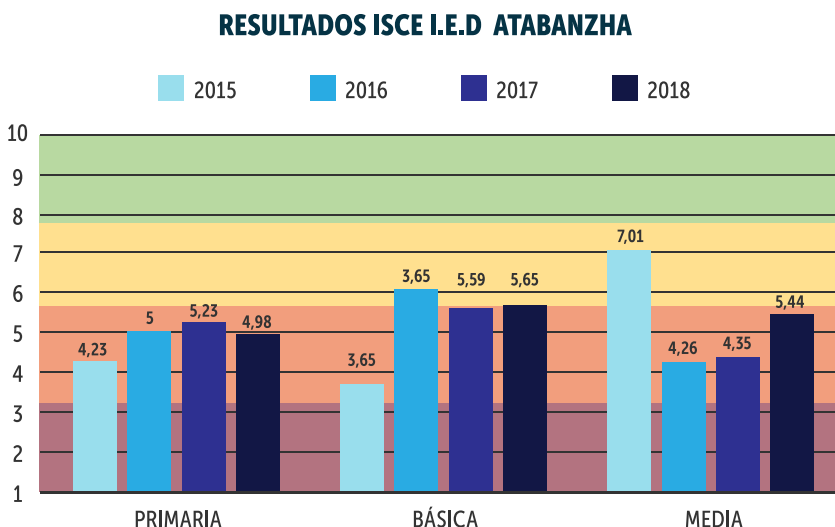


Figura 1: Resultados del ISCE en los últimos cuatro años para el colegio Atabanzha.

Los colores horizontales determinan los niveles de desempeño según la escala establecida por el Ministerio de Educación.

■ Insuficiente ■ Mínimo ■ Satisfactorio ■ Avanzado

Fuente: propia

Al revisar los resultados anteriores se puede reconocer que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad por parte de la institución, durante cerca de siete años, ha enfrentado dificultades y obstáculos para alcanzar sus objetivos propuestos, especialmente en los procedimientos que afectan de manera directa al ISCE como lo son el *Diseño Educativo* y el *Sistema Institucional de Evaluación*. Debe tenerse en cuenta que la meta del ISCE, según se estableció anteriormente, es la de servir como “instrumento de medición de la calidad educativa” en la institución, calidad que según se aprecia en la figura 1 no le ha sido posible mantener en sus niveles satisfactorio o avanzado. Por esta razón es importante evaluar qué ha sucedido con el sistema ya que, por un lado, los resultados obtenidos en las pruebas externas no son los mejores y, por el otro, los indicadores que mide el ISCE muestra debilidades, particularmente en el componente académico. Lo anterior nos invita a indagar si evidentemente el SGC de la institución, en sus procedimientos *Diseño Educativo* y *Sistema Institucional de Evaluación*, están o no respondiendo adecuadamente a las exigencias de calidad que define el MEN y si el sistema garantiza la mejora de estos procesos.

De acuerdo con el planteamiento del problema, la pregunta de investigación que orienta el presente trabajo es:

¿En qué medida los procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación establecidos en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del IED Atabanzha han incidido en los resultados institucionales y los procesos de gestión académica?

Las metas

Objetivo General

Evaluar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la IED Atabanzha en lo relativo a los procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación y su incidencia en los logros académicos institucionales.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar el sistema de gestión de calidad en sus procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación.
2. Formular indicadores para evaluar la implementación del sistema de gestión de calidad en los procedimientos mencionados.
3. Establecer la relación entre el sistema de gestión de calidad, en sus procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación, y las acciones adelantadas por la institución para el mejoramiento del ISCE.
4. Definir acciones orientadas a fortalecer la gestión de calidad y mejorar los resultados externos que mide el ISCE.

Los antecedentes

Según describe Díaz (2013), la adopción de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) surge como una estrategia administrativa de algunas empresas japonesas que, desde los años ochenta, asumen el propósito de implementar el concepto de la *calidad total* en un esfuerzo para garantizar la satisfacción de sus clientes al adquirir un producto o servicio. Este modelo resultó tan innovador que fue rápidamente adoptado por otras compañías en Europa y se establecen las normas ISO 9000 con el fin de alcanzar este objetivo. Como resultado, las empresas ven la necesidad de adquirir certificaciones de implementación de esa norma técnica como prueba de la excelencia y calidad de los bienes ofertados en sus mercados. Las empresas dedicadas a la prestación de servicios educativos no escapan a esta tendencia.

Desde 1997, Europa impulsa la adopción de un SGC basado en el modelo E.F.Q.M. (European Foundation for Quality Management) para la evaluación de instituciones educativas con el fin de mejorar la calidad en la prestación de sus servicios y la búsqueda de la mejora permanente en sus procesos (Martínez y Riopérez, 2005). Menciona Díaz (2013) que, a inicios de la década de los 80's, distintos gobiernos tanto en Europa como en Estados Unidos, comienzan a percibir la educación como un pilar fundamental en el desarrollo de sus naciones. Por tal razón se impulsan estrategias que permitan realizar un seguimiento a la gestión educativa de manera que sea posible establecer sus aciertos, dificultades y propuestas de mejoramiento lo que favorece la implementación de las normas ISO o de las normas EFQM, las cuales pretenden ofrecer respuestas a esas necesidades.

En el caso de las instituciones educativas de educación básica y media, algunas siguen esta tendencia y se proponen implementar la norma ISO 9001, aunque es importante reconocer que su adopción es motivada

también porque empresas de otros sectores las asumen con el mismo objetivo de sus contrapartes norteamericanas y europeas: demostrar calidad y excelencia en la prestación de sus servicios. Esto resulta altamente conveniente para los gobiernos nacionales que ven en las certificaciones de calidad una prueba de la adecuada gestión de los recursos y les permite plantear metas claras sobre lo que se debe trabajar y alcanzar en el sector educativo (Berghe, 1998).

La Gestión de Calidad ha sido un tema álgido que ha generado innumerables tensiones en el sector educativo lo que ha llevado a que la academia se ocupe de estudiarlo e investigarlo. En la revisión de literatura en el ámbito nacional pueden encontrarse evidencias de estas confrontaciones. La tesis presentada por Aristizábal, Cárdenas, Buitrago y Martín (2009) refiere que: “La certificación con la norma ISO 9001:2000 impacta de manera positiva a la Institución Educativa María Inmaculada en los procesos formativos de las estudiantes, procesos que tienen su sustrato valorativo en la Misión y Visión institucional.”(p. 86) Reconoce el documento que la certificación ha permitido una mayor apropiación del horizonte institucional y se ha generado una mayor identidad en los integrantes de la comunidad educativa frente a los diversos procesos institucionales en los que participan.

Por otra parte, Becerra y Corredor (2015), propusieron un estudio en el que se evaluaron los efectos de la certificación de calidad según la norma técnica ISO 9001:2008 obtenida seis años atrás por los colegios La Presentación en la Provincia de Bogotá. Este trabajo estableció como conclusión que: “las hipótesis se corroboraron estableciendo que la certificación de la calidad ha contribuido y mejorado la calidad del servicio educativo y que es necesaria para el buen funcionamiento institucional.” (p.73) El documento hace un especial énfasis en los importantes aportes que el SGC brindó para la organización curricular, la planeación estratégica, la evaluación y la implementación del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), base fundamental de la norma técnica ISO 9001.

Sin embargo, también se encuentran investigaciones en las que se demuestra cómo la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad en los colegios presenta algunos inconvenientes. Dos de los más importantes son los siguientes: a) inconsistencia en la implementación de estándares de calidad que son perfectamente aplicables a productos y

procesos industriales, pero que no tienen la misma eficacia con grupos humanos altamente heterogéneos en sus condiciones y cualidades personales y b) la adopción de sistemas de gestión y control (como el diligenciamiento de fichas de control, formatos y actas de seguimiento, entre otros) que consumen tiempo y limitan el trabajo pedagógico efectivo con los estudiantes. (Avendaño, Paz y Parada, 2017).

En el trabajo adelantado por Avendaño, et al. (2017), se realiza una investigación sobre la calidad educativa en algunas escuelas de Cúcuta (N. de Santander). Los autores indican que:

Los hallazgos demuestran que las instituciones educativas evaluadas se han focalizado en aspectos administrativos y técnicos y en la formulación de documentos e informes, pero han dejado a un lado temas importantes, como la praxis y reflexión pedagógica, la escritura y la lectura, la formación ciudadana, el currículo, el proceso de enseñanza-aprendizaje y las prácticas innovadoras y científicas. (p. 330)

Según los aportes presentados por los investigadores puede establecerse que la importancia dada por las instituciones a la presentación de informes, formularios y reportes no tiene una incidencia directa en una mejor práctica pedagógica de los docentes o de la misma institución, razón que puede afectar los resultados académicos esperados en los niños y jóvenes que integran la comunidad estudiantil del plantel.

Una situación similar es referenciada por Ferrer (2015) quien lideró una propuesta para hacer coaching ejecutivo a 12 colegios de Norte de Santander. Estas instituciones se destacan por haber participado en un programa de formación sobre gerencia de procesos y planeación estratégica liderado por la Fundación Nutresa. La autora encuentra que: “Los Docentes creen que programas como el de Nutresa son pasos para que en un mediano plazo se privatice la Educación en Colombia” (p. 10). Así mismo, menciona el siguiente aspecto como uno que debe cambiarse en la mentalidad de los docentes: “Crear que un Programa como Líderes Siglo XXI se traduce en más trabajo y papeleo para los docentes, finalmente sin ningún beneficio” (p.11), (SIC). lo que evidencia las dificultades en la implementación de una propuesta como la presentada por esta organización.

En Bogotá, es posible encontrar trabajos como el de Hernández (2012), quien realizó una investigación de tipo antropológico en el Instituto

San Bernardo de la Salle en el que describe cómo, incluso en casos exitosos de implementación y certificación de los SGC, aún se presentan dificultades en su ejecución. Reconoce que estos sistemas ofrecen ventajas en cuanto a la organización de la gestión administrativa, pero afirma que:

Como en los pueblos Potemkin en Rusia², la certificación terminó siendo una fachada que se instala para cuando la reina pasa a mirar el pueblo que ella quiere ver, no el que en verdad existe. Lo que estamos haciendo muchos, es lo de La Estrategia del Caracol³: en la fachada todo se cumple, se llenan los formatos, se recitan los mantras de los objetivos de calidad y se luce orgullosos los sellos de calidad. Pero por dentro, muchos nos hemos empezado a ir a hacer escuela a otra parte. Hemos contestado con otro lugar de la política, a veces adentro, a veces afuera de la institución. (p. 133)

Los anteriores trabajos de investigación referenciados dan cuenta sobre cómo la implementación de los SGC afecta el ejercicio misional de las instituciones y observa algunas dificultades que se pueden presentar. La inversión social, económica y programática que se destina en la preparación y puesta en marcha de los procesos que se asumen al implementar un Sistema es razón suficiente para establecer una evaluación formativa sobre estas actividades con el propósito de diseñar los ajustes necesarios para optimizar los resultados.

Estos antecedentes son relevantes para comprender y enmarcar la situación que se presenta en la IED Atabanzha ya que, al implementar un Sistema de Gestión de Calidad, surge la posibilidad de comprender su dinámica dentro de las posibilidades enmarcadas en las investigaciones anteriormente referenciadas. El propósito del presente trabajo será establecer cómo la implementación de este SGC ha incidido en los resultados institucionales y, de esta manera, aportar al análisis de su pertinencia en las instituciones educativas.

2 El autor se refiere a una leyenda histórica en la que, según se dice, el Mariscal Duque Gregorio Potemkin mandó construir fachadas de casas y edificios pueblerinos para que su emperatriz, Catalina II de Rusia, viera con buenos ojos la conquista de Crimea, en 1784. Estas fachadas embellecidas tenían el propósito de ocultar una situación más que crítica en la población, por lo que tal obra se entendió como un intento de ocultar la verdad a la emperatriz con tal de no perder sus afectos.

3 Película colombiana de 1993 dirigida por Sergio Cabrera.

¿Por qué es importante este tema?



Una de las principales funciones de un centro educativo es garantizar la formación integral de sus estudiantes de manera que les permita participar en forma activa, libre y solidaria. Sin embargo, existen numerosas variables que dificultan alcanzar esta meta lo cual obliga a los directivos institucionales a comprenderlas, evaluarlas y a tomar decisiones que minimicen el impacto de estas situaciones en el cumplimiento de la misión establecida para el centro educativo. Los Sistemas de Gestión de Calidad buscan apoyar el análisis de estos riesgos y ofrecen propuestas de planeación institucional frente a la calidad en la gestión y la prestación del servicio educativo.

Como una estrategia para cumplir sus metas institucionales, la IED Atabanzha ha venido implementando desde el año 2013 un Sistema de Gestión de Calidad con el propósito de certificar la calidad de su trabajo. Este proceso se llevó a cabo bajo el acompañamiento del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, perteneciente a la Fundación Nutresa que lidera los programas sociales del Grupo Empresarial del mismo nombre. Es importante establecer que ni el Proyecto ni la Fundación expiden certificaciones de calidad, sólo brindan el apoyo requerido para que la institución pueda alcanzar dicha meta. El Proyecto Líderes Siglo XXI define la educación de calidad como el mayor de todos los retos que permitan alcanzar un desarrollo social sostenible, una paz duradera y la estabilidad en el país. Establece que una educación de calidad es aquella que motiva en los niños, niñas y jóvenes:

(...) el ejercicio del aprendizaje a lo largo de sus vidas, desarrollando al máximo sus capacidades y generando condiciones adecuadas para la superación de la pobreza, mejorar su calidad de vida y la construcción de una nación más próspera, justa y pacífica. (Fundación Nutresa, 2013).

Aunque la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad procura dar cumplimiento a la misión fundamental de la institución, puede evidenciarse en los reportes de evaluación del Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE) que el Ministerio de Educación Nacional ha realizado en los últimos cuatro años (2015 a 2018) resultados clasificados como mínimos o básicos según la escala sugerida por las evaluaciones del Ministerio. Esta situación motiva a establecer en qué medida la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad realizada por la Fundación Líderes Siglo XXI ha contribuido a mejorar los procesos adelantados en la gestión académica de la IED Atabanzha ya que no se evidencia una mejora o aumento significativo en los resultados obtenidos en el ISCE, lo que va en detrimento de los propósitos del proyecto descrito en líneas anteriores.

