

CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA

Tipo de investigación cualitativa con enfoque descriptivo participativo

La intención de este apartado es analizar, comprender e interpretar las situaciones específicas que estos sistemas de gestión de calidad suscitan en el ámbito educativo.

Este enfoque descriptivo pretende establecer las condiciones actuales de lo que pasa en el aula, mediante la evaluación de los niveles de satisfacción presentes en los estudiantes con respecto a su proceso de aprendizaje, la aplicación del modelo pedagógico y el proceso evaluativo, ya que estos elementos están contemplados en las normas ISO 9001 y en el modelo EFQM, en la sección misional.

Además, permite especificar la estructura organizacional de los colegios certificados, las características de la cultura organizacional y los perfiles de los actores involucrados en el proceso pedagógico. Con esta descripción se hace posible la medición, evaluación y recolección de los datos que se tienen sobre las percepciones de los docentes, directivos, estudiantes y personas externas que ofrecen el proceso de certificación ICONTEC y QMT. Esta descripción de los diferentes componentes o dimensiones que se definen es útil para visualizar las fortalezas y las debilidades de estos sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM.

Investigación participativa

Para caracterizar las dinámicas al interior de los colegios certificados, se trabajan algunos principios de carácter participativo y de contribución al mejoramiento continuo. Esta perspectiva es muy útil para los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia que están inmersos en el trabajo de los sistemas de gestión de calidad, debido a que actúan como los protagonistas de dichos sistemas y mediante su participación activa, existe una revisión de la incidencia de lo pedagógico en el modelo de excelencia europeo EFQM y en el modelo de calidad ISO 9001.

Descripción del caso

Los colegios parroquiales certificados bajo la norma ISO 9001 que son seleccionados, hacen parte de la Arquidiócesis de Bogotá, son confesionales, tienen carácter mixto y manejan jornada única. Su liderazgo está a cargo de un sacerdote. Con respecto a lo académico, tienen autonomía para manejarla, cada uno de ellos define su modelo pedagógico, su proceso evaluativo y su énfasis institucional.

El segundo grupo de colegios pertenece a la congregación de hermanas dominicas de la presentación, su objetivo es proclamar y dar testimonio del mensaje de salvación, impartiendo una educación cristiana a las niñas de Bogotá. Estas instituciones proporcionan un clima carismático, en donde se aprende a aprender, a ser, a hacer y a convivir, actualizando criterios para la excelencia sin perder de vista que mejorar es una necesidad humana. Estos colegios tienen certificación EFQM.

El tercer grupo hace parte de los colegios privados laicos, algunos de ellos tienen convenio con la Secretaría de Educación, manejan con total autonomía su proyecto educativo institucional y son liderados por rectores que no pertenecen a ninguna comunidad religiosa. El cuarto grupo se encuentra vinculado a una comunidad religiosa, hermanas de nuestra señora de la paz, quienes promueven la labor evangelizadora, promocionan la importancia del espíritu santo y ayudan a las clases menos favorecidas respondiendo a sus necesidades.

En general, los colegios pretenden formar jóvenes competitivos que puedan desenvolverse en una sociedad que requiere compromiso y firmes convicciones fundamentadas en los principios cristianos y los valores humanos.

Muestra

Para definir la muestra, se analizaron diez colegios que cumplen con el criterio establecido en la población, lo que significa una muestra no probabilística porque los sujetos seleccionados dependen del criterio de la investigadora.

Criterios

Definir los criterios permite tener una caracterización específica de los colegios que tienen años de experiencia en la aplicación del sistema. Hay equipos consolidados alrededor de las acciones de mejoramiento continuo, se maneja una planeación estratégica y los valores organizacionales son las pautas de comportamiento que orientan a las instituciones educativas, porque están permeados por la cultura de la calidad y el enfoque administrativo, como el liderazgo, el compromiso con los clientes, la calidad y la competitividad.

Las características particulares de estas diez instituciones tienen un aporte significativo para la investigación, puesto que cada una de ellas tiene una naturaleza específica, así como percepciones y actuaciones que la hacen diferente, por consiguiente, cada comunidad educativa tiene una identidad.

Adentrarse en la naturaleza de cada establecimiento educativo permitió analizar la evolución en la implementación de estos sistemas de gestión de calidad, el investigador puede analizar de manera crítica las variables que son de gran relevancia para ser propositivos ante las nuevas exigencias y requerimientos de las comunidades, un aporte significativo para la investigadora es el hecho de permitir corroborar, modificar o ampliar el conocimiento sobre la problemática propuesta y desde esta perspectiva el estudio de estos casos puede tener una contribución importante al desarrollo de los paradigmas de las prácticas educativas.

En el entorno educativo, es apremiante la necesidad de analizar y profundizar en la nueva dinámica que se genera al interior de las instituciones educativas, porque se han dado transformaciones importantes en la cultura organizacional y en la consolidación de nuevas prácticas de calidad.

Fases

Fase preparatoria

En esta fase, la investigadora realizó una reflexión desde su experiencia para intentar clarificar los puntos de interés y los temas que se tendrían en cuenta al evaluar los sistemas de gestión de calidad y el componente pedagógico; además, busca determinar las coordenadas de pensamiento para afrontar la comprensión de esta nueva dinámica que se está dando en el sector educativo. Se contó con el apoyo de CONACED Bogotá para solicitar los permisos de ingreso a las instituciones educativas.

La relevancia del tema propició muchas inquietudes y preguntas que mantuvieron el interés por largo tiempo, esto generó un proceso de autorreflexión y autocrítica. Los tópicos estaban relacionados con la práctica educativa diaria, las experiencias concretas que tienen los docentes que han implementado el sistema de gestión de calidad, la visión que tienen los rectores frente a la implementación de estos sistemas, las percepciones que tienen los asesores externos que preparan a las instituciones educativas para ser certificadas y la satisfacción de los estudiantes frente a estos sistemas de gestión de calidad.

Dentro de este proceso investigativo, la teoría tuvo un papel importante, pues permitió centrar la indagación, comparar y contrastar los resultados (Miles y Huberman, 1994). Esto permitió entender que el marco conceptual es una herramienta importante para entender y explicar las principales relaciones que se da entre el sistema de gestión de calidad y su incidencia en lo pedagógico.

Una vez definido el enfoque que se adoptó para la investigación, se explica de manera práctica y concreta un diseño que responda la pregunta de investigación. Según Hernandez Sampieri el “termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (2003).

En esta etapa, la investigadora determinó los actores que hacen parte de la muestra: coordinadores, docentes y estudiantes de los colegios certificados con ISO 9001 y EFQM. Como técnicas de recolección de la información utilizó los cuestionarios, la entrevista y el análisis de documentos (manuales de convivencia). Un aspecto importante que tuvo en cuenta la investigadora fue no perder de vista los rasgos diferenciales de los colegios y de los actores, la flexibilidad para poder interactuar con las directivas de estos colegios y la pluralidad metodológica para tener una visión más holística del objeto de estudio y asegurar la cooperación de los colegios implicados.

Fase de recolección de la información

Para iniciar el trabajo de campo, se realizó un acercamiento con los rectores de los colegios certificados para exponer el propósito de la investigación y los posibles aportes de esta al sector educativo. Se requirió paciencia, perspicacia y empatía para interactuar con los dueños de los procesos, líderes de calidad y equipos de mejoramiento continuo. Con respecto a las entidades certificadoras el proceso fue un más complejo debido al protocolo necesario para contactar a las personas indicadas, en especial a los auditores y funcionarios de ICONTEC y QMT.

Método

El procedimiento que permitió hacer prácticos los pasos para llegar al objeto de la investigación, fue definir dos grandes categorías de análisis:

Lo pedagógico

Se generaron las siguientes categorías y subcategorías.

- Modelo pedagógico: se define con el propósito de representar las formas particulares de interrelación entre los parámetros pedagógicos, estos se centran en los aspectos curriculares de la educación, dando especial relieve a una dimensión o componente de la formación. De esta manera, el modelo marca la pauta para implementar estrategias de enseñanza y de aprendizaje, siendo necesario conocer su intencionalidad y su relación con el horizonte institucional, la política de calidad y el mapa de procesos; además, es pertinente revisar qué desarrollos cognitivos y metacognitivos se generan con el modelo. Es imprescindible, también, ver cómo integra la teoría con la práctica y si el modelo fomenta la construcción de un aprendizaje autónomo que oriente el proyecto de vida de los estudiantes.
- Estrategias de enseñanza y aprendizaje: dentro de la práctica pedagógica, los maestros que pertenecen a los colegios certificados tienen la intencionalidad de transmitir un conocimiento, unos valores, unas conductas y un orden instruccional y regulativo; para ello, debe hacer uso del manejo de estrategias de enseñanza. En este sentido, es importante determinar si el maestro tiene las herramientas para enseñar al estudiante a decidir conscientemente sobre cómo llevará a cabo su aprendizaje, ayudándolos a

analizar las operaciones y decisiones mentales que realizan, con el fin de mejorar los procesos cognitivos que ponen en acción. En cuanto a las estrategias de aprendizaje, es necesario analizar si los estudiantes de los colegios certificados bajo un SGC son conscientes de sus propósitos para aprender y son autónomos en la toma de decisiones, para que de manera coordinada alcancen los objetivos disciplinares o interdisciplinares que exige el currículo.

- Currículo: está orientado a la formación humana integral, por consiguiente, es importante analizar los énfasis institucionales de los colegios certificados, la pertinencia de las temáticas, los proyectos transversales que se ejecutan y el tipo de competencias que desarrollan en los estudiantes. También es importante revisar el plan de estudios y relacionarlo con el perfil del maestro, con su proceso de selección. Para que un sistema de gestión de calidad sea exitoso debe considerar dentro de su currículo las estrategias para obtener un clima organizacional óptimo, con visos de liderazgo, valores, relaciones interpersonales adecuadas y con una sólida cultura que propenda por el mejoramiento continuo.
- Evaluación del aprendizaje: es pertinente analizar si el proceso evaluativo que se implementa con los estudiantes, está de acuerdo con el modelo pedagógico, si existe cohesión en sus principios, si es continuo, integral, sistemático y, lo más importante, si es formativo. Se hace prioritario verificar si este proceso evaluativo satisface las necesidades y expectativas de los estudiantes y padres de familia, principales clientes de las instituciones certificadas.

Tabla 3. Categorías de análisis para el componente pedagógico

Categoría general	Subcategoría
Modelo pedagógico	Intencionalidad Relación del modelo P con el HI Desarrollo cognitivo - metacognitivo
Estrategias de enseñanza y aprendizaje	Capacitación docente Proyectos Retroalimentación
Currículo	Pertinencia de las temáticas Proyectos pedagógicos
Evaluación del aprendizaje	Construcción del manual SIE Ritmo individual de aprendizaje.

Fuente: elaboración propia.

Los sistemas de gestión de la calidad

Las instituciones educativas certificadas con la norma ISO 9001 aplican un conjunto de aspectos claves para una gestión de calidad basada en procesos, asegurando la calidad del servicio e incrementando la satisfacción del cliente (estudiantes, padres de familia, docentes y administrativos). Es así como estos colegios implementan estrategias para conocer las necesidades presentes y futuras de sus clientes, satisfacer sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas. Por otro lado, es importante que la organización optimice los recursos disponibles con el propósito de alcanzar las metas propuestas en cuanto a lo administrativo, directivo y pedagógico. También, es necesario determinar los niveles de eficiencia y eficacia en la dinámica institucional con el fin de corroborar si este SGC cualifica los procesos.

Así mismo, los colegios que han implementado el modelo de excelencia EFQM, han incursionado en una cultura de la autoevaluación. Esta herramienta examina de manera rigurosa, sistemática y regular todas las actividades que ejecutan los diferentes actores que hacen parte de la institución educativa. Como resultado de este procedimiento, se identifican los puntos fuertes y se definen áreas de mejoramiento para ir cualificando el direccionamiento institucional. Es importante determinar si este modelo de excelencia promueve la consecución de logros para satisfacer al cliente.

Para la norma ISO 9001-2000 y el modelo de excelencia EFQM se definieron las siguientes subcategorías:

- Conocimiento del sistema: fundamentación teórica que tienen cada uno de los actores que participan en la implementación del SGC.
- Empoderamiento del sistema: mecanismo que utilizan las directivas para que su personal (docentes, administrativos y estudiantes) fortalezca sus capacidades, destrezas y habilidades para que impulsen los cambios positivos en la nueva dinámica institucional.
- Implementación: poner en funcionamiento el SGC, aplicando los métodos y medidas necesarios para llevarlo a cabo en los colegios.
- Incidencia en la cultura organizacional: relación del SGC con la estructura organizacional, el comportamiento de los empleados y las manifestaciones a nivel de valores, creencias, rituales y costumbres.

Para evaluar los SGC se realizó una comparación de las áreas y/o factores que estos sistemas de gestión de calidad manejan. A continuación se definen cada uno de ellos:

Liderazgo: este criterio examina el compromiso del rector, el coordinador y los líderes de calidad con el sistema, con los procesos pedagógicos y su participación en los procesos de mejora. Los líderes de los colegios deben desarrollar y sustentar el enfoque al cliente (satisfacción de los estudiantes, padres y docentes).

Estrategias y planificación: en este criterio se analizan los planes de acción (plan operativo anual, POA) que diseñan el consejo directivo, el consejo académico y los equipos de mejoramiento. Para poner en marcha los objetivos estratégicos se plantean unos indicadores y unos planes tácticos que le dan el rumbo a las instituciones educativas y realizan su despliegue e implementación.

Gestión del personal: analiza cómo los directivos de las instituciones educativas desarrollan, conducen y exteriorizan el potencial de las personas (docentes, estudiantes) que hacen parte de la comunidad. Este criterio toma en cuenta la participación, la educación, la capacitación y el reconocimiento que se brinda a los empleados, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente desempeño.

Alianzas y recursos: este criterio analiza cómo el consejo directivo y los líderes de calidad organizan y gestionan los recursos internos para garantizar la prestación de un buen servicio educativo. De la misma manera, el rector y el equipo de calidad han empezado a establecer alianzas estratégicas para vincular a los estudiantes de la educación media con la superior.

Sistema de calidad y procesos: este criterio analiza cómo los directivos implantan el sistema de gestión de calidad y cómo este cumple con los requerimientos. Se examina si los líderes de calidad plantean estrategias para obtener información directa de los estudiantes con el fin de mejorar sus procesos y así garantizar su formación integral.

Satisfacción del cliente: analiza cómo los colegios diseñan e implementan estrategias para conocer las necesidades, expectativas y preferencias de los estudiantes y padres de familia. Así como determinar las exigencias de una sociedad más competitiva y brindar mejores oportunidades para satisfacer y dejar en claro el compromiso de los colegios frente al proceso pedagógico.

Satisfacción del personal: es un elemento esencial en los colegios, pues es importante determinar el grado de participación de los docentes en la toma de decisiones, en la capacitación y en los proyectos de estímulos. Analizar estos niveles de satisfacción permite a los directivos valorar los efectos que producen los SGC en el personal docente.

Impacto en la sociedad: se refiere al posicionamiento que los colegios certificados están consiguiendo en las localidades al satisfacer las necesidades y expectativas de un mundo globalizado y debido a su reconocimiento en la gestión pedagógica y administrativa.

Tabla 4. Categorías de análisis para el sistema de gestión de calidad

Categoría de análisis		
Categoría general	Subcategoría	Factores
ISO 9001	- Conocimiento de la norma.	- Liderazgo - Estrategias y planificación - Gestión del personal - Alianzas y recursos - Sistemas de calidad y procesos - Satisfacción del cliente - Satisfacción del personal - Impacto en la sociedad.
	- Empoderamiento del sistema de calidad	
	- Implementación. - Incidencia en la cultura organizacional.	
EFQM	- Conocimiento del sistema europeo de excelencia.	
	- Empoderamiento del sistema por parte de la comunidad.	
	- Implementación.	
	- Incidencia en la cultura organizacional.	

Fuente: elaboración propia

Técnicas de recolección de la información

Para lograr mayor eficacia en los resultados se aplicaron varias técnicas que se sometieron a procesos de sistematización, estandarización y contraste:

- Entrevistas: la finalidad de este instrumento fue conocer de primera mano las percepciones que tenían los docentes, estudiantes y coordinadores sobre la aplicación de los SGC y del componente pedagógico en los colegios seleccionados. Para llevar a cabo este procedimiento, se diseñaron nueve preguntas abiertas que están cohesionadas con las categorías y subcategorías del modelo pedagógico y del SGC, estas fueron validadas por usuarios (estudiantes, profesores y coordinadores) y por expertos (funcionario de ICONTEC, jefe de calidad y rector) de un colegio certificado que no estaba contemplado en la muestra.

La información se organizó en tablas, dando a cada una de las instituciones un número y a cada actor un código, posteriormente se organizó una matriz descriptiva por pregunta, la cual permitió establecer divergencias, convergencias, complementos y contradicciones. De esta manera se pudieron diseñar unas figuras que dan cuenta de las percepciones que tienen los diferentes miembros de la comunidad educativa.

- Cuestionarios: se diseñaron dos cuestionarios para conocer las percepciones y los conocimientos que tienen los diferentes actores sobre la implementación de los sistemas de gestión de calidad y del componente pedagógico.
 - El primer cuestionario está estructurado desde los ocho factores mencionados en la tabla 4 y consta de 43 ítems relacionados con el sistema de gestión de calidad. Las preguntas son cerradas y se maneja una escala tipo Likert de 1 a 5, de acuerdo a las siguientes calificaciones: 1) no existe evidencia; 2) alguna evidencia; 3) evidencia media; 4) evidencia alta; 5) evidencia total.
 - El segundo cuestionario está estructurado desde cuatro elementos y consta de 40 ítems que hacen parte del componente pedagógico. Las preguntas son cerradas y se maneja una escala tipo Likert de 1 a 5, de acuerdo a las siguientes calificaciones: 1) no estoy de acuerdo; 2) algunas veces de acuerdo; 3) medianamente de acuerdo; 4) estoy de acuerdo; 5) Estoy muy de acuerdo.
- Análisis de documentos: para conocer a profundidad los planteamientos explícitos del horizonte institucional, mapa de procesos, política de calidad y modelos pedagógicos, se hizo necesario revisar los manuales de convivencia de los colegios seleccionados. De este análisis se realizaron dos matrices, una para la norma ISO 9001 y la otra para el modelo de excelencia EFQM. Estas matrices permitieron analizar dos aspectos :
 - Del componente pedagógico, la relación que existe entre las categorías de análisis (modelo pedagógico, estrategias, currículo y evaluación del aprendizaje) y la misión, mapa de procesos y componente pedagógico.
 - Del sistema de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM, la relación entre las categorías de análisis (conocimiento del sistema, empoderamiento, implementación, incidencia en la cultura organizacional) y la política y certificación de calidad.

Validación de los instrumentos

Las herramientas utilizadas para recolectar la información necesaria en los colegios certificados, cuenta con garantías de validez, fiabilidad y sistematización. En cuanto al diseño de los cuestionarios, se aplicó una prueba piloto en la Universidad de Córdoba, Argentina. Posteriormente, se volvieron a aplicar los cuestionarios en el colegio parroquial Santa Isabel de Hungría de Bogotá, para verificar la confiabilidad de los mismos.

Los instrumentos también recibieron los aportes de un segundo experto, el rector de colegio oficial Misael Pastrana y profesional externo, quien recomendó la revisión y análisis de los ítems de los instrumentos de medición para los SGC, argumentando su extensión (cuestionario de ISO 9001 y EFQM). De igual manera, realiza aportes al cuestionario que hace referencia al componente pedagógico y sugiere que se cambie la escala valorativa.

Para garantizar la validez del instrumento, se acudió a dos expertos: el primero, un funcionario de ICONTEC, quien relaciona las cuatro categorías de análisis con los ítems planteados en los cuestionarios, respecto a esto realiza dos aportes frente a la claridad y pertinencia de las preguntas. El segundo experto, director de la empresa QMT y asesor externo de los colegios que se certifican con la norma ISO 9001, solicita ajustar la terminología del instrumento de acuerdo al perfil de los estudiantes, docentes y padres de familia.

Para validar el cuestionario que mide el componente pedagógico, se aplicó la prueba Alfa de Cronbach, a los 40 ítems, dando como resultado una consistencia interna de 0.89, lo cual significa que el instrumento es válido, pues cada uno de los ítems diseñados apuntan a medir las categorías de análisis propuestas.

Para validar el cuestionario que mide los sistemas de gestión de calidad, se aplicó la prueba Alfa de Cronbach, a los 43 ítems, dando como resultado una consistencia interna de 0.87, lo cual significa que el instrumento es válido, pues mide los factores de análisis propuestos en las categorías diseñadas.

Análisis e interpretación de los datos

Para el análisis de datos se siguieron cuatro fases que permitieron organizar, analizar, interpretar y sistematizar la información.

Primera fase: organización de datos

Se organizaron los datos por categorías desde los cuestionarios que se aplicaron sobre los sistemas elegidos. Estos datos se clasificaron por institución, de acuerdo a su naturaleza y a los actores encuestados. Sobre el segundo cuestionario, que evalúa el componente pedagógico, también se realizó el proceso anterior. Seguidamente se analizaron los manuales de convivencia desde tres elementos: direccionamiento, mapa de procesos y sistema institucional de

evaluación del aprendizaje. Finalmente, se realizó una compilación de las entrevistas realizadas a coordinadores, docentes y estudiantes, de las cuales se procedió a realizar una transcripción de las experiencias que estos actores han tenido en los colegios certificados, teniendo en cuenta el contexto, el lenguaje y los hechos.

Segunda fase: análisis de datos

Para el análisis de datos se realizaron tres procedimientos: se utilizó el paquete estadístico SPSS para analizar la información proveniente de los diferentes cuestionarios. Las entrevistas realizadas a diez coordinadores, diez docentes y diez estudiantes permitieron hacer una aproximación a las percepciones que tienen los diferentes actores sobre la implementación de los sistemas de calidad en sus instituciones educativas. Esta información permitió encontrar diferencias y similitudes en la forma de entender los cambios que se han generado en la parte organizacional y pedagógica de los colegios. El análisis documental permitió a la investigación ampliar los conocimientos sobre la implementación de los sistemas de calidad en los colegios y revisar cómo está estructurada la parte pedagógica. También, se revisaron los manuales de convivencia, a partir de los cuales se pudieron visualizar las directrices que manejan estas instituciones certificadas en cuanto a lo directivo, pedagógico y administrativo.

