



**Sistema de Gestión de  
Calidad para Instituciones  
Educativas. Caso IE San  
Antonio, Jardín, Antioquia**

Carolina Arango Salazar  
Cristian Leonardo Quintero Cristancho

# Sistema de Gestión de Calidad para Instituciones Educativas. Caso IE San Antonio, Jardín, Antioquia

Carolina Arango Salazar<sup>1</sup>

Cristian Leonardo Quintero Cristancho<sup>2</sup>

## Resumen

La educación como servicio público, más que una función social necesaria para los seres humano, es responsabilidad del Estado, quien debe velar por su calidad y por el cumplimiento de sus fines. No obstante, los directivos docentes de las Instituciones Educativas públicas en Colombia, en su mayoría, carecen de nociones administrativas necesarias para cumplir con efectividad su labor, razón suficiente para adoptar un enfoque gerencial fundamentado en los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y responsabilidad. Este artículo presenta los resultados obtenidos en el diseño de un sistema de gestión de calidad, cimentado en los pilares y conceptos de las normas ISO 9000 en la Institución Educativa San Antonio del municipio de Jardín, Antioquia. Se concluyó que un sistema de gestión de la calidad garantiza el seguimiento de los procesos institucionales para dar valor agregado al servicio educativo y controlar todas las actividades conexas.

**Palabras clave:** Administración pública, gestión educativa, calidad de la educación, sistema de gestión de calidad, gestión de documentos.

## Introducción

La educación es:

“[...]un servicio público que tiene una función social”, el cual es responsabilidad, en primera instancia del Estado, quien debe encargarse de “...velar por su calidad [y] por el cumplimiento de sus fines”. (Asamblea Nacional Constituyente, 1991, p. 16). Este servicio vital, puede ser prestado tanto por el mismo Estado como por particulares, cumpliendo la normatividad nacional y garantizando condiciones de calidad y cobertura. Además, es deber del Estado “...atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación” (Congreso de la República de Colombia, 1994, p. 1)

---

<sup>1</sup> Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Correo electrónico: [carolina.arangos@esap.edu.co](mailto:carolina.arangos@esap.edu.co)

<sup>2</sup> Escuela Superior de Administración Pública ESAP. Correo electrónico: [cristianquinteroc@normalamaga.edu.co](mailto:cristianquinteroc@normalamaga.edu.co)

No obstante, los directivos docentes de las Instituciones Educativas públicas del país, aunque tienen formación pedagógica, en su mayoría carecen de nociones administrativas necesarias para cumplir con efectividad su labor como gerentes educativos. Por esta razón, es importante adoptar un enfoque gerencial dentro de la Administración Pública fundamentado en los principios de “...*eficiencia, eficacia, transparencia y responsabilidad*” (ESAP, 2019, p.4). Este artículo presenta el diseño de un sistema de gestión de calidad cimentado en los pilares y conceptos de las normas ISO 9000, que será implementado en la Institución Educativa San Antonio del Municipio de Jardín con miras al mejoramiento de su desempeño en la prestación del servicio educativo.

Al final, se concluye que un sistema de gestión de la calidad es una herramienta administrativa para mejorar la prestación del servicio educativo, la eficiencia en la utilización de los recursos, la eficacia en el logro de objetivos y la satisfacción de los usuarios. Además, garantiza el seguimiento de los procesos institucionales para dar valor agregado, no solo al servicio prestado, sino que también permite el control de todas las actividades conexas y la adopción de una estrategia de mejoramiento continuo dentro de una organización.

### **Administración pública, educación y calidad**

En 2015, el catedrático Ramió Matas de la Universidad Pompeu Fabra en Barcelona, España, hizo un ejercicio de prospectiva sobre los cambios que vivenciarán las instituciones y aparatos de la administración pública hasta el año 2050, con el fin de orientar tanto a políticos como a académicos en la decisiones y debates que deberán asumirse en el presente, para evitar que la gerencia pública quede rezagada ante los avances constantes de la economía, la tecnología y la sociedad en general.

Para este autor, la problemática principal de las administraciones públicas gira en torno a la falta de una identidad organizacional que les permita proyectarse al futuro, ya que, generalmente, parten de un autodiagnóstico institucional que plantea planes de mejoramiento o reformas estructurales de corto plazo, que poco o nada inciden en el cambio paradigmático que se requiere para responder de modo eficiente y oportuno a los retos que se avecinan vertiginosamente. Del mismo modo, enfatiza en la importancia de pensar sobre el deber ser de la administración pública a largo plazo, y así tomar, aquí y ahora, las decisiones estratégicas para el diseño del aparato

público, de las políticas y de la gestión, necesarias para responder las demandas de la sociedad del futuro (Ramió Matas, 2015, p.p. 3 - 4).