Es importante tener en cuenta que la implementación de este tipo de procesos requiere tiempo para que sus resultados sean visibles. Sin embargo, pasado un lustro de trabajo en la implementación del SGC, es conveniente que se realice un proceso de *evaluación formativa* que permita identificar decisiones exitosas susceptibles de ser fortalecidas y fallas que puedan ser corregidas. Tal es el propósito de esta propuesta de trabajo de tesis para optar por el grado en la Maestría de Evaluación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación ya que, para realizar

dicha valoración, se requerirá la aplicación de un enfoque evaluativo idóneo que ofrezca un análisis apropiado de la situación actual con miras al perfeccionamiento en la implementación del SGC en la IED Atabanzha. Así mismo, este trabajo se ajusta a los objetivos de la maestría, principalmente al siguiente:

Contribuir a la formación de investigadores autónomos en materia de evaluación, que estén en capacidad de aportar especialmente al mejoramiento de los factores asociados con la calidad de los procesos educativos, así como al desarrollo de la conceptualización y prácticas evaluativas⁴.

Con la evaluación de la implementación del SGC en la IED Atabanzha, se espera generar aportes relevantes sobre la importancia o pertinencia en la adopción de estos sistemas por parte de los establecimientos educativos que ofrecen formación educativa primaria, básica y media, y sobre la necesidad de su regulación y vigilancia. Los contenidos abordados en el énfasis de *Evaluación de Instituciones* animan estos análisis y enriquecen los procesos de investigación liderados por la Universidad Externado de Colombia.

Conceptos centrales

La Calidad en la Educación

Entender la expresión *Calidad Educativa* exige una reflexión cuidadosa dado que es posible encontrar múltiples interpretaciones de aquello que la sociedad considera como “bueno” o “apropiado” para sus niños y jóvenes. Jaramillo (2004) y Díaz (2016) coinciden en que el concepto *calidad educativa* se construye de acuerdo con ciertas situaciones históricas particulares, contextos sociales determinados y políticas sociales establecidas por las inclinaciones ideológicas de los gobernantes del momento. Sin embargo, es posible señalar dos grandes tendencias en la descripción de este término: Aquellos autores que

4 Primer objetivo establecido en la página web de la Maestría en Evaluación de la Universidad Externado de Colombia a febrero de 2020, fuente: <https://www.ueexternado.edu.co/programa/ciencias-de-la-educacion/maestria-evaluacion-aseguramiento-la-calidad-la-educacion/>

consideran la calidad educativa como la apropiación y desarrollo de ciertas habilidades cognitivas y procedimentales orientadas al manejo de destrezas prácticas o productivas (sustentados en los objetivos de pruebas internacionales como PISA, TIMSS, PIRLS, y en general por aquellas reconocidas por el ICFES), y otras que consideran la calidad educativa como una búsqueda permanente de los estudiantes por interiorizar una visión humanista y holística de la sociedad, así como la participación asertiva en un equilibrio colectivo y medioambiental, asignando mayor valor a la construcción de relaciones afectivas o emocionales fuertes (promovida generalmente por los partidarios de métodos pedagógicos como el Montessori, Waldorf, la Educación Popular, Escuela Nueva y, en general, todos aquellos vinculados con la *Educación Progresista*) (Trilla, 2007).

Debido a la ambigüedad del concepto, es necesario recordar que la institución objeto de esta evaluación se encuentra administrada por la Secretaría de Educación de Bogotá, por lo que sus objetivos son los mismos a los establecidos por las políticas públicas de desarrollo social y delimitado por la normatividad vigente. La Constitución Nacional de 1991 establece en su artículo 64 la responsabilidad del Estado colombiano en la prestación del servicio educativo, su regulación, vigilancia y promoción de la calidad. La ley 115 de 1994, en su Artículo 4, resalta estas funciones al describir los aspectos que debe tener en cuenta para promover una educación con altos estándares por lo que debe atender criterios como la cualificación y formación de los docentes, la asignación de recursos y la orientación educativa entre otros.

En respuesta a estos desafíos, el Ministerio de Educación Nacional diseña la Guía 34 como un documento orientado a buscar el mejoramiento institucional. En él se establece que la calidad educativa deberá entenderse como:

(...) aquella que permite que todos los alumnos alcancen niveles satisfactorios de competencias para desarrollar sus potencialidades, participar en la sociedad en igualdad de condiciones y desempeñarse satisfactoriamente en el ámbito productivo, independientemente de sus condiciones o del lugar donde viven. Se trata de un principio básico de equidad y justicia social. (p. 20).

Es posible comprender, entonces, que el concepto de calidad en la educación propuesto desde la legislación actual se encuentra estrechamente relacionado con la formación integral de los alumnos en el que el desarrollo de competencias básicas, ciudadanas y laborales deben encontrarse en el primer lugar de interés en cualquier institución educativa. Conviene señalar que la asociación de la calidad educativa con el desarrollo de este tipo de competencias también se encuentra presente en la propuesta de implementación del SGC institucional liderado por el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI ya que, según describen sus manuales:

Desde el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, la EDUCACIÓN DE CALIDAD es un proceso participativo en permanente evolución y transformación, que alcanza los resultados esperados por sus usuarios y relacionados (estudiantes, padres, docentes, entes gubernamentales, educación superior, mercado laboral, etc.) (Fundación Nutresa, 2013).

De esta manera se pueden establecer parámetros comunes entre lo que se debe considerar como calidad educativa según la propuesta de la Guía 34 y el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI que es posible resumir en dos aspectos básicos: el desarrollo de potencialidades y la participación óptima en el mercado productivo y laboral.

Sistemas de Gestión de Calidad (SGC)

Un SGC trata de un conjunto de normas y recomendaciones para llevar a cabo diversos procesos que permitan ofrecer productos que cumplan con las expectativas de las personas que están interesadas en ellos. Estas orientaciones también se pueden aplicar para el ámbito educativo que presenta unas personas interesadas llamadas genéricamente como “clientes” y un grupo que ofrece sus conocimientos, recursos y habilidades en la formación escolar.

El Ministerio de Educación Nacional, a través de varias Resoluciones (2900 de 2007, 2655 de 2008, 2235 de 2009, 6545 de 2010, 6232 de 2012, 21670 de 2017), reconoce como Sistemas de Gestión de Calidad aplicables al sistema educativo en Colombia el modelo europeo EFQM y la norma técnica ISO 9001 entre otros. También se han diseñado

propuestas como el Modelo de Mejoramiento Educativo Distrital para la Excelencia Académica (MEDEA), este último propuesto por la Secretaría de Educación de Bogotá. A continuación, se hará una breve presentación de cada uno tomando la información de sus páginas web y artículos oficiales.

Tabla 2 - Presentación de los principales Sistemas de Gestión de la Calidad aceptados por el MEN.

SGC	Descripción
ISO 9001	<p>Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, la motivación e implicación de la alta dirección, el enfoque de proceso y la mejora continua (...). El uso de ISO 9001: 2015 ayuda a garantizar que los clientes obtengan productos y servicios consistentes y de buena calidad, lo que a su vez brinda muchos beneficios comerciales.</p> <p>Fuente: https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html</p>
EFQM	<p>El Modelo de Excelencia EFQM proporciona una visión holística de la organización y se puede utilizar para determinar cómo se combinan estos diferentes métodos y se complementan entre sí. Por lo tanto, el Modelo puede usarse junto con cualquier cantidad de estas herramientas, en función de las necesidades y funciones de la organización, como un marco general para el desarrollo de la excelencia sostenible.</p> <p>Las excelentes organizaciones logran y mantienen niveles sobresalientes de desempeño que cumplen o superan las expectativas de todos sus grupos de interés. El Modelo de Excelencia EFQM permite a las personas comprender las relaciones de causa y efecto entre lo que hace su organización y los resultados que logra.</p> <p>Fuente: http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model</p>
EFQM	<p>MEDEA se crea para cumplir la meta de implementar un modelo de acreditación institucional para la calidad en correspondencia con el objetivo de mejorar los resultados de la educación formal, planteados en el proyecto 893 de 2012, de la Secretaría de Educación Distrital, Pensar la Educación.</p> <p>Para MEDEA, la pedagogía asume un rol fundamental y es entendida como la reflexión crítica del acto educativo, que permite darle sentido y comprensiones al acto de formar. MEDEA busca reconocer las prácticas educativas de cara a principios y criterios de calidad que propendan por visibilizar la acción formativa desde su reconocimiento institucional y social.</p> <p>Fuente: http://212.71.238.208/medea/</p>

Fuente: propia

Dado que la institución educativa Atabanzha adoptó las orientaciones del Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI como su guía para implementar su SGC, es conveniente presentar la visión que tiene este proyecto sobre lo que considera Gestión de Calidad:

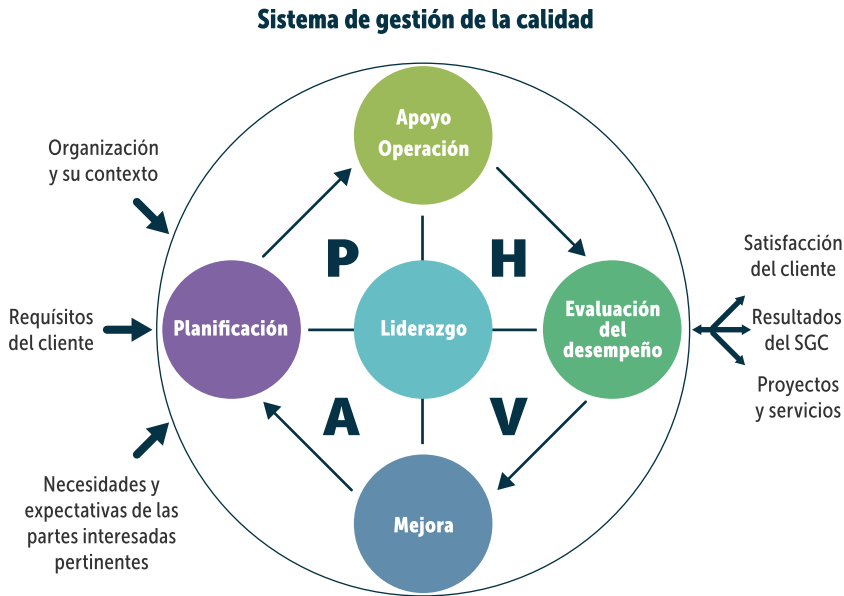
Una gestión integral, sistemática y coherente posibilita a las instituciones brindar a sus clientes un valor positivo permanente, un valor agregado que se refiere a aquello que se incorpora o agrega al producto y/o servicio que se presta, para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente; es un beneficio diferenciado y difícilmente imitable por los competidores. (Fundación Nutresa. 2013. Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, Guía No. 1. p. 15).

Al realizar una revisión de concordancias entre las descripciones de los SGC reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional y la definición establecida por el Proyecto Educativo Siglo XXI, se encuentra una relación estrecha entre la norma técnica ISO 9001 y la Guía No. 1. Tal como se aprecia en las palabras destacadas, el cliente ocupa un lugar relevante como destinatario final de todos los procesos adelantados por la institución educativa. Por otra parte, EFQM y MEDEA otorgan un mayor énfasis a los procesos de enseñanza y a las relaciones entre los actores educativos. Esta reflexión permite establecer que el SGC implementado en la IED Atabanzha bajo la tutela del Proyecto Educativo se encuentra alineado con los estándares de la norma técnica ISO 9001. La importancia que se le asigna al cliente se refuerza en su propuesta escrita algunos párrafos más adelante argumentando que:

El **estudiante** es el **principal Cliente** del servicio educativo, ya que todos los procesos que se llevan a cabo al interior de la Institución se orientan a su satisfacción. La satisfacción de los otros clientes se da siempre y cuando se satisfagan las necesidades del estudiante. (Fundación Nutresa. 2013. Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, Guía No. 1. p. 15)

Debe tenerse en cuenta que la base de los procesos diseñados por la norma técnica ISO 9001 es el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) el cual determina cada uno de los procedimientos de implementación del sistema. Comprender esto es fundamental para establecer cómo la comunidad educativa ha interiorizado el sistema propuesto y así poder dar respuesta a la pregunta de investigación que orienta este trabajo de grado. El siguiente gráfico presenta una síntesis de todo el proceso:

Figura 2: Ciclo PHVA en el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015. Fuente: Norma técnica ISO 9001:2015



Fuente: propia

La Evaluación y la Gestión Académica

Los procesos educativos a nivel institucional deben ser permanentemente evaluados con el propósito de detectar puntos fuertes susceptibles de ser fortalecidos y aspectos que presenten debilidades y fallas que requieran una intervención apropiada con el fin de favorecer el alcance de los objetivos planteados por parte de la comunidad educativa, por tal razón la definición del concepto *evaluación* requiere una base conceptual clara ya que establecerá las condiciones de observación que se realizará durante la investigación.