Tercera fase: interpretación de datos

La interpretación de los datos se realizó desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa. Desde lo cuantitativo, el análisis de los cuestionarios se realizó en el software SPSS versión 19.

- En el SGC se compararon los ocho factores que hacen parte de los sistemas de gestión de calidad y se diseñó una gráfica general que permite observar los hallazgos que se obtienen de estos sistemas en los colegios certificados.
- En el componente pedagógico se compararon las cuatro categorías de análisis (modelo pedagógico, estrategias de enseñanza y aprendizaje, currículo, evaluación) y se diseñó una gráfica general que permite observar los hallazgos de este componente en los colegios certificados.

- Para validar el cuestionario No. 1, que mide el sistema de gestión de calidad, y el cuestionario No. 2, que mide el componente pedagógico, se aplicó la prueba Alfa de Cronbach
- La interpretación de los datos se realizó desde una prueba T para determinar la incidencia de estos SGC desde lo pedagógico.
- Para contrastar la información obtenida de los cuestionarios, entrevistas y análisis documental, se realizó la triangulación de los datos, allí se evidenciaron convergencias, divergencias, complementos y contradicciones con respecto a los SGC y al componente pedagógico. Estas vinculaciones, nexos y asociaciones entre las categorías permitieron alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Desde lo cualitativo, se diseñó un cuestionario de nueve preguntas para entrevistar a coordinadores, docentes, estudiantes y funcionarios de ICONTEC y Fundación Colombia Excelente. Las preguntas fueron: ¿cuántos años lleva laborando en la institución?, ¿cuál es su opinión con respecto a la implementación del sistema?, ¿cuáles son las barreras que se manejan al implementar el sistema? ¿cómo percibe la cultura organizacional?, ¿cómo percibe el clima institucional?, ¿qué opina de las auditorías internas y externas?, ¿sobre cuáles temas se realiza la capacitación docente?, ¿cuál es el modelo pedagógico que maneja la institución?, ¿cuál es el compromiso de la alta dirección frente al SGC?

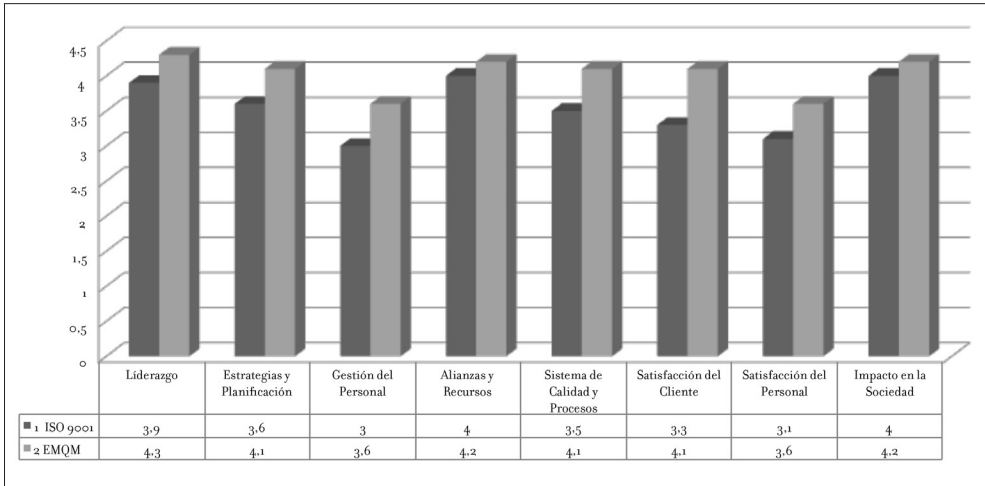
Cuarta fase: informativa

Los hallazgos obtenidos permiten a la investigación entender con mayor claridad el fenómeno objeto de estudio, por consiguiente, es de gran utilidad permitir a las entidades certificadoras de calidad, a las personas que asesoran los colegios, a los rectores y a la Secretaría de Educación Distrital que analicen de manera rigurosa estos resultados para generar nuevas miradas frente a estos modelos de calidad.

Análisis de los factores de los sistemas de gestión de calidad

A partir de los hallazgos, se muestra en la figura 10 la media obtenida por los actores encuestados que pertenecen a los colegios certificados. Esta gráfica visualiza como están ponderados los factores que manejan los sistemas de gestión de calidad.

Figura 7. Factores que manejan los sistemas de gestión de calidad



Fuente: elaboración propia.

El nivel de significancia y la media de los resultados de los ocho factores que se tuvieron en cuenta en los cuestionarios realizados a los estudiantes, profesores y directivos de los diez colegios contemplados en la muestra, fueron analizados a partir de una prueba T.

Tabla 5. Grado de significancia de los factores que manejan los SGC

Factores generales				
SGC		N	Significancia	Media
Liderazgo	ISO	98	,000	3,9
	EFQM	118		4,3
Estrategias y planificación	ISO	93	,000	3,6
	EFQM	118		4,1
Gestión del personal	ISO	93	,000	3,0
	EFQM	118		3,6
Alianzas y recursos	ISO	93	,073	4,0
	EFQM	118		4,2
Sistemas de calidad y procesos	ISO	93	,000	3,5
	EFQM	118		4,1
Satisfacción del cliente	ISO	93	,704	3,3
	EFQM	118		3,3
Satisfacción del personal	ISO	93	,000	3,1
	EFQM	118		3,6
Impacto en la sociedad	ISO	93	,103	4,0
	EFQM	118		4,2

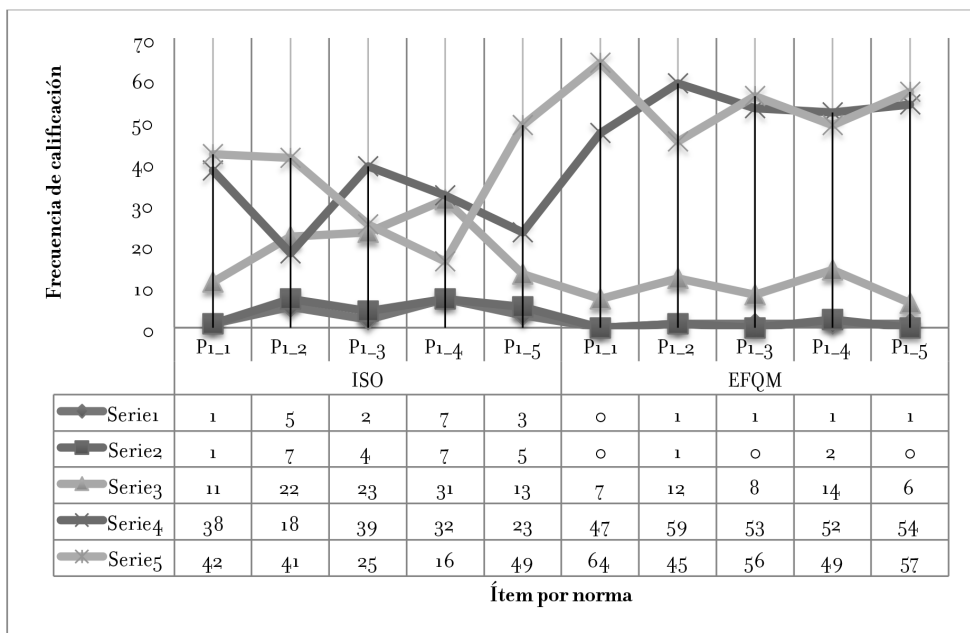
Fuente: elaboración propia.

A continuación se desglosan cada uno de los factores evaluados en los cuestionarios, comparando las respuestas de los participantes frente a los dos sistemas de gestión de calidad, las puntuaciones van de 1 a 5, teniendo en cuenta la escala Likert anteriormente explicada.

Liderazgo

En los dos sistemas de gestión de calidad las calificaciones para el factor de liderazgo oscilan entre la evidencia alta y la evidencia total, siendo la mayor calificación para el compromiso de los directivos frente al sistema implementado. Las calificaciones de evidencia media se presentaron frente a la forma en que los jefes de área o líderes de los equipos generan un clima cohesionado frente a las actividades de la institución. Frente a las calificaciones de poca o nula existencia, no se generaron puntajes significativos. (figura 8)

Figura 8. Comparación de las puntuaciones para el factor de liderazgo en los SCG



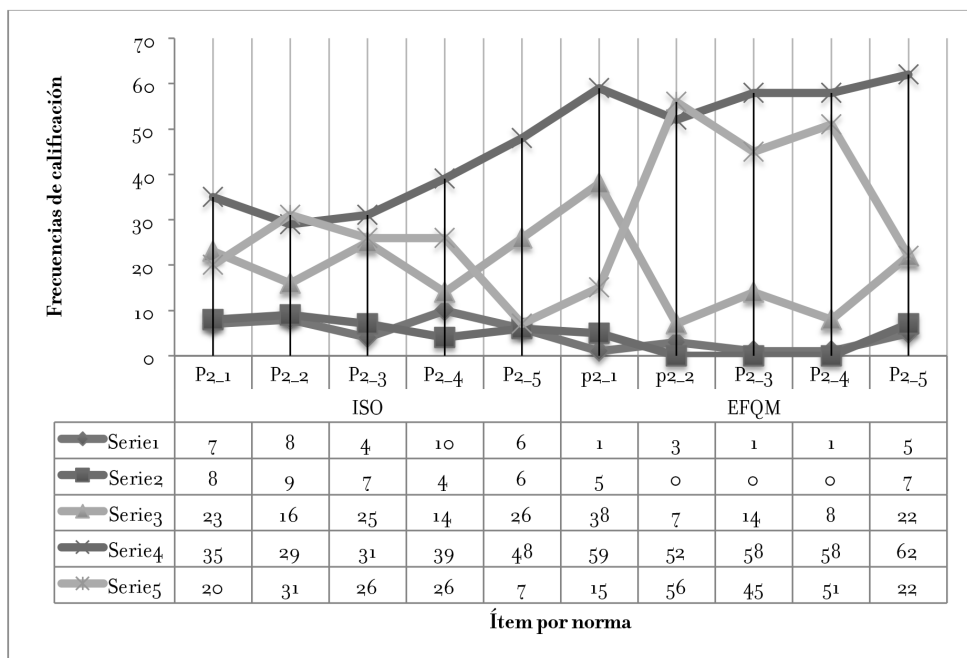
No existe evidencia	Alguna evidencia	Evidencia media	Evidencia alta	Evidencia total
Serie s1	Serie s2	Serie s3	Serie s4	Serie s5

Fuente: elaboración propia.

Estrategias y planificación

En los dos sistemas de gestión de calidad, existen calificaciones de evidencia total frente a la identificación y análisis de factores de éxito al implementar el sistema de calidad al interior de la institución. Las calificaciones de evidencia media dan cuenta de que, en algunas ocasiones, los equipos de mejoramiento identifican y recopilan información relacionada con la metodología de los docentes, procesos de evaluación y mortalidad académica. Las calificaciones más bajas no puntuaron de forma significativa para este factor, lo cual significa que la mayoría de los encuestados consideran adecuadas las estrategias y la planificación dentro del sistema de gestión (figura 9).

Figura 9. Comparación de las puntuaciones para el factor de estrategias y planificación en los SCG

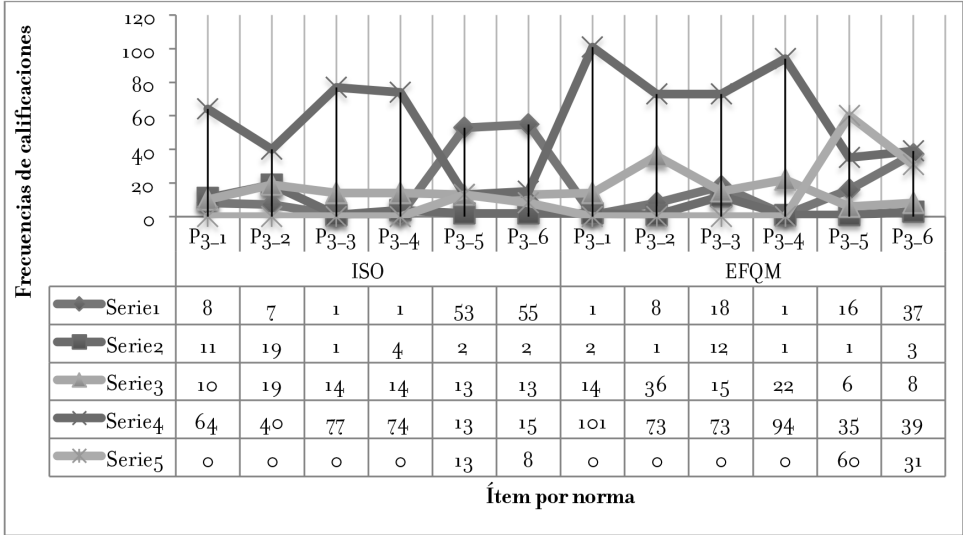


Fuente: elaboración propia.

Gestión del personal

Con respecto a este factor, las calificaciones altas para los colegios certificados con ISO 9001 dan cuenta de que al implementar el sistema de gestión de calidad se genera un clima de estrés, ambiente que afecta la dinámica de los colegios. En la misma línea, los encuestados refieren que no existe evidencia de que el rector reconozca la idoneidad de los docentes a su cargo. Los colegios certificados con EFQM generan puntuaciones altas frente al reconocimiento que realiza la institución de las potencialidades individuales de sus docentes; sin embargo, también reportan baja evidencia el reconocimiento del rector frente a la idoneidad de los docentes a su cargo (figura 10).

Figura 10. Comparación de las puntuaciones para el factor de gestión del personal en los SCG

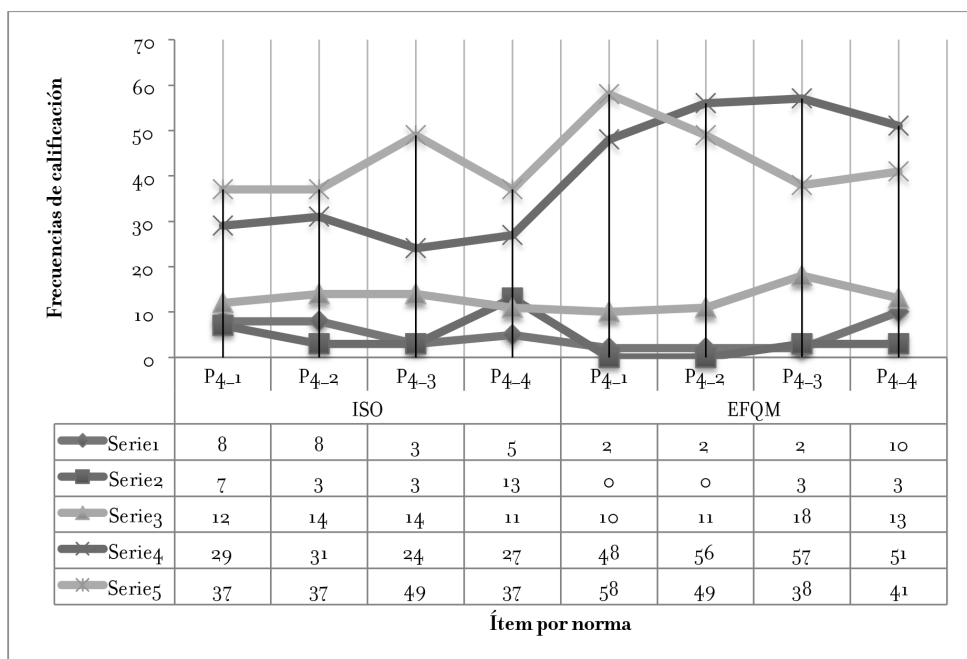


Fuente: elaboración propia.

Alianzas y recursos

En los colegios certificados bajo la norma ISO 9001, las calificaciones más altas se evidencian en la asignación de los recursos tecnológicos por parte del equipo directivo para optimizar el proceso de aprendizaje de los estudiantes. En el modelo de calidad EFQM, las calificaciones más altas se dan frente a la manera de asegurar que la información relevante sobre los servicios que la institución tiene, sea de fácil acceso para los docentes (figura 11).

Figura 11. Comparación de las puntuaciones para el factor de alianzas y recursos en los SCG



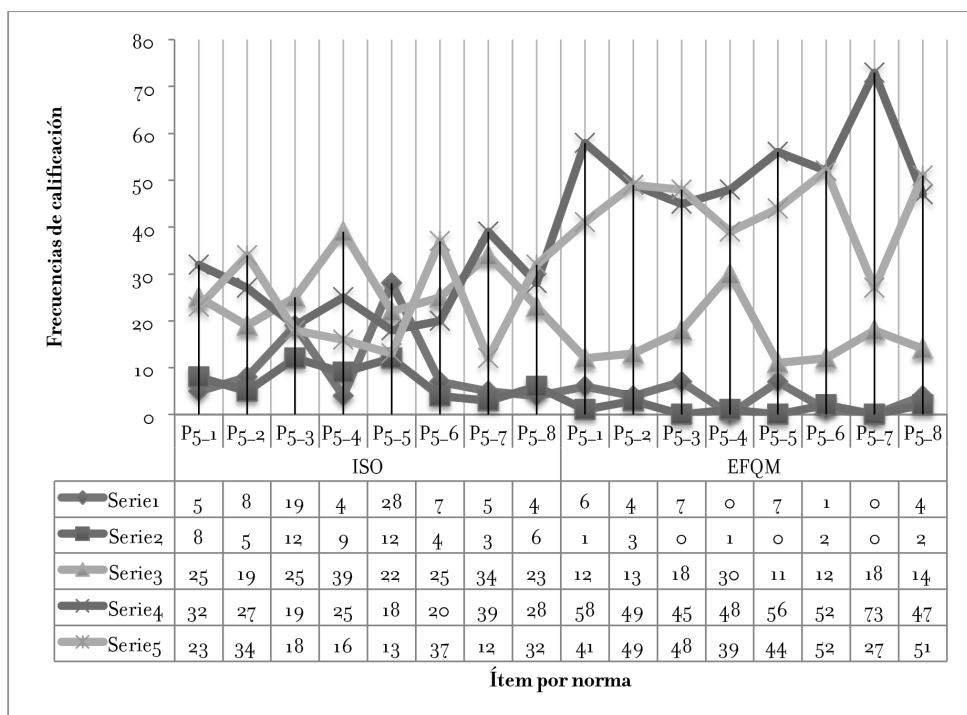
No existe evidencia	Alguna evidencia	Evidencia media	Evidencia alta	Evidencia total
Serie s1	Serie s2	Serie s3	Serie s4	Serie s5

Fuente: elaboración propia.

Sistemas de calidad y procesos

En los dos sistemas de gestión de calidad las calificaciones altas se evidencian en la forma en que el colegio maneja una cultura de mejoramiento continuo para optimizar los procesos institucionales. Los encuestados reportan una falla en la forma como los líderes de calidad comunican al rector las necesidades latentes de los estudiantes y padres de familia, con el fin de plantear innovaciones (figura 12).

Figura 12. Comparación de las puntuaciones para el factor de sistemas de calidad y procesos en los SCG



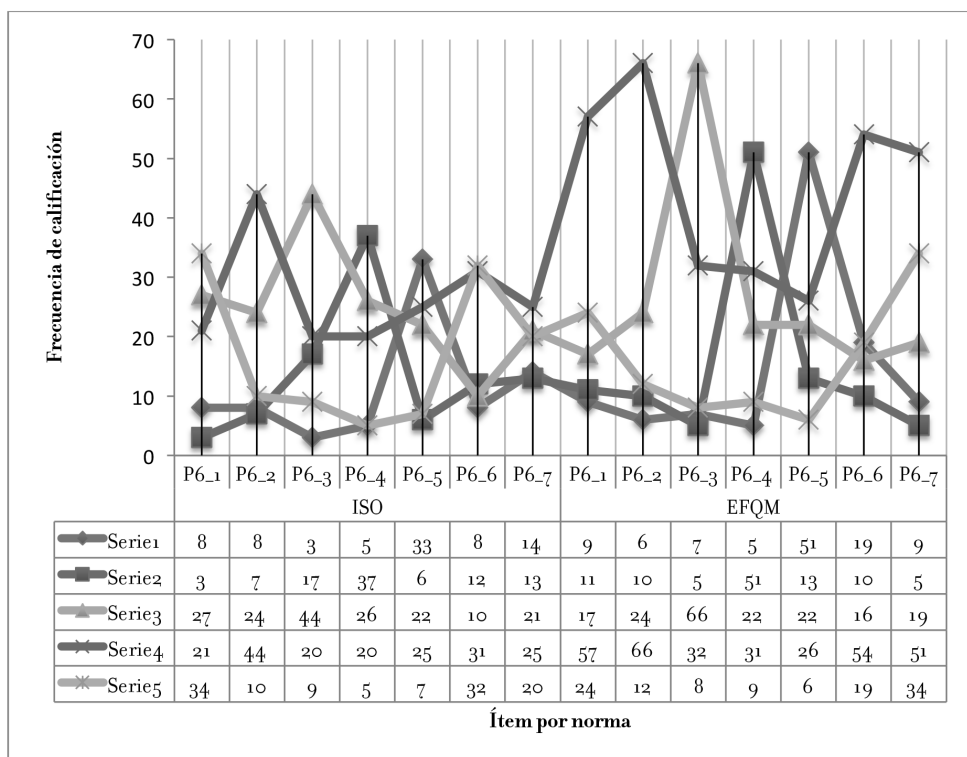
No existe evidencia	Alguna evidencia	Evidencia media	Evidencia alta	Evidencia total
Serie s1	Serie s2	Serie s3	Serie s4	Serie s5

Fuente: elaboración propia.

Satisfacción del cliente

En cuanto a satisfacción, las calificaciones más altas hacen referencia a la forma en que los estudiantes se sienten respetados y escuchados por sus directivos y maestros. Por su parte, las calificaciones bajas dan cuenta de la poca evidencia del reconocimiento de los padres por parte de los miembros de la comunidad educativa (figura.13).

