



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA

**FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE FOMENTO CULTURAL
ENFOCADA EN PRINCIPIOS DE LA CALIDAD PARA CENTROS
ESCOLARES**

Presentado por:

OLGA HELENA REYES VILLALBA

Para optar al grado de:

MAGÍSTER EN SISTEMAS DE LA CALIDAD

TUTOR: FIDEL ARAGÓN FRANCO

Caracas, Febrero de 2013

Dedicado

a la memoria de:

mi amado Paolo Perrucci Mariani

mi amigo Jasper van Dillewijn

mi mamá María Luisa y mi hermana Nohema,

a mi padre Ulpiano Reyes Espinosa

***y a todos mis alumnos del Instituto Mano Amiga de Fila
de Mariches, estado Miranda en Venezuela, fuente de
de inspiración de esta investigación.***

Olga Helena

Agradecimientos

A Dios que siempre me ha dado una segunda oportunidad

Al ingeniero Fidel Aragón Franco quién me acompañó como tutor hasta la finalización de este trabajo

A la Universidad Católica Andrés Bello, al director del postgrado Sistemas de la Calidad ing. Enmanuel López, a los docentes del postgrado y a Yoseni por su valiosa colaboración

Al director del centro educativo en Colombia, a sus docentes, personal administrativo, a sus estudiantes y demás personas de la comunidad, que siempre estuvieron prestos a colaborar con esta investigación

A mi incondicional amiga y hermana Cecilia y a mi sobrina Diana Isabel.

ÍNDICE GENERAL

Índice General.....	<i>iv</i>
Lista de Tablas.....	<i>vi</i>
Lista de Figuras.....	<i>vii</i>
Resumen.....	<i>viii</i>
Definición de Términos Básicos.....	<i>ix</i>
Introducción.....	11
Capítulo I. El Problema de Investigación.....	15
1.1. Planteamiento del Problema.....	15
1.2. Objetivos de la Investigación.....	20
1.2.1. Objetivo General.....	20
1.2.2. Objetivos Específicos.....	20
1.3. Justificación.....	20
Capítulo II. Marco de Referencia Teórico.....	25
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	25
2.2. Entorno educativo colombiano.....	30
2.2.1. Fundamentación legal de la Educación en Colombia.....	30
2.2.2. Portafolio de Modelos Educativos Flexibles en Colombia.....	33
2.2.3. Ley 872 de 2003 de la república de Colombia.....	36
2.3. Bases Teóricas.....	38
2.3.1. La Calidad.....	38
2.3.2. La Cultura.....	55
Capítulo III. MARCO METODOLÓGICO.....	61
3.1. Tipo y diseño de Investigación.....	61
3.2. Población y muestra.....	62
3.3. Variables de Estudio y su Operacionalización.....	64

3.3.1. Variables Objetivo 1. Estudio del centro educativo, de su entorno y sus relaciones	64
3.3.2. Variables Objetivo 2. Definición de los principios de la calidad a investigar en la cultura organizacional de la institución.....	65
3.3.3. Variables objetivo 3. Diagnóstico de la cultura organizacional del centro educativo y su convergencia con los principios de la calidad determinados en la fase dos dela investigación.....	66
3.4. Validez y fiabilidad de los instrumentos.....	70
3.4.1. Fiabilidad de instrumentos.....	70
3.4.2. Validez de instrumentos.....	72
Capítulo IV. ANÁLISIS DE DATOS E INTEGRACIÓN DE RESULTADOS...	78
4.1. Resultados de los estudiantes.....	78
4.2. Resultados de los docentes.....	88
4.3. Resultados de los padres de familia.....	112
4.4. Consolidación y análisis de los resultados para cada principio de gestión de la calidad estudiados.....	121
Capítulo V. Discusión.....	129
Capítulo VI. La Estrategia.....	130
6.1. Estrategia de Fomento de una Cultura enfocada en Principios de Gestión de la Calidad para el Centro Educativo estudiado.....	131
6.2. Guía de fomento cultural enfocado en principios de gestión de la calidad para centros educativos públicos de Colombia.....	139
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....	151
Referencias Bibliográficas.....	153
Anexo A. Competencias de los niveles administrativos en el sistema educativo colombiano.....	158
Anexo B. Diseño preliminar de las aseveraciones.....	160
Anexo C. Breve reseña histórica y geográfica del centro educativo objeto de estudio.....	170

LISTA DE TABLAS

1.	Estadísticos ítems totales para los resultados de los estudiantes.	79
2	Varianza total explicada. Estudiantes	81
3	Matriz de componentes rotados. Estudiantes	82
4	Estadísticos para los ítems del principio de calidad enfoque al cliente. Estudiantes	84
5	Estadísticos para los ítems del principio liderazgo. Estudiantes	85
6	Estadísticos para los ítems del principio participación del personal. Estudiantes	86
7	Estadísticos para los ítems del principio de calidad mejora continua. Estudiantes	87
8	Estadísticos para los ítems del principio enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Estudiantes	87
9	Estadísticos Total- ítems para la encuesta a los docentes.	89
10	Estadísticos Total- ítems para la encuesta final de los docentes.	94
11	Estadísticos descriptivos para los ítems del principio de gestión de la calidad enfoque al cliente. Docentes	100
12	Estadísticos descriptivos para los ítems del principio liderazgo. Docentes	102
13	Estadísticos descriptivos para los ítems del principio participación del Personal. Docentes	103
14	Estadísticos descriptivos de los ítems del principio de la calidad Enfoque basado en procesos. Docentes	105
15	Estadísticos descriptivos de los ítems del principio enfoque de sistema para la gestión. Docentes	106
16	Estadísticos descriptivos de los ítems del principio de mejora continua. Docentes	107
17	Estadísticos descriptivos de los ítems del principio de gestión de la calidad Enfoque basado en Hechos para la Toma de Decisiones. Docentes	109
18	Estadísticos descriptivos de los ítems del principio de Transparencia .Docentes	111
19	Estadísticos Total – ítems para la encuesta a los padres de familia.	113