El camino planteado por el profesor Ramió (2015) implica el “[...] *análisis sobre los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que ya se vislumbran claramente y que pueden marcar la agenda pública durante las próximas décadas*”(p. 3), es decir, en un análisis de las capacidades instaladas en la organización pública para encarar estos desafíos, pues la tendencia que emerge hacia lo local como nuevo ámbito del poder público se basa en la relación de cooperación entre lo público y lo privado. Se suman a lo anterior los diseños institucionales que se proponen a futuro, implicando no solo el perfil requerido para los funcionarios públicos del mañana, sino, también, la reformulación de valores y principios organizacionales como blindaje ante la corrupción. Con estos principios básicos, las instituciones públicas serán garantes de tales cambios.

De modo específico para el sector educativo, los retos percibidos son la investigación y la innovación como elementos críticos de competitividad en la actual sociedad del conocimiento. La modernización de las organizaciones públicas y las capacidades de liderazgo de sus directivos están siendo mediadas por tecnologías de la información y la comunicación.

Igualmente, las capacidades que se requiere que las instituciones ostenten van más allá de las necesarias para prestar un servicio público. Se demanda que la escuela fomente el desarrollo humano y la felicidad de sus miembros. Además, que las administraciones locales, en alianzas público-privadas, se empoderen de los procesos educativos de los cuales habían sido excluidos por los entes departamentales, quienes presentan una fuerte tendencia a desaparecer.

Sin embargo, para Ramió (2015), hay un asunto insalvable donde, no solo *“hay problemas de eficiencia de las organizaciones públicas difíciles de resolver a nivel político, laboral y sindical”* (p. 18), por lo que casi todos los servicios públicos, incluyendo la educación, serán prestados por el sector privado. Esta es una razón de peso para implementar desde ya, en la gerencia del servicio educativo, prácticas de la nueva gestión pública en las que se privilegien la planeación, la evaluación y el control de todos los procesos, con el fin de mejorar la prestación de un servicio vital de interés general y de incrementar la satisfacción de sus usuarios.

Es aquí donde aparecen los estándares mínimos de calidad que debe establecer la administración pública para la prestación de servicios sociales como la educación, con los que debe dar cumplimiento a los fines esenciales del Estado y con los que les garantiza a sus ciudadanos el goce efectivo de sus derechos constitucionales.

Dichos estándares aumentan el uso de la tecnología, promueven una educación flexible y contextualizada y estimulan tanto el trabajo colaborativo como las actividades deportivas, culturales, recreativas y de cuidado personal dentro de la misma escuela. Lo cual exige también unas condiciones logísticas, locativas y de recursos que la administración pública debe proveer en función de obtener mejores resultados y acreditar la calidad del bien público ofrecido.

Así, en uno de sus escenarios prospectivos, el profesor Ramió (2015) propone “*las características básicas de las organizaciones públicas del futuro*” (p.24), y respecto de los centros educativos plantea que:

“[...] sería mucho más relevante que las autoridades públicas se concentraran en diseñar modelos modernos y escasamente intrusivos que aseguren la calidad educativa y la equidad económica y dejaran de lado su intervencionismo en la fijación de contenidos y de currículums que serán totalmente diversos” (Ramió Matas, 2015, p.28).

## **Innovación en la Gerencia Pública**

A partir de las crisis económicas y políticas de las últimas décadas, las instituciones públicas han perdido la confianza de los ciudadanos frente a su idoneidad y eficacia para la prestación de los servicios públicos esenciales. Esta situación ha enfrentado a la administración pública a nuevas demandas y desafíos, que le exigen ir más allá de sus propios límites, transformando sus modos de actuar para lograr la competitividad que ha perdido.

Dicha transformación ha sido denominada con el concepto innovación de los procesos gerenciales, específicamente en la administración y la gerencia pública. Es considerada una necesidad imperante debido al déficit de innovación en los servicios públicos. No obstante, la variedad de posiciones teóricas al respecto ha dispersado su desarrollo conceptual dejándolo a la interpretación subjetiva y casuística de cada enfoque (Pont Vidal, Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas, 2016, p.4).

A pesar de ello, el profesor Josep Pont Vidal extrae de varios autores algunas nociones claves para comprender la aplicación de la innovación en la esfera de la gestión pública. Inicialmente, aclara que el concepto surgió del campo de la producción de bienes, y luego fue implementado en el sector de la prestación de servicios por privados. Allí, la innovación es de tipo incremental, pues busca mejorar el rendimiento en estas operaciones de producción y de prestación, consolidando de esta manera buenas prácticas en dichos procesos (Pont Vidal, 2016, p.p. 4 - 5).

Al evidenciarse el éxito de esta tendencia en el sector privado, se hace necesaria su implementación en el sector público, no sin antes adaptarla a los fines y objeto de la administración pública. De este modo, se debe comprender una “[...] *innovación transformacional que supone modificaciones en las estructuras y afecta las responsabilidades y relaciones de poder internas y externas de la administración*” (Pont Vidal, 2016, p. 4), lo que presupone un trabajo articulado y afianzado entre los estamentos del sector público y el privado.

Además, se requiere que las prácticas innovadoras en los procesos gerenciales tengan cuatro elementos, como son: un cambio radical y de impacto, el establecimiento de algo realmente nuevo dentro de la organización, llevar las prácticas novedosas efectivamente a la acción y buscar permanentemente que estas mejoren las condiciones de vida de la comunidad a la que sirven (Pont Vidal, 2016, p.5).