Figura 13. Comparación de las puntuaciones para el factor de satisfacción del cliente en los SCG



No existe evidencia	Alguna evidencia	Evidencia media	Evidencia alta	Evidencia total
Serie s1	Serie s2	Serie s3	Serie s4	Serie s5

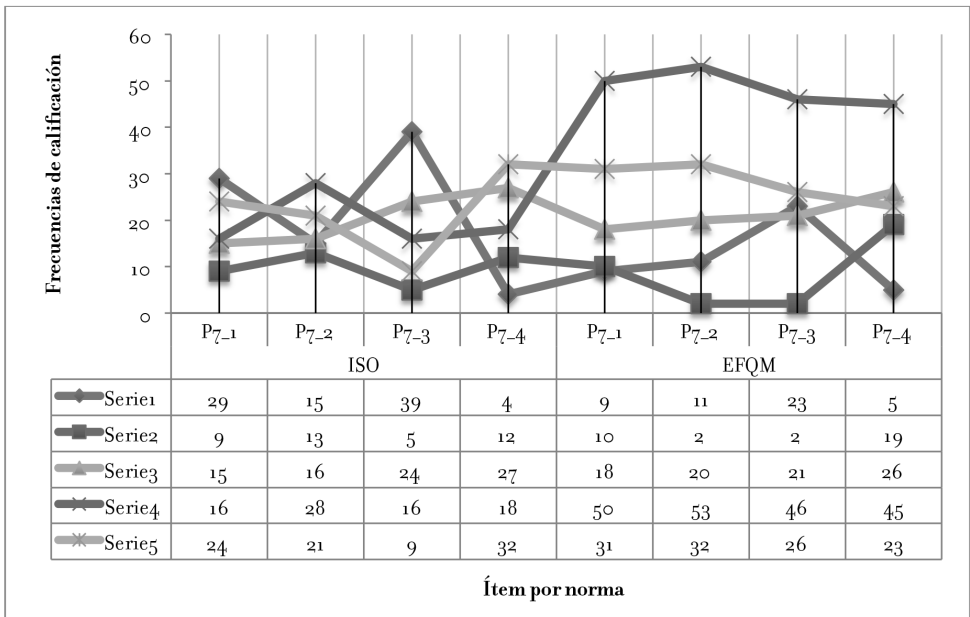
Fuente: elaboración propia.

Satisfacción del personal

Para los colegios certificados con la norma ISO 9001, las calificaciones más altas muestran cómo son tenidas en cuenta las sugerencias que hacen los docentes, sin embargo las calificaciones bajas reflejan que los docentes no se sienten reconocidos por sus jefes inmediatos. Estas

disonancias en los datos generan dudas frente a las relaciones establecidas entre los docentes y los directivos. Los colegios certificados bajo el modelo de excelencia EFQM consideran que la alta rotación del personal docente y administrativo en ocasiones impide continuar con los procesos que se implementan en los colegios, por lo tanto los docentes no se sienten reconocidos por sus jefes inmediatos (figura 14).

Figura 14. Comparación de las puntuaciones para el factor de satisfacción del personal en los SCG



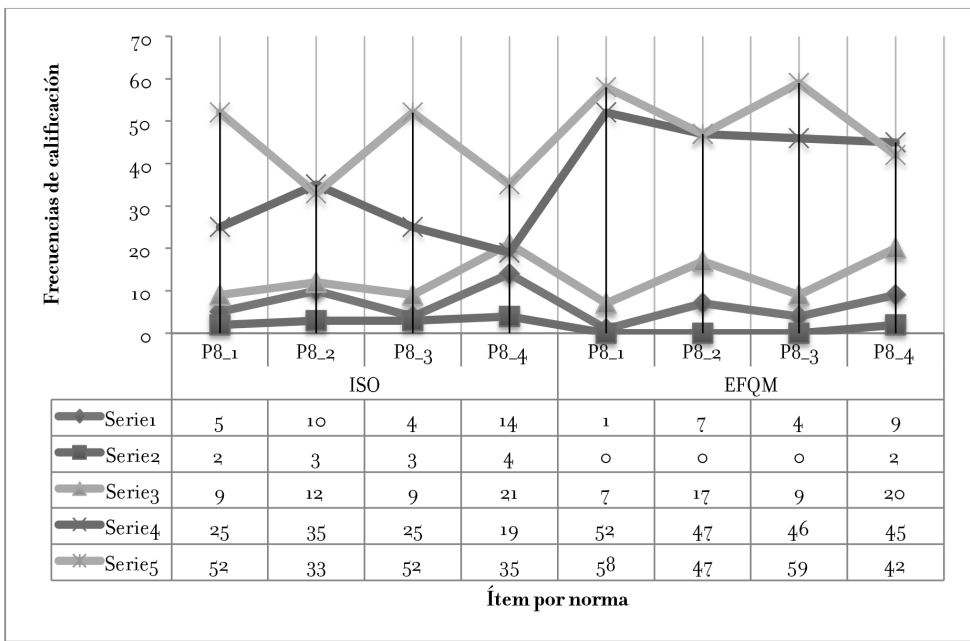
No existe evidencia	Alguna evidencia	Evidencia media	Evidencia alta	Evidencia total
Serie s1	Serie s2	Serie s3	Serie s4	Serie s5

Fuente: elaboración propia

Impacto en la sociedad

Las calificaciones altas coinciden, en los dos sistemas de calidad, en el reconocimiento que tiene el colegio en la localidad por sus procesos pedagógicos, administrativos y directivos, lo cual se ve reflejado en el mejoramiento de la planta física de la institución y de los proyectos pedagógicos que se promueven (figura 15).

Figura 15. Comparación de las puntuaciones para el factor de impacto en la sociedad en los SCG



No existe evidencia	Alguna evidencia	Evidencia media	Evidencia alta	Evidencia total
◆ Serie s1	■ Serie s2	▲ Serie s3	✕ Serie s4	* Serie s5

Fuente: elaboración propia.

La siguiente tabla corresponde a un análisis general realizado a través de una prueba T de los factores que manejan los sistemas de gestión de calidad. Esta prueba pretende determinar si los dos sistemas difieren entre sí de manera significativa respecto a su media.

Tabla 6. Análisis de los factores para cada SGC

Factores	Med.	SIG.	ISO – EFQM
Liderazgo	ISO 3.9 EFQM 4.3	.000	Se evidencia que existen diferencias significativas ($P=0.000$) en el factor de liderazgo entre los colegios que aplican los sistemas EFQM - ISO 9001. Además, se tiene que la media de los colegios que manejan la norma ISO 9001 (3,9) es inferior a la media de los colegios que tienen como sistema de gestión de calidad EFQM, lo que supone que en este último sistema se percibe un mayor compromiso por parte de los directivos, profesores y jefes de área frente a la implementación del sistema.
Estrategias y planificación	ISO 3.6 EFQM 4.1	.000	Dentro de los hallazgos se pudo determinar que existen diferencias significativas ($P=0.000$) en la aplicación de estrategias. Los dos sistemas han planteado estrategias a corto y largo plazo para mejorar la implementación de estos SGC y el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, es importante resaltar que en EFQM la media es superior (4.1) a la de ISO 9001, lo que significa que se han diseñado más estrategias para optimizar los dos procesos.
Gestión del personal	ISO 3.0 EFQM 3.6	.000	Según el nivel arrojado ($P=0.000$), existen diferencias significativas entre los dos modelos. Con respecto a la gestión del personal, los dos sistemas tienen en cuenta las potencialidades individuales de docentes y estudiantes; sin embargo, en los colegios certificados con EFQM se evidencia según la media (3.6) un clima de estrés por el exceso de trabajo que implican los requerimientos de la norma, también por la complejidad de los procesos y por el número excesivo de tareas asignadas; todos estos elementos afectan la comunicación asertiva y oportuna. Hay que tener en cuenta que aunque en la norma ISO la evidencia es un poco más baja (media 3,0), esto no lo excluye de los niveles de estrés que también manejan los docentes por el exceso de tareas y formatos.
Alianzas y recursos	ISO 4.0 EFQM 4.2	.073	En este aspecto se evidencia, según el nivel de significancia ($P=0.73$) que no existen diferencias significativas en el manejo que tienen los colegios sobre las alianzas estratégicas y los recursos. En EFQM se evidencia un compromiso alto del rector(a) y del equipo directivo (media=4.2) por proveer los recursos necesarios para que el docente optimice su labor académica; en ISO 9001, también se nota un compromiso de la alta dirección (media=4.0), sin embargo es importante seguir fortaleciendo las alianzas estratégicas para brindar mayor acceso a la educación superior.

Sistema de calidad y procesos	ISO 3:5 EFQM 4:1	,000	Con referencia al sistema de calidad y procesos, se pudo determinar que hay diferencias significativas ($P=0.000$) con respecto a cada sistema de gestión de calidad. Algunos colegios que implementan EFQM han aplicado encuestas al 100% de la comunidad para conocer el nivel de satisfacción, esto se corrobora por su media (4.1). Los dos sistemas miden y controlan la satisfacción de estudiantes y padres de familia para mejorar los procesos; también, es importante resaltar que han incursionado en el mejoramiento continuo. Sin embargo, es importante que en ISO 9001 (media= 3.5) se obtenga información directa de los estudiantes con respecto a lo académico para que se implementen acciones de mejora.
Satisfacción del cliente	ISO 3:3 EFQM 3:3	,704	Según los resultados de significancia ($P=0.704$), no existen diferencias significativas en los dos sistemas. Los encuestados (estudiantes) no se sienten reconocidos ni ponderados por su rol específico. Se evidencia inconformidad en aspectos como la falta de estímulos, no hay una adecuada comunicación con los docentes, los profesores se ciñen estrictamente al protocolo de clase, hay exceso de tareas y no hay atención individualizada a los estudiantes, porque los docentes siempre están muy ocupados diligenciando formatos o asistiendo a reuniones.
Satisfacción del personal	ISO 3:1 EFQM 3:6	,000	Los hallazgos de este factor permiten evidenciar ($P=0.000$) que hay diferencias significativas con respecto a la satisfacción del personal. Es importante analizar este factor desde el resultado de las entrevistas: los docentes que pertenecen a los colegios certificados con ISO 9001, cuya media es 3.1, se sienten estresados, monitoreados o controlados todo el tiempo; hay cámaras en los colegios y mucha presión desde la dirección por las auditorías y por el exceso de formatos. Los estudiantes, en ocasiones, no se sienten escuchados por sus docentes, pues estos están más preocupados por cumplir con los requisitos de la norma (tener todos los formatos al día). Con el Modelo EFQM (media=3,6), los docentes aseveran que el modelo de excelencia es un poco más flexible, que se trata de implementar sin perder el enfoque humano; sin embargo, también se quejan del exceso de trabajo que genera el sistema, del diligenciamiento de formatos, de realizar tareas de gestión y administrativas que le quitan espacio a la enseñanza, pero también reconocen que otro elemento que es determinante es que hay bastante rotación del personal docente y administrativo, los profesores nuevos deben ajustarse a una dinámica institucional, esto hace que estos profesores afecten el ritmo de trabajo, porque requieren más capacitación y acompañamiento.

Impacto en la sociedad

ISO 4.0
EFQM 4.2
.103

Según los hallazgos de la significancia ($P=0.103$), se plantea que no hay diferencias significativas entre estos dos sistemas de gestión de calidad. Las instituciones educativas certificadas bajo la norma ISO 9001 y el modelo EFQM son reconocidas en la localidad por su organización, infraestructura (planta física), su posicionamiento en las pruebas Saber Pro y por los procesos pedagógicos que manejan. Sin embargo, es necesario anotar que hay una media menor (4.0) en ISO 9001 porque frente a los exalumnos, no todos los colegios tienen institucionalizado el encuentro de sus egresados para escuchar los aportes frente a su experiencia en la universidad (falencias académicas) y sugerir innovaciones para fortalecer los procesos pedagógicos en la institución educativa.

Las calificaciones de los encuestados para los sistemas de gestión de calidad se ven reflejadas en la siguiente gráfica, evidenciando las diferencias entre los dos sistemas para cada uno de los factores evaluados. Los promedios de la norma ISO 9001 dan ponderaciones más bajas que las del sistema EFQM, esto se atribuye a los altos niveles de exigencia en cuanto a los requerimientos de la norma, al seguimiento riguroso de la documentación y a las auditorías del sistema ISO 9001, ausentes en el sistema EFQM (figura 16).

Figura 16. Comparación de los promedios de los diferentes factores en los SCG

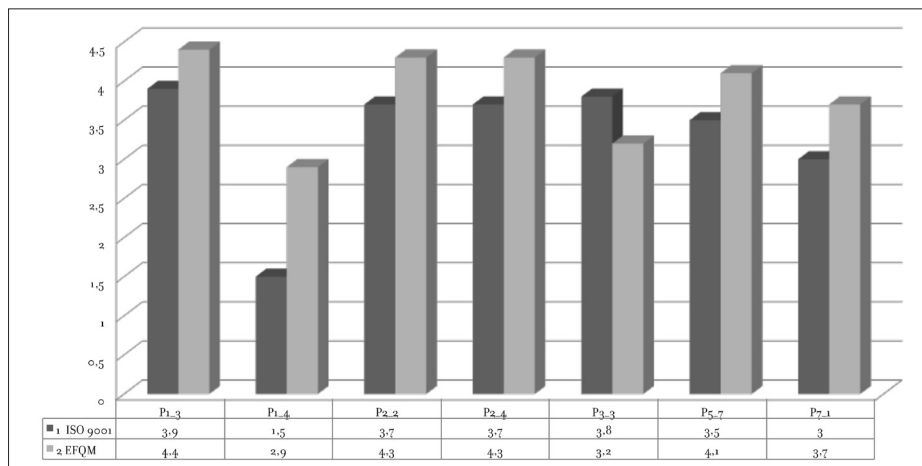


Fuente: elaboración propia

Preguntas significativas de los sistemas de gestión de calidad

De los cuestionarios realizados se encontró que algunas preguntas tenían mayor puntaje que otras, por lo tanto a estas preguntas se les realizó un análisis más profundo para determinar su incidencia en lo pedagógico (figura 17).

Figura 17. Preguntas significativas de los SGC



Fuente: elaboración propia.

Liderazgo

Con respecto a la pregunta P1_3: el rector incentiva en todas las áreas del colegio una estrategia para la plena satisfacción de las necesidades de los estudiantes y docentes; los hallazgos permiten evidenciar ($P=0.000$) que hay diferencias significativas con respecto a cómo el rector implementa las estrategias. En los colegios certificados con la norma ISO 9001 (media=3.9) se evidencia que falta mejorar la estrategia para garantizar la plena satisfacción de los clientes, aspecto que se puede corroborar en las entrevistas con estudiantes cuando estos manifiestan que no son escuchados por sus directivos si tienen dificultades con los docentes frente a su metodología. Con el sistema EFQM (media=4.4) se infiere que han sido más funcionales las estrategias que han implementado para conocer de primera mano las necesidades de estudiantes y profesores.

Sobre la pregunta P1_4: los jefes de área y los líderes de los equipos de mejora generan un clima de cohesión y apoyan las actividades dentro de la institución; según los resultados de significancia ($P=0.000$) se puede evidenciar que hay diferencias importantes. El puntaje de los colegios certificados con la norma ISO 9001 (media=1.5) demuestran que no hay un clima apto para implementar el sistema: en las entrevistas los docentes aseveran que hay una actitud impositiva de los jefes de área y de los líderes de calidad, así como un gran temor por no tener al día los requerimientos de la norma, lo que genera estrés; por el contrario, se puede evidenciar que en el sistema EFQM, cuya media es 2.9, los líderes de los equipos de mejora apoyan un poco más a sus docentes, sin embargo también hay un clima de tensión por tener al día los formatos y los requerimientos que exigen los líderes de calidad y los jefes de los equipos de mejoramiento continuo.

Estrategias y planificación

La pregunta P2_2 hace referencia al consejo académico: *cómo* este órgano del gobierno escolar identifica y analiza los factores de éxito al implementar este sistema de calidad; los hallazgos de este factor permiten evidenciar ($P=0.000$) que hay diferencias significativas, mientras la media de EFQM (4.3) es alta, lo que confirma que los directivos están realizando permanentemente el proceso de autoevaluación y coevaluación del sistema para potenciarlo y determinar los factores de éxito; en la norma ISO 9001 (media=3.7), por el contrario, no es un aspecto que se priorice, por lo tanto no determinan sus factores de éxito.

La pregunta P2_4: el consejo directivo y el consejo académico plantean estrategias a corto y a largo plazo para mejorar la implementación de los sistemas de gestión de calidad; según los resultados ($P=0.000$), existen diferencias significativas: los colegios certificados con EFQM (media=4.3) diseñan estrategias para optimizar la implementación de los sistemas de gestión de calidad; por el contrario, los colegios certificados con ISO 9001 (media=3.7) deben diseñar estrategias que permitan conocer cuáles son las dificultades que se generan y así plantear acciones de mejora.

Gestión del Personal

Sobre la pregunta P3_3: la implantación del sistema de gestión de calidad genera un clima de estrés por la actitud impositiva de los directivos, situación que afecta la dinámica del colegio;

según los resultados ($P=0.000$), se puede evidenciar que hay diferencias significativas, mientras la media de ISO 9001 (3.8) es más alta, lo que da a entender que hay un clima de estrés mucho mayor en este sistema por las auditorías, el manejo de los documentos y de los formatos y por las tareas adicionales que se asignan a los docentes. En el sistema EFQM (3.2), se percibe por parte de los profesores y estudiantes que hay un clima de tensión por los múltiples requerimientos que hace el sistema de calidad; sin embargo, es un poco más bajo porque no hay auditorías internas y externas, sino que el proceso está mediado por la autoevaluación.

Sistema de calidad y procesos

Con respecto a la pregunta P5_7: el equipo de calidad, los dueños de procesos y los directores de grupo analizan los indicadores de rendimiento académico y fijan acciones de mejora; los hallazgos de este factor permiten evidenciar ($P=0.000$) que hay diferencias significativas con respecto a este ítem. Los colegios certificados con EFQM (media=4.1) analizan permanentemente en los consejos académicos, con los jefes de área, los indicadores de rendimiento para determinar las metas de retención y promoción escolar. Los colegios certificados con la norma ISO 9001 (media=3.5) analizan también los indicadores, pero faltan más acciones y/o directrices para optimizar la parte académica.

Satisfacción del personal

Con respecto a la pregunta P7_3: los docentes se sienten bien ponderados y reconocidos por sus jefes, esto hace que se genere un clima de respeto y de sentido de pertenencia; se evidencia que existen diferencias significativas ($P=0.000$). En los colegios certificados con EFQM hay una media más alta (4.4) que en los colegios certificados con ISO 9001 (3.7), lo que permite deducir que en los primeros existe un plan de estímulos para los docentes, continuamente se reconocen sus aciertos, permanente se motivan y existe un clima de empatía y respeto; por el contrario, en los colegios certificados con ISO 9001 deben redefinirse las relaciones de autoridad, de empatía y de respeto hacia los docentes, pues estos se sienten estresados por el exceso de trabajo.

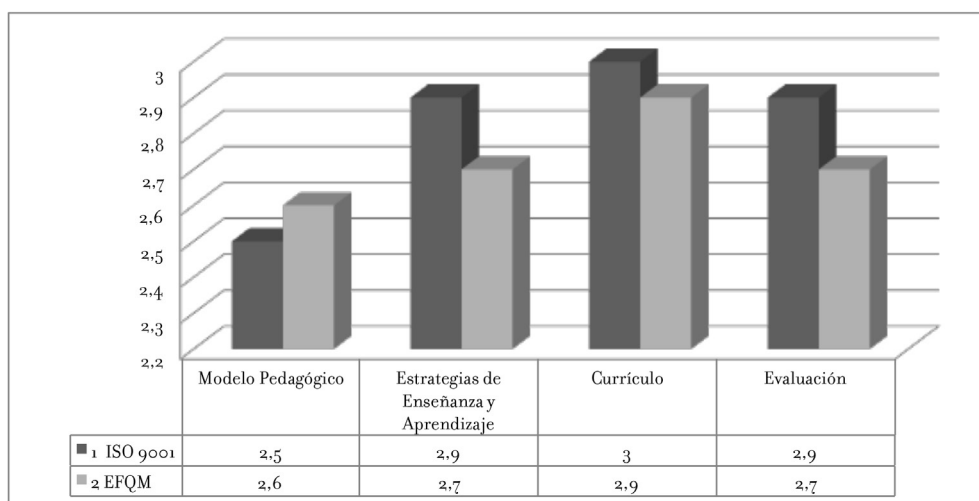
Sobre la pregunta P7_1: la rotación del personal docente y administrativo en ocasiones impide continuar con la dinámica del colegio y con las políticas preestablecidas; se evidencia ($P=0.000$) que existen diferencias significativas, la media de EFQM (3.7) es más alta que la de

ISO 9001 (3.0). De estos resultados se puede inferir que la estabilidad del personal docente es un aspecto fundamental para darle rigor a las políticas institucionales y a la continuidad a los procesos.

Análisis del componente pedagógico en los colegios certificados con ISO 9001 y EFQM

A partir de los hallazgos, la figura 18 muestra la media obtenida por los actores encuestados que pertenecen a los colegios certificados. Esta gráfica visualiza como están ponderados los factores que manejan los sistemas de gestión de calidad.

Figura 18. Componente pedagógico



Fuente: elaboración propia.

El nivel de significancia y la media de los resultados de los cuatro componentes que se tuvieron en cuenta en los cuestionarios realizados a los estudiantes, profesores y directivos de los diez colegios contemplados en la muestra, fueron analizados a partir de una prueba T.

Tabla 7. Significancia del componente pedagógico

General componente pedagógico				
SGC		N	Media	Significancia
Modelo pedagógico	ISO	195	2,5	,525
	EFQM	159	2,6	
Estrategias de enseñanza y aprendizaje	ISO	195	2,9	,022
	EFQM	151	2,7	
Currículo	ISO	191	3,0	,104
	EFQM	151	2,9	
Evaluación	ISO	190	2,9	,022
	EFQM	151	2,7	

Fuente: elaboración propia.