LISTA DE FIGURAS

Fig.	Descripción	Pág.
1	Diferentes definiciones de la calidad según el enfoque adoptado.	39
2	Definición de los principios de gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2005 y su interpretación al ámbito educativo según la guía técnica colombiana GTC200	45
3	Operacionalización de las variables objetivo específico 1	64
4	Operacionalización de las variables objetivo Específico 2	66
5	Operacionalización de las variables Objetivo Específico 3	67
6	Dendograma para la encuesta final de los docentes	98
7	Gráfica radial para los ítems de la encuesta de los padres de familia.	115
8	Gráfica Radial para para los ítems de la encuesta de los Estudiantes	117
9	Gráfica Radial para para los ítems de la encuesta de los Estudiantes	120

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE INGENIERIA
PROGRAMA DE POSTGRADO EN SISTEMAS DE LA CALIDAD**

**Trabajo de Grado: FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE FOMENTO CULTURAL ENFOCADA
EN PRINCIPIOS DE LA CALIDAD PARA CENTROS ESCOLARES**

Presentado por: Olga Helena Reyes Villalba

Tutor: Fidel Aragón Franco

RESUMEN

En este trabajo se presentan los resultados de una investigación realizada en un centro educativo rural de carácter público ubicado al nororiente de Colombia donde se evaluó la convergencia entre la cultura del centro educativo con principios de gestión de la calidad, mediante información recogida del centro educativo y con el fin de formular una estrategia de fomento cultural enfocada en principios de gestión de la calidad. Para hacer un adecuado proceso de recolección de información, se diseñaron tres cuestionarios adaptados en su contenido a la dinámica propia del centro educativo buscando que en la redacción de los ítems se evidenciara la manifestación de los principios de gestión de la calidad en la cultura organizacional, vinculándolos a los significados que podrían estar subyacentes en elementos de la cultura organizacional como son los valores, creencias, lenguaje, mitos, rituales e historias. Para evaluar los tres instrumentos, inicialmente se realizó un análisis de consistencia interna mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach y luego de un análisis descriptivo de los ítems se diagnosticó la cultura de la institución junto a la valoración de la información inicial recogida a partir de documentos de la institución y entrevistas personalizadas. Con base en el diagnóstico se procedió a elaborar una estrategia de fomento cultural enfocada en principios de gestión de la calidad para ser implementado en el centro educativo estudiado y además se elaboró una guía genérica que facilitará que en adelante cualquier centro educativo de Colombia y partiendo de una iniciativa de cambio hacia la calidad pueda apoyarse en ella siguiendo los pasos sugeridos producto de esta valiosa experiencia vivida.

Palabras clave: cultura organizacional, calidad educativa

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Cultura Organizacional: Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o de integración interna– que hayan funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1988).

Cultura de la Calidad: Conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión. (Cantú H., 2001, p. 91)

Principio de Gestión de la Calidad: Es una regla o creencia concreta y fundamental para liderar y operar una organización que aspira a mejorar continuamente su desempeño en el largo plazo, enfocándose en sus clientes y atendiendo las necesidades de todas las otras partes interesadas.

Proceso Educativo: Conjunto de actividades interrelacionadas que tiene como objetivo la formación en los estudiantes de las competencias básicas, ciudadanas y/o laborales que les permitan un desarrollo personal, social, cultural y productivo acorde con sus proyectos de vida y la dinámica y proyección socio económica de su entorno.

Proyecto Educativo Institucional: Es un documento que contiene la propuesta de educación que hace un establecimiento educativo, en la que plasma sus principales objetivos, el enfoque pedagógico, metodológico y curricular, los elementos que lo caracterizan y diferencian de otros, define las

competencias a desarrollar a través de la formación ofrecida, lo que espera alcanzar y las estrategias para hacerlo.

Sistema de Gestión de la Calidad: Conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, la difícil situación por la que atraviesa la educación pública es evidenciada en los resultados de las pruebas SABER¹, encontrándose que para los grados 5º y 9º se tiene un alto índice de estudiantes del país ubicados en el nivel de desempeño insuficiente, lo que plantea un enorme reto en materia de calidad educativa.

En ese sentido, las escuelas y estudiantes rurales han mostrado avances importantes (Perfetti, 2003), los cuales se deben principalmente a la expansión y consolidación de modelos educativos concebidos para estas zonas por el gobierno colombiano. No obstante, la magnitud de la brecha educativa del sector rural con su contraparte urbana es aún bastante alta, con lo cual los avances mostrados no han sido suficientes para asegurar el mandato constitucional de ofrecer educación a toda su población.

Por otra parte, desde enfoques culturales e ideológicos amplios, hoy se reconoce en los centros educativos una cultura organizacional peculiar y propia que las hace diferentes a la observada en las organizaciones tradicionales no educativas.

En ese orden de ideas y en procura de hacer un aporte al sector escolar rural se desarrolló la investigación de la que se informa en este documento y que finalizó con la entrega de una estrategia de fomento cultural que intenta acompañar en el tránsito de una cultura organizacional tradicional a una cultura de calidad.

¹Las pruebas SABER se aplican a los grados 3º, 4º, 5º y 9º, su propósito es contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana mediante la realización de medidas periódicas del desarrollo de competencias de los estudiantes de educación básica, como indicador de calidad del sistema educativo.