Existen múltiples teóricos de la evaluación científica e investigativa que ofrecen puntos de vista sobre cómo comprender este concepto (William Trochim, Freeman, Lipsey, Peter H. Rossi y Michael Q. Patton, por mencionar algunos). Sin embargo, y sin el ánimo de conceder mayor importancia a un autor sobre otro, se asumirá el concepto de evaluación

propuesto por la OCDE en sus *Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo* (2010):

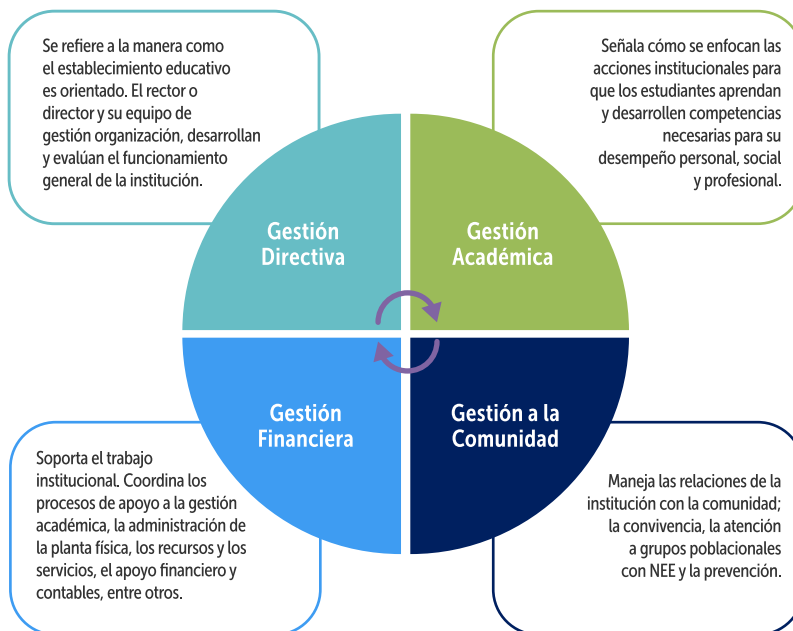
La evaluación del desarrollo es una valoración sistemática y objetiva de una intervención para el desarrollo en curso o ya concluida, de su concepción, su puesta en práctica y sus resultados. En el contexto del desarrollo, por evaluación se entiende la determinación del valor o importancia de una intervención de esta naturaleza. (p. 6)

Esta definición presenta en forma clara y concreta los aspectos que deberán observarse durante la evaluación de la implementación de SGC institucional los cuales son especificados a continuación:

- **Valoración sistemática y objetiva:** debe partir de un conjunto estructurado de procesos orientados a la valoración de la implementación del SGC que reduzcan en lo posible cualquier componente relativo o tendencioso del evaluador en el desarrollo del ejercicio.
- **Para el desarrollo en curso o ya concluida:** como la implementación del SGC en la institución es un proceso que se encuentra en curso, se establecerá que la evaluación propuesta en este texto será de tipo formativa, de manera que se logren reconocer fortalezas y así como aspectos susceptibles de ser mejorados para obtener mejores resultados.
- **Por evaluación se entiende la determinación del valor o importancia de una intervención de esta naturaleza:** como se define en el objetivo propuesto para este trabajo de investigación, se propone determinar la incidencia del SGC implementado en la IED Atabanzha en los resultados institucionales y su contribución en el mejoramiento de los procesos de gestión académica con el fin de establecer su pertinencia para la comunidad educativa. Por tal razón la evaluación no debe entenderse como un mecanismo punitivo o excluyente sino como una valoración que permita identificar aspectos positivos y aquellos susceptibles de ser mejorados de manera que se puedan alcanzar las metas institucionales en forma más efectiva.

Los Sistemas de Gestión de Calidad en instituciones educativas tienen en cuenta muchos procesos que afectan el desarrollo de su misión. La Guía 34 del MEN, *Guía para el mejoramiento institucional: de la autoevaluación al plan de mejoramiento*, establece cuatro gestiones particulares: Gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera y gestión a la comunidad. El documento del MEN propone que estas gestiones se tengan en cuenta para la evaluación institucional ya que, si se desarrollan de manera óptima, podrá garantizarse una mejor prestación del servicio educativo.

Figura 3. Presentación de las cuatro gestiones básicas referenciadas en la Guía 34 del MEN







Fuente: Guía 34 MEN, elaboración propia.

El SGC propuesto para la IED Atabanzha tiene en cuenta cada una de estas gestiones, sin embargo, analizar la implementación en cada una de ellas implica una inversión en tiempo y recursos considerable. Por tal razón este trabajo buscará enfocarse en la *Gestión Académica* ya

que según se explica en la Guía 34: “ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.”⁵ (p. 27). Aspectos como el Diseño Educativo, las prácticas pedagógicas, la gestión en el aula y el seguimiento académico poseen en la Guía 34 rúbricas para su autoevaluación y búsqueda de mejoramiento institucional. Se espera que, al realizar efectivamente este proceso de autoevaluación y mejoramiento institucional, se impacte positivamente en los resultados obtenidos por el colegio. Cabe recordar que el ISCE evalúa cuatro componentes que se presentan en la Figura 4 y que, como puede apreciarse, tienen una estrecha relación con la gestión académica.

Figura 4: Presentación de los componentes del ISCE. Fuente: Imagen difundida desde el Twitter oficial de MEN, 2016.

¿Cómo se calcula?

	Progreso	Registra qué tanto ha mejorado nuestro colegio en relación con los resultados de las pruebas SABER del año anterior.
	Desempeño	Nos permite ver cómo están los resultados de nuestro colegio en relación con los demás colegios del país en las pruebas SABER.
	Eficiencia	Nos permite conocer la relación del total de estudiantes que es promovida al siguiente grado a través de los registros del SIMAT. Recuerda: tiene un puntaje máximo de 1 punto en la básica primaria y secundaria, y de 2 puntos en media.
	Ambiente escolar	Nos permite conocer si hay suficiente acompañamiento educativo , y cómo sienten los alumnos el ambiente en el aula . Este componente se reporta únicamente para la básica primaria y secundaria con máximo de 1 punto en el ISCE, y se obtiene de la Encuesta de Factores Asociados del ICFES.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional

5 Subrayado personal.

Orientar la presente investigación desde la gestión académica requiere determinar cuáles de las quince (15) categorías propuestas para los *Procedimientos de Gestión* establecidos en la implementación del SGC institucional se ajustan a ella. Al revisar los propósitos que busca cada uno se puede establecer que los procedimientos más relacionados con la gestión académica son el *Diseño Educativo* y el *Sistema Institucional de Evaluación*. El primero porque establece la estructura general para la prestación del servicio educativo como los planes de estudio, las planeaciones de acuerdo con el modelo educativo y los procedimientos para evaluar y hacer seguimiento a los avances de los estudiantes. El segundo porque establece las directrices y la ejecución de las valoraciones establecidas para promocionar a los estudiantes atendiendo a su propio trabajo y a los procesos de seguimiento por parte de los docentes. Por tales razones estos dos procedimientos serán el objeto de la investigación en el presente trabajo.

Se propone que, al evaluar la implementación del Sistema en su gestión académica, se logre definir cómo ha afectado la implementación del SGC en los procedimientos ya definidos y, de esta manera, se puedan establecer relaciones entre la implementación y los resultados institucionales, especialmente en aquellos evaluados por el ISCE que no han alcanzado valoraciones altas o superiores según los reportes del MEN. Esto permitirá identificar aspectos o situaciones que puedan ser ajustadas con el fin de alcanzar mejores desempeños y así alcanzar el cumplimiento de las metas institucionales.

Lo legal

El Ministerio de Educación Nacional había establecido con anterioridad resoluciones diseñadas para impulsar una mejor gestión de las instituciones educativas, así como para propiciar el alcance de mejores resultados. Estas orientaciones se referenciaron previamente en el apartado 2.1.2 del presente trabajo (Marco Conceptual: Sistemas de Gestión de Calidad) y se inscriben dentro de los esfuerzos del MEN para regular la implementación de algunos SGC en la educación. Con este mismo propósito, en el 2008 el Ministerio de Educación Nacional diseñó y presenta la *Guía No 34: Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*, documento que según describe en sí mismo:

...está orientado a fortalecer las instituciones educativas, espacios naturales de cualquier proceso de transformación educativa, y a articular los niveles de preescolar, básica, media y superior, en torno al objetivo de mejorar la calidad de la educación, bajo el liderazgo de rectores, investigadores, maestros y maestras. (p. 5)

Así, la Guía 34 confiere autonomía a las instituciones educativas para que realicen un proceso de autoevaluación, la planeación del mejoramiento continuo y el seguimiento permanente de cada uno de los procesos que desarrolla a nivel institucional tal como se muestra en la figura 5:

Figura 5: Pasos para el mejoramiento institucional propuestos por la Guía 34 del MEN. Fuente: Guía 34, MEN. Elaboración propia.



Fuente: propia

Es fundamental señalar que los pasos propuestos por la Guía 34 para el mejoramiento institucional se encuentran fuertemente influenciados por el ciclo PHVA propio de la norma técnica ISO 9001 (tal como se describió en líneas anteriores) y adaptada para su aplicación en instituciones educativas en la Guía Técnica Colombiana (GTC) 200 de

ICONTEC. De hecho, esta relación es tan fuerte que la Resolución 4434 de 2006 del Ministerio de Educación, mediante la cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los establecimientos educativos, cita textualmente que: “En el caso de la certificación con base en la norma ISO 9000:2000, corresponderá a la certificación del proceso educativo en la forma en que se contempla en la Guía 200, adoptada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas –ICONTEC, para la implementación de la norma en establecimientos educativos.” (artículo 2).

Ruta metodológica



Enfoque de la investigación

Desarrollar la pregunta de investigación de este trabajo de grado requiere la observación de variables tanto cualitativas (revisión de documentos relacionados con la implementación del SGC, observación del uso de la evaluación durante la implementación), como cuantitativas (percepción del sistema por parte de los actores educativos, niveles de aceptación del Sistema y las categorías propuestas). Realizar el análisis de esta información requerirá de la aplicación de un *enfoque mixto* al proceso de investigación.

La selección de este enfoque se encuentra alineada con la afirmación de Hernández-Sampieri sobre los enfoques mixtos que describe en su *Metodología de la Investigación* (2014):

Un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Éstos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. (p. 536)

La implementación del SGC en la institución dejó como resultado un conjunto de documentos que deben explicar cómo se aplica el Sistema en las dinámicas institucionales y de qué manera se han adaptados las fases del ciclo PHVA en estos procesos. La revisión documental de estos contenidos son la base para comprender cómo la comunidad educativa ha asumido la implementación del Sistema. Para indagar el nivel de incidencia del Sistema se recurrió a cuestionarios cerrados realizados a muestras poblacionales de la comunidad educativa.

La investigación realizada se enmarca en la propuesta de enfoque mixto, bajo la modalidad *Diseño Exploratorio Secuencial, método comparativo* tal como lo propone Hernández-Sampieri: “El diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos.” (2014, pág. 551). La tabla 3 compara la información presentada por Hernández-Sampieri con la aplicación realizada en este trabajo de investigación.

Tabla 3 - Comparación entre la propuesta de Enfoque Mixto por Hernández-Sampieri y el presente trabajo de investigación

Enfoque mixto. Diseño exploratorio secuencial. Método comparativo.		
Hernández-Sampieri. Metodología de la Investigación. (2014, págs. 551 a 553)	<u>Datos Cualitativos</u> Categorías y temas emergentes de los participantes.	→
		<u>Datos Cuantitativos</u> Categorías y subcategorías para encasillar el contenido.
Trabajo de investigación realizado en la IED Atabanzha.	<u>Datos Cualitativo</u> Revisión documental.	→
		<u>Datos Cuantitativos</u> Aplicación de cuestionarios con preguntas cerradas, escala Likert.

Fuente: propia

Tipo de investigación

El tipo de investigación es evaluativo ya que se buscaba establecer factores que han impedido a la implementación del SGC alcanzar mejores desempeños institucionales. También se pretende ofrecer alternativas para que esta situación se incline hacia la obtención de resultados más positivos. Frente a este tipo de investigación Suchman (1967) expone algunas de sus características más importantes, las cuales se ajustan a los propósitos iniciales establecidos para este trabajo de investigación a saber:

- *Describir si los objetivos han sido alcanzados y de qué manera:* la implementación del SGC en la institución se ha venido adelantando por varios años, lo que significa que es posible evaluar si los objetivos iniciales se han cumplido.
- *Determinar las razones de cada uno de los éxitos y fracasos:* al realizar la investigación se espera definir qué aspectos de la implementación han permitido el alcance de los objetivos o cuáles la han dificultado.
- *Descubrir los principios que subyacen en un programa que ha tenido éxito:* considerar la mayor cantidad de variables posibles que tengan relación con el éxito de la implementación y establecer su presencia o ausencia.
- *Redefinir los medios que hay que utilizar para alcanzar los objetivos, así como, incluso, las submetas, a la luz de los descubrimientos de la investigación:* la propuesta de investigación deberá establecer sugerencias de mejoramiento en la implementación del SGC en la institución.

Población y muestra

La presente investigación se ubica en la I.E.D. Atabanzha, Institución Educativa de carácter oficial, administración de la Secretaría de Educación de Bogotá en la modalidad de educación tradicional, localizada en la localidad quinta (Usme) de la ciudad de Bogotá, específicamente en el barrio Valle de Cafam.

Para el año 2019 la IED contaba con una población de 1606 estudiantes distribuidos entre el grado preescolar a undécimo, divididos en dos jornadas académicas, mañana y tarde. Aunque las dinámicas familiares hacen complejo establecer con claridad la cantidad de núcleos o grupos de parentesco existentes, se cuenta con un estimado de 1030 padres de familia. La mayoría de la comunidad estudiantil habita en los barrios vecinos a la institución, por tal razón se puede establecer que las familias se encuentran agrupadas dentro de los estratos socioeconómicos uno y dos.

La planta de profesores asciende a 62 profesionales en ambas jornadas, contratados por la Secretaría de Educación como docentes en propiedad y provisionales. La institución cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá que hace presencia por medio de diferentes programas; la universidad EAN quienes realizan acompañamiento académico, principalmente a los estudiantes de ciclos IV y V (grados 8° a 11°); y de Compensar por medio de docentes de apoyo a preescolar y primaria. El colegio es administrado por un equipo directivo y de orientación conformado por una rectora, tres coordinadores y cinco orientadores.