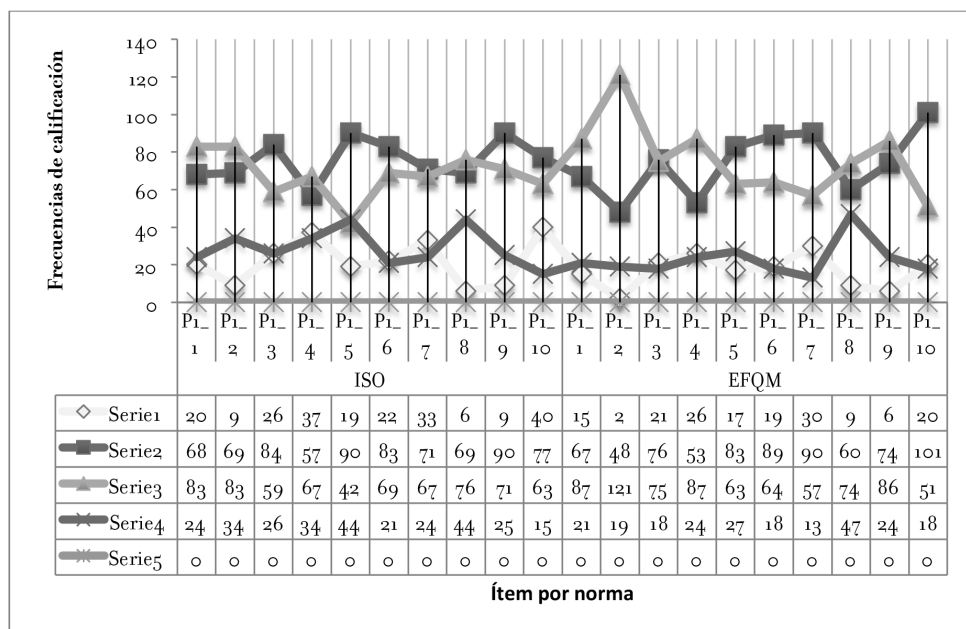
La tabla 7 muestra el nivel de significancia y la media de los resultados de las cuatro categorías del componente pedagógico que se tuvieron en cuenta los cuestionarios realizados a los estudiantes, profesores y directivos de los diez colegios seleccionados. (La escala valorativa utilizada es de 1 a 5).

A continuación, se desglosan cada uno de los componentes pedagógicos evaluados en los cuestionarios, comparando las respuestas de los participantes frente a los dos sistemas de gestión de calidad.

Modelo pedagógico

Para los dos sistemas de calidad, los encuestados están medianamente de acuerdo con que el modelo pedagógico que se implementa en la institución educativa refleja la formación integral de los estudiantes. Los resultados de los cuestionarios también reflejan que algunas veces están de acuerdo con afirmar que el sistema de gestión que maneja la institución ayuda a mejorar los procesos académicos de los estudiantes. Sin embargo, no están de acuerdo con la actualización a los docentes que realiza el colegio en la fundamentación epistemológica del modelo (figura 19).

Figura 19. Comparación de las puntuaciones para el componente de modelo pedagógico en los SCG



No existe evidencia	Alguna evidencia	Evidencia media	Evidencia alta	Evidencia total
◇ Serie s1	■ Serie s2	▲ Serie s3	✱ Serie s4	✱ Serie s5

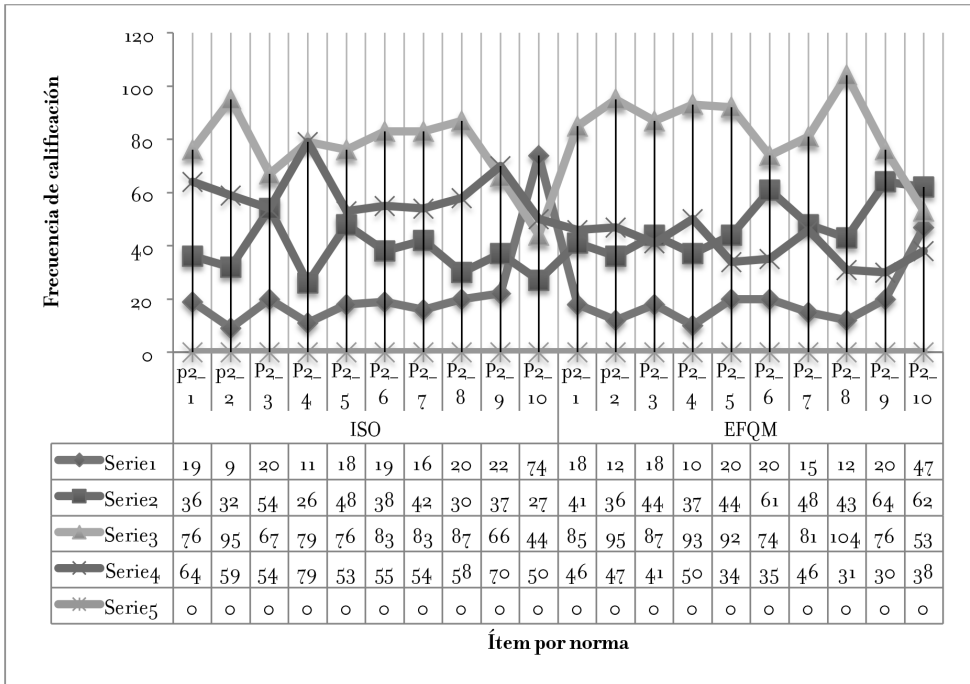
Fuente: elaboración propia.

Estrategias de enseñanza y aprendizaje

En los colegios certificados con ISO 9001, los participantes refieren estar medianamente de acuerdo con el hecho de que el profesor pueda planear estrategias interesantes que inciten a profundizar en nuevos conocimientos; esto puede deberse a la estructuración misma de la norma o a la falta de capacitación docente en cuanto a nuevas estrategias didácticas y pedagógicas para trabajar con sus estudiantes. Los colegios certificados con EFQM están medianamente de acuerdo con que las estrategias que utiliza el docente en el aula de clase para que los estudiantes

tengan aprendizajes significativos, se relacionen con el proceso evaluativo (SIE). Finalmente, los encuestados de los dos sistemas de calidad coinciden en que no están de acuerdo con que los docentes perciban a sus compañeros más preocupados por diligenciar formatos que por preparar clases dinámicas e innovadoras (figura 20).

Figura 20. Comparación de las puntuaciones para el componente de estrategias de aprendizaje en los SCG



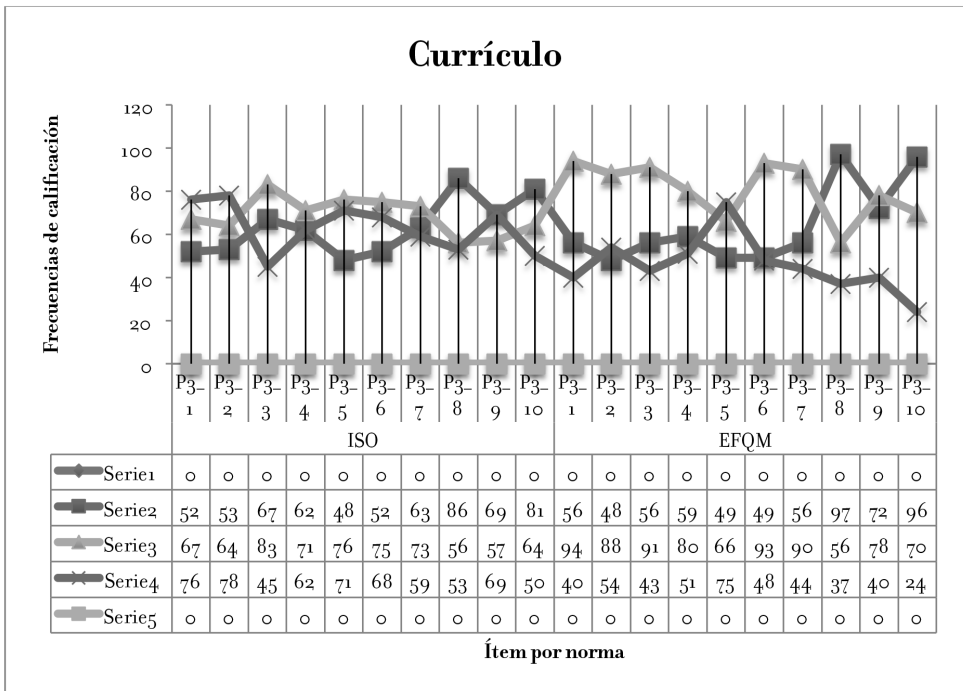
Fuente: elaboración propia.

Currículo

Los encuestados están medianamente de acuerdo con que las guías de apoyo y de profundización que manejan los docentes apuntan a desarrollar el propósito del modelo pedagógico. De igual manera, refieren que algunas veces, *a raíz de la implementación del sistema de calidad, los directivos*

se preocupan más por la certificación que por conocer las necesidades reales de estudiantes y docentes, lo cual se ve reflejado en el hecho de que la capacitación de estos últimos gire en torno de los sistemas de gestión de calidad y no en torno a lo pedagógico (figura 21).

Figura 21. Comparación de las puntuaciones para el componente de currículo en los SCG

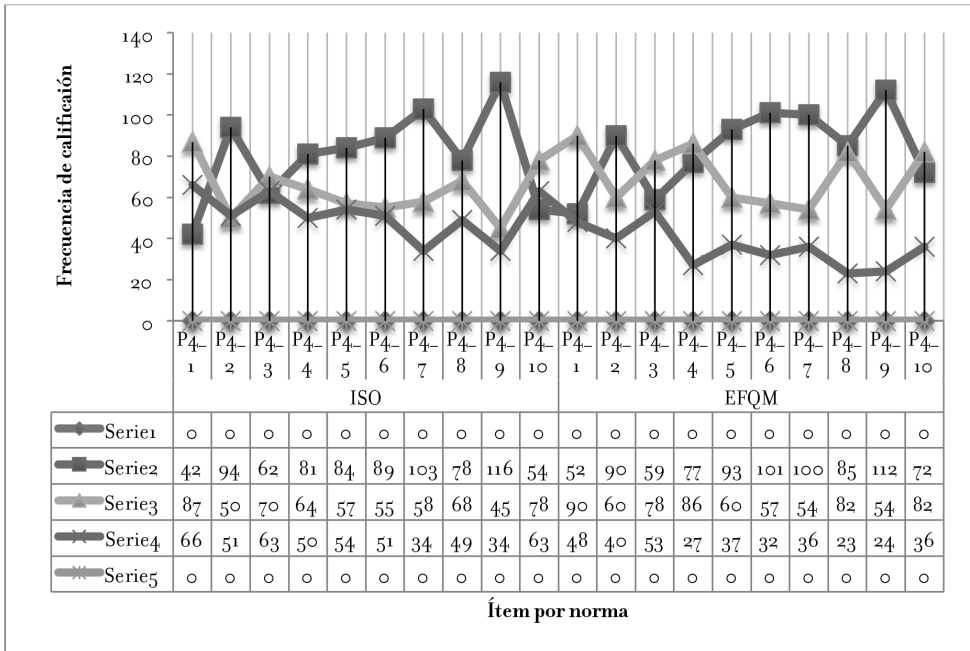


No existe evidencia	Alguna evidencia	Evidencia media	Evidencia alta	Evidencia total
○ Serie s1	■ Serie s2	▲ Serie s3	✕ Serie s4	■ Serie s5

Evaluación del aprendizaje

Los encuestados, en los dos sistemas de calidad, coinciden en afirmar que algunas veces se ha realizado un proceso de evaluación de la terminología propia de los sistemas de gestión de calidad, ya que está lejos del ámbito educativo. De igual manera, afirman que algunas veces han participado docentes, estudiantes y padres de familia en la elaboración del manual de evaluación (SIE) (figura 22).

Figura 22. Comparación de las puntuaciones para el componente de evaluación del aprendizaje en los SCG



No existe evidencia	Alguna evidencia	Evidencia media	Evidencia alta	Evidencia total
Serie s1	Serie s2	Serie s3	Serie s4	Serie s5

Fuente: elaboración propia.

La tabla 8 corresponde a un análisis general realizado a través de una prueba T de los componentes pedagógicos que manejan las instituciones certificadas con los sistemas de gestión de calidad. Esta prueba pretende determinar si el componente pedagógico difiere de manera significativa respecto a sus medias.

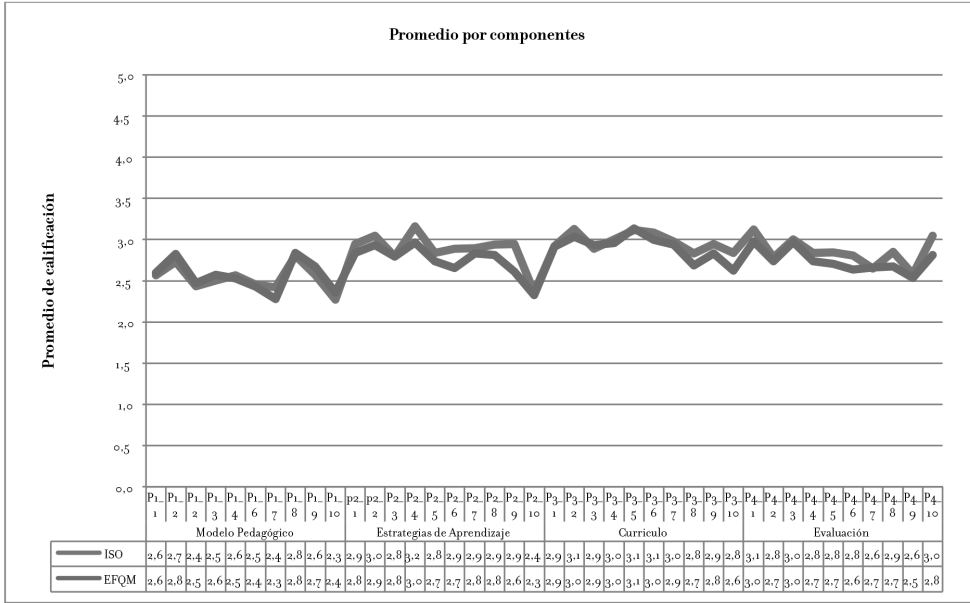
Los promedios de calificación para los componentes pedagógicos se ubican en un rango que oscila entre dos y tres puntos, lo cual significa que los encuestados están algunas veces de acuerdo y medianamente de acuerdo con los ítems propuestos en el cuestionario. No se evidencian diferencias significativas en los puntajes de ambos sistemas de calidad frente al componente pedagógico.

Tabla 8. Análisis del componente pedagógico

Componentes	Med.	Sig.	ISO 9001 – EFQM
			<p>Dentro de los hallazgos, se pudo determinar que no hay diferencias significativas ($P=0,525$) con respecto al modelo pedagógico que manejan las instituciones educativas certificadas estudiadas.</p> <p>Es importante resaltar que tanto los colegios certificados con ISO 9001 como los certificados con EFQM deben realizar una mayor difusión del modelo pedagógico con sus estudiantes, pues estos desconocen el nombre del modelo y su intencionalidad, por consiguiente es difícil que sepan si el modelo pedagógico tiene relación con la política de calidad y el horizonte institucional o si existe coherencia entre el modelo pedagógico, las prácticas educativas y el proceso evaluativo. En los colegios certificados con ISO 9001, cuya media es 2,5, los docentes conocen su modelo pedagógico y dicen que sus prácticas educativas están relacionadas con él (lo aplican en el aula de clase). En las entrevistas que se realizaron a los estudiantes de diferentes colegios, se vio que ponderan algunos de sus docentes por su metodología, porque algunos son muy creativos, manejan con alta idoneidad su asignatura, preparan muy bien las guías, pero también critican algunos docentes que asignan una cantidad exagerada tareas, que no los entienden y que no los motivan para que los atraiga determinado saber. Resaltaron que aunque sus maestros son buenos, las clases casi siempre son iguales, porque hay un protocolo de clase: oración, fecha, tema, conocimientos previos, taller de clase, conclusiones; este se debe cumplir y también el cronograma, porque se puede presentar una informalidad según la norma ISO 9001. Sugieren salidas pedagógicas para afianzar el conocimiento y motivar más a los estudiantes para que el aprendizaje sea realmente significativo.</p>
Modelo pedagógico	ISO 2,5	,525	<p>Con el modelo EFQM, con una media de 2,6, los estudiantes también ponderan algunos docentes por su carisma, porque enseñan bien, son muy recursivos y porque las instituciones plantean varias estrategias para que los temas sean aprendidos con claridad; sin embargo, se quejan de que algunos docentes están más preocupados por cumplir con los requerimientos de calidad, los coordinadores y los líderes de los equipos de mejora, que por prestarle atención a las dificultades individuales que los estudiantes tienen en el momento de la clase.</p> <p>En los dos sistemas los estudiantes se sienten reemplazados por los formatos, es más importante para los docentes tenerlos bien diligenciados que interactuar con el estudiante y realmente averiguar si están satisfechos con sus clases.</p> <p>Frente a la pregunta P1-6, que se refiere a si el sistema de gestión de calidad ayuda a mejorar los procesos académicos de los estudiantes, los docentes afirman que definitivamente estos sistemas ayudan a organizar a los colegios y a dejar evidencias, pero la cualificación académica se debe a la pertinencia del modelo pedagógico, al manejo adecuado de estrategias para que el estudiante aprenda, e los recursos TIC y de la asignatura (consultas permanentes, profundización), pero no al sistema de calidad como tal. La percepción de los estudiantes es que los colegios están más organizados, pero hay más trámites para todo; que los estudiantes y padres de familia deben firmar todos los formatos; y que a los padres de familia les gusta ver colgados los pendedones que dicen "certificado" porque suponen que el colegio es de calidad; sin embargo, enfatizan en que la calidad de los procesos pedagógicos no depende del sistema de gestión de calidad, sino de la capacidad, profesionalismo e innovación de los maestros para trabajar con los estudiantes.</p>

Estrategias de enseñanza y aprendizaje	ISO 2.9 EFQM 2.7	,022	<p>Según los resultados de significancia ($P=0.022$), no existen diferencias significativas en la aplicación de estrategias de enseñanza y aprendizaje. En los colegios certificados con ISO 9001, los resultados de la media (2.9) evidenciaron que los docentes deben manejar diferentes estrategias para mejorar las habilidades de pensamiento para desarrollar lo metacognitivo. Las estrategias implementadas por los docentes deben relacionarse con el modelo pedagógico, por esto, los aprendizajes deben ser más significativos y perdurables. En los colegios certificados con EFQM, los resultados de la media (2.7) evidencian que los docentes también deben mejorar el uso de estrategias para que los estudiantes comprendan mejor los temas y se debe dar una mayor cohesión entre las estrategias que plantean los docentes y el proceso evaluativo que está planteado en el SIEE, las entrevistas así lo corroboran.</p> <p>En los dos sistemas, los estudiantes están de acuerdo con que los docentes están más preocupados por llenar formatos, preparar las auditorías y asistir a reuniones de equipos de mejora, que en preparar clases más dinámicas e innovadoras.</p>
Currículo	ISO 3.0 EFQM 2.9	,104	<p>Con respecto a la parte curricular, no hay una diferencia significativa ($P=0.104$) entre los colegios certificados. La media de ambos sistemas (ISO, 3.0; EFQM, 2.9) corrobora que es necesario revisar la pertinencia de las mallas curriculares, pues en las entrevistas los estudiantes se quejan del exceso de logros por periodo y de las tareas, además de los temas difíciles de comprender.</p> <p>Los proyectos pedagógicos que implementan las instituciones certificadas ayudan a fortalecer los valores y a vivir los principios planteados en el horizonte institucional.</p>
Evaluación del aprendizaje	ISO 2.9 EFQM 2.7	,022	<p>Los resultados de significancia ($P=0.022$) evidencian que no hay diferencias significativas en los dos sistemas de gestión de calidad con respecto a la evaluación del aprendizaje.</p> <p>La participación de los docentes, estudiantes y padres de familia en la elaboración del SIEE es aceptable en todos los colegios certificados; sin embargo, en los colegios que manejan la norma ISO 9001 (media=2.9) y el modelo de excelencia EFQM (media=2.7), los estudiantes están de acuerdo en que el profesor debe tener más en cuenta el ritmo personal de aprendizaje, en segundo lugar el proceso evaluativo debe estar más cohesionado con el modelo pedagógico y, por último, los docentes deben estar más pendientes de la evaluación formativa que de la sumativa, ya que para estos últimos es más importante conocer cuántos fueron promovidos o cuántos pasaron el periodo, que averiguar cuáles fueron las causas del bajo rendimiento.</p>

Figura 23. Comparación de los promedios del componente pedagógico en los SGC

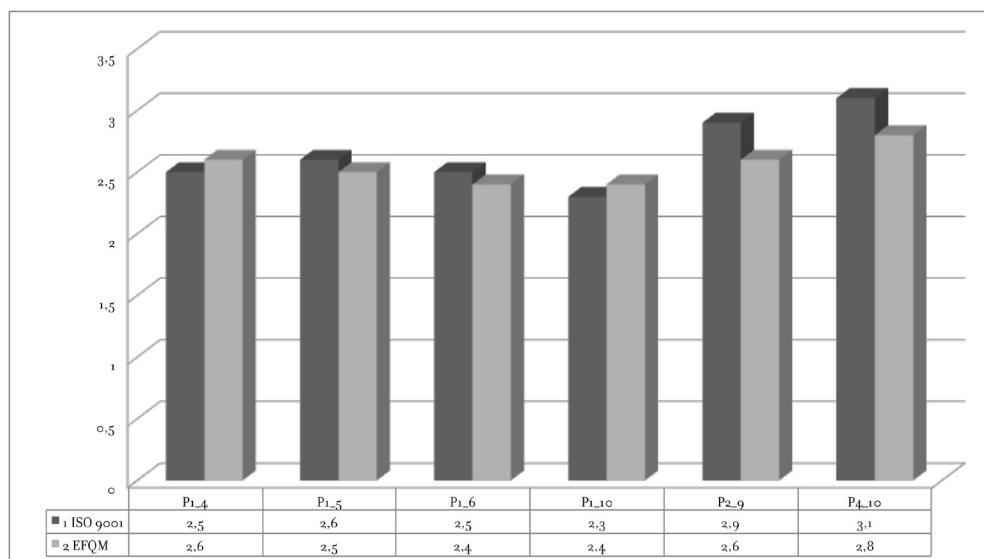


Fuente: elaboración propia.