Lo más relevante de la investigación es la novedad de que a través de la aplicación de la estrategia diseñada, se fomenten procesos permanentes de desarrollo de una cultura de la calidad bajo el reforzamiento de la aplicación de principios de gestión de la calidad, además de valores pertinentes dentro de la cultura organizacional, lo que coadyuvará a mejorar la calidad del servicio prestado garantizando que en un futuro los procesos de desarrollo de iniciativas educativas rurales respondan a objetivos precisos y determinados dentro de la función social de un servicio educativo de ésta naturaleza.

La investigación realizada titulada “formulación de una estrategia de fomento cultural enfocada en principios de la calidad para centros escolares”, pretende determinar la convergencia entre principios de gestión de la calidad y la cultura organizacional del centro educativo identificados a través de los elementos de su cultura organizacional, ya que una vez fueron conocidas sus debilidades y fortalezas se pudo diseñar dicha estrategia.

Además de la estrategia diseñada para el centro educativo estudiado, y aprovechando la experiencia aprendida, se desarrolló una guía de acción genérica útil para el diseño de estrategias de fomento cultural para futuras aplicaciones en otras instituciones diferentes a la estudiada, en ella se presentan las pautas y etapas para conducir el estudio por el mismo personal de cada centro educativo en particular.

Los principales aportes de la guía desarrollada para el fomento de una cultura basada en principios de la calidad son:

- ✓ La estrategia que desarrolla cada escuela se origina de la dinámica propia de cada escuela, es decir, respeta las particularidades de su cultura y sus necesidades
- ✓ Presenta el camino que debe seguir la institución y alienta las iniciativas de investigación y de mejoramiento al interior de la institución
- ✓ La guía está orientada para adquirir valores que jalonarán el comportamiento de todo el personal desde el director hasta los alumnos.

- ✓ Se centra en principios de gestión de la calidad
- ✓ Por basarse en los resultados de un diagnóstico previo, se enfoca en las reales necesidades del centro educativo

Este trabajo se ha estructurado en seis capítulos, el primero que aquí finaliza, define en términos generales el problema de estudio.

En cuanto a las consideraciones éticas que se atendieron en este estudio, primeramente hay que mencionar que se dispuso mantener en el anonimato el nombre del centro educativo estudiado, el de su director, personal docente, así como de los estudiantes, padres de familia y demás personas del centro educativo que aportaron a esta investigación, esto alentó la participación de los encuestados y entrevistados. Además de esto siempre se les informó sobre aspectos generales de la investigación y se atendieron inquietudes y preguntas sobre los cuestionarios.

Este trabajo se ha estructurado en seis capítulos principales, el primero, que acá termina, define en términos generales el problema de estudio.

El Capítulo 2 inicia presentando detalladamente algunos estudios que han sido realizados con anterioridad y que sirvieron de referente para perfilar aspectos de la investigación manteniendo las diferencias proyectadas, seguidamente por corresponder el objeto de estudio a un centro educativo rural de Colombia, se resumen aspectos del Sistema Educativo Colombiano para ubicar en contexto a cualquier lector de este informe. Los fundamentos teóricos muestran aspectos de los diferentes enfoques de la calidad e importantes contribuciones desarrolladas en el tema de la cultura organizacional que fueron considerados para delinear el rumbo de la investigación.

En el Capítulo 3 se explican los aspectos metodológicos que permitieron llevar a buen término la investigación permitiendo alcanzar los objetivos trazados, se fundamentan además las razones por la que se decidió avanzar en un camino y no en otro y que pusieron a prueba la capacidad de toma de decisiones en la investigación.

El capítulo 4 presenta los resultados obtenidos en la investigación, los que advierten de la convergencia o no, de cada principio de la calidad en la cultura del centro educativo, es decir, si las dimensiones establecidas para los principios de la calidad se manifiestan en los elementos de la cultura escudriñados en el plantel educativo objeto de estudio.

El capítulo 5 presenta una discusión de aspectos que surgieron durante la investigación y otros detalles que pusieron a prueba la capacidad de toma de decisiones.

Finalmente, en el capítulo 6 se presentan dos herramientas desarrolladas producto de la investigación, la primera llamada ***Estrategia de Fomento de una Cultura enfocada en Principios de Gestión de la Calidad para el Centro Educativo*** y una segunda denominada ***Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia***, ésta última resume un documento que puede ser utilizado como apoyo para el proceso de fomentar una cultura sustentada en principios de la calidad en cualquier centro educativo de carácter público y recoge la experiencia aprendida durante la investigación.

CAPÍTULO I. El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

Colombia ha pasado de ser un país que a mediados del siglo pasado concentraba cerca de la mitad de la población en zonas rurales, a tener en la actualidad la cuarta parte. Sin embargo, durante el período comprendido entre 1985 y 2003, el crecimiento de la población se estimó en once millones de habitantes en zonas urbanas y un millón en zonas rurales. Este acelerado proceso de urbanización del país a través de la migración de la población campesina hacia las ciudades se debe, entre otros factores, al ajuste que enfrentó el sector agropecuario en el contexto de la globalización, al aumento de la pobreza rural y a la intensificación del conflicto armado en las zonas rurales de Colombia.

Por otra parte, el recrudecimiento del conflicto armado ha ocasionado el desplazamiento de población campesina, el abandono de actividades productivas y, en el peor de los casos, su vinculación al conflicto (Perfetti, 2003). Desde el punto de vista educativo, este problema ha causado la suspensión parcial o definitiva de actividades escolares por problemas de orden público, el aumento de la deserción escolar por efecto del desplazamiento y la destrucción de la infraestructura educativa, todo lo cual ha afectado a estudiantes, maestros y directivos de las escuelas rurales del país.