Dado que el número de personas que hacen parte de esta comunidad educativa es considerablemente elevado y debido a la imposibilidad del investigador para elaborar un estudio con cada uno de los integrantes de la comunidad, se propuso realizar la selección de una serie de grupos representativos de toda la comunidad. Se trabajó con todo el equipo directivo por lo que con ellos se usó una muestra de tipo *censal*. Con el resto de los integrantes se aplicaron *muestras no probabilísticas de tipo intencional* atendiendo los roles que desempeñan en la institución. Así, fueron tenidos en cuenta los organismos de representación en el gobierno escolar para realizar la presente investigación. Las razones por las cuales se establece este tipo de muestreo se exponen a continuación:

- a. El Consejo Estudiantil: si bien el colegio posee un alto número de estudiantes, muchos de ellos no reúnen las condiciones para adelantar la investigación. Debe tenerse en cuenta que existen cursos de preescolar y educación primaria cuyos estudiantes no contarían con el desarrollo psicosocial adecuado para participar de los instrumentos aquí propuestos. También existe una gran

cantidad de estudiantes que están matriculados por primera vez en la institución por lo que no tendrían mucho conocimiento sobre las variables que se esperan abordar. Por tal razón, se propone trabajar con los Consejos Estudiantiles (hay uno por cada jornada) ya que ellos han sido elegidos en forma democrática por sus propios compañeros como sus representantes y tienen como característica ser estudiantes que cuentan por lo menos con un año de antigüedad en la institución. Así, la muestra estaría conformada por 26 estudiantes distribuidos de la siguiente manera: un representante de cada curso y su suplente, el personero estudiantil, el representante ante el Consejo Directivo, el contralor estudiantil y el cabildante de los estudiantes. Cada jornada cuenta con su propio Consejo Estudiantil.

- b. El Consejo Académico: la planta de docentes está conformada por 62 docentes de ambas jornadas, todos ellos representados en el Consejo Académico que reúne a 24 docentes, entre los que se cuentan los jefes de área de cada jornada y de cada ciclo educativo que ofrece la institución, así como su respectivo docente suplente. Se le considera el órgano que reúne y expone las opiniones e intereses de todos los docentes de la institución por lo que es relevante para ser seleccionado como la muestra de este grupo. Este consejo agrupa a ambas jornadas.
- c. El Consejo de Padres: la investigación trabajará con el Consejo de Padres dado que este cuenta con la responsabilidad de representar los intereses de los Adultos y las familias que hacen parte de la Institución. Este Consejo está conformado por 22 padres de familia y/o acudientes de cada grado que ofrece la institución. Existe uno por cada jornada académica.
- d. Los Directivos Docentes y Orientadores: este grupo está liderado por la rectora de la institución cuyo trabajo es apoyado por tres coordinadores y cinco orientadores.

A estos cuatro grupos les fue aplicado un cuestionario sobre su comprensión y apropiación del SGC institucional, de esta manera, la tabla 4 resume la información anterior:

Tabla 4 - Presentación de la población y la muestra intencional

Población	Total	Muestra	Tipo Muestra
Directivos Docentes y Orientadores	9	9	Censal
Docentes	62	Consejo Académico 24	Intencional
Padres de familia (núcleos familiares)	1030	Consejo de Padres 22	Intencional
Estudiantes	1606	Consejo Estudiantil 26	Intencional

Fuente: propia

Categorías de análisis

El Sistema de Gestión de Calidad implementado por la institución tiene en cuenta quince (15) procedimientos de gestión. Como se explicó con anterioridad, sólo serán tenidos en cuenta dos: la *Gestión Académica* y el *Sistema Institucional de Evaluación* ya que ellos son los que cuentan con un mayor impacto en los resultados de las Pruebas Saber y el ISCE. Dicho esto, se proponen las siguientes categorías para analizar la información que se obtenga por medio de los instrumentos propuestos:

Tabla 5 - Categorías de análisis

Objetivos	Categorías	Subcategorías	Indicador	Instrumentos	Fuente
Caracterizar el SGC en sus procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación	Sistema de Gestión de Calidad	Procedimiento Diseño Educativo	-Organización centrada en el educando. -Liderazgo. -Participación del personal. -Enfoque basado en procesos. -Enfoque de sistema para la gestión. -Mejora continua.	Matriz de Revisión Documental	PEI Manual de Calidad Sistema Institucional de Evaluación
		Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación.	-Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. -Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.		

Evaluación de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la IED Atabanza

Objetivos	Categorías	Subcategorías	Indicador	Instrumentos	Fuente
Formular indicadores para evaluar la implementación del SGC en los procedimientos mencionados.	Sistema de Gestión de Calidad	Procedimiento Diseño Educativo	El plan de estudios está acorde a los requerimientos y necesidades de la comunidad.	Cuestionario	Directivos, docentes
			Los planes de área se ajustan de acuerdo con el modelo pedagógico.	Cuestionario	Directivos, docentes
			Es funcional el uso de los preparadores de clase.		Directivos, docentes
		Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación	La comunidad educativa conoce el SIE.	Cuestionario	Directivos, docentes, padres, estudiantes.
			Es claro el SIE para la comunidad educativa.		Directivos, docentes, padres, estudiantes.
			Se cumplen los objetivos de las Comisiones de Promoción y Evaluación.		Directivos, docentes, padres, estudiantes.
			La evaluación que hacen los docentes es clara, continua y formativa.		Directivos, docentes, padres, estudiantes.
			Los docentes y directivos destinan tiempo para la atención de padres y estudiantes.		Directivos, Docentes, padres, estudiantes.

Objetivos	Categorías	Subcategorías	Indicador	Instrumentos	Fuente		
Establecer la relación entre el SGC, en sus procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación, y las acciones adelantadas por la institución para el mejoramiento del ISCE.	Sistema de Gestión de Calidad	Procedimiento Diseño Educativo	La evaluación y retroalimentación de las actividades institucionales es pertinente.	Cuestionario	Directivos, docentes, padres, estudiantes.		
			Se revisa permanente el cumplimiento del Plan de Estudios / Plan de Área.		Directivos, docentes, padres, estudiantes.		
			Son efectivas las estrategias de mejora según resultados de pruebas internas y externas (Saber).		Directivos, docentes, padres, estudiantes.		
			Se hacen ajustes al Plan de Estudios / Planes de Área según indicadores de evaluación.		Directivos, docentes.		
		Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación	Se tienen en cuenta las propuestas de mejoramiento institucional establecidas por el Consejo Académico.		Directivos, docentes.		
			Se diseñan estrategias de mejoramiento para estudiantes con bajos resultados.		Directivos, Docentes, padres, estudiantes.		
			Se ajusta el SIE según la evaluación institucional.		Directivos, docentes, padres, estudiantes.		
		Definir acciones orientadas a fortalecer la gestión de calidad y mejorar los resultados externos que mide el ISCE.	Sistema de Gestión de Calidad	Procedimiento Diseño Educativo	Fortalezas del SGC		Investigador
					Debilidades del SGC		
					Estrategias de mejoramiento		
Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación	Fortalezas del SGC						
	Debilidades del SGC						
	Estrategias de mejoramiento						

Fuente: propia

Instrumentos y recolección de información

En esta sección se justificarán las razones por las cuales la presente investigación se inclina por la aplicación de la revisión documental y los cuestionarios como instrumentos para la recolección de información.

Se propuso realizar una revisión documental al PEI, Manual de Calidad y Sistema de Evaluación Institucional asociados con la implementación del SGC en la institución con el propósito de caracterizarlos y definir qué se ha logrado y que obstáculos se han identificado desde la evaluación misma que el sistema debe contener. Dicha revisión se realiza bajo la orientación de la Guía Técnica GTC200 que busca implementar la norma ISO 9001 en establecimientos educativos, por lo que es apropiado usarla como referente en la revisión documental.

El uso de la revisión documental es pertinente como instrumento de recolección de tipo cuantitativo dentro de una investigación mixta ya que: “Le sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, así como las vivencias o situaciones que se producen en él y su funcionamiento cotidiano y anormal” (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 415) el cuál es el propósito que se ha establecido para su uso en la presente investigación.

Como se mencionó en la sección Población y Muestra, se realizaron *cuestionarios* a la comunidad educativa con el propósito de obtener la mayor cantidad de información relevante frente a cada uno de los indicadores propuestos. Se realizaron *cuestionarios con preguntas cerradas* y para las opciones de respuesta se recurrió a una escala de Likert en la que el encuestado expresaba en una rejilla de cuatro opciones su grado de conocimiento o interacción frente a una afirmación. Se decidió que estas opciones fueran las mismas para todos los encuestados para darle una transversalidad a las respuestas y se procuró que tanto las preguntas como las respuestas fueran lo más claras posibles previendo que algunos miembros de la comunidad educativa, como los padres y algunos estudiantes, llegasen a tener dificultades de comprensión lectora. La herramienta usada para la aplicación de los cuestionarios fue Google Forms a excepción de los padres de familia quienes respondieron en formatos físicos.

Se efectuaron cuestionarios a los diversos miembros que participan en el gobierno escolar (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia) en sus consejos respectivos, quienes actuaron como representantes de cada grupo participante de la comunidad educativa.

Los cuestionarios, que se aplicaron usando una escala tipo Likert, tenían como objetivo fundamental caracterizar la población y evaluar su apropiación del SGC en los procedimientos de gestión anteriormente establecidos. Según Hernández-Sampieri este instrumento cumple con lo requerido para la obtención de información cuantitativa dentro de una investigación de tipo mixto ya que: “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes.” (ibid., pág. 238)

Con la información obtenida a través de este instrumento, se realizó un análisis estadístico que sirvió de base para contrastar los datos obtenidos frente a la información presentada por el análisis documental. Los consentimientos informados se presentaron al inicio de cada formato en el que se establecía el total anonimato del encuestado ya que no se solicitó ningún tipo de información privada como imágenes personales, nombres, documentos de identidad o direcciones de contacto. Así mismo, el cuestionario no era obligatoria por lo que participar en el diligenciamiento de este se interpretó como aceptación de las condiciones establecidas en su encabezado.

Hipótesis

Los resultados obtenidos en la IED Atabanzha no alcanzan niveles avanzados o satisfactorios a pesar de implementar un SGC debido a que ha fallado el seguimiento al ciclo PHVA establecido en él, especialmente en sus procedimientos Diseño Educativo y SIE.

Supuestos teóricos o anticipaciones de sentido

Para abordar el problema de investigación propuesto se parte de la idea que los Sistemas de Gestión de Calidad aplicados a instituciones educativas son herramientas que favorecen el cumplimiento de su misión al organizar la prestación del servicio y al fomentar los procesos de mejora continua. Esto debería evidenciarse en los resultados obtenidos en las pruebas externas y en el ISCE ya que el Ministerio de

Educación reconoce y promueve la implementación de estos sistemas y recurre a los resultados para establecer la calidad en la educación que se ofrece en el país.

Dado que la IED Atabanzha no ha alcanzado resultados satisfactorios o avanzados en sus pruebas externas e ISCE desde que inició la implementación de su SGC, se considera que puede deberse a una falla en este proceso, en otras palabras, existe una dificultad en la implementación del ciclo PHVA propuesto por la norma ISO 9001, en la cual se basa el SGC del colegio.

Validez

El autor del presente documento hace parte del contexto que se va a investigar lo cual ofrece garantías frente al manejo de la información que se va a obtener en cada uno de los grupos al conocer la dinámica interna de la institución. Sin embargo, este aspecto también representa un riesgo al momento de realizar los análisis ya que la carga subjetiva y los prejuicios pueden alterar la interpretación de los datos. Por tal razón se propusieron las siguientes cuatro fases para validar los instrumentos utilizados:

- La primera fase fue el diseño de los instrumentos que se realizó usando como base elementos propios del marco teórico como la Guía 34 del MEN y la norma GTC-200 de ICONTEC. De esta manera se buscó eliminar sesgos subjetivos para atender criterios específicos presentados en estos documentos.
- La segunda fase correspondió a la revisión por pares académicos, conformados por tres estudiantes del énfasis de instituciones de la Maestría de Evaluación en la Universidad Externado de Colombia quienes revisaron los documentos y realizaron aportes sobre el diseño y ajuste de los instrumentos que fueron utilizados.
- La tercera fase correspondió a pruebas piloto que se aplicaron según el instrumento diseñado. En el caso de la revisión documental se usó una matriz de evaluación al documento al que el investigador tenía más fácil acceso: el SIE institucional. Los cuestionarios fueron aplicados en pruebas piloto a dos integrantes de cada rol de la comunidad educativa. El objetivo de esta fase era

revisar la pertinencia de la matriz y de las preguntas realizadas para establecer la pertinencia del vocabulario y potenciar el alcance de los objetivos.

- La cuarta fase de validación involucró un juicio de expertos conformados por los docentes asesores del énfasis de Evaluación de Instituciones de la Maestría de Evaluación en la Universidad Externado de Colombia, quienes ofrecieron importantes aportes sobre ajuste y delimitación de los instrumentos lo que permitió optimizar la información recolectada.

Cada una de las fases de desarrollo de esta propuesta de trabajo ha sido socializada con las personas responsables de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en el colegio, esto con el fin de evitar interpretaciones tendenciosas o el mal uso de la información.

Consideraciones éticas

Aunque el presente trabajo de investigación involucra la participación de población menor de edad, es de resaltar que todos los cuestionarios tenían un carácter anónimo donde sólo se usó información relevante para el análisis propuesto. En ningún momento se solicitó las identidades de los participantes y se recordó permanentemente que la información obtenida no sería usada afectar sus actividades laborales o para realizar algún tipo de señalamiento o seguimiento académico, convivencial o disciplinario.

Así mismo, se garantizó la total transparencia de todo el proceso y de la información recolectada siendo de libre acceso y uso para el o los interesados, con el único compromiso de hacer las citaciones o referencias correspondientes a los derechos de autor que establece la legislación nacional. Se respetaron las indicaciones establecidas por la Real Academia de la Lengua Española sobre el uso del género masculino en referencia a ambos sexos sin que esto implique algún tipo de discriminación sexual o de género.

Análisis de la información y hallazgos

Herramientas de análisis y procesamiento de información

Esta investigación tuvo en cuenta únicamente los procedimientos *Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación*, que hacen parte de los 15 diferentes que conforman el Sistema de Gestión de Calidad de la institución. Como se estableció previamente, se propuso darle a la investigación un enfoque mixto, más concretamente como un *Diseño Exploratorio Secuencial, método comparativo*. Hernández-Sampieri explica que este tipo de diseño permite la obtención de elementos cualitativos que puedan ser analizados de manera cuantitativa y obtener así los resultados que den respuesta a la pregunta de investigación (2014, pág. 552).