Preguntas significativas del componente pedagógico [t2]

En los cuestionarios realizados se encontró que algunas preguntas tenían un puntaje mayor que otras, por lo tanto, a estas preguntas se les realizó un análisis más profundo para determinar su incidencia en lo pedagógico.

Figura 24. Preguntas significativas sobre el componente pedagógico



Fuente: elaboración propia.

Modelo pedagógico

Con respecto a la pregunta P1_4: existe relación entre el modelo pedagógico, la política de calidad y el horizonte institucional, se pudo determinar que no existen diferencias significativas ($p=0.458$) entre los dos sistemas de gestión de calidad. Según la media de EFQM (2.6) y la media de los colegios certificados con ISO 9001 (2.5), en estos sistemas se debe hacer mayor difusión de la política de calidad, la misión, la visión y los principios y valores para que la comunidad lo pueda relacionar con lo pedagógico.

Frente a la pregunta P1_5: existe coherencia entre el modelo pedagógico y las prácticas educativas que se dan al interior del aula, los resultados arrojan un nivel de significancia $P=0.640$, lo que determina que no hay diferencias significativas entre los colegios certificados con estos sistemas de gestión de calidad. La media de ISO 9001 (2.6) y la media de EFQM (2.5) evidencian que el maestro debe conocer con mayor profundidad el modelo pedagógico para que este sea aplicado de manera adecuada en el aula.

La pregunta P1_6 tiene que ver con la aplicación del sistema de gestión de calidad y si este ayuda a mejorar los procesos académicos de los estudiantes. Según los resultados ($P=0.362$), no existen diferencias significativas; es de anotar que las medias de EFQM (2.4) y de ISO 9001 (2.5) reflejan que la comunidad educativa percibe que estos sistemas ayudan a organizar los colegios, pero no mejoran la parte académica.

Con referencia a la pregunta P1_10: el colegio se preocupa por actualizar permanentemente a los docentes en la fundamentación del modelo pedagógico; los resultados, nivel de significancia $P=0.302$, evidencian que no existen diferencias importantes entre los dos sistemas de calidad. En general, los docentes reclaman capacitación para cualificar sus prácticas pedagógicas. La media de EFQM (2.4) y la de ISO 9001 (2.3) corroboran esta petición; además, según los hallazgos, los colegios certificados actualizan más a sus docentes en los fundamentos del sistema de gestión de calidad.

Estrategias de enseñanza y de aprendizaje

Frente a la pregunta P2_9: los estudiantes relacionan la política y los objetivos de calidad, así como las estrategias que utiliza el docente en clase. De este aspecto se evidencia, según el nivel de significancia ($P=0.001$), que no existen diferencias significativas. En la media de la norma ISO 9001 (2.9) y en el sistema EFQM (2.6) se puede inferir que los estudiantes no pueden hacer este tipo de relación, pues desconocen el modelo pedagógico y no tienen claridad frente al direccionamiento estratégico de su institución.

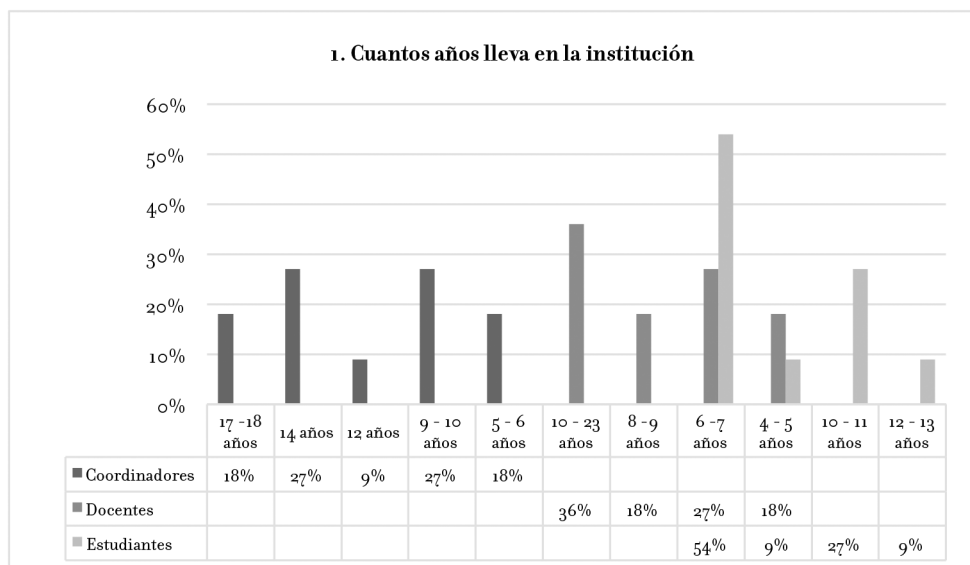
Evaluación del aprendizaje

Con respecto a la pregunta P4_10: las directrices de la evaluación institucional son coherentes con lo planteado en el SIE, la misión, la visión y con la política de calidad. Según los resultados de significancia ($P=0.002$), no existen diferencias importantes en los dos sistemas. La media de EFQM (2.8) y la media de ISO 9001 (3.1) evidencian que el sistema institucional de evaluación de los estudiantes SIE debe reconocer más la caracterización de los estudiantes y esta debe plantearse teniendo en cuenta el horizonte institucional y la política de calidad.

Análisis general de las entrevistas

Con el propósito de analizar la percepción que tienen los coordinadores, docentes y estudiantes frente a la implementación del sistema de gestión de calidad, se realizaron nueve preguntas que están cohesionadas con las categorías y subcategoría del modelo pedagógico y del mismo sistema de gestión de calidad.

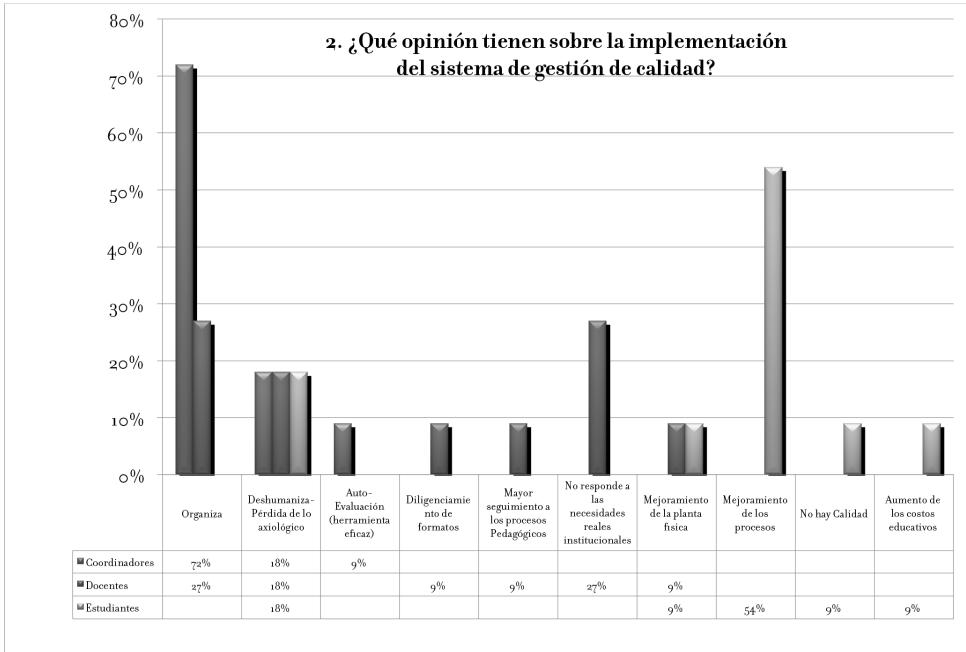
Figura 25. Permanencia en la institución



Fuente: elaboración propia.

Los resultados permiten evidenciar que el 54% de los coordinadores están vinculados con la institución entre nueve y catorce años, el 18% lleva entre diecisiete y dieciocho años. El 36% de los docentes permanece en la institución entre 10-23 años, el 27% lleva entre seis y siete años, el 36% lleva entre cuatro y nueve años. Con respecto a los estudiantes, el 54% lleva entre seis y siete años, el 27% está en el colegio desde hace diez u once años. Los resultados de la tabla permiten inferir que tanto docentes como coordinadores han tenido continuidad en los colegios. Hay cambios de docentes, pero no es la generalidad, pues el promedio es de seis a diez docentes.

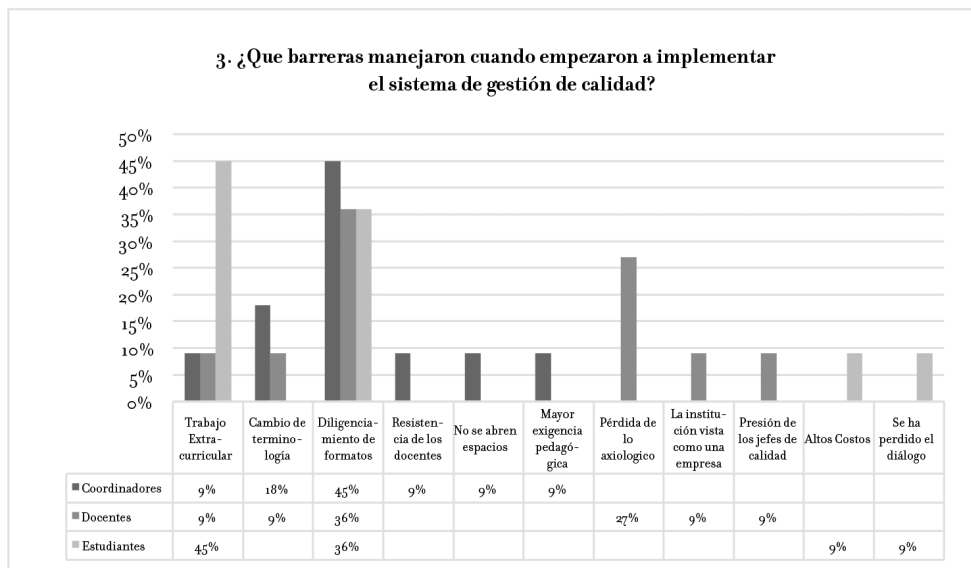
Figura 26. Implementación del sistema de gestión de calidad



Fuente: elaboración propia.

Respecto a qué opinan sobre la implementación de los sistemas de gestión de calidad, los coordinadores (72%) y los docentes (27%) coinciden en que la norma ISO 9001 y el modelo de excelencia EFQM ayudan a organizar la institución. Los estudiantes, docentes y coordinadores también concuerdan en que se ha perdido lo axiológico porque se da más prioridad a lo administrativo. De igual forma, tanto docentes como estudiantes aseveran que estos SGC mejoran la planta física. En cuanto a las discrepancias, es importante anotar que los docentes no perciben que el sistema aporte a las necesidades reales de la comunidad, por el contrario, el 54% de los estudiantes perciben que los procesos han mejorado, hay más organización y todo se encuentra sistematizado.

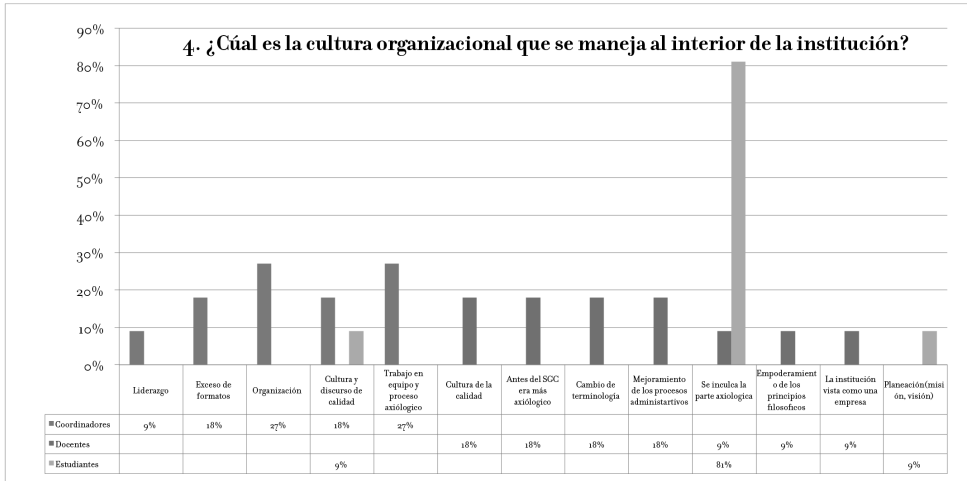
Figura. 27 Barreras en la implementación del SGC



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la pregunta ¿qué barreras han encontrado en la implementación del SGC?, los coordinadores (45%), los docentes (36%) y los estudiantes (36%), están de acuerdo en que la principal dificultad con la que se encuentran cuando llegan estos sistemas a los colegios es el número de formatos que hay que diligenciar; en segundo lugar coinciden en que a su tarea pedagógica se le han sumado tareas extra, de carácter administrativo, que deben ser realizadas fuera del horario escolar. Los coordinadores (18%) y los docentes (9%) están también de acuerdo en que han involucrado un nuevo vocabulario (el de calidad) a su quehacer pedagógico. Esto lo corrobora el 9% de los docentes que perciben que sus directivos ven al colegio como una empresa. Adicionalmente, el 18% de los docentes afirman que se ha perdido la parte axiológica en los colegios porque se enfatiza más en aprender la norma ISO 9001 y/o conocer el modelo de excelencia EFQM que en generar innovaciones educativas y revisar la práctica docente.

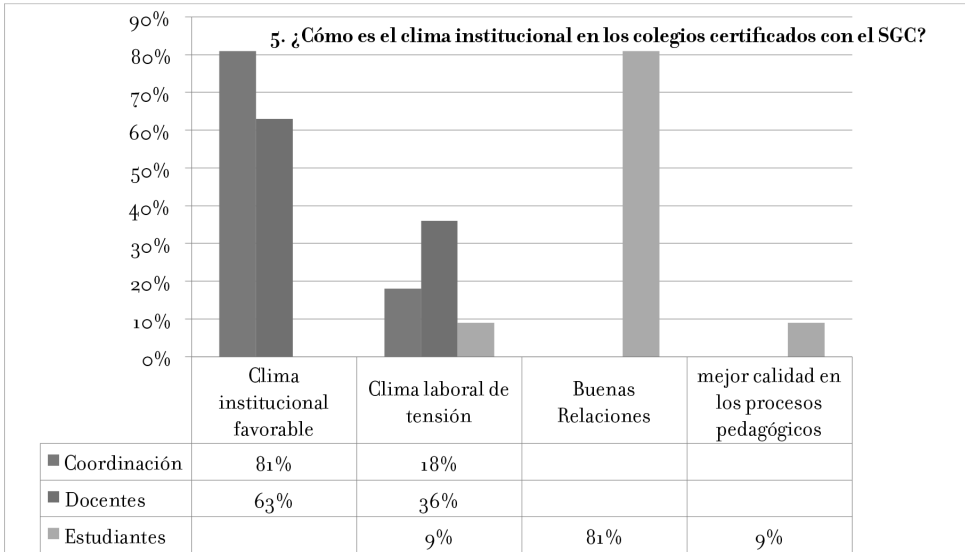
Figura 28. Cultura organizacional



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la cultura organizacional, se encontraron algunas contradicciones: mientras los coordinadores aseveran que se ha fortalecido el trabajo en equipo y la parte axiológica con un 27 %, más otro 27% que resalta la organización que se da al interior de los colegios; los docentes, en un 18%, perciben que antes de que se implementara el sistema de gestión de calidad, las instituciones priorizaban lo axiológico con más ahínco, otro 18% de los docentes dice que se han mejorado los procesos administrativos, también resaltan, con un 18% respectivamente, que se ha incursionado en una cultura de la calidad y en la adopción de nueva terminología, el 9% de los docentes ve que sus directivos manejan el colegio como una empresa, otro 9% asevera que se hace difusión del horizonte institucional, lo que genera mayor empoderamiento de los principios y valores institucionales; finalmente el 81% de los estudiantes aseveran que se hace difusión de la parte axiológica y el 9% dice que los colegios muestran su certificado de calidad y han empezado a implementar la cultura de la calidad.

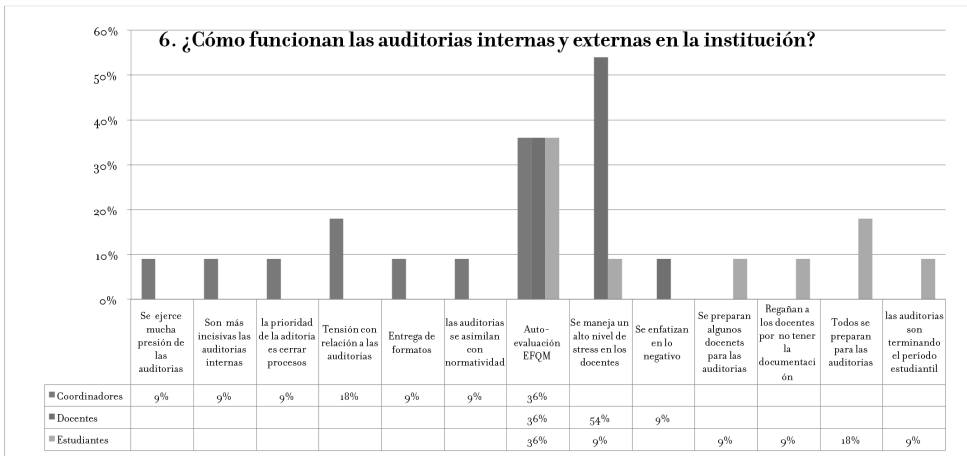
Figura 29. Clima institucional



Fuente: elaboración propia.

La percepción que tienen los coordinadores, con un 81%, es que hay un clima favorable en las instituciones educativas; con un porcentaje más bajo, 63% de los docentes afirman que hay un clima favorable, pero el 36% de los mismos aseveran que se vive un clima de tensión.

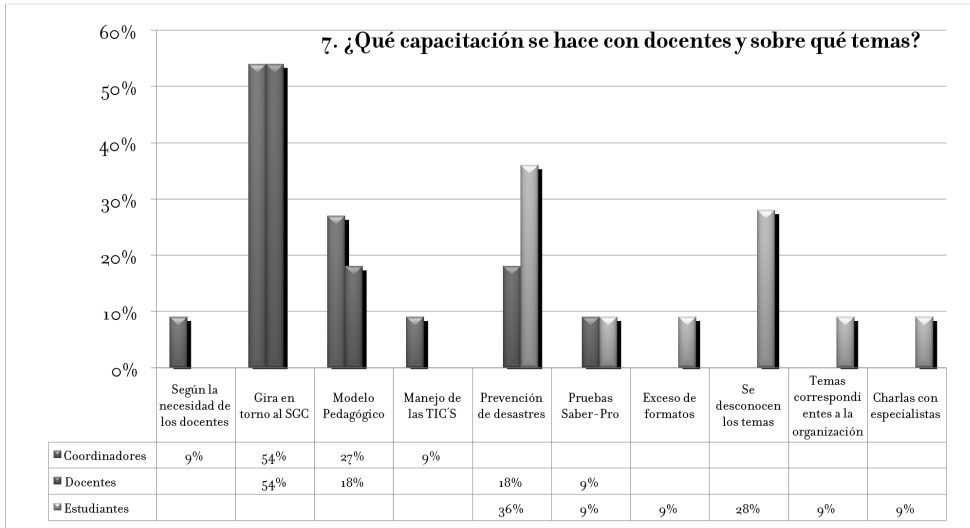
Figura 30. Auditoría interna y externa



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a las auditorías en el sistema ISO 9001, el 54% de los docentes afirman que esto genera un alto nivel de estrés por todos los requerimientos de la norma y por la gran responsabilidad que implica ser auditado. Solo el 18% de los coordinadores percibe el clima de tensión que genera; el 9% de los coordinadores ven en las auditorías internas mayor rigurosidad, consideran que son más incisivos los auditores internos que los externos; el 9% de los docentes siente temor de ser auditado, pues se enfatiza en lo negativo. Con respecto a los estudiantes, la percepción es similar, el 9% afirma que se amonesta a los docentes cuando no tienen todos los documentos completos, faltan formatos o notan a los profesores angustiados; el 27% de los alumnos afirma que todos se preparan para las auditorías. Con respecto al sistema de gestión de calidad EFQM, se hace un proceso diferente, el consenso general del 36% de coordinadores, docentes y estudiantes es que este proceso de autoevaluación es muy importante para generar acciones de mejoramiento.