En cuanto a la educación para la población rural, se corrobora el aumento de las tasas de alfabetismo, escolaridad promedio y asistencia escolar durante el período de 1985 a 2003. En materia de calidad, las escuelas y estudiantes rurales han mostrado avances importantes (Perfetti, 2003), los cuales se deben principalmente a la expansión y consolidación de modelos educativos

concebidos para estas zonas, como el caso de Escuela Nueva², el Sistema de Aprendizaje Tutorial –SAT, entre otros. No obstante, la magnitud de la brecha educativa del sector rural con su contraparte urbana es aún bastante alta, con lo cual los avances mostrados no han sido suficientes para asegurar el mandato constitucional de ofrecer educación a toda su población.

En la actualidad el sistema educativo colombiano otorga importancia a las necesarias reformas de las instituciones educativas, independientemente de la modalidad y nivel, pues se trata de implementar herramientas conceptuales y operativas, buscando de manera sistemática la calidad, eficiencia y efectividad del trabajo desarrollado por los miembros de la comunidad educativa, al tiempo de servir de vías válidas para recuperar aspectos de la educación significativamente desmejorados por descuido u omisión, así como las debilidades propias de cada institución educativa del país sea privada o pública.

El Anexo 1 muestra la responsabilidad en la toma de decisiones que le compete a cada organismo educativo, según sea su jurisdicción en el Sistema Educativo Colombiano, lo cual permite deducir que la escuela tiene poco poder decisorio en aspectos fundamentales de su proceso educativo lo cual evidencia la práctica de tomar la mayoría de las decisiones por fuera de las paredes de la escuela.

Actualmente para muchas instituciones educativas, la calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos y globalizados. Frente a esta realidad, algunos directores han eludido la injerencia de un aspecto coyuntural como lo es la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder en el ámbito educativo, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho de que si no se tiene una visión compartida y alineada con los objetivos organizacionales, jamás se generará la suficiente energía

²Es un modelo pedagógico diseñado en Colombia a mediados de los años setenta para ofrecer la primaria completa y mejorar la calidad y efectividad de las escuelas del país.

necesaria que movilice a la organización y a su talento humano en el proceso de adaptación a los nuevos retos que plantea el entorno.

En ese sentido, el estado colombiano exige que las entidades estatales, lo que incluye a los establecimientos de educación pública, implementen un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) bajo la Norma Técnica de la Calidad en la Gestión Pública NTC-GP 1000:2009. Pero como es sabido, implementar un SGC no es tarea fácil y puede conducir a serias complicaciones al interior de la institución, y lo que es peor, que pueda llegar a incidir negativamente en la misma satisfacción del cliente.

Siendo el objeto de estudio de la presente investigación un centro educativo rural de Colombia, donde hasta el momento de finalizar la investigación no se ha iniciado la implementación del SGC bajo la norma de obligado cumplimiento antes mencionada en el país, y por poseer singularidades tanto organizacionalmente (con siete sedes distribuidas en un sector rural), así como por poseer características excepcionales en cuanto a que representa un centro que aparte de impartir la educación desde preescolar hasta el bachillerato, presenta iniciativas en el sector agroecológico y turístico.

En relación a lo anterior, en muchos centros educativos no existen objetivos claros, lo que provoca una complejidad excesiva para el desempeño de los individuos que allí laboran, se perciben bajos niveles de planificación y gestión administrativa, lo que ocasiona que los procesos de toma de decisiones y de acción fluctúen entre la autocracia y la autonomía total, la participación usualmente es fluida y dispersa, multidireccional y débilmente estructurada, los miembros son sometidos a una ambigüedad de funciones debido a que ellos tienen que asumir diversos roles en sus funciones (líder, autoridad, tutor, etc.), no hay una tecnología específica comparando la tecnología de los procesos de producción en el mundo de los negocios, puesto que las escuelas carecen de objetivos claros, les es difícil contar con criterios específicos para evaluar la eficiencia de su desempeño. Para Blázquez (1998), las instituciones formativas se caracterizan por la desarticulación existente entre la estructura formal de la

administración y la actividad formativa que se desarrolla en las clases o laboratorios. De esta manera, la estructura juega un papel meramente simbólico distanciado del proceso enseñanza aprendizaje.

El sistema de educación es desarticulado por no tener un objetivo común, porque no existe un proyecto de nación que permita encauzar el acervo educativo alrededor de unos principios o bases para construir la nacionalidad, la identidad y el futuro del país. Primero, la familia está ausente del proceso educativo (Llinás, 1995: 122); segundo, no existe el hilo conductor que congrege familias, sociedad, estado y sector productivo en torno a objetivos comunes; tercero, los ciclos educativos no están articulados, lo que explica parcialmente el cuello de botella al finalizar cada ciclo; cuarto, las políticas educativas implementadas desconocen la necesidad de articulación de los ciclos educativos.

Por otra parte, el sólo hecho de identificar las necesidades y expectativas de los clientes de este tipo de instituciones es bastante complejo teniendo en cuenta que se reconocen al menos tres tipos de clientes al exterior de ella como son los alumnos, sus padres o representantes y la sociedad, sumada al hecho de reconocer al maestro como parte fundamental del proceso y que así mismo tiene sus propias expectativas a considerar.

De igual modo se considera probable reconocer que los centros de enseñanza, y en este caso las del sector rural, no corresponden a organizaciones convencionales, es necesario aislar ciertas características que las hacen diferentes del resto de las organizaciones asumiendo la complejidad de las particularidades propias del proceso educativo, la oscura dinámica de las relaciones personales que se avienen en medio de la cultura organizacional que prevalece y que marcará la pauta para el desarrollo de cada rol dentro del sistema.

Lo anterior señalado apunta a que no es conveniente implementar un sistema de gestión de la calidad sin la intervención de la cultura organizacional.

Así mismo intentar el cambio cultural en la escuela requiere eliminar la brecha entre lo que predica la dirección de la escuela y lo que ésta hace en realidad.