Pont Vidal (2017) considera importante diferenciar los dos tipos de innovación descritos antes, para entender claramente su empleo en la administración pública. “*El nexa principal que distingue una innovación de un simple cambio incremental puede resumirse como el impacto que produce el proceso de cambio en la discontinuidad con el paradigma predominante anterior existente en la organización, producto o servicio*” (p. 20). Esta innovación de tipo transformacional y directa implica reformas estructurales y, la adición de ideas como la transparencia, las rendiciones de cuentas y la participación ciudadana, cambios que deben ser asumidos por los líderes de cada entidad, para dirigirlos al cumplimiento de sus “metas públicas” (Pont Vidal, 2016, p.p. 5 - 9).

Finalmente, el autor sugiere que:

“[...]las organizaciones se encuentran en constante evolución y transformación en su diseño, caracterizado por una adaptación mutua a las presiones internas y externas (entorno). En esta perspectiva, cada organización pública desarrolla a largo plazo normas y valores particulares ya sean institucionales o informales” (Pont Vidal, Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas, 2016, p.9).

## **Lineamientos conceptuales**

Se determinan como categorías conceptuales las organizaciones educativas, como parte de un subsistema del complejo sistema de la sociedad, y la gestión educativa con sus dimensiones institucional, pedagógica, administrativa-organizacional y socio-comunitaria. Además del liderazgo del directivo docente como actor clave de dicha gestión.

Luego se desarrolla la categoría conceptual principal del estudio, que es la calidad, definiéndola, explicando sus principios y fases, y formulando su aplicación al contexto educativo. Así mismo, se hace referencia a la gestión de la calidad y los diferentes modelos que existen al respecto, como el Deming, el Malcom Baldrige, el EFQM, el Iberoamericano y algunos aplicados a centros educativos de España. De igual manera, se revisó el concepto de sistema de gestión de la calidad, con sus propósitos, pilares y procesos desde dos enfoques como la familia de Normas ISO 9000.

### **Organizaciones educativas**

López Crespo (2016), de la Universidad Autónoma de Barcelona, concibe las organizaciones educativas, como parte de un subsistema del complejo sistema de la sociedad actual. Este subsistema educativo del cual son integrantes les exige “[...] llevar a cabo procesos de cambio con el objetivo de responder y satisfacer las necesidades y demandas de un entorno incierto e inestable” Así, el cambio requerido se traduce en prácticas y proyectos de innovación (p. 103).

Calvo Salvador y otros (2016), citando a Ferrer (2010), plantean que las organizaciones educativas se ven inmersas en un cruce de intereses de tipo social, político y económico, que son consecuentes con la lógica capitalista del mercado. Y que dichos intereses marcan la orientación de las funciones que les son delegadas a las Instituciones para la prestación del servicio educativo (2017, p. 269).

El Ministerio de Educación Nacional (2008) define las instituciones educativas como “[...] un conjunto de personas y bienes promovido por autoridades públicas o por particulares, cuya finalidad es prestar el servicio de la educación preescolar, básica y media” (p. 21). Estos son los niveles en los que está organizada la educación formal en Colombia a partir de la Ley General de Educación de 1994 y que fueron integrados en un mismo establecimiento educativo por medio del Decreto 688 de 2002; con el fin de “[...] garantizar el ciclo completo de educación básica a todos los niños, niñas y jóvenes de nuestro país” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 15).

Esta integración de establecimientos educativos en Instituciones Educativas Integradas surgió con retraso (2002) del proceso de descentralización política y administrativa de la década de los 80 y afianzado con la promulgación de la Constitución Política en 1991. Con ello, la prestación de los servicios básicos de educación y salud pasaron de ser competencia de la Nación, para ser prestados directamente por los entes territoriales regionales y locales certificados, departamentos y algunos municipios. En consecuencia, el MEN asumió las competencias de emitir los grandes lineamientos del sector y hacer la vigilancia del mismo (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p. 14).

Por su parte, los establecimientos educativos adquirieron autonomía para elaborar su Proyecto Educativo Institucional, PEI, así como para definir el plan de estudios, los métodos pedagógicos y la manera de organizar su trabajo en función del énfasis de su PEI, de los lineamientos curriculares y de los estándares básicos de competencias, además de las características y necesidades derivadas de la diversidad y la vulnerabilidad de las poblaciones según las especificidades propias de cada región (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.p. 14 -16).

De este modo, la política educativa nacional, enmarcada en los principios de la descentralización y la autonomía, buscó la prestación de una educación de calidad, pertinente y diferencial, que debe ser acompañada de una rendición de cuentas permanente sobre los resultados obtenidos.