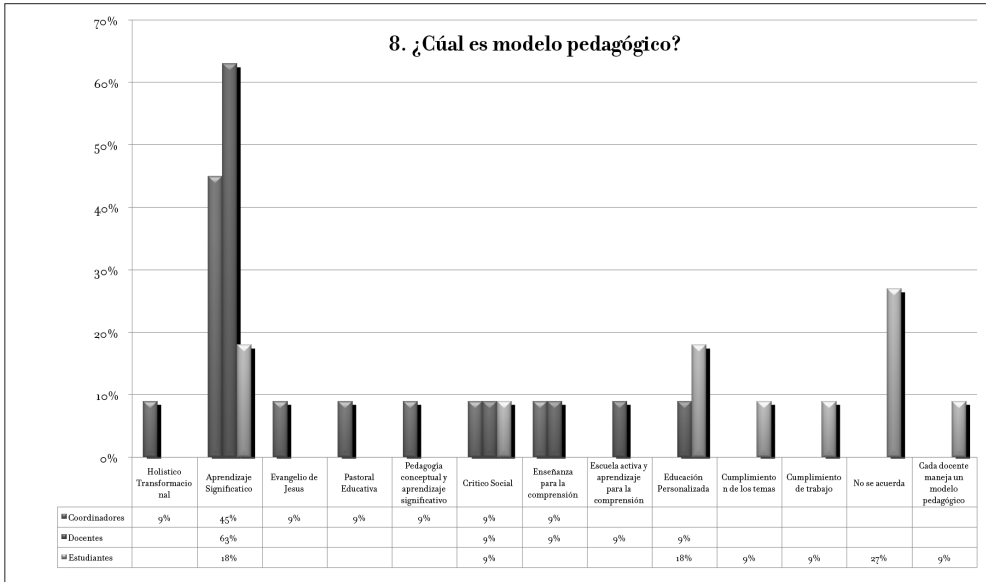
Figura 31. Capacitación docente



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la capacitación que se hace al interior de las instituciones educativas, se evidencia que el 54% de los coordinadores y los docentes perciben un gran interés de los directivos por capacitar a sus docentes en el sistema de gestión de calidad que maneja la institución; en un porcentaje más bajo, los docentes (18%) y los coordinadores (27%) afirman que se capacita en el modelo pedagógico seleccionado por la institución. El 9% de docentes afirma que se traen especialistas para manejar preguntas tipo Saber Pro. El 28% de los estudiantes afirma que desconocen en qué se capacitan a los docentes, el 9% comenta que lo hacen en preguntas tipo Saber Pro.

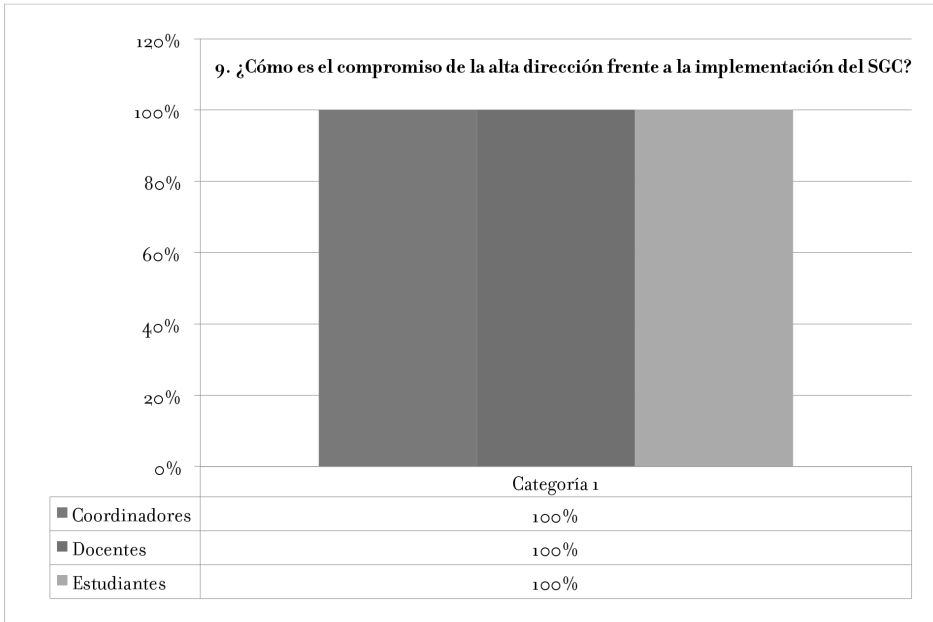
Figura 32. Modelo pedagógico



Fuente: elaboración propia.

El modelo pedagógico que más se maneja en las instituciones educativas es el aprendizaje significativo, esto se corrobora con los siguientes datos: coordinadores 45%, docentes 63%, estudiantes 18%. En segundo lugar, el 9% de los docentes y el 18% de los estudiantes plantean la educación personalizada como el modelo que permea su práctica pedagógica; sin embargo, hay que resaltar que el 36% de los estudiantes no se acuerdan del nombre del modelo pedagógico que maneja la institución, por consiguiente, ante la pregunta, infieren que cada docente maneja su propio modelo. Dos puntos importantes a resaltar es que, primero, el 9% de los coordinadores plantean que la pastoral educativa permea la estructura curricular de los colegios parroquiales y, segundo, tiene que ver con la fusión de los modelos.

Figura 33. Compromiso de la alta dirección



Fuente: elaboración propia.

El consenso es general frente al compromiso de los directivos con el sistema de gestión de calidad. Los coordinadores, docentes y estudiantes perciben el empoderamiento que tienen el rector, el jefe de calidad y los dueños de los procesos frente al sistema de gestión de calidad.

Análisis documental

El análisis documental constituye otra de las fuentes de información que permite ampliar los conocimientos sobre el objeto de investigación. Permite, además, realizar la triangulación de los datos con mayor rigor y profundidad. Para corroborar o contrastar información, se solicitó a cada una de las instituciones visitadas el manual de convivencia, con el fin de revisar diferentes ítems correspondientes a la misión, la visión, la política de calidad, el mapa de procesos y qué significa la certificación para los colegios.

CONCLUSIONES

A partir del marco teórico y del diseño metodológico de la investigación cualitativo–descriptivo-participativa, las conclusiones se establecen desde los hallazgos encontrados sobre la evaluación de los sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM, y su incidencia en los procesos pedagógicos. Para caracterizar los hallazgos de los diez colegios seleccionados, se examinan los resultados de la aplicación de cuestionarios tipo Liker, entrevistas y análisis documental. Este proceso se hace desde dos lógicas: la primera desde la perspectiva de la especificidad del sistema y la segunda desde el componente pedagógico.

Con respecto a los sistemas de gestión de calidad, se analizaron ocho factores determinantes en la implantación del sistema. Los hallazgos permitieron evidenciar una media por encima de 3.7, lo que significa que los colegios están empoderados del sistema, aplican los requerimientos de la norma y destacan la importancia de manejar un paradigma de la competitividad y la mejora continua; contrario a esto, la media del componente pedagógico es más baja, de 2.8, lo que corrobora lo planteado en las entrevistas y en los instrumentos de medición. Los docentes dicen conocer el modelo pedagógico y, según ellos, este se evidencia en sus prácticas pedagógicas, pero esta percepción es distinta a la de los estudiantes, quienes lo desconocen y aseveran que las clases de algunos docentes son estáticas, monótonas, se limitan al protocolo de la clase y, en general, se ha perdido la parte motivacional frente al aprendizaje. Adicionalmente, lo que corroboran estas medias es que los colegios se interesan más por aplicar adecuadamente el

sistema de gestión de calidad, atendiendo al mapa de procesos y a la política de calidad que a privilegiar la parte pedagógica.

Para determinar los factores que inciden en lo pedagógico, se consideró una escala valorativa planteada de 1 a 5 y se analizó la media de cada factor para establecer las diferencias significativas entre los dos sistemas de gestión de calidad.

Los sistemas de gestión de calidad elegidos manejan ocho factores que fueron tenidos en cuenta en los cuestionarios aplicados a estudiantes, docentes y directivos. Dentro de los hallazgos se pudo determinar que hay cinco factores que inciden en los procesos pedagógicos, estos son: liderazgo, alianzas y recursos, estrategias y planificación, gestión del personal y sistema de calidad y procesos. A continuación se analizan los resultados para cada uno de estos factores.

El factor liderazgo constituye en los colegios certificados un proceso fundamental en el direccionamiento de las instituciones educativas; los rectores tienen dos tareas fundamentales, por un lado definir el rumbo presente y futuro, el cual queda plasmado en la visión, que es además la base para el plan estratégico de la institución educativa. Por otro lado, el rector y el equipo de calidad definen la cultura deseada, ya que esta regula el comportamiento de toda la comunidad. Sin embargo, hay que acotar que sus tareas son netamente administrativas y de gestión, pues los procesos que tienen que ver con lo pedagógico los delegan a los coordinadores y consejo académico.

En general las instituciones certificadas con ISO 9001 y EFQM han entendido la importancia de los sistemas de gestión. Según los hallazgos, se manejan principios de calidad, las instituciones han organizado más sus procesos y toda la dinámica institucional esta cohesionada y sistematizada. Sin embargo, es importante resaltar que hay diferencias entre los dos sistemas y este factor. Los rectores de los colegios certificados con EFQM tienen más claros los principios pedagógicos, los lideran pero no generan las estrategias ni la capacitación pertinente para que los docentes cualifiquen su quehacer en el aula. Los rectores, coordinadores y líderes de calidad de los colegios certificados con ISO 9001 se preocupan más por cumplir con la norma y no tener inconformidades mayores que por generar un plan de capacitación que redunde en lo pedagógico.

Las normas de calidad se han hecho más rigurosas en el mercado mundial, por tanto el liderazgo que ejercen los rectores es relevante en la medida en que estos no se oponen a los cambios sino que los adaptan y pretenden empoderar a sus líderes de equipos de mejora, líderes de calidad y coordinadores; sin embargo, esto no es suficiente porque no se ejerce un liderazgo centrado en los principios institucionales y pedagógicos ni existe un mecanismo que satisfaga plenamente las necesidades tanto de los clientes internos como la de los externos, para ello se

requiere un personal al que se le permita no solo aportar su creatividad y talentos, sino que se le faculte, aliente y recompense por hacerlo así. El motivo fundamental de que la mayoría de iniciativas sobre la aplicación de estos sistemas de gestión no den el resultado que se espera, es la falta de confianza en las personas y la cultura institucional.

Respecto a las alianzas y recursos, los colegios certificados con ISO y EFQM gestionan los recursos de manera eficiente para garantizar un mejor servicio educativo. Se evidenció que los colegios invierten altos presupuestos en laboratorios, material didáctico, salas de informática, salas de bilingüismo y realizan alianzas estratégicas con instituciones de educación superior para garantizar el acceso y la permanencia de los estudiantes en las universidades. Los directivos se preocupan por dotar a sus docentes con estas herramientas a fin de que se mejore la calidad de la enseñanza. Los colegios se preocupan por preparar a los estudiantes para la prueba de estado Saber Pro, para ello realizan alianzas con entidades o asignan un rubro para que los docentes se preparen y capaciten en el manejo de preguntas.

La planificación y las estrategias las define el equipo directivo de acuerdo al contexto en que se encuentra enmarcada la institución; el rector de cada colegio certificado bajo un sistema de gestión de calidad es promotor fundamental de innovaciones y de la toma de decisiones, define los objetivos, misión, visión y estrategias para alcanzar, integrar y coordinar las actividades requeridas para el mejoramiento continuo de las instituciones.

La planeación se convierte en un instrumento esencial para los docentes en la medida en que se alcanzan más fácilmente los objetivos de aprendizaje; esto ha minimizado la improvisación de la labor docente y ha llevado a que el maestro sea sistemático y más organizado en su quehacer pedagógico, así se logran evitar esfuerzos inútiles de los docentes y estudiantes. Sin embargo, esta planeación está distante de atender las necesidades reales de los estudiantes, quienes terminan por asistir clases monótonas y están inconformes frente al proceso de evaluación del aprendizaje, exceso de tareas y diligenciamiento de formatos. Se pudo visualizar desde los resultados que en los colegios se atiborra al docente de tareas administrativas, lo que reduce el tiempo de la enseñanza; sin embargo, este aspecto ha sido irrelevante para los directivos, puesto que están enfocando su atención en formar equipos de trabajo que se responsabilicen de la totalidad de la planeación, el control y el mejoramiento de los diferentes procesos, que constituirán el frente común que permitirá afrontar el reto de la competitividad que requieren hoy las instituciones educativas.

Las estrategias que plantean los directivos (rector, coordinadores, consejo académico) apuntan a desarrollar un conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo la implementación del modelo pedagógico y para aplicar de manera óptima el sistema institucional de evaluación

del aprendizaje. Uno de los elementos primordiales de estas estrategias es el hecho de que implican una autodirección y un autocontrol, es decir, se da un proceso de supervisión en la norma ISO 9001 y de autoevaluación en el modelo de excelencia EFQM.

Los objetivos estratégicos del manual académico y los planes de acción son verificados en las auditorias que realizan ISO 9001 y EFQM, estos objetivos estratégicos se miden desde el proceso de autoevaluación.

Según los resultados, existen diferencias significativas en la aplicación de estrategias, los colegios certificados con EFQM aplican mecanismos más efectivos para que el consejo académico y el equipo de gestión permanentemente identifiquen y analicen los factores de éxito al implementar estos sistemas de calidad (P2-2 preguntas más significativas). En los dos sistemas no se plantean acciones para conocer y comunicar las principales dificultades académicas que se suscitan al interior de los cursos. Además, no se generan directrices claras para que el consejo académico comunique las estrategias para mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

El enfoque de gestión del personal se centra en aquellos planes y acciones que las instituciones educativas diseñan para que la fuerza laboral se desempeñe al máximo; de acuerdo a los objetivos estratégicos de su plan operativo anual (POA), este factor toma en cuenta la participación, el perfil del docente, la capacitación y el reconocimiento de sus habilidades personales. Sin embargo, las exigencias del modelo de calidad y los altos requerimientos del mismo hacen que los docentes que trabajan en los colegios certificados solo se preocupen por cumplir con los requisitos y dejan a un lado la reflexión pedagógica, la innovación educativa, la investigación y el análisis de los enfoques y contenidos curriculares. El capital intelectual, ese activo intangible que da valor agregado a los colegios, se ha descuidado y no existe un plan de formación docente sistemático que brinde nuevas herramientas al equipo de maestros. En palabras de Escudero,

Es impensable la calidad para todos sin un sistema de formación y apoyo al profesorado que sea también de calidad. Por el sistema de formación debe circular en número y calidad muchas más propuestas y modelos de buenas prácticas que los que han circulado hasta la fecha, sobre todo en los últimos años. Fortalecer el sistema de formación al servicio de la calidad, implica no solo prestar atención a los contenidos y estrategias de formación sino también a los profesionales para que trabajen en este tipo de intencionalidades. (2004)

En cuanto a la gestión del personal, los colegios certificados con EFQM tienen más en cuenta las potencialidades individuales de sus estudiantes, los respetan y se brinda motivación hacia el aprendizaje (P3-1 y P3-5 preguntas significativas). Por el contrario, la comunidad

educativa de los colegios certificados con ISO 9001 plantean que se carece de una comunicación eficaz y oportuna, aspecto que afecta la dinámica institucional. Es de anotar también que tanto los colegios certificados con EFQM como los certificados con ISO 9001, evidencian un alto nivel de estrés en la implementación del sistema de gestión de calidad y se vive un ambiente impositivo (P3-3 preguntas significativas), aspecto que afecta a sus docentes, estudiantes y administrativos.

Con referencia al sistema de calidad y procesos, se pudo determinar que: los dos sistemas miden y controlan la satisfacción de estudiantes y padres de familia para mejorar los procesos. Se evidencia que han incursionado en una cultura de la mejora continua y de la calidad. Sin embargo, se resalta que el sistema EFQM en su concepción es más flexible y se adapta con mayor facilidad a la naturaleza de los colegios (por sus procesos de autoevaluación). Por el contrario, la norma ISO 9001 es vertical, con su aplicación sistemática pretende aumentar la satisfacción de los beneficiarios, pero por la estandarización de los procesos y por obedecer a los requerimientos de la norma, los docentes sienten que se ha deshumanizado la tarea educativa. En la aplicación de estos sistemas se detectan muchas falencias entre ellas: el equipo de calidad no obtiene información directa de los estudiantes para mejorar los procesos (las encuestas de satisfacción del cliente no evidencian las necesidades reales de la comunidad), la implementación del sistema no garantiza la formación integral (ver anexo) y falta mayor rigurosidad para que los dueños de los procesos y los directores de grupo analicen los indicadores de rendimiento académico y se fijen acciones que lleven a un mejoramiento (P5-7 preguntas significativas). Sin embargo, frente a este último ítem, los colegios certificados con EFQM obtuvieron una media más alta que los de ISO 9001.

En cuanto a factores de éxito y las debilidades en la implementación de los sistemas de gestión de calidad, se determinó que la implementación del sistema ha permitido que los colegios sean más organizados, hay un direccionamiento claro, se generan planes operativos estratégicos para la consecución del horizonte institucional y se incursiona en un mejoramiento continuo, “esto supone que siempre existirá la posibilidad de optimización de algún error o imperfección o de mejora de la satisfacción de cuantos están implicados en la propia institución” (Palacios, 1998). En general, hay un empoderamiento del sistema, los docentes conocen los mapas de procesos y la política de calidad.

Para complementar y/o corroborar algunos factores de éxito, se describen a continuación otras fortalezas encontradas dentro de los hallazgos.

- Organiza administrativamente los colegios (figura 26. Implementación del sistema de gestión de calidad).

- El direccionamiento estratégico de los colegios es claro: todos los miembros de la comunidad conocen la dirección que se debe tomar.
- Existe un alto compromiso del equipo directivo con el sistema de gestión de calidad (figura 33. Compromiso de la alta dirección).
- Los docentes conocen el conducto regular y se maneja adecuadamente el debido proceso, esto se corrobora en las auditorías tanto internas como externas (colegios certificados con la norma ISO 9001).
- La mayoría de los docentes están empoderados del sistema de gestión de calidad, esto se debe a la alta capacitación que reciben sobre el modelo EFQM y la norma ISO 9001 (figura 31. Capacitación docente)
- Se evidencia que el modelo pedagógico más utilizado por los colegios certificados es el aprendizaje significativo (colegios certificados con ISO 9001), (figura 32. Modelo pedagógico).
- Se hace control y monitoreo de los procesos, lo que permite que todos los docentes tengan los documentos al día (colegios certificados con ISO 9001), (figura 30. Auditoria interna y externa).
- Los directivos se han preocupado por proveer los recursos (infraestructura, laboratorios especializados, salas de informática, implementos deportivos) necesarios para que el docente optimice su labor académica (tabla 6. Análisis de los factores de los sistemas de gestión de calidad).
- Se ha incursionado en una cultura de la mejora continua. Se establecen planes estratégicos y una política de calidad para el logro del direccionamiento estratégico (figura 26. Implementación de los sistemas de gestión de calidad).
- Se realizan las reuniones del comité directivo de calidad, estas tienen como finalidad establecer una comunicación oportuna y funcional con los líderes de los procesos, además coordinar e institucionalizar el sistema de calidad total en los colegios.
- Los directivos (rectores y coordinadores) ejercen un liderazgo efectivo mediante la puesta en práctica de un sistema de administración de calidad total para lograr la competitividad y el posicionamiento de los colegios en las localidades. (tabla 6. Análisis de los factores SGC).
- La cultura organizacional está permeada por los principios de calidad, nuevas terminologías y por los círculos de calidad para el mejoramiento de los procesos (figura 28. Cultura organizacional).

Para abordar las debilidades, se toman como referencia la figura 26. Implementación de los sistemas de gestión de calidad y la figura 27. Barreras en la implementación del sistema de gestión de calidad. Los cuestionarios y las entrevistas señalan que la percepción de algunos docentes es que estos sistemas de gestión de calidad deshumanizan, se ha deteriorado la parte axiológica por dar respuesta al mapa de procesos y cumplir con la política de calidad. Adicionalmente a esto, los docentes se quejan del exceso de trabajo y aseveran que estos SGC no responden a las necesidades reales de los estudiantes. Los padres de familia se quejan por el aumento de los costos educativos en el grado de preescolar. Los estudiantes están incomodos porque las directivas y los docentes no tienen en cuenta sus necesidades, sienten que es más importante tener un pendón con la palabra “Certificación de Calidad” que conocer sus problemas y dificultades académicas.

Otro elemento que marca a los docentes son los controles y las cámaras en los colegios para determinar quién no cumple, quién se sale del salón, quién no hace vigilancia (ver anexo). Sobre todo, el sistema ISO 9001 genera en los docentes, directivos y estudiantes mucha tensión y estrés por las auditorías. Hay un temor explícito por parte de los docentes a ser auditado, debido a las responsabilidades que acarrea la certificación para la institución educativa.

Además, se mencionan a continuación otras debilidades:

- En el análisis de las categorías del modelo pedagógico se evidenció que no hay diferencias significativas entre los colegios que manejan la norma ISO 9001 y los que manejan el modelo de excelencia EFQM. Según los hallazgos, los colegios deben generar una mayor difusión del modelo pedagógico porque los estudiantes lo desconocen y no le encuentran relación con la política de calidad y el horizonte institucional.
- Los sistemas de gestión de calidad estandarizan los procesos, lo cual limita la autonomía del docente y la libertad de cátedra (Ley 115 artículo 77). Los planes estratégicos, el plan de área y el protocolo de clase son la evidencia de este aspecto, todo está homogenizado (colegios certificados con ISO 9001).
- Los docentes afirman que se ha perdido su capacidad de observación, pues ya no están detectando en el aula a los estudiantes que tienen dificultades en el aprendizaje, los estudiantes agresivos o los ensimismados. La presión por cumplir con los requerimientos del sistema hace que el docente se preocupe solo por este aspecto.
- Los estudiantes perciben que sus docentes están más preocupados por cumplir los requerimientos de la norma, prepararse para las auditorías y diligenciar los formatos y no se interesan por sus necesidades y por planear una buena clase (colegios certificados con ISO 9001).