Se realizó la revisión documental a tres documentos institucionales asociados con el Sistema de Gestión de Calidad usando como base una matriz de evaluación propuesta por la GTC-200 la cual fue adaptada con el propósito de ampliar la información obtenida con su aplicación. Esta actividad, aparte de cumplir con el primer objetivo planteado, buscó obtener los elementos necesarios para realizar el análisis y la evaluación propuestos en los objetivos dos y tres. Como resultado, se tomó la implementación de los Procesos *Diseño Educativo y SIE*, establecidos en el Manual de Calidad que fue analizado con la revisión documental como base para diseñar los cuestionarios y conocer su nivel de implementación en la comunidad educativa. Posteriormente es tomado cada procedimiento y se diseña un indicador por cada actividad implementada en ellos, de forma que se pudiera estimar su nivel de implementación. Los indicadores sugeridos pueden apreciarse en la Tabla 6:

Tabla 6 - Indicadores propuestos según objetivos de investigación y actividades establecidas en los procedimientos estudiados

Objetivos	Procedimientos del SGC	Actividades implementadas en cada procedimiento	Indicador diseñado para evaluarlo
Formular indicadores para evaluar la implementación del SGC en los procedimientos mencionados.	Procedimiento Diseño Educativo	Implementar el plan de estudios	(A) El plan de estudios está acorde a los requerimientos y necesidades de la comunidad.
		Establecer plan de área	(B) Los planes de área se ajustan de acuerdo con el modelo pedagógico.
		Preparación de Clase	(C) Es funcional el uso de los preparadores de clase.
	Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación	Definir criterios de evaluación.	(D) La comunidad educativa conoce el SIE.
		Socialización a la comunidad educativa.	(E) Es claro el SIE para la comunidad educativa.
		Conformar comisiones de evaluación y promoción.	(F) Se cumplen los objetivos de las Comisiones de Promoción y Evaluación.
		Implementar el S.I.E. en el aula.	(G) La evaluación que hacen los docentes es clara, continua y formativa.
		Citación a padres para informar sobre el desempeño académico de los estudiantes.	(H) Los docentes y directivos destinan tiempo para la atención de padres y estudiantes.
	Establecer la relación entre el SGC, en sus procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación, y las acciones adelantadas por la institución para el mejoramiento del ISCE.	Procedimiento Diseño Educativo	Evaluación del cumplimiento del plan de trabajo de las áreas.
Verificar desarrollo del plan de estudios.			(J) Se revisa permanente el cumplimiento del Plan de Estudios / Plan de Área.
Analizar resultados de pruebas internas y externas.			(K) Son efectivas las estrategias de mejora según resultados de pruebas internas y externas (Saber).
Planes de mejora por área.			(L) Se hacen ajustes al Plan de Estudios / Planes de Área según indicadores de evaluación.
Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación		Análisis de resultados por áreas.	(M) Se tienen en cuenta las propuestas de mejoramiento institucional establecidas por el Consejo Académico.
		Seguimiento al desempeño académico.	(N) Se diseñan estrategias de mejoramiento para estudiantes con bajos resultados.
		Revisión y ajustes del SIE.	(O) Se ajusta el SIE según la evaluación institucional.

Fuente: propia

Posteriormente, se adaptaron las preguntas de los cuestionarios derivadas de cada indicador teniendo en cuenta para su redacción el rol de la persona a quien iba dirigida (directivo, docente, padre de familia o estudiante). Debido al amplio número de personas encuestadas (78 personas en total) y la posible gran cantidad de información que se obtendría, se decidió diseñar las preguntas de forma que sus respuestas se ajustaran a un tipo de escala Likert (Siempre, A Veces, En Ocasiones, Nunca). Una vez aplicados los cuestionarios, estas se tabularon teniendo en cuenta el porcentaje de las respuestas obtenidas por la cantidad de personas que respondieron según su rol. No se contó el número entero obtenido por las respuestas dado que los grupos encuestados no tienen una cantidad homogénea de personas.

Con esta información, se calculó por medio de Excel la Desviación Estándar de las muestras con el fin de apreciar la dispersión entre los porcentajes obtenidos. De esta manera se estableció que, con una desviación estándar menor, más homogéneas son las apreciaciones de los encuestados, lo que indicaría una mayor comprensión del SGC y por lo tanto reflejaría una buena implementación. Una desviación estándar mayor sería evidencia de una mayor disparidad en la forma como las personas comprenden el SGC lo que indicaría dificultades en su implementación.

Análisis de la información

La aplicación de la matriz de revisión documental se realizó usando como base el Anexo C de la GTC-200 (2005), teniendo en cuenta que este documento ofrece orientaciones para la implementación de SGC basados en la norma ISO 9001 en establecimientos educativos.

Para el diseño de los cuestionarios se tuvieron en cuenta una serie de indicadores que se redactaron usando como base las acciones establecidas por la institución en su SGC, específicamente en sus procedimientos Diseño Educativo y SIE, que se obtuvieron después de haber realizado el análisis documental. Posteriormente estos indicadores fueron adaptados para aplicarse como preguntas en los cuestionarios realizados a los distintos grupos que conforman la comunidad educativa. Se tuvo en cuenta un lenguaje apropiado para

cada uno de ellos, así como su función en la institución. De esta manera fue posible triangular los resultados obtenidos de un mismo indicador por parte de los diferentes grupos encuestados, un ejemplo se aprecia en la figura 6⁶:

Figura 6: Ejemplo de triangulación de los indicadores (Indicador (H))



Fuente: propia

Los resultados fueron manejados como porcentajes de respuesta ya que los grupos encuestados no tenían el mismo número de integrantes. Estos porcentajes representan la opinión de los integrantes dentro de las

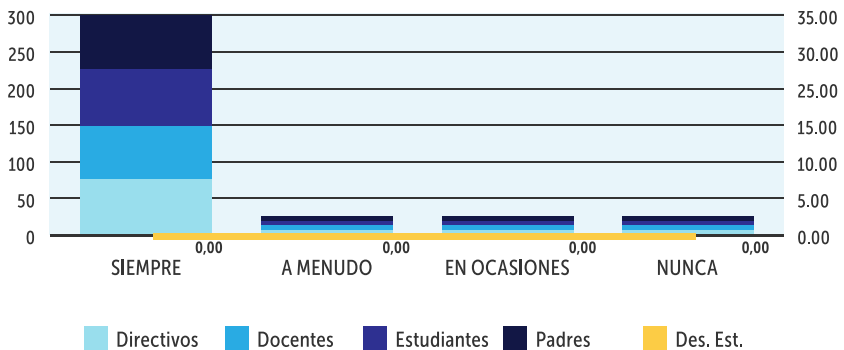
6 El cuadro azul oscuro muestra el indicador base tal como se adaptó del manual de procedimientos del SGC institucional (ver Tabla 6). Los cuadros azules claros muestran los cuatro grupos que fueron encuestados y cómo se ajustó según sus características particulares la pregunta relacionada con el indicador base. Estos indicadores apuntan al cumplimiento del objetivo 2 de esta investigación.

cuatro opciones posibles según hayan contestado la pregunta realizada. Posteriormente se calculó por medio del software Excel la desviación estándar que existe entre el porcentaje de respuestas en una misma opción por parte de los diferentes grupos. Se recurrió a esta medida estadística ya que la desviación estándar mide la dispersión de los datos con respecto a la media, entre mayor sea la dispersión de los datos respecto a la media, mayor será su desviación estándar (Hernández-Sampieri (2014), p. 288). Este dato fue usado para inferir el nivel de implementación del SGC en la comunidad educativa. Con este método se podían presentar dos tendencias que se representan de la siguiente manera:

Ejemplo 1: Comportamiento esperado ideal:

	Directivos	Docentes	Estudiantes	Padres	Des. Est.
Siempre	75	75	75	75	0
A menudo	5	5	5	5	0
En ocasiones	5	5	5	5	0
Nunca	5	5	5	5	0

ESPERADO IDEAL



Fuente: propia

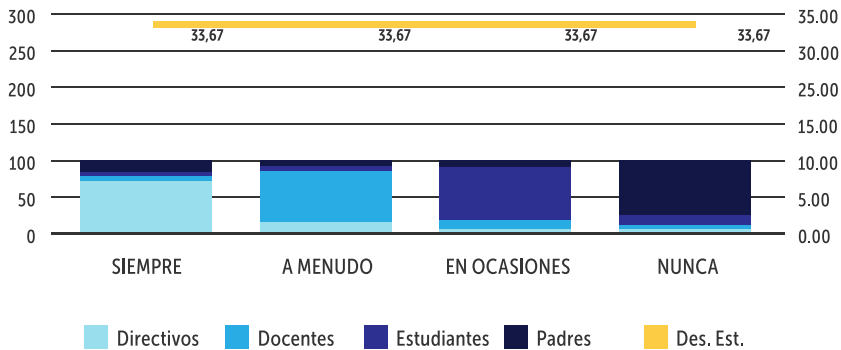
Las cifras indican el porcentaje de la población según su rol en la institución que seleccionó esa opción. Ej.: “El 75% de los directivos se inclinaron por la opción “Siempre” al igual que los docentes, padres y

estudiantes. Las opciones restantes fueron seleccionadas por un 5% del grupo en cada una de ellas”. Este tipo de respuestas dan una desviación muy baja (cero en este ejemplo) y agrupa la mayoría de las respuestas por parte de la comunidad en la opción “Siempre”. Esto significaría que la mayor parte de la muestra está de acuerdo con lo que se quiere consultar a través de la pregunta, lo que se interpreta como un indicio muy positivo de implementación del SGC.

Ejemplo 2: Comportamiento de atención urgente:

	Directivos	Docentes	Estudiantes	Padres	Des. Est.
Siempre	75	5	5	15	33.6650165
A menudo	15	75	5	5	33.6650165
En ocasiones	5	15	75	5	33.6650165
Nunca	5	5	15	75	33.6650165

ATENCIÓN URGENTE



Fuente: propia

En este ejemplo, los porcentajes no son homogéneos dentro de cada opción lo que se refleja en una Desviación Estándar muy alta y en una distribución más dispersa de las respuestas en las demás opciones, por ejemplo: la opción “A Menudo” fue seleccionada por el 15% de los directivos, mientras que un 75% los docentes se inclinaron por ella, un 5% de los padres y de los estudiantes también la seleccionaron. Este comportamiento tan variado en las respuestas da como resultado

una desviación estándar muy alta (33.67, en este ejemplo) lo que se interpreta como una baja implementación del SGC en la comunidad educativa.

Tabla de clasificaciones:

Usando esta información teórica como puntos extremos dentro de las posibles situaciones que se pudieran presentar, se diseñó una tabla de clasificación de resultados que permite comparar e interpretar las desviaciones estándar en tres grandes grupos así:

Figura 7: Tabla de interpretación de desviaciones estándar obtenidas.

Desv. Estn.	Criterio	Descripción
0 a 10	Esperado ideal	Resultados asociados a una buena implementación del SGC en los procedimientos observados, siempre y cuando los mayores porcentajes se encuentren en SIEMPRE o en A MENUDO.
11 a 20	Observación y ajuste	Los resultados reflejan dificultades de comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa que obstaculiza la correcta implementación del SGC en los procedimientos analizados.
21 o más	Atención urgente	Los resultados evidencian graves fallas en la implementación del SGC al existir diferencias en la comprensión de los procedimientos valorados.

Fuente: propia

De esta manera se visibiliza con mayor claridad los resultados obtenidos y su interpretación. Es importante tener en cuenta que para la presente investigación se estableció que una mayor desviación estándar obtenida por cada conjunto de datos implica una mayor disparidad entre las opiniones de los encuestados, es decir que se evidencia una menor comprensión o identificación con el indicador evaluado, revelando dificultades en su implementación. Una desviación estándar entre

0 y 10 indicaría una apropiada implementación del SGC (siempre y cuando la mayoría de los datos se encuentren en SIEMPRE o en A MENUDO), desviaciones entre 11 a 20 evidenciarían dificultades en la implementación del SGC por lo que se sugiere una revisión de la implementación de este indicador y, finalmente, desviaciones entre 21 o mayores darían cuenta de situaciones de atención urgente pues no se evidencia una apropiada implementación del SGC en la institución.

Análisis para el objetivo 1: Caracterizar el sistema de gestión de calidad en sus procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación

Al aplicar la primera parte del método mixto utilizado (Diseño Exploratorio Secuencial), se solicitaron los siguientes documentos a la rectora de la institución con el fin de aplicar la matriz de revisión documental y realizar un análisis cualitativo: PEI de la institución, última versión del Manual de Calidad, última versión del Sistema Institucional de Evaluación. Como resultados de la aplicación de la matriz de revisión documental se puede establecer lo siguiente:

- *PEI de la institución:* en entrevista informal con la rectora Constanza Iveth Bolívar, la directiva informa que el colegio no dispone de un PEI estructurado y que se encuentra en proceso de construcción, por tal razón no es posible aplicar la matriz a este documento.
- *Manual de Calidad:* el Manual de Calidad de la Institución se percibe como un documento que existe gracias a la exigencia del Sistema de Gestión de Calidad y no como un texto de referencia para la implementación de los diferentes procesos. Que existan procesos incompletos o en construcción, o que estén presentes conceptos desactualizados evidencia la urgencia de actualización de este Manual⁷. Los demás procesos explican de manera rápida las funciones y responsabilidades de cada miembro de la comunidad, pero carece de una inducción que le permita a una persona neófito en SGC comprender cuáles son sus responsabilidades dentro del sistema. Por último, debe destacarse que no se evidencia un

espacio de formación o capacitación de la comunidad educativa sobre la implementación del SGC lo que afecta directamente su adecuada ejecución teniendo en cuenta la alta movilidad de la población que participa en la institución⁸.