### **Gestión educativa**

La gestión educativa, al igual que las organizaciones educativas, se ve inmersa en el complejo sistema de la sociedad actual, en el cual, como dice Bautista Díaz (2017), existen múltiples variables como, “[...] los procesos de

*globalización, la transformación de la economía, el surgimiento de la sociedad de la información, el cambio climático, la competitividad entre naciones y nuevas demandas de conocimiento que exigen” (p. 55) ser analizadas a profundidad para generar “[...] mecanismos de efectividad, y así repercutir en la calidad educativa, respondiendo a los retos y exigencias del mundo globalizado” (Ñañez-Silva & Lucas-Valdez, 2019, p.2).*

Por consiguiente, las organizaciones educativas “[...] requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEF” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.28). Para ello, debe comprenderse el concepto de gestión educativa, la cual según Ñañez-Silva y Lucas-Valdez (2019) “*puede definirse como la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de una institución educativa para la innovación permanente*” (p. 5).

Este proceso de dirección desarrolla cuatro aspectos o ámbitos: En España, “[...] las actuaciones y estrategias que llevan a cabo los directivos orientadas al desarrollo de sus cuatro ámbitos de intervención (curricular, organizativo, profesional y comunitario)” (López Crespo, 2016, p. 106); en Perú, al “[...] desarrollar su gestión en los ámbitos pedagógico, administrativo, institucional y comunitario, logrando la satisfacción de aquellos que reciben este servicio” (Ñañez-Silva & Lucas-Valdez, 2019, p. 2); y en Colombia, “[...] la gestión escolar normalmente se divide en la gestión administrativa, financiera, pedagógica, comunitaria” (Bautista Díaz, 2017, p.56).

Esto es ratificado por el MEN, al expresar que:

“La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa y financiera, y gestión de la comunidad. En el interior de estas áreas hay un conjunto de procesos y componentes que deben ser evaluados periódicamente, a fin de identificar los avances y las dificultades, y de esta forma establecer las acciones que permitan superar los problemas” (2008, p. 28).

En seguida, se detallarán cada una de estas áreas:

En primera instancia, La gestión directiva (organizativa, institucional o administrativa), “*se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el*

*entorno*” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.28). Esto debe quedar reflejado “[...] *en los documentos declarativos y/o programáticos, lo cual de manera concreta ha de traducirse en una organización eficiente*” (Ñañez-Silva & Lucas-Valdez, 2019, p.5).

En ella, los directivos tienen la oportunidad de evaluar el funcionamiento de la institución y diagnosticar sus necesidades, desafíos y posibilidades para poder diseñar un plan de mejoramiento que sea aplicado por todos los miembros de manera corresponsable y en equipo.

En segunda instancia, la gestión académica (curricular o pedagógica), es la que “se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.28), como también de “[...] *los niveles de enseñanza, la eficiencia pedagógica, los criterios de evaluación generales y específicos, así como la producción de documentos y materiales que permitan sistematizar el recorrido y la experiencia pedagógica*” (Ñañez-Silva & Lucas-Valdez, 2019, p.5).

En tercera instancia, la gestión administrativa y financiera (organizativa) “*tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable*” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.28)

Por último, la gestión de la comunidad (comunitaria), “se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos” (Ministerio de Educación Nacional, 2008, p.28). Igualmente, “*dar respuesta a las demandas y exigencias sociales, que le permitan a la institución educativa cumplir su papel en la sociedad y, a su vez, proyectarse socialmente como un centro generador de crecimiento, progreso y frutos civilizatorios tangibles*” (Ñañez-Silva & Lucas-Valdez, 2019, p. 6).

En conclusión, el desarrollo eficiente de cada área de gestión implica la implementación de procesos de calidad con miras al mejoramiento del servicio educativo, “*hecho que se logra mediante investigación, documentación, y capacitación*” (Bautista Díaz, 2017, p. 56).

## Liderazgo del directivo docente

Evidencias científicas muestran la influencia del liderazgo sobre la calidad de los centros educativos, los resultados de los alumnos y la mejora de las escuelas (Tintoré, 2016, p.27). *“Ello implica un conjunto de rasgos que configura el rol del director y que pueden agruparse esquemáticamente en características personales, capacidades organizacionales e intelectuales”* (Ñañez-Silva & Lucas-Valdez, 2019, p.3).

No obstante, es notoria la falta de formación en competencias directivas que, a nivel global, denuncian los propios directivos y los organismos internacionales (OCDE, 2008 y siguientes), y que repercuten en la falta de calidad de la dirección y de la educación a nivel general (Tintoré, 2016, p.28).

Por lo tanto, se requiere de directivos que tengan claros los desafíos que enfrentan, pero, que también sean capaces de reconocer las oportunidades y condiciones del centro educativo y de los profesores a su cargo para responder a dichos retos. Esto exige que pase de ser un gestor a ser un líder pedagógico orientado al mejoramiento tanto de su personal como de su institución, para así ofrecer una educación de calidad.