- Para algunos docentes la aplicación de estos SGC afecta el clima laboral, puesto que los niveles de tensión, estrés y el exceso de tareas afectan las relaciones interpersonales.
- Los SGC restringen la capacidad de innovación de los maestros porque todo debe ejecutarse de acuerdo a lo planeado. Todo está estandarizado. En la triangulación de datos se evidenció que los docentes dicen conocer el modelo pedagógico y aseveran que lo aplican en el aula; por el contrario, la percepción de los estudiantes es diferente, afirman que ellos desconocen el nombre del modelo pedagógico, que sus clases son monótonas y que siempre las clases son iguales, porque se debe cumplir con el protocolo.
- Se hace énfasis en la capacitación del sistema de gestión de calidad para comprenderlo e implementarlo de una manera óptima, descuidando completamente lo pedagógico.
- Los colegios implantan el sistema de gestión de calidad más por el afán de cumplir con los requerimientos, lo que permite aumentar los costos educativos al estar certificados y no desde un interés real por mejorar los procesos pedagógicos (ver anexo).
- Los docentes nuevos manejan mayores niveles de estrés, los antiguos ya se han adaptado al ritmo de trabajo que manejan los colegios certificados bajo un sistema de gestión de calidad (no hay una política para optimizar el talento humano, no hay sistemas de reconocimiento y recompensas) (ver anexo).
- Se evidencia que el aporte o el apoyo para que los docentes apliquen estrategias innovadoras acordes al modelo pedagógico es incipiente; en las entrevistas, algunos estudiantes plantean que las clases son rígidas, los docentes no se salen del protocolo de clase, algunos docentes trabajan las mismas estrategias y todo está estandarizado (tabla 8. Análisis del componente pedagógico).
- Ninguno de los dos sistemas de calidad favorece el desarrollo de las estrategias de enseñanza y de aprendizaje, ya que su medida en los dos casos está por debajo de la media. Los docentes tienen poca capacitación sobre el manejo de este tema y menos cuando se habla de su aplicación específica en su área de conocimiento.
- Frente a lo curricular no se encontraron diferencias significativas en los colegios certificados con ISO 9001 y EFQM, la incidencia de esta categoría es baja porque la programación de contenidos y el diseño de las unidades didácticas centradas en temas globalizadores no se conectan con la realidad cotidiana del escolar. Las matrices curriculares, según el sistema de gestión de calidad EFQM y la norma ISO 9001 deben tener en cuenta las necesidades y expectativas de los estudiantes, pero esto no ocurre porque la matriz curricular se planea sin conocer el tipo de estudiantes que

van a ingresar, ritmos de desarrollo o habilidades cognitivas y motivaciones. (tabla 8. Análisis del componente pedagógico).

- Frente a la evaluación del aprendizaje no se encontraron diferencias significativas en los colegios certificados con ISO 9001 y EFQM, lo que permite inferir que los colegios certificados mantienen evaluaciones tradicionales; en consecuencia, los maestros no diseñan estrategias para conocer la estructura cognitiva de los alumnos ni tampoco identifican los intereses y estilos de aprendizaje (tabla 8. Análisis del componente pedagógico).

Al identificar los elementos que deben ser objeto de atención y mejora, en las instituciones certificadas bajo un sistema de gestión de calidad, esta investigación propone unas categorías de análisis que permitirán entender la importancia del componente pedagógico cuando se implementan los SGC en las instituciones educativas, esto con el fin de asegurar una cualificación de lo misional y brindar una mayor importancia a “lo que está pasando en el aula de clase”.

Además, se propone tener en cuenta algunos aspectos fundamentales que servirán para investigaciones similares en el futuro:

- Los sistemas de gestión de calidad ISO- 9001 y EFQM se han constituido en un eje importante para el sector educativo. Esta opción ha implicado un cambio en la cultura organizacional de las instituciones educativas, por consiguiente, es indispensable que se ajusten los cambios de manera dosificada y sin traumatismos para docentes y estudiantes. La sinopsis de la siguiente investigación permite visualizar el impacto que ha tenido la implementación de estos dos sistemas en otros países (Heras-Saizarbitoria, 2011).

El objetivo de este texto es evaluar el impacto del estándar de la ISO 9001 y del modelo de autoevaluación de la Fundación europea para la gestión de la calidad (EFQM, por sus siglas en inglés), que es el modelo de gestión más empleado en Europa. Con el ánimo de comparar los resultados que arrojan los dos modelos, se analizaron para el mismo periodo de tiempo, usando la misma metodología, pero utilizando una muestra de asesores independientes en modelos de gestión de calidad. Se encuestó a 107 asesores de gestión de calidad con experiencia e independencia, seguido de una entrevista personal de los diversos actores involucrados en la adopción de los modelos. Los resultados obtenidos se refieren a las diferentes motivaciones de las organizaciones para la implementación de las normas ISO 9001 y el modelo EFQM. Los obstáculos detectados en esta implementación fueron

el grado en el que ambos están realmente apropiados por la comunidad. Así, se destacan también las diferencias en la forma en que se adoptaron los dos modelos.

La investigación resalta las motivaciones que se encontraron al implementar estos sistemas:

- Las motivaciones de las organizaciones para implementar el estándar internacional ISO 9001 son de diversa naturaleza; estas motivaciones son tanto internas como externas, como se ha mostrado en los numerosos estudios internacionales mencionados. Específicamente, el argumento más relevante sobre las motivaciones internas tiene que ver con los avances en la sistematización, la eficiencia y el control interno dentro de la institución. Los argumentos externos son las demandas de los clientes y mejorar la imagen pública.
- Las motivaciones para la escogencia del modelo de gestión de la calidad integral, que se realiza a través del modelo EFQM, parecen estar más relacionadas con factores internos asociados a las mejoras en la planeación y en la gestión de capacidades y en el control interno de organizaciones sobresalientes. Por otro lado, factores relacionados a mejorar la participación de los trabajadores, los grupos de trabajo, la motivación y la comunicación, que para nuestro entendimiento debe ser esencial para el éxito en la adopción del modelo EFQM.
- Los colegios certificados bajo un sistema aplican la filosofía de la calidad total, esta se basa en involucrar al personal de manera directa en los procesos y en eliminar el divisionismo de las funciones, se enfatiza en las decisiones basadas en hechos y en el respeto por las personas. Sin embargo, esta orientación humana, que es la base para implementar con éxito un sistema de gestión de calidad, se ve afectada porque hay bastante rotación de personal docente y estos no están motivados, el sistema de pagos es deficiente, la formación docente es poca y los factores recreativos y sociales no son tenidos en cuenta por los directivos; por otro lado, es más importante cumplir con los requerimientos del sistema de calidad que tener en cuenta el talento humano y potencializarlo.
- Evidente que estos sistemas de gestión de calidad generan en los colegios relaciones hostiles, inflexibles y distantes –no generalizables, pero si prevalecientes–, existe un ambiente escolar y de aula estresante que poco favorece la profesionalización de los docentes y, en consecuencia, la calidad de los aprendizajes de los estudiantes se ve afectada; además, no se genera la participación de los estudiantes, por lo

cual difícilmente se obtendrán resultados satisfactorios. Los sistemas de gestión de calidad permean y optimizan lo administrativo, pero no sucede lo mismo con la parte pedagógica, esto quizá porque estos sistemas en su concepción original fueron diseñados para mejorar los procesos administrativos de las empresas y no han dimensionado la complejidad del ámbito académico.

- La cultura organizacional esta permeada por percepciones contradictorias: los estudiantes afirman que se continúan fortaleciendo los valores y los principios institucionales, y se insiste en un discurso de la calidad; mientras los docentes perciben que hay un mejoramiento de los procesos administrativos, existe una nueva terminología, se ha incursionado en la cultura de la calidad, pero se ha descuidado lo axiológico. Los coordinadores creen que el sistema de gestión de calidad organiza, hay exceso de formatos, hay una cultura de la calidad y de trabajo en equipo. Los directivos ven la institución educativa como una empresa, al respecto Laval, plantea:
- La escuela, que hasta el momento se entendía como una necesidad moral y política, se ha convertido en una oferta fuerte, interesada en alcanzar un estatus en el mercado, si se considera la escuela como una empresa, se vuelve necesaria su recomposición simbólica, todo lo que atañe a la escuela debe ser parafraseado en un lenguaje comercial. (2004)

Los cambios en los colegios han generado tensiones en la comunidad educativa, por consiguiente estos sistemas de calidad deben ser más flexibles y deben adaptarse a la capacidad de aprendizaje de los diferentes actores.

Los cambios profundos que en ellos se suscitan hacen necesaria una revisión continua de las estrategias que se están utilizando para implementar estos sistemas de gestión de calidad. Es importante revisar, además, la estructura, los procesos administrativos, el mapa de procesos, la política de calidad y el estilo gerencial de las mismas.

El principal argumento para la defensa de estos sistemas de calidad es el reconocimiento de la ISO 9001 como herramienta para la estandarización de los procesos, pues organiza y direcciona a los colegios y ayuda a comprender mejor como están cohesionados los procesos y el funcionamiento interno. Sin embargo, el trabajo con estudiantes es tan complejo que ello implica el peligro de documentar y coherentemente llevar a la práctica actuaciones y prácticas no necesariamente alineadas con las necesidades de los clientes, lo que genera insatisfacción.

El modelo EFQM desarrolla el principio de calidad desde la autoevaluación como vía que garantiza el mejoramiento de los procesos. Esta orientación de los procesos hacia el cliente

es una tarea compleja y los colegios certificados deben propender por dar cumplimiento a los objetivos de calidad, al direccionamiento y a la plena satisfacción de los clientes. La idea base de este razonamiento parte de la identificación de prácticas pedagógicas correctas, aspecto olvidado por la urgencia de obtener una certificación, para posteriormente centrar la atención en hacer las cosas correctamente.

Los hallazgos de la presente investigación corroboran algunos de los elementos expuestos por Yzaguirre en *Mitos y realidades de la ISO 9001:2000 en las organizaciones educativas* (2006).

- Implementación: para que el sistema de gestión de calidad ISO 9001 funcione, debe considerar los factores socio-psicológicos de la organización en la cual se desea implementar, para ello debe trabajar desde el desarrollo organizacional y desde el clima organizacional que impera, con el fin de determinar cuándo es factible y oportuno iniciar con la implementación del sistema.
- “Muchas organizaciones educativas han adoptado la norma ISO 9001 para dar una dirección a su organización, instrumento bastante útil que aunque su aplicación y desarrollo no garantiza en sí la calidad de la educación de tal o cual organización, sí ayuda a direccionar las actividades encaminadas hacia esta”.
- Yzaguirre hace un comparativo sobre las organizaciones educativas certificadas y plantea los comentarios positivos y negativos de las experiencias de implementación. Algunos de estos resultados coinciden con los hallazgos de la presente investigación.
- La norma ISO 9001:2000, al ser aplicable a todo tipo de organización, posee una redacción muy general que frecuentemente no es fácil de interpretar cuando se aplica a un sector específico, como la educación. De hecho, se ha aplicado en los procesos administrativos en la mayoría de organizaciones educativas y no en procesos sustantivos vinculados directamente con la enseñanza y el aprendizaje.

El éxito de la implantación de los modelos de gestión de calidad en educación supone una nueva cultura basada en la capacidad de poner en marcha procesos de mejora. A pesar de que las instituciones tienen especificado el horizonte institucional, el plan de estudio y el proceso evaluativo, esto por sí mismo no asegura que las necesidades y expectativas de los estudiantes, padres y profesores sean atendidas mientras que existan procesos deficientes en la organización de los colegios certificados.

Es importante considerar los riesgos potenciales más generalizados en la aplicación de los modelos de gestión de calidad según Porras y Serna:

Los centros de enseñanza o formación que se declaran muy partidarios de las ISO 9001 reconocen la existencia de una serie de problemas e inconvenientes en la aplicación del sistema. Los problemas registrados con mayor frecuencia son: el volumen permanente de papeleo, el costo de la certificación y el costo continuo de su mantenimiento, el riesgo de evolucionar hacia una burocracia centrada en los procedimientos y los registros, y la dificultad de instaurar con rapidez los cambios necesarios. (2012)

A pesar del listado de riesgos potenciales, la adopción de estos modelos de calidad, para los colegios, constituye un instrumento valioso en la búsqueda de la excelencia, en la cualificación de los procesos y en la prestación del servicio. El propósito de la implantación de los sistemas de gestión de calidad es cumplir al máximo las expectativas de los clientes y utilizarlo como un referente para generar un cambio cultural en donde se incorporen valores y principios básicos de planeación estratégica.

Los indicadores de desempeño que miden estos sistemas de gestión de calidad en ocasiones no son pertinentes, pues algunos no tienen relación con la calidad que se quiere implementar y el uso erróneo de estos puede generar graves implicaciones para el sector educativo, lo que conlleva a que se dé un proceso de clasificación y se aumente la brecha entre los colegios certificados y los que no lo están.

Análisis crítico de los sistemas de gestión de calidad: Norma ISO 9001 y el modelo de excelencia EFQM

La perspectiva actual de los sistemas de gestión de calidad ha generado al interior de las instituciones educativas certificadas, diferentes lecturas (en la figura 34 se describen los imaginarios con los cuales se interactúa). Se inicia este análisis con los rectores, quienes finalizando el año escolar están muy preocupados por: la reprobación, la deserción, la contratación de docentes, los costos educativos, los resultados de las pruebas Saber Pro y el planteamiento de estrategias para posicionar muy bien la institución dentro de la localidad. En segundo lugar, están los docentes, quienes acatan las disposiciones del rector, pero se encuentran inconformes frente a su carga académica, la asignación de tareas administrativas y el horario de trabajo. Los colegios que se quieren certificar realizan dos tareas: la primera se refiere a la implementación del sistema de calidad, en donde hay un líder, dueño de procesos, y se capacita a la comunidad educativa en el sistema de gestión que se seleccionó. La segunda tiene que ver con el monitoreo

que realizan los auditores o los que revisan que se cumplan los requisitos del modelo de gestión. En relación con estas dos tareas, los docentes se sienten presionados porque tienen una gran responsabilidad frente a la certificación.

La cultura organizacional comienza a cambiar, dada la nueva terminología, la cual debe ser aprendida por todos los miembros de la comunidad, se revisan permanentemente la política de calidad y los mapas de procesos, garantizando el cumplimiento del sistema de gestión de calidad. Los docentes se enfrentan a dos dilemas: uno hace referencia a ejecutar lo planeado, a seguir estrictamente el protocolo de clase teniendo en cuenta que todo se encuentra estandarizado; el otro apela a ser más sensible con la realidad escolar que tienen los estudiantes, sus dificultades cognitivas, problemas personales, iniciativas, necesidades, todos estos factores que inciden significativamente en el desempeño escolar de los alumnos. Sin embargo, el docente reconoce que ha perdido el proceso de interacción con sus estudiantes, porque además de las labores propias de la academia, debe realizar tareas administrativas.

Finalmente, están los estudiantes que se gradúan, con bastante protocolo, se hace gala de los pendones de “Certificación de alta calidad”; sin embargo nadie conoce si realmente el estudiante que sale graduado como bachiller está formado en valores éticos y ciudadanos, si está equilibrado emocionalmente, si está preparado para asumir un mundo más competitivo, si es una persona idónea para vivir en sociedad. Algunos estudiantes perciben que se ha deshumanizado la escuela, que se ha perdido el diálogo, que existen muchos formatos y que el docente no aclara las dudas frente a los temas de las clases, porque siempre está realizando otras tareas que le fueron asignadas. “No hay tiempo para la enseñanza, para vivir con pasión el aprendizaje” A los docentes y directivos se les presentan una serie de desafíos a fin de lograr las metas requeridas, situación que genera altos niveles de trabajo y, por su puesto, de tensión.

Las figuras 35 y 36 dinamizan el nuevo enfoque que deben tener los sistemas de gestión de calidad. La propuesta que hace esta investigación es que estos sistemas deben ser más flexibles, se deben ajustar a la naturaleza de los PEI y de las instituciones educativas, debe prevalecer la formación humana, pues el docente no es un instrumentalista de la aplicación de un modelo de gestión, su tarea es esencialmente formativa. Por ejemplo, el rector debe implementar una gestión administrativa y académica a partir de una óptica transdisciplinar, aprovechando al máximo las capacidades de su cuerpo docente y concediéndole un lugar privilegiado la dimensión humana. Debe, además, liderar con asertividad los procesos organizacionales. Los docentes deben estar dotados de una consistente formación profesional con el propósito de direccionar con probidad, vocación de servicio, armonía y afecto las comunidades educativas, ya que estas piden respuestas más exigentes y certeras frente a sus necesidades y expectativas.

EL PEI es el documento que direcciona toda la dinámica institucional, estos sistemas de calidad son una herramienta muy importante para organizar los colegios, pues permiten visibilizar mayor cohesión a nivel de los procesos; sin embargo, es importante darle un lugar privilegiado a la pedagogía como ciencia fundante que regula los procesos de educabilidad y enseñabilidad.

La figura 36 rescata que no se debe perder el horizonte en los colegios, este es, la formación integral de los estudiantes. Para ello, es necesario que se modifiquen las dinámicas en la implementación de estos SGC. La terminología, que es netamente empresarial, se debe ajustar a la academia, deben ser modelos más flexibles que atiendan realmente a un enfoque más humano y estratégico. Lo pedagógico se debe plantear desde la parte curricular con respecto a los tipos de modelos que se implementan (discusiones que antes se realizaban y que generaban bastante reflexión) y desde dónde se mira el proceso evaluativo del aprendizaje. Es necesario revisar si realmente hay plena satisfacción de los estudiantes frente a los aprendizajes, si llenan sus expectativas, si están conformes con las metodologías que utilizan sus docentes, si entienden las explicaciones de sus maestros, si sus aprendizajes son perdurables, si se sienten bien evaluados; en la actualidad no se pueden corroborar estos planteamientos, porque es más importante que el maestro tenga al día el diligenciamiento de formatos, que lo planeado sea ejecutado, que todo tenga un orden y este sistematizado, pero realmente no se evidencian principios de calidad cuando el estudiante no se siente satisfecho con su proceso de aprendizaje. Finalmente, la formación de los docentes debe ser un requisito ineludible de los rectores, estos deben estar permanentemente actualizados en temas que atañen a su quehacer diario para que comprendan de manera más objetiva las realidades que aquejan a los niños y jóvenes y, además, es imprescindible que se contribuya de una manera más eficaz a la formación humana de los estudiantes.

Figura 34. Interpretación de los modelos de gestión de calidad

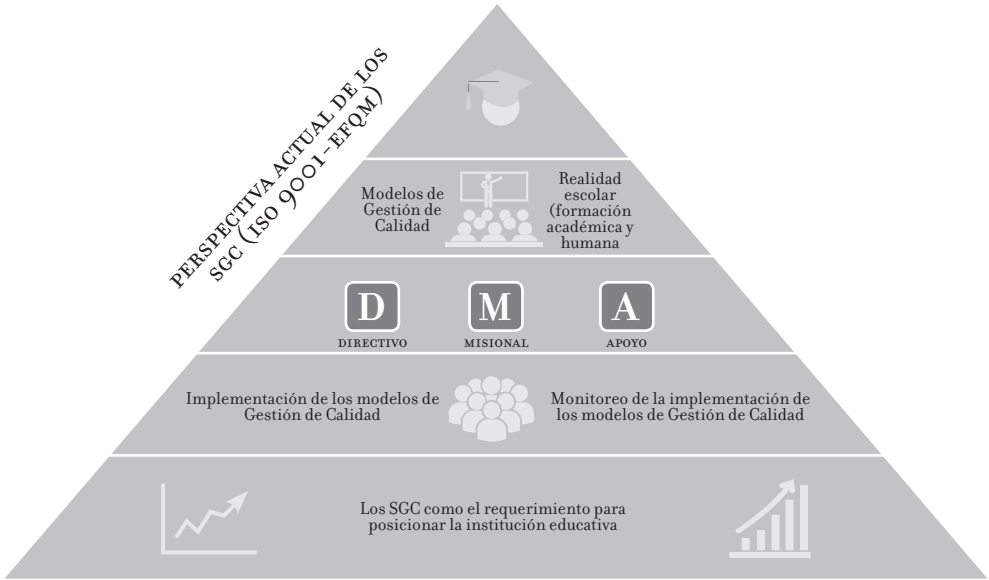


Figura 35. Nuevo enfoque para los sistemas de gestión de calidad

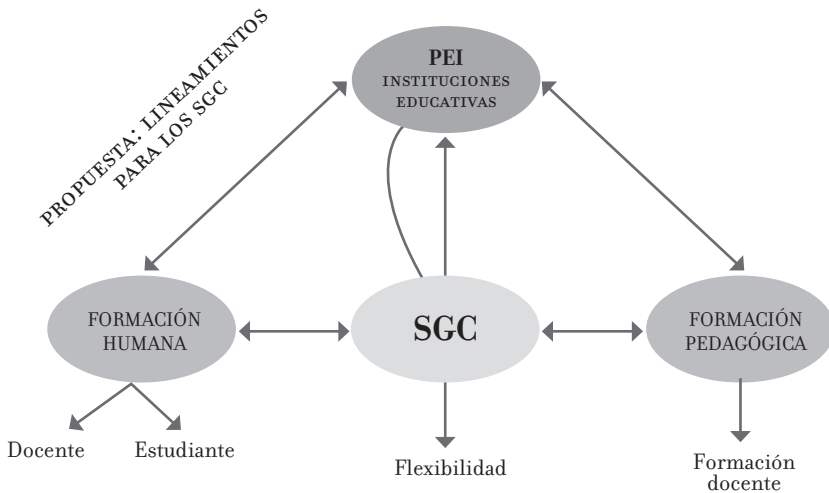


Figura 36. Nuevo enfoque para los sistemas de gestión de calidad II

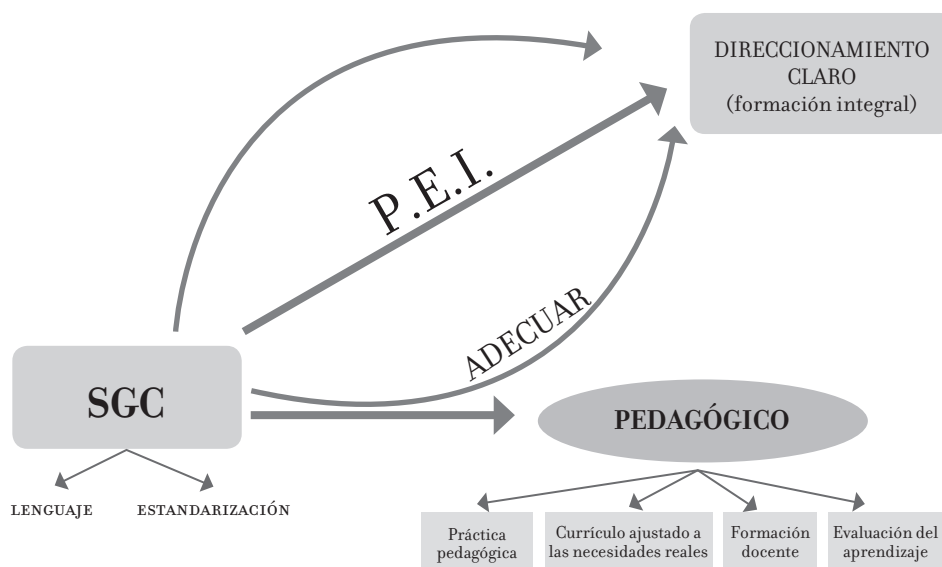


Tabla 9. Recomendaciones para las instituciones educativas y entidades certificadoras