Para finalizar y dejar evidencia de la gravedad de la problemática educativa del sector rural en Colombia, Perfetti, 2003 señala:

Un grave problema de la educación para la población rural en Colombia, está referido a la ineficiencia del sistema educativo para retener y promover estudiantes: de cada 100 estudiantes que se matriculan en primero de primaria en las zonas rurales, sólo 35 terminan este ciclo y un poco menos de la mitad (16 estudiantes) pasan a secundaria; de éstos, 8 completan el noveno grado y sólo 7 culminan el ciclo completo de educación básica. Esto constituye uno de los principales problemas que enfrenta la educación para la población rural en Colombia y una de las mayores muestras de inequidad en comparación con el sector urbano.

Hoy mucha gente habla de sustentabilidad y de un comercio global justo para la agricultura, lo que ya es un avance por lo menos en el proceso de apropiación de una nueva conceptualización acerca del desarrollo rural. Sin embargo, son incipientes y aislados los esfuerzos que se van configurando para la construcción de un modelo de desarrollo sustentable.

En razón a todo lo anteriormente expuesto la investigación logró responder a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué tanto estarían convergiendo la cultura organizacional del centro educativo con principios de gestión de la calidad?,
- ¿Qué acciones se deben tomar de manera tal que la cultura de un centro educativo se encuentre alineada con principios de gestión de la calidad?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una estrategia de fomento cultural enfocada en principios de la calidad para un centro educativo rural de Colombia.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Caracterizar el centro educativo objeto de estudio en cuanto a su estructura organizativa y sus relaciones con el entorno.
- b. Seleccionar los principios de la calidad relevantes para la investigación a partir de diversos enfoques de gestión de la calidad.
- c. Diagnosticar la cultura organizacional y su convergencia con los principios de gestión de la calidad seleccionados.
- d. Proponer un conjunto de directrices, enfocado hacia el fomento de una cultura de la calidad para el centro educativo objeto de estudio.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Ya es un hecho conocido y ampliamente aceptado, que los centros educativos presentan una cultura organizacional peculiar y propia que las hace diferentes a la observada en las organizaciones tradicionales no educativas. La dinámica social de los involucrados y los estilos de dirección que la caracterizan permiten plantear la urgente necesidad que tienen las instituciones educativas por reorganizar las estructuras adoptando nuevos postulados, aplicando estrategias de organización adecuadas a la época y al movimiento económico y

productivo que envuelve al país; lo que sin duda podría requerir cambios en la actuación de todo el personal al interior del centro y así lograr más efectividad en el logro de los objetivos institucionales.

Es por ello, que la investigación desarrollada, contribuirá a comprender la dinámica del sistema escolar, lo que permitirá a la dirección y a la administración entender su realidad y dinámica actual, generando una oportunidad para la aplicación de la estrategia, de tal manera que ciertas prácticas y actitudes adquieran unos significados compartidos. Por otra parte, (Camisón, C. y col., 2007, p. 1193) afirma que:

La cultura puede ser un potente mecanismo de coordinación y control del comportamiento, ya que actúa como aglutinante social y mantiene cohesionada la organización al proporcionar criterios comunes sobre lo que se debe y no se debe hacer, orientando los comportamientos y actitudes de sus miembros y proporcionando cierto grado de estabilidad social.

Este estudio se orientó hacia la consecución de acciones que lleven a conseguir una escuela de calidad, entendida ésta, como aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por resultados que consigan la satisfacción de necesidades de alumnos, cuerpo docente y sociedad. Además, Schein (1985) advierte al respecto que

“al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico”.

Por otra parte, existe la creencia generalizada de que es necesario certificar el SGS de una institución según la Norma ISO 9001:2008 para poder evolucionar empresarialmente hacia una gestión efectiva de gestión de la

calidad. Sin embargo, la realidad de esta afirmación depende de la mentalidad administrativa y su característica de adaptabilidad para asimilar los requisitos de las normas de calidad y llevarlas a la práctica y de su grado de aceptación por parte del personal.

Así, el proceso de implementar el sistema de gestión de la calidad en cualquier organización con un ambiente no preparado, es aceptado más por imposición de la gerencia que por convicción y más por el contrario, podría ser vista como una gran amenaza, como algo que transforma radicalmente el sistema.

Lo anterior obliga a que se tengan que considerar los principios de gestión de la calidad como asiento de la cultura organizacional, para ello se tuvieron en cuenta para objeto de estudio los asentados en la norma NTCGP 1000:2009, por tratarse de un centro educativo público, procurando que el proceso de implementación de la norma resulte más comprensible sensibilizando a la dirección y al personal docente en esos principios de la calidad, además de otros principios de enfoques de gestión de la calidad como el de calidad total y así tratar de incorporarlos a su cultura organizacional.

Schein (1984) incluso propone que

“la comprensión de la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración, esto es fundamental para que sean promovidos los cambios que propicien mejoras”. El cambio cultural, aunque desafiante y costoso, no solo será posible sino necesario, puesto que en una organización con una cultura organizacional inadecuada, los procesos no solamente son más difíciles de entender sino de alinear con los objetivos de la organización.

Con relación a este punto David (2003), señala que:

Los asuntos relacionados con la gerencia son vitales para el diseño de estrategias, incluyendo el establecimiento de objetivos anuales, el

diseño de políticas, la distribución de recursos, la modificación de la estructura corporativa ya existente, la revisión de planes de recompensa e incentivos, la reestructuración y reingeniería, la reducción al mínimo de la resistencia al cambio y la vinculación de los gerentes con la estrategia.