Este liderazgo directivo puede explicarse como las *“prácticas desarrolladas por el directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales y conducir a los actores de la organización hacia una visión y misión compartida para el logro de las metas institucionales”* (López Crespo, 2016, p.105). Diferentes autores han clasificado el liderazgo en dos tipos, de acuerdo al objetivo organizacional perseguido:

*“[...]el liderazgo transformacional al orientarse hacia la consecución de prácticas que implican transformación respecto una situación inicial”* (Gairín y Muñoz, 2008; Gunter, 2015; López Alfaro, 2010; Maureira, 2006; Murillo, 2006; Slater, Silva y Antúnez, 2014. Citados por Lopez Crespo (2016, p.104) Y *“[...] el liderazgo distribuido entendido como la capacidad, el esfuerzo y la motivación del directivo para construir capacidad interna de mejora”* (Bolívar et al., 2013; Kikis-Papadakis, 2015; Moretti & Alessandrini, 2015. Citados por Lopez Crespo (2016, p.104).

Otros autores consideran que estos tipos de liderazgo no deben ser excluyentes, sino más bien integrarse en un nuevo liderazgo denominado innovador o emprendedor (Slater et al., 2014; Villarroel, Gairín y Bustamente, 2014. Citados por Lopez Crespo (2016, p.104). Este liderazgo está

caracterizado por valorar la necesidad de cambio y promover la reflexión en equipo y el trabajo colaborativo; todo ello en busca de la mejora organizacional y la prestación de un servicio de calidad.

### **Calidad**

*“El concepto de calidad viene del latín “qualitas” y está asociado al atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios” (Cano García, 1998. Citado por (Mariño Barral, 2017, p.13).*

*“Las definiciones de calidad han sufrido un proceso evolutivo que va desde aspectos puramente cuantitativos relacionados con la calidad técnica de un producto a través de procesos de manufactura, hasta un enfoque acorde a las necesidades del usuario que satisfagan los requerimientos del cliente. Sin embargo, hoy en día existe un acuerdo universal en el sentido de que es el usuario y no el productor quien en último término decide si un producto o servicio tiene calidad” (Solano De Jinete, Sepúlveda y García, 2012, p. 69. Citados por (Sepúlveda López, 2016, p.42)*

En esta evolución, el concepto ha impactado distintos sectores de la economía como la producción de bienes y servicios, y también ha adoptado diferentes enfoques dependiendo del sector específico donde es aplicado, para convertirse en uno de los criterios de éxito y de competitividad de las organizaciones en la sociedad actual. Y aunque se considera que el control de calidad en las organizaciones es una idea innovadora, cuenta ya con un siglo de antigüedad, porque desde 1920 autores norteamericanos como Crosby, Deming, Drucker, Feigenbaum, Juran y Shewhart comenzaron la producción académica del tema.

En las décadas de los 50 y 60, Joseph Juran incorporó el término *“aseguramiento de la calidad”* (Mariño Barral, 2017, p.46). Actualmente, es entendido por el MEN como *“el conjunto de acciones orientadas a promover, gestionar y mejorar permanentemente la calidad de instituciones y programas, así como su impacto en la formación de los estudiantes”* (2008, p.150).

No obstante, aunque el concepto de calidad se originó en los Estados Unidos, pasó largo tiempo para que en ese país se adoptaran políticas efectivas de control de calidad. Fueron superados por los japoneses, quienes, en la década de los 50, lo implementaron en los sistemas de producción de sus empresas,

lo que condujo a la revolución tecnológica y de calidad en los productos japoneses, reconocida en todo el mundo.

Justamente fueron las políticas japonesas denominadas Hoshin Kanri o Policy Deployment, y el ciclo de mejora continua Planificar-Hacer-Verificar-Asegurar, que fue conocido como "Ciclo de Deming" (Mariño Barral, 2017, p.48), los modelos de calidad más difundidos y, ahora, tomados como referencia para este estudio:

Hoshin Kanri se creó con el objetivo de comunicar, dentro de la empresa, las políticas de la propia compañía. Se trataba de una serie de sistemas, reglas y formularios que impulsan a los trabajadores a mejorar a través de la creación de planes de mejora, tras analizar actuaciones y llevar a cabo controles de eficiencia tratando de enfocar el esfuerzo hacia el éxito (Hutchins, 2008. Citado por (Mariño Barral, 2017, p.48)

Por su parte, *“en 1950, Deming afirmaba que tal calidad consiste en la contribución a la satisfacción de las necesidades de los clientes”* (Deming, 1986). Y, *“en 1986, Deming explicaba detalladamente su filosofía de calidad, productividad y posición competitiva, en la que incluía apartados para la administración, conocidos como los 14 puntos que garantizaban a una empresa una posición de calidad, productividad y competitividad”* (Mariño Barral, 2017, p.48), una articulación entre el principio de eficiencia y equidad.

### **Calidad educativa**

Con base a las anteriores definiciones y teniendo en cuenta que el concepto del control de la calidad surge del ámbito empresarial, se hace complejo aplicar literalmente estas nociones al proceso de enseñanza-aprendizaje y al sistema educativo en general. Por esta razón, autores como Talavera (2001, citado por (Mariño Barral, 2017), proponen que deben esclarecerse asuntos como los tipos de servicios que se presta, el tipo de cliente al cual va dirigido el servicio y las condiciones exigidas por el cliente para su satisfacción frente al servicio. De este modo, podrá definirse el concepto de calidad específico para cada entidad en particular.