Recomendaciones para la Norma ISO 9001 Y el modelo de excelencia EFQM	Recomendaciones para los colegios (directivos)
<ul style="list-style-type: none"> - Se debe revisar nuevamente la terminología que se utiliza en la norma ISO 9001 y debe ajustarse a la naturaleza y especificidad de las instituciones educativas. Esto con el fin de cambiar la perspectiva de que estos sistemas de calidad están más encaminados a priorizar una lógica de mercado que a interesarse verdaderamente por la formación integral de los estudiantes. - Dentro de los mapas de procesos, se evidencia el componente pedagógico; sin embargo, en la implementación del sistema de gestión de calidad, se da mayor prioridad a cumplir con los requisitos de la norma y manejar un vocabulario técnico en donde los maestros evidencien empoderamiento y se deja de lado la formación y/o capacitación frente a temas de vanguardia relacionados con la enseñanza, el aprendizaje, las estrategias, los modelos pedagógicos, los procesos metacognitivos y la evaluación del aprendizaje. - Se deben redefinir los elementos y/o componentes que manejan estos sistemas de calidad para que se dé una mayor sinergia entre el liderazgo visionario de los directivos, los docentes, los procesos centrados en los aprendizajes (categorías de análisis para los sistemas de gestión de calidad desde la perspectiva de lo pedagógico), la formación permanente de los docentes, la innovación en la aplicación de estrategias y el valor agregado desde la naturaleza de la institución educativa. - Estos criterios pueden ayudar a los colegios a planear y a utilizar sus recursos con mayor eficiencia, a mejorar su comunicación organizacional y su efectividad para alcanzar sus metas estratégicas. - Es imprescindible romper esa visión reduccionista de los sistemas de gestión de calidad en educación, porque el trasplante de la calidad empresarial a la academia no solo se da en los procesos administrativos y financieros, también toca los procesos de enseñanza-aprendizaje y de evaluación del aprendizaje. Esto hace que se asuma el aprendizaje bajo los principios de mercado: mayor competitividad, eficiencia, eficacia y pertinencia, dejando de lado las necesidades reales de los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es prioritario que los directivos cohesionen las características determinantes de la calidad, con las necesidades reales de la comunidad educativa. “Se trata de adecuar la lógica de la norma a los procesos y naturaleza de la organización escolar y no esta a los requisitos por los requisitos. (Poveda y Cañón , 2009) - Tener un establecimiento educativo certificado no significa que sea el mejor; la certificación de un sistema de calidad o la obtención de un cierto premio no garantizan, por si solos la existencia de criterios y objetivos de calidad, sino que únicamente se logró cumplir con los requisitos mínimos que aseguran que el plantel satisface, de manera consistente, las necesidades y expectativas de sus estudiantes. (Porras y Serna, 2012) - Todo sistema de calidad, transferido al ámbito educativo, debe estar permeado por los objetivos educativos, por los diferentes métodos de enseñanza y por prácticas innovadoras que realmente certifiquen aprendizajes significativos y perdurables. - El éxito de la implementación de estos sistemas de gestión de calidad en educación consiste, en primer lugar, en posicionar el talento humano para que sea participe de los cambios. En segundo lugar, debe incursionar en una cultura de la autogestión para que los colegios sean capaces de interpretar, coordinar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz las tareas asignadas. - Es necesario que los rectores, y su equipo directivo, implementen estos sistemas de manera prudente, con el fin de no generar mayores traumatismos en la cultura organizacional. - Los líderes de calidad tienen una tarea fundamental en las instituciones educativas, puesto que son los llamados a dosificar el trabajo de los docentes, a priorizar tareas y a no atiborrar a los docentes de formatos, cuando la razón de ser de la labor formativa son los estudiantes. - A partir de las nuevas dinámicas que se dan al interior de las instituciones educativas certificadas, es prioritario cuidar el clima institucional en aras de cultivar equipos cohesionados y fraternos.

Matriz: categorías de análisis para los sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM

A continuación se presentan los cuadros que propone esta investigación para explicitar las categorías de análisis para los sistemas de gestión de calidad. Estos están planteados desde una perspectiva pedagógica, su conceptualización, los indicadores y la respectiva descripción del indicador orientaran a quienes lideran estos procesos de certificación. Es imprescindible anotar que el PEI (proyecto educativo institucional) es un documento que direcciona toda la actividad académica en los colegios, por lo que debe ocupar el lugar que le corresponde. Cabe anotar que en los mapas de procesos siempre existe el componente pedagógico; sin embargo, en la implementación del sistema se resignifica su intencionalidad, pues se le da mayor relevancia a cumplir con los requisitos de la norma y/o del modelo. En estos procesos de certificación es necesario percibir la racionalidad instrumental, así como la cosificación del sujeto maestro y del estudiante.

Tabla 10. Categorías de análisis para los sistemas de gestión de calidad

Objetivo general		Evaluar la incidencia de los sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM en los procesos pedagógicos de diez colegios de Bogotá		
Objetivo específico		Proponer categorías de análisis para evaluar el componente pedagógico en los sistemas de gestión de calidad		
Categorías	Concepto	Variable	Indicadores	Descripción del indicador
Modelo pedagógico	Es una abstracción teórica que explica la educación como fenómeno complejo y hace evidentes las características que conforman la estructura del proceso educativo.” “Un modelo pedagógico es la representación de las relaciones que predominan en el actor de enseñar, es también un paradigma que puede coexistir con otros y que sirve para organizar la búsqueda de nuevos conocimientos en el campo pedagógico” (Flores, 1994).	Procesos pedagógicos	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque. - Competencias, valores, - conocimiento. - Capacidad de logro y éxito académico. - Metodologías - ambiente de aprendizaje. - Evaluación y mejoramiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una gestión pedagógica innovadora, acorde con las necesidades y expectativas de los estudiantes. - Definir el modelo pedagógico teniendo en cuenta las características de los estudiantes, reconociendo sus aptitudes y ritmos de aprendizaje. - Implementar el modelo pedagógico garantizando un buen ambiente de aprendizaje. - Definir, desde el modelo pedagógico, los principios que orientan toda la práctica educativa. - Para determinar el enfoque pedagógico se debe tener conciencia de la diversidad de características que poseen los estudiantes, esto permite que los maestros implementen alternativas pedagógicas dinámicas, flexibles, diferenciadas y plurales. - Para definir el modelo pedagógico, es importante conocer el contexto social e intercultural de la comunidad. - Los directivos y los docentes deben garantizar un óptimo clima escolar para el buen desarrollo de los estudiantes. - Incentivar la investigación y la interdisciplinariedad como elementos fundamentales para optimizar los problemas que surgen en las comunidades educativas. - Evidenciar en las prácticas pedagógicas de los maestros y en las evidencias de clase la aplicación del modelo pedagógico.

Estrategias de enseñanza y aprendizaje	Procedimientos que el profesor utiliza de forma reflexiva y flexible para promover el logro de aprendizaje significativo en los alumnos (Mayer, 1984). Son Medios o recursos para prestar la ayuda pedagógica.	Estrategias de enseñanza	Estrategias preinstruccionales. Estrategias constructivales Estrategias posinstruccionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Considerar las formas de interacción entre maestros y estudiantes para potenciar la formación basada en competencias. - Determinar las formas o estilos de enseñanza de los maestros con el fin de caracterizar buenas prácticas. - El docente debe ser capaz de crear ambientes de aprendizaje exitosos que emerjan de las capacidades y condiciones propias de cada comunidad educativa. - Para fortalecer el quehacer educativo, los docentes deben planificar sus clases con actividades y recursos didácticos que alienten procesos de aprendizaje significativos para sus alumnos. - Es prioritario crear espacios institucionales para identificar y diseñar estrategias de enseñanza apropiadas para favorecer aprendizajes más perdurables. - Verificar las estrategias que los docentes fomentan en sus estudiantes para el buen uso de las TIC. - Evidenciar con los estudiantes las estrategias que permiten desarrollar un pensamiento metacognitivo y asumir posiciones críticas frente al aprendizaje. - Establecer la relación que existe entre modelo pedagógico, estrategias y proceso evaluativo. - Articular los procesos de educabilidad y enseñabilidad, así como la utilización adecuada de los recursos como elementos indispensables en el proceso de formación.
Estrategias de aprendizaje		Estrategias de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso cognitivo. - Conocimientos conceptuales específicos. - Conocimiento estratégico. - Conocimiento metacognitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los procesos presentados a los estudiantes para su aprendizaje. - Caracterizar las condiciones que favorecen la construcción de aprendizaje en los alumnos a partir de los preconceptos y de sus necesidades. - Reconocer en los estudiantes estilos de aprendizaje, con el fin de determinar cómo mejoran sus competencias y hacen buen uso de las herramientas cognitivas y metacognitivas. - Evidenciar en las prácticas de aprendizaje las experiencias directas y progresivas que han tenido los estudiantes para apropiarse críticamente del conocimiento. - Definir las competencias de tipo cognitivo, axiológico y socio-afectivo para que los estudiantes las visibilicen en su vida personal y profesional.

<p>Curriculo</p>	<p>Conjunto de criterios, planes de estudio, programas, métodos logros y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de identidad nacional, regional y local. "El currículo es la concreción específica de una teoría pedagógica para volverla efectiva y segura. El aprendizaje y el desarrollo de un grupo particular de estudiantes" (Posner, 1998).</p>	<p>Desarrollo curricular</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura Curricular - Énfasis, valor agregado - Proyectos transversales - TIC - Materiales y recursos - Competencias - Calidad de planes - Planeación de clase - Estrategias metodológicas - Actividades académicas, culturales y deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los enfoques y contenidos curriculares. - Analizar la concepción que tienen los docentes sobre el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes. - Revisar y reflexionar acerca del proceso de la enseñanza para reconocer la relación entre teoría y práctica que ejerce cada docente. - El consejo académico y los docentes deben seleccionar y priorizar los contenidos curriculares relevantes. - Demostrar, en la propuesta curricular: los procesos de formación que favorecen el desarrollo de una conciencia crítica como base para el ejercicio de la autonomía en los profesores y estudiantes. - Verificar la flexibilidad curricular no solo en los planes de área sino en el quehacer cotidiano del aula para ampliar la aplicación de las diferentes estrategias pedagógicas. - Constatar, por medio de las actas de consejo académico y de las reuniones de área, la utilización de mecanismos para la actualización permanente del currículo, su pertinencia y su coherencia con la filosofía institucional. - Revisar permanentemente el plan de estudios para que se ajuste a las necesidades y expectativas reales de los estudiantes. Este debe caracterizarse por su visión coherente con la naturaleza de la institución y con los conocimientos que tienen los estudiantes. - Verificar que la institución abre los espacios para el análisis y discusión de las prácticas pedagógicas, innovadoras que inciden significativamente en la actualización y ajuste del currículo.
------------------	--	------------------------------	---	---

Evaluación del aprendizaje	Procesos que permiten valorar el avance y los resultados del proceso educativo, a partir de las evidencias que garantizan una educación pertinente y significativa.	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué se evalúa? - Criterios de promoción - Comunicación de criterios - Evaluación del aprendizaje - Unidad de criterios de evaluación - Estrategias de apoyo y cómo se evalúan - Comunicación de resultados - Modificación y evaluación de criterios - Mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> - Los estilos de enseñanza de cada maestro pueden apreciarse en la planeación didáctica, en los cuadernos de los alumnos y a través de la autoevaluación de la práctica docente. - Es pertinente revisar y reflexionar junto con el docente acerca de las oportunidades que ofrece a sus estudiantes para que el aprendizaje sea el adecuado. - La autoevaluación y la coevaluación del docente son imprescindibles para cualificar el quehacer profesional. - Para evaluar periódicamente a los estudiantes, es indispensable tener unos referentes claros de promoción con el fin de reorientar las estrategias didácticas hacia las necesidades reales de los alumnos. - Los docentes y estudiantes tienen claras las políticas, criterios y directrices institucionales para la evaluación del aprendizaje. Este documento es de conocimiento de la comunidad educativa. - Los profesores conocen y desarrollan la evaluación de aprendizajes de los estudiantes, esto lo hacen en concordancia con el sistema de evaluación institucional y las políticas institucionales. - Evidenciar la participación de los estudiantes en la elaboración y mejoramiento del sistema de evaluación de los aprendizajes. - Incentivar el manejo de nuevas estrategias metodológicas para que los estudiantes puedan evaluar las prácticas pedagógicas de los docentes con el propósito de optimizarlas. - Evidenciar las metodologías que generan reflexión, debate y apropiación del conocimiento científico y disciplinar como elementos indispensables para diseñar nuevas propuestas didácticas y evaluativas.
----------------------------	---	------------	--	--

ANEXO. ENTREVISTAS

¿Qué opinión tiene sobre la implementación del sistema de gestión de calidad?

Coordinador (NN de un colegio certificado bajo el modelo de excelencia EFQM)

Implementar estos sistemas de gestión de calidad en los colegios no es tan positivo, pues deshumaniza la educación al descuidar la relación estudiante-profesor. Esto quiere decir que el docente deja de estar pendiente de su didáctica, de su metodología, porque tiene que priorizar otras tareas, como el diligenciamiento de formatos, reuniones de calidad, pertenecer a equipos de mejoramiento. Pienso que esta necesidad es la de cumplir con una directriz del sistema o del modelo EFQM, pero no es una necesidad de la escuela. Con la implantación de estos sistemas en los colegios, (además Secretaría de Educación obliga con las normas vigentes) los más desfavorecidos son los estudiantes, porque realmente el docente no conoce a sus estudiantes, no conoce las necesidades individuales, no conoce las necesidades de los grupos. No vemos particularidades, nos hemos vuelto muy instrumentalistas. Los docentes inician un proceso y esperan ver un producto final: bueno o malo. Los docentes y los directivos-coordinadores no nos tomamos el tiempo necesario para la revisión de los procesos académicos, por consiguiente la calidad es vista desde un producto final. Es importante resignificar las dinámicas institucionales y dar prioridad a lo formativo y a lo académico, es nuestra función primordial.

Docente (NN de un colegio certificado bajo el modelo de excelencia EFQM)

Estos sistemas permiten verificar los procesos en las instituciones educativas, cualificarlos y buscar la excelencia. Estoy de acuerdo con su aplicación, siempre y cuando se respete la parte humana y el sentido propio de la escuela. Es vital resignificar estos sistemas, dado que muchas instituciones en el afán de aplicar, no diseñan las estrategias adecuadas para su implementación, sino que obligan a los diversos estamentos a implicarse en procesos que no dan cuenta de una verdadera excelencia educativa, desde lo formativo e integral, sino desde lo puramente administrativo. Se deshumaniza la institución, porque los docentes estamos atiborrados de trabajo, demasiados formatos, mucha información del sistema de calidad, con un lenguaje muy de empresa que realmente nos aleja de los estudiantes.

Llevo en el colegio ocho años como docente y realmente existe un alto nivel de estrés cuando se hacen las auditorías internas y externas. La norma ISO 9001 organiza todos los procesos institucionales y es positiva en la medida en que cohesiona los diferentes estamentos; sin embargo, es importante ajustar la terminología, revisar el clima institucional por las tareas adicionales que se nos asignan y ajustar el sistema de gestión a la naturaleza propia de cada colegio. Creo que estos modelos son de empresas y no son pertinentes para los colegios.

Estudiante (NN de un colegio certificado bajo la norma ISO 9001, grado 11 EBS)

Pienso que su objetivo es bueno, ya que le permite a los colegios estandarizar los procesos de tal forma que los colegios sean más ordenados y permitan trabajar en la mejora continua. Pero veo que su ejecución no ha sido la mejor, pues no está bien que con la norma ISO 9001 se traten a los estudiantes como clientes, se ha perdido lo fundamental de los colegios, que es enseñar. El rol del docente ha cambiado y la educación no ha mejorado debido a que los directivos se preocupan más por cumplir con los formatos y los demás requisitos que exige el sistema y no por su función principal, que es lo formativo. Como estudiante, he visto mucha persecución y presión a los docentes por parte de los directivos, el rector no se interesa por la metodología que utilizan los docentes, no escuchan a los estudiantes; sin embargo, se hacen encuestas de satisfacción que son maquilladas, porque realmente no vemos la mejora en aspectos importantes como lo pedagógico y la convivencia.

REFERENCIAS

- Abdul Malek Bin A., Tambi, M. C. (2008). The ranking of higher education institutions: a deduction or delusion? *Total Quality Management*, 19(10), pp. 997-1011.
- Acero, G. (2009). *Sistema de gestión en el sector educativo*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Alonso V., B. A. (1990). *Dirigir con calidad total*. Madrid: ESIC.
- Arenaz, A. (2002). *Ideas para seguir reflexionando sobre educación*. España: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Aristizábal, G., et ál. (2009). *Impacto de la certificación ISO 9001:2000 en la visión y misión de una institución educativa de educación preescolar, básica y media certificada* [tesis de maestría]. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Arrizabalaga, G., Landeta, J. (2008). Eficacia y satisfacción en la aplicación del modelo EFQM en los centros educativos preuniversitarios del país Vasco. En E. J. Castro y F. J. Díaz (Eds.), *Universidad, sociedad y mercados globales*, pp. 467-483. Madrid: AEDEM
- Bolivar, A. (1999). La educación no es un mercado. Crítica de la "gestión de la calidad total". *Aula de innovación educativa*, pp. 77-82.
- Bolton, R. y Drew, J. (1991). A Longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *Journal of Marketing*, 55(1), pp. 1-9.
- Brunetti, W. (1994). *Total quality in accounting*. Boca Raton: Saint Lucie Press.
- Camisón, C. (2006). *Gestión de la calidad*. México: Pearson.
- Castro, M. F. (2008). *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. España: FC Editorial.

- Conti, T. (1993). *Building total quality management: a guide for management*. London: Chapman & Hall.
- Deiry, A. (2010). Readiness degree of physical education colleges to meet the expected needs of 21st century in light of total quality management through ISO standards. *Science, Movement and Health*, 10, pp. 220-228.
- Díaz Barriga, F. (2010). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*. España: McGraw Hill.
- Dotchin, J. A. (1994). Total quality management in services. Part 3: distinguishing perceptions of service quality". *International Journal of Quality & Reliability*
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total*. Madrid: Diaz do Santos.
- García, L., Ruiz, M. y García, M. (2009). *Claves para la educación: actores, agentes y escenarios en la sociedad actual*. Madrid: Narcea.
- Gutierrez, A. (2005). *Administración y calidad*. México: Limusa.
- Heras-Saizarbitoria, I. (2011). The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: the view of the assessors. *Total Quality Management*, 22(2), pp. 197-218.
- Ishikawa, K. (1986). *Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Bogotá: Editorial Norma.
- Laval, C. (2004). *La escuela no es una empresa*. España: PAIDOS.
- Lepeley, M. (2003). *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación*. México: Mc Graw Hill.
- Millan, S. (2001). *Calidad y efectividad de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Pirsig, R. (2011). *Zen and the Art of motorcycle maintenance: an inquiry into values*. Minnesota: Random House.
- Porras, E., y Serna, E. (2012). *Fundamentos básicos de gestión y calidad para instituciones educativas*. Bogotá: LIMUSA.
- Porter, L. y. Tanner, S. J. (1996). *Assessing business excellence*. Great Britain: Butterworth-Heinemann.
- Portero, M. (2009). *Gestión por procesos: herramienta para la mejora de centros educativos*. Chile. Recuperado de: <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=139817>
- Rodriguez, S. H. (2011). "Introducción a la administración". *Teoría general administrativa: origen, evolución*. México: MCGraw Hill Interamericana.
- Rojas, J. M. (2006). *Gestión educativa en la sociedad del conocimiento*. Bogotá: Magisterio.
- Ruiz, J. (2003). *La gestión por calidad total en la empresa*. Madrid: RA-MA.
- Rutman, L. (1986). *Planificación de evaluaciones útiles: análisis de evaluación*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- De la Torre, S. (1993). *Didáctica y currículo: bases y componentes del proceso formativo*. Madrid: Dykinson.
- Sacristan, G. (1992). *El currículum: ¿los contenidos de la enseñanza o un análisis de la práctica?* Madrid: Morata.
- Sacristán, G. (2009). *La pedagogía por objetivos: obsesión por la eficiencia*. Madrid: Morata.
- Sacristan, J. (2008). *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Madrid: Akal.

- Santos Guerra, M. (2003). *Arte y parte. Desarrollar la democracia en la escuela*. Rosario: Homo Sapiens.
- Sergio Tobón, A. R. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá: Magisterio.
- Srindhi, B. (2003). *The capital structure paradigm: evolution of debt/equity choices*. United States of America.
- Stake, R. (2006). *Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares*. Barcelona: GRAO.
- Steenkamp, R. (2002). *The quest for quality of work life: a TQM Approach*. Lansdowne: Juta - Education.
- Suchman. (1967). *Evaluative research: principles and practice in public service and social action programs*.
Thousand Oaks: Rusell Sage Foundation.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Tebar, L. (2009). *El profesor mediador del aprendizaje*. Bogotá: Magisterio.
- Yzaguirre, L. (2006). *Mitos y realidades de ISO 9001:2000 en organizaciones educativas*. México: LIMUSA.
- Zambrano, A. (2013). *Las ciencias de la educación en Francia: instituciones, movimientos y discursos*. Bogotá:
Magisterio.

El presente texto pretende evaluar la incidencia de los sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y EFQM en los procesos pedagógicos de diez colegios de Bogotá. Para ello, se determinaron los factores que, desde tales sistemas de gestión, inciden en los procesos pedagógicos, tales como el modelo pedagógico, el currículo, las estrategias de enseñanza y aprendizaje, así como el sistema de evaluación de los estudiantes. El texto también analiza las debilidades y factores de éxito en la implementación de los sistemas de gestión y del modelo de excelencia EFQM.