Aunque, cada institución educativa adapta su modelo de acuerdo a sus necesidades y cultura, lo antes señalado por David (2003), comprende los elementos más importantes de una institución que al ser revisados e implementados, encaminan a una organización hacia una dirección actualizada y proactiva, de ahí que no hay posibilidad de mejorar la calidad educativa si no contribuimos a dotar a los profesionales directivos de las herramientas conceptuales, teóricas y estratégicas para comprender la realidad en la que trabajan y sobre la que tienen que operar. Se espera que ésta investigación sea referencia futura para otros estudios donde se requiera intervenir la cultura organizacional de cualquier otra institución o comunidad.

Es necesario agregar lo interesante de asumir el reto de revisar la cultura organizacional de las escuelas, caracterizadas por un ambiente por demás heterogéneo donde hay que asumir la complejidad de la dinámica social de todos los involucrados en el sistema, asunto crítico para la presente investigación ya que fue necesario prestar atención al centro educativo en toda su magnitud y complejidad asumiendo el reto de estudiar y comprender su cultura organizacional desde su dinámica social, cultural, legal y los intereses de tipo político y económico que existen a su alrededor y que pueden influir sobre su cultura organizacional.

La escasez de trabajos empíricos aplicados al área educativa donde se relaciona la cultura organizacional y los principios de la calidad, justificaron la elección de este tema como objeto de este estudio y pone de manifiesto la necesidad de encontrar argumentos que expliquen la relación atribuida entre la cultura organizacional y la efectividad al gestionar la calidad de una organización independientemente del enfoque de gestión seleccionado para este fin.

Bajo estas condiciones, el desarrollo de una cultura de la calidad representa una alternativa de solución al reto de lograr competitividad, ya que con ello se coadyuvaría para que las instituciones escolares públicas o privadas aprovecharan en forma óptima sus recursos, se generaran programas que eleven el nivel académico de los estudiantes, se establecieran sistemas para lograr ser más productivos, se otorgase mayor valor agregado al bachiller que demanda la sociedad, entre otros, lo cual se puede obtener al fomentar un modelo de cultura de calidad a lo largo y ancho de la institución.

Así mismo la calidad de la educación es preocupación de todos, se involucran gobiernos, sectores económicos y grupos políticos, organizaciones públicas y privadas, directivos, docentes, estudiantes, familias y sociedad en general (Castañeda, L. y col., 2006)

Fue importante para esta investigación admitir que cada organización es específica y por lo tanto su cultura organizacional también lo es, por lo que no es correcto hacer generalizaciones en el tema de cultura organizacional, como lo manifiesta Tomás y col. (2008):

La cultura nos une o separa, puede ser un factor de enfrentamiento o consenso. Es por este motivo que conocerla y analizarla resulta un factor decisivo para comprender los procesos de cambio que se producen en el interior de las organizaciones sociales. La cultura es también dinámica y viva, es el producto de diferentes visiones que tienen los miembros en el interior de la institución; por esto se hace necesario que las investigaciones desarrolladas en relación a este ámbito se enfoquen y se diseñen para contextos específicos.

De lo anterior se concluye que al momento de abordar esta clase de estudios, no se puede olvidar que la cultura está inmersa en procesos de cambio constante y que, por consiguiente, será diferente en cada centro de enseñanza. Es decir, no era viable hacer un estudio de cultura organizacional para generalizar tomando resultados de estudios de uno o varios centros

educativos, porque cada centro es único, con una cultura propia. Por esta razón se tomó como unidad de análisis un solo centro educativo para esta investigación.

Como novedad investigativa, para la investigación se escogió un centro educativo ubicado en una vereda de una comunidad de escasos recursos pero donde el centro ofrecía un elemento plus por su formación en el área de la agroecología. Por su parte, la agroecología nos explica que todos somos parte de un sistema de vida y de una cadena alimenticia. Hoy mucha gente habla de sustentabilidad y de un comercio global justo para la agricultura, lo que ya es un avance por lo menos en el proceso de apropiación de una nueva conceptualización acerca del desarrollo rural.

Finalmente, se consideró que este estudio debería ser un precedente de otros pues afianzó la idea de estudiar la cultura organizacional de instituciones educativas privadas o públicas tomando otros elementos como son la presencia de subculturas dentro de ella.

II. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

En su trabajo de Investigación para optar al título de Ms. en C. del Instituto Politécnico Nacional de México, titulada “Modelo metodológico para el desarrollo de una cultura de Calidad en las MIPyME’s: Caso sur del Estado de Guanajuato (Malagón, F., 2005) pretende llevar a cabo un cambio de actitud, de paradigmas y de una administración ya obsoleta a través del inculcamiento de valores. En su propuesta Malagón presenta una metodología, aplicable a cualquier MIPYME de la región, constituida por 6 etapas:

Etapa 0. El cambio. Donde se requiere la concienciación del cambio requerido.

Etapa 1. Plan de Acción. Se establecen los requisitos necesarios para la implementación del modelo.

Etapa 2: Diagnóstico. Donde se compara lo actual contra lo que debe ser la organización con respecto al desarrollo de una cultura de calidad.

Etapa 3: Operativa. Allí se establecen los lineamientos necesarios de una organización con cultura de calidad.

Etapa 4. Evaluación. Se evalúa el nivel alcanzado en la implementación de la etapa 3.

Etapa 5. Seguimiento y mejora. Se establece el seguimiento y la mejora de los elementos requeridos para el desarrollo de una cultura de calidad.

El principal aporte del trabajo de Malagón a la presente Investigación radica, en consideración de la autora, en la integración de tres conceptos fundamentales: cultura, calidad y organización, que interrelacionados presentan los cimientos necesarios para el desarrollo de la organización, a los que denomina “trilogía del cambio” que lleva a conseguir una organización congruente con los principios de la calidad, fuerte y competitiva y que son:

Cultura y calidad → Cultura de calidad

Cultura y Organización → Cultura Organizacional

Calidad y Organización → Organización con Calidad

Otro aspecto importante y que se comparte es que el cambio buscado debe ser trascendente y en el largo plazo así la propuesta de Malagón no intenta generar cambios rápidos.