Empero, en un mundo globalizado y en el caso de un servicio público como es la educación, estos elementos no son suficientes y tampoco son de total autonomía de las organizaciones educativas. Existen lineamientos emanados

por el MEN y el Plan Nacional de Educación 2016-2026, además de las exigencias de organismos multilaterales.

De hecho, hoy día, cuando se habla de la cualificación de la educación es evidente que todos los países latinoamericanos “soportan”, en mayor o menor medida, la “injerencia” de los organismos multilaterales en el diseño de las reformas legislativas que tratan dicho tema. De tal suerte que las “recomendaciones” de dichos organismos (Banco Mundial –BM-, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE) parecen reemplazar la soberanía popular, representada en los parlamentos, por directrices “técnicas” destinadas al desarrollo económico. (Sepúlveda López, 2016, p.40)

Por tal motivo, “ la OCDE (2005, citada por Mariño Barral), define la educación de calidad como aquella que *“asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”* (2017, p.54). Esta misma organización viene realizando, desde el año 2000 y cada tres años, una evaluación a nivel mundial, llamada *“Programme for International Student Assessment (PISA) [...] que analiza el rendimiento educativo de alumnos de 15 años en todo el mundo”* (Mariño Barral, 2017, p. 54). Esta evaluación genera un ranking de los países de acuerdo con la “calidad” de su educación

En el Plan Nacional de Educación 2016-2026 se puede observar la influencia de estos organismos que privilegian las competencias laborales y productivas:

El desafío también consiste en ofrecer una educación de calidad que aumente las posibilidades de cada individuo de tener mejores condiciones de vida en el futuro, que promueva la innovación, el desarrollo tecnológico, impulse la productividad e incremente las oportunidades de progreso para las regiones (Ministerio de Educación Nacional, 2017, p.9).

El país también debe avanzar en el cumplimiento de los acuerdos suscritos en diversos pactos internacionales, como los que se han fijado en las Conferencias Mundiales de la Educación de la Unesco y los Objetivos del Desarrollo Sostenible ODS, que en materia educativa se ha trazado como meta *“garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”* (Ministerio de Educación Nacional, 2017, p.14).

A partir de estas influencias, el gobierno de Colombia adopta su propia definición de calidad educativa, expresada así por el Ministerio de Educación Nacional (M.E.N).

Una educación de calidad es aquella que propone y alcanza fines pertinentes para las personas y las comunidades en el contexto de una sociedad en continuo progreso y que la hace competitiva en el contexto mundial. Exige un sistema educativo en continuo mejoramiento y contribuye a la equidad, compensando las desventajas socioeconómicas para generar igualdad de oportunidades y lograr los resultados básicos socialmente deseables para todos (Ministerio de Educación Nacional, 2017, P. 16).

En la anterior definición, se identifican dos vías de acción, una de tipo pedagógico que hace referencia a currículos flexibles, pertinentes y contextualizados, y otra vía de tipo directivo-administrativo, que requiere de la evaluación y control de los procesos institucionales. La conjunción de ellas determina la importancia de la gestión de la calidad como aporte de la administración pública a las organizaciones educativas estatales.

### **Gestión de la calidad**

La gestión de la calidad ha tenido un desarrollo evolutivo paralelo al concepto de calidad, ya que, desde que las personas se han preocupado por valorar sus producciones de acuerdo con nivel de satisfacción esperado, también se han encargado de evaluar cómo lograr dichas condiciones y realizar los esfuerzos necesarios para garantizar tan apreciada satisfacción. Esto puede denominarse “gestión de la calidad”.

La Real Academia de la Lengua Española (2001) define la gestión como “*hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera*”, y define la calidad como la “*propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor*”. La norma ISO define la gestión de la calidad como las “*Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad*” (ICONTEC, 2002).

Podría decirse que la gestión de la calidad comprende las acciones necesarias para el logro de las metas planteadas por una organización, y con ello, alcanzar mejores estándares de calidad en su desempeño específico. Para ello, es preciso adoptar un modelo de gestión de la calidad dentro del abanico de modelos existentes:

Existen varios modelos reconocidos como de calidad total o excelencia: el modelo

Deming (1951), el modelo Malcolm Baldrige (1987), el modelo EFQM (1988) y el

modelo Iberoamericano (1999). Asimismo, es de aplicación generalizada la familia de normas ISO 9000 que hace referencia a “sistemas de gestión de calidad” certificables (Mariño Barral, 2017, p.67).

### **Sistema de gestión de la calidad**

Con el desarrollo consecuente del tema de la calidad y de su gestión y control, se ha agregado otro término como es el de sistema de gestión de la calidad, definido por la norma ISO como el “*Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad*” (ICONTEC, 2002).