- *Sistema Institucional de Evaluación (SIE)*: el SIE de la institución registra los elementos solicitados por el decreto 1290 de 2009 “sobre la promoción y evaluación de estudiantes”, por lo que se encuentra alineado con la normatividad vigente. Sin embargo, se encuentran desconexiones con el propósito de los Sistemas de Gestión de Calidad que buscan una optimización de los recursos y resultados institucionales. La aplicación del SIE recae principalmente en los docentes y, aunque el equipo directivo lidera ciertos procesos, no evidencia en el documento un seguimiento permanente a ellos dejándolo para el final del año lectivo, con la posibilidad de hacer ajustes para el año siguiente. Por otra parte, no se evidencia que el papel de los estudiantes y los padres de familia sea relevante o posean la misma capacidad de decisión sobre lo que se establece en el SIE, tomados como “aportantes”, más no como “constructores” del mismo.

Según la GTC-200, numeral 4.2.3 frente al control de los documentos en los establecimientos educativos, encontramos que: “El propósito del control de la documentación es asegurar que los documentos del sistema de gestión de la calidad se actualicen permanentemente y estén disponibles para su uso.” (ICONTEC (2005) p. 15, subrayado propio).

-
- 7 Como ejemplos de esta situación se pueden mencionar los siguientes: La Misión y la Visión de la institución fueron actualizadas para el año 2019 pero esto no se refleja en el manual que presenta aún las versiones anteriores. Por otra parte, se establece un proceso para “Gestionar la cultura de la calidad”, pero sus casillas se encuentran vacías.
 - 8 Como se presentó en la sección -Validez- de la presente investigación, el autor hace parte del equipo docente y desde su experiencia puede afirmar que los docentes que ingresan a la institución no reciben la formación apropiada sobre el SGC que el colegio ha implementado, por lo que sus funciones no están orientadas hacia la aplicación del sistema. Esto se evidencia también en que el Manual de Calidad no establece específicamente un procedimiento de capacitación en este aspecto.

En el apartado B de este mismo numeral se establece que la institución debe contar con un procedimiento que describa: “el mecanismo que permita que los documentos estén disponibles para la comunidad educativa” (Idem). Al realizar la revisión documental se encontró que los documentos que direccionan el SGC institucional aún no cumplen con esta directriz establecida por la norma técnica, por lo que se dificulta su socialización a la comunidad educativa siendo este un primer elemento que denota fallas en la implementación del sistema.

En cuanto al SIE, esta guía técnica propone lo siguiente:

ENFOQUE AL CLIENTE EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS. La alta dirección del establecimiento educativo debería identificar los beneficiarios (clientes) y las partes interesadas en su área de influencia para determinar sus necesidades y expectativas. Para esforzarse en su cumplimiento, merecen consideración especial las expectativas sociales que sobre la formación se han establecido en las políticas educativas que se deberían recoger en los proyectos educativos institucionales, los planes de estudio, la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes y los planes de mejoramiento. (ICONTEC (2005) p. 18).

La revisión documental demuestra la adecuada implementación del sistema institucional de evaluación de acuerdo con los decretos reglamentarios, pero también evidencia que en el Manual de Calidad no se establecen mecanismos de seguimiento a los aportes, inquietudes y expectativas de padres de familia y estudiantes sobre la forma como se evalúa en la institución, tal y como se propone en las secciones subrayadas en la cita anterior. No se evidencia un protocolo asociado a este tema en particular y lo limita a la generación de ideas o aportes por lo que delega la mayor parte de la responsabilidad y capacidad de decisión sobre este aspecto a los docentes.

Con esta información es posible establecer que, si bien el Sistema de Gestión de Calidad que se ha implementado en la IED Atabanza ha logrado importantes avances en cuanto a la organización de los procesos y la gestión académica y evaluativa, aún se encuentra en una fase de implementación y ajuste. La dificultad radica en que el diseño y la estructuración del sistema exigen una inversión de tiempo considerable

y, dentro de las dinámicas institucionales, esta situación pasa a ser una preocupación menor.

Análisis para el Objetivo 2: Formular indicadores para evaluar la implementación del sistema de gestión de calidad en los procedimientos mencionados.

Al tomar del Manual de Calidad los procedimientos Diseño Educativo y SIE como los más apropiados para dar respuesta a los objetivos dos y tres, se realizaron los ajustes para aplicar los cuestionarios y, posteriormente, tabular los datos y calcular la Desviación Estándar entre ellos. De esta manera se puede aplicar el instrumento de valoración diseñado para estimar el nivel de implementación que han tenido los procedimientos seleccionados para esta investigación en la comunidad educativa. Se pueden evidenciar las siguientes generalidades:

- **Indicadores con resultados esperados ideales en su implementación:**

- *(C) Es funcional el uso de los planeadores de clase*

La Guía 34 establece como uno de los componentes de la Gestión Académica la existencia de una: “Relación y estilo pedagógico, planeación de clases y evaluación en el aula.” (MEN (2008), p. 29). El cuestionario permite reconocer que el uso de planeadores de clase se realiza adecuadamente y que existe un consenso entre los miembros de la comunidad educativa sobre su utilidad por lo que considera que ha habido una adecuada implementación.

- **Indicadores que requieren observación y ajuste en su implementación:**

- *(A) El plan de estudios está acorde a los requerimientos y necesidades de la comunidad.*
- *(B) Los planes de área se ajustan de acuerdo con el modelo pedagógico.*
- *(F) Se cumplen los objetivos de las Comisiones de Promoción y Evaluación.*

En los cuestionarios realizados se evidenciaron fallas o dificultades en su implementación ya sea por disparidad de opiniones o por falta de apropiación del Sistema de Gestión de Calidad. La GTC-200 establece en su numeral 7.3.1 -Planificación- que:

“El establecimiento educativo debería planificar y controlar el diseño y desarrollo de los programas de educación y formación, así como de sus servicios complementarios y de apoyo, entre otros, atendiendo a las necesidades y expectativas de los beneficiarios (clientes) y partes interesadas, de acuerdo con el proyecto educativo institucional o su equivalente.” (ICONTEC (2008), p. 37, subrayado propio.)

Los resultados del cuestionario no niegan la implementación de este proceso, pero sugieren que los planes de estudio y el modelo pedagógico no responden plenamente a las necesidades de la comunidad, o que la comunidad no lo reconoce como tal, por lo que debería ser revisado. Esto se refleja también en el impacto que tienen las sugerencias realizadas por la Comisión de Promoción y Evaluación para el mejoramiento institucional que, según se infiere, no generan un impacto importante en la comunidad educativa.

- **Indicadores que requieren atención urgente para una apropiada implementación:**
- (D) La comunidad educativa conoce el SIE.
- (E) Es claro el SIE para la comunidad educativa.
- (G) La evaluación que hacen los docentes es clara, continua y formativa.
- (H) Los docentes y directivos destinan tiempo para la atención de padres y estudiantes.

Los cuestionarios demostraron que la mayoría de la comunidad educativa no reconoce la importancia, objetivos e impacto del Sistema Institucional de Evaluación, lo cual resulta altamente perjudicial

para una organización que pretenda alcanzar metas de calidad. Si la comunidad no percibe la evaluación como un elemento importante, no será posible realizar ajustes ni procesos de mejora a ningún nivel. En este sentido, es urgente reconocer que se debe socializar de manera más efectiva tanto el Sistema de Evaluación como el Sistema de Gestión de Calidad de la institución en general, tal como lo sugiere la GTC-200:

“En la comunicación interna se debería tener en cuenta la difusión de la política y los objetivos de calidad, los requisitos (necesidades y expectativas) de los estudiantes, padres de familia y/o acudientes y otras partes interesadas, las disposiciones legales y reglamentarias y los documentos necesarios para asegurar la eficacia de la planeación, operación y control de los procesos del sistema de gestión de la calidad y el logro de los objetivos de la calidad planteados.” (ICONTEC (2008), p. 23)

Análisis para el Objetivo 3: Establecer la relación entre el sistema de gestión de calidad, en sus procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación (SIE), y las acciones adelantadas por la institución para el mejoramiento del ISCE

Para el cumplimiento de este objetivo se siguió el método descrito con anterioridad. Se diseñaron indicadores de evaluación acordes con lo establecido en el Sistema de Gestión de Calidad en los procedimientos referidos (Diseño Educativo y SIE). Las preguntas asociadas a este objetivo no pretendían indagar sobre la implementación del SGC (pues esto se presentó en el objetivo anterior) sino que buscan evaluar cómo la implementación del SGC ha impactado a la comunidad educativa, un ejemplo se presenta en la figura 8⁹:

9 Tal como se presentó en la figura 6, el cuadro azul oscuro muestra el indicador base (Ver Tabla 6). Los cuadros azules claros muestran los cuatro grupos que fueron encuestados y cómo se ajustó según sus características particulares la pregunta relacionada con el indicador base. La diferencia se encuentra en que este indicador y sus preguntas están orientados a dar respuesta al objetivo 3 de esta investigación.

Figura 8: Ejemplo de triangulación de los indicadores (Indicador (K)).



Fuente: propia

El resultado de los cuestionarios realizados sigue el mismo patrón utilizado en el objetivo anterior, aunque como se puede apreciar, los indicadores están orientados hacia la evaluación y no hacia la implementación del SGC en sus componentes Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación. Como resultados generales se presentan los siguientes:

- **Indicadores con resultados esperados ideales:**
- (I) La evaluación y retroalimentación de las actividades institucionales es pertinente.

La comunidad educativa reconoce como actividad institucional todo aquel evento ocurrido dentro de la jornada escolar, pero

que no se enmarca en las clases regulares (festivales, izadas, conmemoraciones, salidas pedagógicas, etc.). Este tipo de eventos cuentan con gran aceptación, especialmente para los padres de familia y los estudiantes, y es posible que eso haya incidido en la valoración indagada por el cuestionario. Sin embargo, se destaca que tanto la Guía 34 (MEN (2008), p. 19) como la GTC-200 (ICONTEC (2005), p.16) sugieren la evaluación permanente de este tipo de actividades, lo que es reconocido por la comunidad educativa en cuyo caso se puede interpretar como una apropiada implementación y evaluación de este proceso.

• **Indicadores que requieren observación y ajuste:**

- (J) Se revisa permanente el cumplimiento del Plan de Estudios/ Plan de Área.
- (K) Son efectivas las estrategias de mejora según resultados de pruebas internas y externas (Saber).
- (M) Se tienen en cuenta las propuestas de mejoramiento institucional establecidas por el Consejo Académico.
- (N) Se diseñan estrategias de mejoramiento para estudiantes con bajos resultados.
- (O) Se ajusta el SIE según la evaluación institucional.

La Guía 34 afirma que una institución que tiene buenos resultados y que mejora continuamente “Tiene mecanismos de evaluación claros y conocidos por todos, y utiliza los resultados para mejorar” (MEN (2008), p. 19). Este proceso de evaluación también es respaldado por la GTC-200 que lo menciona así: “La verificación de la conformidad de los procesos deberá seguir las disposiciones documentadas. Es conveniente que, en intervalos planificados, el dueño o persona con la máxima autoridad y responsabilidad en cada proceso revise los resultados del mismo, como forma de efectuar seguimiento.” (ICONTEC (2005), p. 55 y 56). Los cuestionarios aplicados a la comunidad educativa dan cuenta de la existencia de la existencia de estos procesos, aunque la comunidad no lo reconoce como un elemento fundamental para alcanzar metas de calidad educativa.

- **Indicadores que requieren atención urgente:**

- (L) Se hacen ajustes al Plan de Estudios / Planes de Área según indicadores de evaluación.

Es interesante que este indicador haya sido resuelto sólo por el equipo directivo y por los docentes. La gráfica muestra una muy elevada desviación estándar lo que se interpreta como una alta dispersión en los datos que, en el contexto de esta investigación, significa que las opiniones de los directivos y los docentes sobre los ajustes a los planes de estudios según los indicadores de evaluación son bastante diferentes. A la luz de lo establecido por la Guía 34 y la GTC-200 (según se citó en el párrafo anterior, al no existir uniformidad en la percepción de los ajustes y de los indicadores de evaluación, la institución carece de un horizonte claro al cual encaminarse. Es fundamental que estos dos grupos destinen esfuerzos para encontrar un consenso sobre lo que debe entenderse como indicadores de evaluación y cómo ajustar los planes de estudio frente a ellos.

Triangulación de la información

El objetivo general del presente trabajo de investigación busca evaluar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad de la IED Atabanzha en lo relativo a los procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación y su incidencia en los logros académicos institucionales. Con este propósito se formularon los instrumentos de recolección de información anteriormente presentados. Estos instrumentos responden a cada una de las categorías y subcategorías presentadas por lo que en la Tabla 7 se refleja una triangulación de los datos obtenidos frente a los documentos usados para sustentar el marco de la investigación validando, de esta manera, la información obtenida:

Tabla 7 - Triangulación de los instrumentos de recolección de información frente a las categorías de análisis

Categorías	GTC-200 (ICONTEC (2005))	GUÍA 34 (MEN (2008))	Instrumento 1: Matriz de análisis documental	Instrumento 2: Cuestionarios a comunidad educativa
General: Sistema de Gestión de Calidad	Esta guía técnica es una adaptación de la norma ISO 9001 para el establecimiento de Sistemas de Gestión de Calidad aplicados a las instituciones educativas.	Aunque esta Guía no se refiere específicamente a la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad, sí impulsa la cultura de la autoevaluación y el mejoramiento permanente de las instituciones educativas.	La matriz utilizada es pertinente ya que es adaptada de la GTC-200. Esto significa que los principios e indicadores que propone corresponden a lo que se espera que un SGC debe contener. El análisis realizado a los documentos presentados por la institución debe responder a este aspecto.	Cada uno de los indicadores sugeridos fue adaptado de las actividades y descriptores establecidos en el Sistema de Gestión de Calidad implementado en la institución por lo que son pertinentes para evaluarlo en los procedimientos establecidos.
Subcategoría: Procedimiento Diseño Educativo	Esta guía técnica establece la necesidad de la planeación como un elemento fundamental para obtener una gestión de la calidad educativa. El capítulo 5.4 -Planificación-, describe aspectos relevantes para el diseño educativo.	En la Guía 34, el Diseño educativo está estrechamente relacionado con la Gestión Académica que desarrolla en su página 29 establece los procesos y componentes que deberían observarse para alcanzar óptimos desempeños.	A falta de un PEI que direcciona el propósito de la educación en la institución, se aplicó el instrumento al Manual de Calidad suministrado por la dirección del establecimiento. Dentro de este documento se encuentra el Procedimiento Diseño Educativo, lo que valida la información obtenida a través del instrumento.	El Procedimiento Diseño Educativo hace parte del manual de procedimientos propuestos por el Sistema de Gestión de Calidad de la institución. El diseño de los indicadores evaluados por los cuestionarios está alineado con este documento por lo cual la información obtenida es pertinente.
Subcategoría: Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación (SIE)	La guía establece en su sección 8.2.4 -Seguimiento y medición del servicio educativo- (p. 57) una serie de indicaciones que optimizarían adecuados sistemas de evaluación institucional y que redundan en la calidad educativa.	La Guía 34 ofrece matrices de seguimiento a los procesos de evaluación establecidos para las instituciones educativas. También ha establecido una serie de rubricas que pueden ser encontradas en las páginas 106 y 107.	La IED Atabanzha cuenta con un Sistema Institucional de Evaluación claramente definido. Este se da a conocer a la comunidad educativa como una sección del Manual de Convivencia Estudiantil actualizado al 2019. Este fue el documento al cual se le aplicó la matriz de evaluación documental.	Se tomaron las actividades y los descriptores enunciados en el Procedimiento SIE que hace parte del manual de procedimientos establecidos por el Sistema de Gestión de Calidad implementado en la institución, por lo que la información obtenida responde a esta subcategoría.