En otro estudio titulado “importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad” realizado por el Ingeniero Leonardo Charón Durive en el centro de Información y Gestión Tecnológica MEGACEN en Santiago de Cuba se propone demostrar que la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para lograr un modelo de excelencia empresarial, basado en la gestión de la calidad, necesitándose estudiar y crear conciencia de las ideas, planificaciones, medidas, metodología, en función de lograr una cultura entre todos los miembros de la organización y un desarrollo en espiral para obtener mejores resultados.

En el trabajo se analizan las percepciones de los especialistas principales que conforman el nivel de dirección, de acuerdo con tres variables:

- a) La filosofía de la Gestión.
- b) El Estilo Gerencial.
- c) La Cultura Organizacional.

El análisis de los valores y principios de la cultura organizacional le permitió al autor caracterizar los factores subjetivos que afectan la conducta de los especialistas en la empresa. En relación con los principios, se destacan como los cuatro más importantes: el liderazgo, la comunicación, el mejoramiento continuo, y la capacitación.

La necesidad de incorporar este nuevo sistema de gestión, surgió de un diseño estratégico, en el que se consideraron algunas macro variables de la planificación global, las cuales están referidas a las dimensiones económicas y sociales que intervienen en el entorno y que de alguna manera condicionan su comportamiento organizacional.

Los resultados obtenidos evidenciaron que se ha conceptualizado adecuadamente la calidad, considerándola como una variable para la acción gerencial. Por ello, los directivos de la empresa están creando un clima de participación, donde las decisiones se distribuyan equitativamente en toda la organización, se está creando un escenario favorable, para que los trabajadores logren un nivel de motivación adecuado para lograr la calidad, a través de sus tres indicadores básicos, estos son: la eficiencia, concebida en términos de la utilización óptima de los recursos para el cumplimiento de las metas. La eficacia que se refiere a la capacidad para lograr los objetivos y metas planificadas por la organización, y la efectividad, que se expresa a través del impacto de los proyectos de la empresa.

Entre los factores que se verán fortalecidos con la aplicación del sistema de gestión de la calidad, están: el trabajo en equipo, la integración, la gestión de los procesos, la comunicación interna y el mejoramiento continuo de los productos y servicios que se ofertan.

En otro estudio de la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Mecánica de la UANL en 2007, Matías Botello da cuenta de la aplicación de una estrategia para el desarrollo de la cultura organizacional basada en un modelo de cultura de calidad, que sintetiza las dimensiones de la cultura organizacional y los principios de calidad en la dirección de los procesos de formación teniendo como elementos dinamizadores el cambio y a mejora continua para elevar el nivel de satisfacción de los estudiantes.

En la dimensión de dirección de la formación del profesional participan directivos, profesores y representantes de los estudiantes. Si los hombres actúan con una cultura personal de calidad, y los resultados en la escuela se llevarán a cabo de forma más eficaz para lograr la optimización, pertinencia e impacto social del proceso formativo. El modelo de cultura de calidad se basa en que la mejora continua sintetiza la cultura de calidad, a partir de las relaciones dialécticas entre las dimensiones formativas y de dirección del proceso de formación del estudiante y tiene en cuenta la influencia de éstas dos

grandes dimensiones: la cultura organizacional y los principios de calidad, así como la manifestación de los mismos en los diferentes procesos que se revelan en las condiciones de las escuelas preparatorias.

En un cuarto estudio de Cruz, en 2001, se centra en los diferentes enfoques de gestión de la calidad y sus repercusiones sobre el desempeño organizativo, tomando como referencia la perspectiva basada en los recursos y capacidades. Esta perspectiva enfatiza el papel de los factores internos de la empresa, recursos y capacidades, como fuente de ventajas competitivas y trata de explicar las diferencias de rentabilidad entre las empresas por factores no atribuibles al entorno.

El objetivo principal del trabajo fue determinar si existían diferencias entre los dos enfoques principales de gestión de la calidad: el de Aseguramiento de la Calidad y el de la Gestión de la Calidad Total, analizando los principios y las prácticas o técnicas de cada uno, así como las diferentes competencias distintivas adquiridas por la organización como consecuencia de la implementación de un sistema de gestión de la calidad bajo uno u otro enfoque de gestión..

Su relevancia dentro de ésta investigación se centra en la profundidad del estudio bibliográfico y del análisis comparativo entre los dos enfoques de gestión tomados en cuenta para la selección de los principios de calidad que fueron analizados y que guiaron el desarrollo de la estrategia formulada.

2.2. Entorno educativo colombiano

Para una mejor comprensión de la investigación en aquellos que no se encuentren familiarizados con las generalidades y legislación en materia educativa en Colombia, se estimó conveniente iniciar este apartado haciendo una breve síntesis del Sistema Educativo Colombiano a fin de conseguir un mejor entendimiento de la investigación.

2.2.1. Fundamentación legal de la educación en Colombia.

Para iniciar con este breve repaso sobre el entorno educativo colombiano, es fundamental exponer aspectos de la Constitución Política de la República de Colombia de 1991 que corresponde a la actual carta magna de la República de Colombia, esta derogó a la Constitución de 1886. Fue promulgada en Bogotá el 4 de julio de 1991

Así, es en el capítulo II de la mencionada constitución donde se establecen los derechos sociales, económicos y culturales, declarando en su artículo 44:

Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos contra toda forma de abandono, violencia física o moral, secuestro, venta, abuso sexual, explotación laboral o económica y trabajos riesgosos. Gozarán también de los demás derechos consagrados en la Constitución, en las leyes y en los tratados internacionales ratificados por Colombia.