De manera más amplia, un sistema de gestión de la calidad puede comprenderse como una herramienta administrativa y/o de producción que es implementada en una organización en función de los principios del modelo de gestión de la calidad adoptado, con el fin de desarrollar una gestión organizacional asociada a la calidad. Este sistema abarca y engloba la estructura de la entidad, el talento humano, la gestión documental, los demás procesos organizacionales y sus recursos necesarios, por medio de los cuales se pueden conseguir, en un principio, mejores resultados de forma más eficiente.

Los principios de la gestión de la calidad, de acuerdo con la norma ISO 9000, son el “propósito filosófico” de la norma: el enfoque al cliente, el liderazgo, el compromiso de las personas, el enfoque a procesos, la mejora continua, la toma de decisiones basada en la evidencia y la gestión de las relaciones. Algunos conceptos que son parte del fundamento y vocabulario de la norma son: calidad, gestión de la calidad y sistema de gestión de la calidad, ya explicados en el marco conceptual. Por último, en los enfoques, la norma “...incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Asegurar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos” (ISO, 2015, p.7).

De esta manera, las diferentes normas ISO estructuran todo el concepto de la gestión de la calidad así:

- ISO 9000. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario.

- ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.
- ISO 9004 Sistemas de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño.
- ISO 19011 Sistemas de Gestión de la Calidad-Auditorias de sistemas de gestión de la calidad y gestión ambiental.
- ISO 21001. Organizaciones Educativas-Sistemas de gestión para organizaciones educativas-Requisitos con orientación para su uso.

### **Aplicación en la Institución Educativa (I.E.) San Antonio y conclusiones**

En el diagnóstico inicial se observó que los referentes normativos que regulan los subprocesos objeto de estudio son muy amplios, difusos y en algunos casos contradictorios. Las políticas institucionales se encuentran desactualizadas, los procedimientos se llevan a cabo de manera intuitiva de acuerdo con el conocimiento empírico de los funcionarios de la dependencia, y los formatos y documentos que hacen parte de cada subproceso no hacen parte de un sistema como tal, sino que obedecen a algunos requisitos normativos o a la necesidad de sistematizar la información.

Los componentes de matrícula, archivo académico y boletines de calificaciones de la IE San Antonio estaban desactualizados, ya que fueron elaboradas en el PEI del año 2012 y, por lo tanto, no contemplan los nuevos requisitos normativos desde esa fecha. Requieren ser actualizados en el nuevo PEI del año 2020. Con base en la Guía # 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN), se creó el mapa institucional de procesos desde la concepción de gestiones y subprocesos.

Con base en los referentes normativos aplicables a los subprocesos de matrícula, archivo académico y expedición de documentación académica, se elaboró el normograma del proceso de apoyo a gestión académica, componente de la gestión administrativa y financiera de la Institución Educativa San Antonio. Al realizar la recolección de los formatos y documentos que hacen parte de los tres subprocesos, se pudo desarrollar un inventario documental preliminar.

Posteriormente, se formuló un plan de acción que contiene los requisitos normativos vigentes y que determina los procedimientos y actividades que deben desarrollarse para su cumplimiento. También se definieron los

objetivos, tiempos, responsables y el seguimiento necesario para su ejecución, de acuerdo con la matriz de asignación de roles y asignaciones (RACI).

También se actualizaron, en conjunto con el equipo directivo de la Institución Educativa, las políticas institucionales del subproceso de matrícula como parte del proceso de resignificación del Proyecto Educativo Institucional que se inició en 2020. Finalmente, se presentó la ruta crítica para la implementación del sistema de gestión documental y ejecución de auditorías de calidad al proceso documental; que se propone llevar a cabo en el año 2022.

De otra parte, el concepto de calidad educativa permite identificar dos vías de acción: una de tipo pedagógico que hace referencia a currículos flexibles, pertinentes y contextualizados, y otra de tipo directivo-administrativo que requiere de la evaluación y control de los procesos institucionales. Por consiguiente, es necesaria la gestión de la calidad como aporte del liderazgo directivo a las instituciones educativas públicas.

La formulación del plan de acción permitió establecer la ruta crítica a seguir por la Institución Educativa, para la implementación del sistema de gestión documental en los procedimientos de matrícula, archivo académico y expedición de documentación académica.

La implementación de auditorías internas en esta área y procesos específicos de gestión, con el fin de ajustar y mejorar su desempeño, es un instrumento técnico que permite determinar el nivel de logro obtenido en la instalación del sistema de gestión documental en la Institución Educativa. De este modo, sus hallazgos podrán ser utilizados para medir la eficacia de dicho sistema y reconocer las oportunidades de mejora. El concepto de calidad educativa permite identificar dos vías de acción, una de tipo pedagógico que hace referencia a currículos flexibles, pertinentes y contextualizados, y otra vía de tipo directivo-administrativo que requiere de la evaluación y control de los procesos institucionales. Por consiguiente, es determinante la gestión de la calidad como aporte del liderazgo directivo a las organizaciones educativas estatales.