Fuente: propia

Interpretación de los resultados

Este apartado presentará inferencias sobre los hallazgos y el análisis de la información obtenida a la luz de la *hipótesis* y las *anticipaciones de sentido*.

La IED Atabanzha ha dedicado un esfuerzo considerable en la implementación de un SGC con el fin de garantizar la calidad en la prestación del servicio educativo y esto se evidencia en el profundo interés que tiene en promoverlo y estructurarlo. Sin embargo, la información obtenida en esta investigación da cuenta que este proceso aún requiere muchos ajustes, así como la necesidad de completar la documentación necesaria para alcanzar este propósito. La revisión documental evidenció la ausencia de un Proyecto Educativo Institucional, por lo menos como un documento escrito que pueda ser consultado por la comunidad educativa. La GTC-200 lo define como un elemento central dentro del Sistema de Gestión de Calidad:

El proyecto educativo institucional o su equivalente es un documento que contiene la propuesta de educación que hace un establecimiento educativo, en la que plasma sus principales objetivos, el enfoque pedagógico, metodológico y curricular, los elementos que lo caracterizan y diferencian de otros, define las competencias a desarrollar a través de la formación ofrecida, lo que espera alcanzar y las estrategias para hacerlo. (ICONTEC (2005), p.11)

Esto se considera de especial interés porque en él se establece la dirección que debe tomar la institución, los propósitos de la educación y la gestión de los recursos con que cuenta el colegio. Más importante que la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es la ejecución de un PEI concertado por los integrantes de la comunidad educativa. Es muy posible que la elaboración de este PEI se encuentre en proceso, pero le urge a la institución concretarlo y compartirlo para que todos los integrantes de la comunidad reconozcan las metas que la institución pretende alcanzar. La construcción de un PEI por parte de toda la comunidad educativa “fortalece la identidad institucional y brinda las condiciones esenciales para que todos trabajen en una misma dirección” (MEN (2008), p. 16). Por tal razón se requiere que este documento se consolide y se divulgue con el propósito de brindar un horizonte al

trabajo conjunto por parte de los integrantes de la institución.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad se refleja en la adopción de un Manual de Calidad que contenga los procesos institucionales que favorezcan la obtención de buenos resultados, no solo en su gestión académica sino en las demás gestiones propuestas por la Guía 34 (ver gráfico 2). Este Manual debe ser conocido por la comunidad educativa de forma que cada integrante reconozca cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de las dinámicas institucionales. La revisión documental demostró que el Manual que se encuentra en uso en estos momentos carece de visiones actualizadas y falla al definir con mayor precisión las funciones de los integrantes de la comunidad. Esta situación se refuerza con los resultados de los cuestionarios en las que se evidencia cómo existen opiniones divididas sobre diversos indicadores que deberían estar completamente claros o alineados con la política de calidad institucional. La GTC-200 establece que la adopción de un manual de calidad debe ser coherente con los propósitos contemplados en el PEI (ICONTEC (2005), p, 14) por lo que la finalización de la construcción de ambos documentos debería ser la prioridad del equipo directivo de la institución.

Una situación similar se percibe en el Sistema Institucional de Evaluación (SIE). La revisión documental demostró que el SIE reconoce y aplica lo establecido por el decreto 1290 de 2009, pero esto no significa que exista un liderazgo en su implementación. La revisión documental explica cómo la responsabilidad de la evaluación a los estudiantes recae en el trabajo de los docentes, pero sin seguimiento por parte de la dirección de la institución. Esta situación se corrobora con los resultados de los cuestionarios en donde se puede apreciar una gran diferencia de opiniones sobre cómo se ha implementado el SIE en la institución. La Guía 34 presenta en su anexo 1 una rúbrica de valoración orientada a revisar la implementación de varios aspectos claves de la Gestión Académico y de la Evaluación Institucional (MEN (2008), p, 106 y 107). Revisar ese documento impulsaría una mejor implementación y reconocimiento del Sistema Institucional de Evaluación presente en el colegio.

Que se presenten estas situaciones permite inferir que existen fallas en la estructura del Sistema de Gestión de Calidad y que, por esta razón, se falla también en su comunicación al resto de los integrantes de la comunidad educativa. En otras palabras, el SGC existe como un

esfuerzo liderado por las directivas institucionales, pero no impacta el trabajo de los demás integrantes de la comunidad. Es posible que esto se deba a que aún se encuentra en construcción, lo que demostraría que su implementación se ha realizado de manera irregular o con un compromiso muy bajo.

Si se observa este fenómeno bajo el ciclo PHVA planteado en la página 3 y 4 de la GTC-200 (ICONTEC (2005)), es posible establecer que la dirección de la institución educativa ha procurado cumplir con las primeras dos partes del ciclo: (P) Planear y (H) Hacer, pero no ha realizado adecuadamente las dos siguientes: (V) Verificar y (A) Actuar. Esto se hace evidente ya que no existen o no se presentaron documentos que permitieran reconocer acciones de mejoramiento derivadas de algún proceso de verificación. La GTC-200 establece en su numeral 4.2.4 -Control de registros en los establecimientos educativos- (Idem, p. 15), que estos registros deben hacerse para dar soporte a los diferentes cambios que la institución realice. Tal situación también se evidencia en las entrevistas al percibir que, en la mayoría de ellas no se hace evidente una claridad o uniformidad en el manejo o apropiación de los conceptos relativos a la implementación del Sistema de Gestión en la Institución. Trece, de los quince indicadores evaluados a través de los cuestionarios evidenciaron fallas en su implementación. Encontrar las razones por las cuales se presenta dicha situación es motivo de una futura investigación.

La calidad educativa ofertada en la institución puede ser mayor siempre que los docentes como responsables directos de la aplicación tanto del Diseño Educativo como del SIE estén convencidos de ofrecerla. Los cuestionarios demostraron que muchos de ellos no reconocen aspectos fundamentales de un Sistema de Gestión de Calidad, o también que su proceso de divulgación a los demás integrantes de la comunidad no ha sido pertinente. La variabilidad de opiniones entre el equipo directivo y el grupo de docentes reflejada en desviaciones estándar entre once y más puntos (según la figura 7) demostraría esta situación. Para rectificar esto es necesario que el grupo directivo realice un mejor seguimiento de los procesos, aunque es claro que esto puede derivar en tensiones entre ambos grupos (directivos y docentes) ya que no existen documentos consolidados que establezcan reglas claras de trabajo sobre este particular a nivel institucional.

Discusión



La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad puede resultar positiva si se atienden las indicaciones establecidas en las normas técnicas reconocidas, tal como se presentó en la sección de antecedentes. La GTC-200 establece en su numeral 4.1 -Requisitos generales de los establecimientos educativos- (p. 11) que deberían estar claramente definidos los procesos de gestión, así como el seguimiento a los resultados obtenidos para garantizar la gestión de la calidad y el mejoramiento continuo. La Guía 34 también sugiere que los procesos de mejoramiento escolar requieren el diseño, organización y seguimiento de tareas orientadas a para tal fin bajo el liderazgo del rector y quien delega responsabilidades de grupos de trabajo para el desarrollo de estas tareas (p. 32).

En el caso de la IED Atabanzha, gracias a la revisión documental ejecutada y a los indicadores evaluados se puede establecer que se han realizado importantes avances en los procesos de implementación de un SGC, lo cual puede evidenciarse en la existencia de un manual de calidad y en el diseño, seguimiento y control de una serie de procesos aplicados al Diseño Educativo y SIE, pero no se ha realizado de manera efectiva toda vez que muchos de sus documentos orientadores se encuentran en proceso de construcción y ajuste. Esta situación impide que existan directrices claras y socialmente aceptadas o, al menos, conocidas, por lo que cada grupo de la comunidad educativa actúa como un ente independiente, y cumple con sus responsabilidades bajo supuestos basados en lo que cada uno considera apropiado. Esta situación se puede evidenciar en los resultados de las entrevistas donde se observa que las opiniones de los encuestados no son uniformes ni están orientadas en la misma dirección lo que se explica con la heterogeneidad en las respuestas (o valores altos en la desviación estándar según la figura 7).

Un aspecto importante establecido en la GTC-200 está señalado en los objetivos de calidad de los establecimientos educativos los cuales “deberían incluir los objetivos esperados del proceso de enseñanza – aprendizaje de los estudiantes, así como los relacionados con las especificaciones de los servicios complementarios y de apoyo a la labor pedagógica” (ICONTEC (2005), p. 20). La claridad que esta guía sugiere es la base sobre la cual se sustenta todo el proceso educativo y que se relaciona en el PEI, de ahí que se proponga con urgencia su culminación y posterior divulgación.

El ciclo PHVA propuesto por la norma ISO 9001 no se cumple en su totalidad, al menos en los procesos Diseño Educativo y SIE. La revisión documental demuestra que se realizan procesos de planeación y ejecución, pero los cuestionarios evidencian que la verificación de su aplicación y las correcciones de las dificultades no se realizan de manera efectiva. Esto quiere decir que la dirección de la institución ha presentado dificultades para cumplir con los pasos fundamentales de evaluación institucional, por lo que el mejoramiento continuo no cuenta con datos precisos para la toma de decisiones. Un caso particular se observa con el papel que cumple la Comisión de Promoción y Evaluación. El SGC cumple al indicar que estas estrategias deben realizarse, incluso, responsabiliza a la esta Comisión para que lidere estos procesos de mejoramiento para los casos de los estudiantes con

bajos desempeños. Pero la investigación demuestra que sus decisiones no generan el impacto esperado lo que influye directamente en los resultados de los estudiantes.

Al parecer, tanto la Comisión como el Consejo Académico, que están liderados por los docentes, generan una fuerte influencia en las decisiones generales de la institución lo que limita demasiado el nivel de participación de otros grupos como los padres y los estudiantes quienes podrían dar importantes aportes en el proceso de evaluación y en la Gestión Académica. La GTC-200 en el numeral 5.2 Enfoque al cliente en los establecimientos educativos establece que “los beneficiarios (clientes)” muchas veces poseen intereses disimiles y contrapuestos frente al servicio que esperan obtener de la institución, por tal razón es importante hacer un seguimiento periódico a estas preocupaciones (p. 18). Los cuestionarios aplicados para esta investigación demostraron que tanto padres como estudiantes no sienten plena confianza en que sus aportes u opiniones sean tenidas en cuenta dentro de las decisiones que se toman en el colegio, lo que se puede reflejar en una falta de compromiso con el cumplimiento de sus obligaciones al no sentirse identificado con ellas.

El equipo líder de la institución, tanto directivos como orientadores, deben realizar con mayor periodicidad evaluaciones a los diferentes procesos relacionados con la formación de los estudiantes. Según lo evidenciado en las entrevistas, padres y estudiantes consideran que la evaluación es un proceso que se realiza **al final** (evaluación sumativa) y que en ella no les es posible participar en su diseño o planeación. La institución requiere comprender que la evaluación es un **proceso permanente** que busca el mejoramiento continuo y que no debe usarse con un carácter punitivo sino formativo.

Responder la pregunta de investigación propuesta para este trabajo (*¿En qué medida los procedimientos Diseño Educativo y Sistema Institucional de Evaluación establecidos en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del IED Atabanzha han incidido en los resultados institucionales y cómo han contribuido a mejorar los procesos de gestión académica?*) implica reconocer que los bajos desempeños obtenidos por la institución son el resultado de una implementación incompleta del Sistema de Gestión de Calidad, no sólo porque se encuentre en proceso de construcción y ajuste, sino porque la comunidad educativa

no reconoce el Sistema como un método para orientar y gestionar las actividades académicas. La contribución del Sistema en el mejoramiento de la gestión académica está limitada al liderazgo del equipo directivo ya que en él recae la responsabilidad de su adecuada implementación (ICONTEC (2005) p. 23). En los documentos se reconoce que la evaluación permanente y el seguimiento a los procesos redundan en un mejoramiento continuo de trabajo realizado en la institución, pero para que esto suceda el equipo líder debe mejorar su comunicación con los demás grupos que integran la comunidad educativa y demostrar que la implementación del Sistema de Gestión Académica puede ser beneficiosa para todos, es decir, completar adecuadamente el ciclo PHVA y dedicar mayores esfuerzos en el cumplimiento de las dos últimas partes del ciclo.

A manera de cierre

Para dar respuesta al objetivo de investigación No. 4: *Definir acciones orientadas a fortalecer la gestión de calidad y mejorar los resultados externos que mide el ISCE*, se tendrán en cuenta los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información y su posterior análisis y discusión de los hallazgos. Al haberse observado dos procedimientos por separado es pertinente presentar conclusiones y recomendaciones para cada uno de ellos.

Conclusiones

Procedimiento Diseño Educativo:

La revisión documental demostró que, si bien existe un proceso de estructuración de un Manual de Calidad, la institución no cuenta con documentos consolidados que evidencien el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la carencia de un PEI deja sin proyección al resto de procesos y la comunidad educativa queda en libertad de elegir cómo orientar sus funciones según le parezca conveniente. Podría considerarse una investigación sobre la incidencia del PEI en las dinámicas cotidianas de la institución.

Los documentos existentes, aunque básicos y con información muy generalizada, reflejan el compromiso del equipo directivo con la implementación un SGC. Sin embargo, los cuestionarios evidenciaron que este compromiso no tiene un impacto contundente en el resto de la comunidad educativa. Las razones de esta situación pueden ser variadas: Falta de interés por el resto de la comunidad en la implementación del Sistema, desconocimiento sobre los aportes que puede ofrecer el Sistema en la gestión de la calidad educativa, predisposiciones de ciertas personas hacia la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad

al percibirlos como la estandarización de procesos humanos que no deberían ser regulados bajo parámetros industriales, entre otras. Definir con precisión estas razones pueden ser insumo para otra investigación. La IED Atabanzha, al no contar con un PEI estructurado y actualizado, enfrenta dificultades en el desarrollo de las actividades misionales propias de la institución y se dificulta el seguimiento de los procesos, es decir, no está vinculado el PEI con el SGC. En los resultados de los cuestionarios puede evidenciarse que esta situación no permite realizar un adecuado proceso de seguimiento a la implementación del Sistema lo que afecta directamente los resultados institucionales pues no se pueden establecer aspectos concretos que deban ser ajustados para alcanzar mejores desempeños.

Un aspecto importante detectado en los cuestionarios es el uso que se hace a los resultados de pruebas internas y externas ya que estos no son usados para revisar los procesos de formación y alcance de metas de los estudiantes, es decir, no se ajusta el Diseño Educativo según los resultados obtenidos, ni tampoco impactan los planes de estudio. Esto se observa también en la escasa evidencia que se encontró sobre la revisión del cumplimiento de los Planes de Estudio. Tampoco es claro cómo se atienden las opiniones y recomendaciones de padres de familia y estudiantes, por lo que no se puede afirmar que el colegio responsa a las necesidades de la comunidad.

El cuestionario sobre el modelo pedagógico evidenció que este no tiene incidencia en las prácticas propuestas en los planes de estudio. Esto puede ser resultado de la falta de respuesta a las necesidades de la comunidad, la carencia de un PEI estructurado o a fallas en la comunicación entre el equipo directivo y los docentes.

Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación (SIE):

El análisis documental evidenció que una de las mayores fortalezas del SIE es que este responde a las indicaciones que hace el decreto 1290 de 2009 lo que le permite a la institución cumplir con la norma vigente. La principal dificultad radica en que se este documento percibe la evaluación como un proceso a corto plazo y no la proyecta hacia el cumplimiento de metas de vida en los estudiantes. En los cuestionarios se refleja que, tanto padres de familia como estudiantes,

no reconocen cómo están siendo valorados ni qué criterios se usan para ello. Se evidencia un desconocimiento de la importancia del SIE para la institución.

Los cuestionarios referentes a los aportes de las Comisiones de Promoción y Evaluación mostraron que estas no tienen un impacto importante dentro de las dinámicas institucionales, sus recomendaciones y sugerencias de mejoramiento tienen una baja incidencia dentro de los ejercicios de formación y evaluación. Tampoco se concede mayor importancia al diseño de estrategias de mejoramiento para estudiantes con bajos desempeños académicos, aunque estas se encuentren contempladas en el SIE, lo que demuestra que no se hace un seguimiento ni evaluación a la aplicación del sistema.

No se encontró evidencia de un consenso entre el equipo directivo de la institución y los docentes frente a los ajustes que se deberían hacer al SIE con base en la evaluación institucional. Esto evidenciaría fallas importantes de comunicación entre los diversos integrantes de la comunidad educativa lo que explicaría por qué se identifican opiniones diferentes en aspectos en los que debería presentarse una completa uniformidad.

Recomendaciones

Procedimiento Diseño Educativo:

- La dirección de la institución debería culminar con prontitud la construcción de los documentos orientadores del trabajo institucional como el PEI, el Manual de Calidad y el ajuste del Sistema Institucional de Evaluación.
- Establecer mejores y más eficientes canales de comunicación entre el equipo Directivo, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes de manera que toda la comunidad tenga claridad sobre cómo funciona la institución y qué se espera alcanzar con los estudiantes, que los esfuerzos de toda la comunidad educativa apunten a un mismo horizonte. Este proceso debe ser liderado desde rectoría, pero con seguimiento permanente por parte de los coordinadores institucionales.

- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad como una herramienta que optimice la gestión académica y los procesos administrativos institucionales, buscando que esto se refleje en el PEI. Para alcanzar este propósito es menester que se realicen permanentes charlas de capacitación sobre la implementación del sistema a toda la comunidad educativa para que exista una identidad institucional alrededor de este.

Procedimiento Sistema Institucional de Evaluación (SIE):

- Consolidar los procesos de evaluación aplicados en la institución como esfuerzos para la formación integral de los estudiantes por medio de una valoración permanente y no como una actividad para aprobar o reprobar estudiantes. Se sugiere motivar a los docentes el uso de las evaluaciones como un proceso diagnóstico del ejercicio pedagógico.
- Fortalecer el liderazgo del equipo directivo de forma que se realicen seguimientos más minuciosos en los procedimientos de Diseño Educativo y en la aplicación del Sistema Institucional de Evaluación.
- Fortalecer los canales de comunicación entre los distintos integrantes de la comunidad educativa para que exista conocimiento sobre la manera como se enseña, el tipo de metas que se desean alcanzar y cómo se valora el proceso educativo.
- Los docentes de apoyo y orientadores deberían tener una mayor participación en el diseño educativo y en los procesos de evaluación, Así mismo, deben valorarse los aportes de Padres y Estudiantes sobre los procesos de evaluación que se aplican ya que son sus resultados los que se tienen en cuenta para evaluar a la institución en las pruebas Saber y en el ISCE.

Limitaciones

Al realizar el presente trabajo de investigación se encontraron las siguientes limitaciones:

- El tamaño de la muestra no es muy grande respecto a la población por lo que puede no reflejar con precisión la opinión de la mayoría de los integrantes. Además, en el caso de los Consejos de Padres y de los Estudiantes, el perfil de estas personas se destaca por estar comprometidos de una u otra manera en las dinámicas institucionales lo cual no refleja la actitud de la mayoría de los padres y estudiantes que se han destacado por su indiferencia hacia los procesos institucionales. Aplicar los cuestionarios a una mayor cantidad de población puede variar los resultados drásticamente.
- Muchos docentes se mostraron reacios a participar en los cuestionarios ya que tienen una predisposición hacia la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad, así no cuentan con mucha información sobre ellos. Esta actitud pudo viciar los resultados obtenidos.
- Por limitantes de tiempo fue imposible analizar opiniones abiertas de los integrantes de la comunidad educativa. La información que se puede obtener por medio de entrevistas puede arrojar mayores luces sobre el interés de investigación de este trabajo.
- Algunos de los docentes que participaron en la aplicación del cuestionario cuentan con poco tiempo de vinculación a la institución y no poseen información precisa sobre la implementación del SGC en el colegio por lo que sus opiniones pueden ser poco acertadas, aunque las preguntas intentamos superar esta limitación.

Índice de tablas

Tabla 1: Procedimientos de gestión IED Atabanzha.....	17
Tabla 2: Presentación de los principales Sistemas de Gestión de Calidad aceptados por el MEN.....	30
Tabla 3: Comparación entre la propuesta de Enfoque Mixto por Hernández-Sampieri y el presente trabajo de investigación.....	40
Tabla 4: Presentación de la población y la muestra intencional.....	44
Tabla 5: Categorías de análisis.....	44
Tabla 6: Indicadores propuestos según objetivos de investigación y actividades establecidas en los procedimientos estudiados.....	52
Tabla 7: Triangulación de los instrumentos de recolección de información frente a las categorías de análisis.....	67

Índice de figuras

Figura 1. Resultados ISCE I.E.D. Atabanza.....	18
Figura 2. Sistema de Gestión de Calidad. Ciclo PHVA.....	32
Figura 3: Presentación de las cuatro gestiones básicas referenciadas en la Guía 34 del MEN.....	34
Figura 4: Presentación de los componentes del ISCE.....	35
Figura 5: Pasos para el mejoramiento institucional propuestos por la Guía 34 del MEN.....	37
Figura 6: Ejemplo de triangulación de los indicadores (Indicador (H)).....	54
Figura 7: Tabla de interpretación de desviaciones estándar obtenidas.....	57
Figura 8: Ejemplo de triangulación de los indicadores (Indicador (K)).....	64

Bibliografía

ARISTIZÁBAL, G.R., CÁRDENAS, P.R., BUITRAGO, V.M. y MARTÍN, G (2009), *Impacto de la certificación ISO 9001:2000 en la visión y misión de una institución educativa de educación preescolar, básica y media certificada*. Investigación para optar por el título de Magíster en Educación, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá

AVENDAÑO, W., PAZ, L., PARADA, A. (2017) *Estudio de los factores de calidad educativa en diferentes instituciones educativas de Cúcuta*. Investigación & Desarrollo, Norteamérica, 24, mar. Disponible en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/view/8031/9732>.

BAEZ DE LA FE, B. *El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa*. Publicado en el número 294 (enero-abril 1991) de la “Revista de Educación” del Ministerio de Educación y Ciencia de España.

BECERRA, S.L. y CORREDOR, G.P. (2015), *Efectos de la certificación de calidad ISO 9001:2008 en la gestión de los colegios de La Presentación de la provincia de Bogotá*. Revista SIGNOS, Universidad Santo Tomás, Bogotá. Vol. 7, N.º 1. pp. 31-39

BERGHE, W. (1998) *Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y a la formación*. Formación profesional. Revista europea, CEDEFOP N° 15, (dic.), p. 21-29.

BERNAL, J. (2006) *Comprender nuestros centros educativos: perspectiva micropolítica*. Mira Editores. Barcelona.

DECRETO 1075 DE 2015, Presidencia de la República de Colombia.

DECRETO 1499 DE 2017, Presidencia de la República de Colombia.

DIAZ, A. y ORTIZ, L. (2016), *Análisis desde una perspectiva de los radicales antropológicos en la IED Tomás Carrasquilla*, Tesis para la Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas, Universidad de la Sabana, Chía.

- DÍAZ, J. (2013) *Calidad educativa: Un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración de la educación*. Portal de Revistas Electrónicas UAM. Tendencias Pedagógicas, volumen 21. En: <https://revistas.uam.es/tendenciaspedagogicas/article/view/2032>
- FERRER, E. (2015) *Propuesta para realizar coaching ejecutivo y de equipos a los comités de calidad de 12 colegios públicos de Cúcuta y Norte de Santander*. Trabajo de grado en especialización Estratégica. Universidad de la Sabana. Cúcuta. En: <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/16914>
- FUNDACIÓN NUTRESA (2013) *Guía para desarrollar calidad en la gestión de instituciones educativas*. Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI. Guías 1 y 2.
- ICONTEC (2005) *Guía Técnica Colombiana GTC – 200, Guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal*.
- GONZÁLEZ, I. (2004) *Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativas*. , Revista de Educación, 6: págs. 155-169. Universidad de Huelva
- HERNÁNDEZ, A. (2012) *La Escuela –Corporación: Políticas de calidad en la isotización del escenario educativo*. Trabajo de grado para la Maestría de Estudios Culturales. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R. (2014) *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. Editorial Mc Graw-Hill. México
- JARAMILLO, R. (2015) *La calidad de la educación: Los léxicos de la deshumanización*, Ediciones Desde Abajo. Colección Primeros Pasos. Bogotá, febrero de 2015.
- JARAMILLO, R.; MORALES, L. y ZAPATA, A., (2004) *Participación y construcción de los PEI en instituciones de educación básica en Antioquia*, vol. XVI, núm. 38, (enero-abril), pp. 123-127. Disponible

en: http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/3078/1/JaramilloRodrigo_2004_calidadeducacionconceptoreferencia.pdf

MARTÍNEZ, C.; RIOPÉREZ, N. (2005) *El modelo de excelencia en la EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos*. Educación XX1, núm. 8, 2005, pp. 35-65 Universidad Nacional de Educación a Distancia Madrid, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70600802>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL (2008), *Guía No 34: Guía para el mejoramiento institucional. De la autoevaluación al plan de mejoramiento*

TRILLA, J., et al. (2007), *El legado pedagógico del siglo XX para la escuela del siglo XXI*. Serie: Fundamentos de la educación. Editorial Graó, Barcelona.

OCDE (2010), *Estándares de calidad para la evaluación del desarrollo*. Serie: Directrices y Referencias del CAD, OCDE. Disponible en el portal internet de la OCDE iLibrary www.oecdilibrary.org

RAMOS, C. (2007). *Un análisis crítico sobre los modelos de gestión de la calidad en la educación*. Revista Innovación Educativa. 7. 19 - 29.

SENLE, A.; GUTIERREZ, N. (2005), *Calidad en los servicios educativos*. Ediciones Díaz de Santos, España. Disponible en: <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479786670.pdf>

SUCHMAN, E. (1967) *Evaluative research: principles and practice in public service and social action programs*. Russell Sage Foundation, New York.



Con el propósito de valorar la implementación del sistema de gestión de calidad en esta institución, se ha propuesto un trabajo de investigación de tipo evaluativo el cual utiliza un enfoque mixto ya que recurre al análisis de datos cualitativos y cuantitativos. Al final se presentan las conclusiones de la investigación y una serie de recomendaciones con las cuales se busca aportar elementos que se consideran necesarios para que la institución alcance mejores desempeños en las pruebas SABER y el ISCE.