Finalmente, la implementación de un sistema de gestión de la calidad es una herramienta administrativa para mejorar la prestación del servicio educativo, la eficiencia en la utilización de los recursos, la eficacia en el logro de objetivos y la satisfacción de los usuarios. Esto implica su adopción en el modelo

administrativo de la Institución Educativa, como una forma de adaptarse a un entorno cambiante y para garantizar el seguimiento de los procesos institucionales que agregan valor al servicio educativo y controlan sus actividades conexas.

## Referencias

- Asamblea Nacional Constituyente. (13 de 06 de 1991). Constitución Política de Colombia. Bogotá, Distrito Capital, Colombia.
- ESAP. (2019). Anexo 3. Líneas y problemas temáticos de investigación de la ESAP. Bogotá, Distrito Capital, Colombia: ESAP.
- Congreso de la República de Colombia. (08 de 02 de 1994). Ley 115 de Febrero 8 de 1994. Por la cual se expide la ley general de educación. Santafé de Bogotá, Distrito Capital, Colombia.
- Ramió Matas, C. (2015). La Administración Pública del Futuro: La Administración "2050". Estudios/Working Papers, 1-41.
- Pont Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época, 6-26.
- Pont Vidal, J. (2017). La innovación en la gestión pública. Madrid: Catarata.
- López Crespo, S. (2016). EL LIDERAZGO DIRECTIVO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS. En X. C. (CIOIE), "Globalización y organizaciones educativas" (p. 373). Zaragoza: Departamento Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza.
- Calvo Salvador, A. (2017). La organización educativa como dinamizadora de la convivencia y la inclusión en los centros. Democratizar el aula para mejorar la docencia universitaria. En X. C. (CIOIE), "Globalización y Organizaciones Educativas" (p. 373). Zaragoza: Departamento Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza.
- Ministerio de Educación Nacional. (2008). Guía para el mejoramiento institucional: De la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Bautista Díaz, D. A. (27 de 06 de 2017). GESTION DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA EN LA EDUCACIÓN PÚBLICA EN EL NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA PRIMARIA Y SECUNDARIA EN BOGOTÁ-COLOMBIA. Tesis Doctoral. Tepic, Nayarit, México: Universidad de Baja California.
- Ñañez-Silva, M. V., & Lucas-Valdez, G. R. (2019). LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA CALIDAD DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL: UN RETO EN LA EDUCACIÓN ACTUAL. Investigación y Postgrado, 167-180.
- Tintoré, M. (2016). BASES PARA EL DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO PARA DIRECTIVOS ESCOLARES. En X. C. (CIOIE), "Globalización y organizaciones educativas" (p. 373). Zaragoza: Departamento Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza.
- Mariño Barral, M. d. (12 de 09 de 2017). Impacto de Sistemas de Gestión de Calidad en Centros Educativos de Galicia. Tesis de Doctorado. La Coruña, La Coruña, España: Universidad de La Coruña.
- Sepúlveda López, M. (2016). CALIDAD Y FLEXIBILIDAD EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR EL CASO COLOMBIANO. En X. C. (CIOIE), "Globalización y organizaciones educativas" (p. 373). Zaragoza: Departamento Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza.

- Real Academia de la Lengua Española. (2001). Diccionario de la Lengua Española. Vigésimo segunda edición. Madrid: Real Academia de la La Lengua Española.
- ICONTEC. (2002). Norma NTC-ISO 9000. Bogotá: ICONTEC.
- Ministerio de Educación Nacional. (2017). PLAN NACIONAL DECENAL DE EDUCACIÓN 2016-2026: El camino hacia la calidad y la equidad. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional.
- Congreso de la República de Colombia. (12 de 08 de 1993). Ley 60 de Agosto 12 de 1993. Santa Fé de Bogotá, Distrito Capital, Colombia: Congreso de la República de Colombia.
- ISO . (15 de 09 de 2015). NORMA TÉCNICA ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Ginebra, Suiza: ISO (Organización Internacional de Normalización).
- Hernández Sampieri, R., Baptista, P., & Collado, C. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F: Mc Graw Hill.

### Sobre la autora



#### **Carolina Arango Salazar**

Psicóloga, Administradora Pública, Magíster en Educación. Secretaría de Educación de Antioquia-Institución Educativa San Antonio, Directivo Docente-Coordinadora, Auxiliar de Investigación Grupo CIDETPAS ESAP- Territorial Antioquia; Jardín-Colombia.

Correo electrónico:

[carango@iesanantoniojardin.edu.co](mailto:carango@iesanantoniojardin.edu.co)

Enlace ORCID:

<https://orcid.org/0000-0002-8009-8719>

### Sobre el autor



#### **Cristian Leonardo Quintero Cristancho**

Filósofo, Magíster en Filosofía, Secretaría de Educación de Antioquia-Institución Educativa Escuela Normal Superior de Amagá, Docente de Aula; Amagá-Colombia.

Correo electrónico:

[cristianquinteroc@normalamaga.edu.co](mailto:cristianquinteroc@normalamaga.edu.co)

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3778-9506>



**Publica tus artículos en el correo electrónico: [revista.polemica@esap.edu.co](mailto:revista.polemica@esap.edu.co)**