La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Cualquier persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores. Los derechos de los niños prevalecen sobre los derechos de los demás.

Así, la educación para los niños es considerada un derecho en Colombia y es importante destacar aquí como la misma carta magna establece la obligación no solo del estado sino de la familia y de la sociedad de garantizar el cumplimiento de ese derecho en particular.

Y más adelante el capítulo II de la misma constitución, que trata de los derechos sociales, económicos y culturales, en su artículo 67 establece que:

La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente.

El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de pre-escolar y nueve de educación básica.

En este artículo se fijan ciertas características de la educación pública en Colombia, ya no es un derecho sino además es una obligación. Últimamente, en Colombia se ha establecido la gratuidad educativa, esta se entiende como la exención del pago de derechos académicos y servicios complementarios, las instituciones educativas estatales no podrán realizar ningún cobro por derechos académicos o servicios complementarios. A

través del Decreto N° 4807 del 20 de diciembre de 2011, el Gobierno Nacional establece las condiciones de aplicación de la gratuidad total de la educación, desde pre-escolar (transición) hasta el grado 11 y dicta otras disposiciones para su implementación.

En esta misma línea de ideas, la educación en Colombia está reglamentada por la ley 115 de 1994 o Ley General de la Educación. La política pública en educación se define a través del plan decenal de educación y los planes sectoriales de educación en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal.

La ley 115 de 1994 en su artículo 8 promueve la participación de los miembros de la sociedad en general a apoyar y contribuir al fortalecimiento de las instituciones educativas y fomentar instituciones de apoyo a la educación, entre otros.

En el artículo 10 de la misma ley se define la educación formal como aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos.

Y en el artículo 11 se fijan los niveles de educación formal en tres (3) niveles:

- a) El pre-escolar que comprenderá mínimo un grado obligatorio;
- b) La educación básica con una duración de nueve (9) grados que se desarrollará en dos ciclos: La educación básica primaria de cinco (5) grados y la educación básica secundaria de cuatro (4) grados, y
- c) La educación media que comprende dos (2) grados.

La educación formal en sus distintos niveles, tiene por objeto desarrollar en el educando conocimientos, habilidades, aptitudes y valores mediante los cuales las personas puedan fundamentar su desarrollo en forma permanente.

En cuanto a la organización para la prestación del servicio educativo la Ley General de la Educación en su artículo 72 establece que el Ministerio de Educación Nacional, en coordinación con las entidades territoriales, preparará por lo menos cada diez (10) años el Plan Nacional de Desarrollo Educativo que incluirá las acciones correspondientes para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales sobre la prestación del servicio educativo.

El Proyecto Educativo Institucional fue contemplado en esta misma ley en su artículo 73. "Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos".

2.2.2. Portafolio de modelos educativos flexibles en Colombia

Por encontrarse el centro educativo objeto de estudio en una zona del sector rural, con predominio de familias que poseen escasos recursos económicos, es necesario incluir información sobre las estrategias que el gobierno nacional ha diseñado para elevar la calidad de la educación de sectores marginados de la sociedad.

Para la atención educativa de las poblaciones vulnerables, población rural dispersa y urbano-marginal, a los grupos étnicos- indígenas, afrocolombianos, raizales y gitanos-, a la población de frontera, a los niños y jóvenes afectados por la violencia, a la población en riesgo social y a la población iletrada en alto grado de vulnerabilidad- el Ministerio de Educación Nacional promueve la implementación de modelos educativos que buscan brindar alternativas educativas para los distintos niveles, ampliando cobertura con calidad.

El diagnóstico del Plan Nacional de Desarrollo 2002 - 2006 "Hacia un Estado Comunitario", evidenció las inequidades del sistema educativo, reflejadas en problemas de cobertura, calidad y eficiencia con reveladores contrastes educativos de las zonas urbanas y rurales.³

En este sentido, el Gobierno Nacional propuso una Revolución Educativa, fijándose metas específicas en tres ejes: la ampliación de cobertura y el establecimiento de un sistema a largo plazo que pueda lograr coberturas universales; el mejoramiento continuo de la calidad de la educación a través de la aplicación de los estándares mínimos para todos los niveles del sistema educativo, la formulación de planes de mejoramiento institucional y el desarrollo de competencias que le permitan a los niños y jóvenes enfrentarse a los retos y exigencias de la sociedad de la información y el conocimiento; y el diseño de herramientas que aseguren la eficiencia del sector a través del fortalecimiento del sistema de información educativo y la modernización de las entidades territoriales.

En el marco de la política de calidad, y tomando como base la experiencia en la aplicación de metodologías flexibles, el Ministerio de Educación Nacional presenta a la comunidad un portafolio de modelos educativos. Estos modelos se han adaptado para la prestación del servicio educativo, de manera pertinente y diferenciada a un grupo poblacional, dentro de un contexto específico. Los modelos tienen su sustento conceptual en las características y necesidades presentadas por la población a la cual buscan atender y se apoyan en tecnologías y materiales educativos propios.

A través de la implementación de los mismos, se busca generar los mecanismos necesarios para que, reconociendo sus especificidades, se le brinde a estas poblaciones oportunidades de acceder, permanecer y promocionarse en condiciones apropiadas de calidad, pertinencia, eficiencia y equidad.

³<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-85440.html>

Entre los modelos pedagógicos diseñados e implementados para atender a las poblaciones mencionadas antes tenemos en Colombia: Servicio Educativo Rural - SER, Programa de Educación Continuada CAFAM, Sistema de Aprendizaje Tutorial – SAT y Modelo Pedagógico Escuela Nueva.

Modelo Pedagógico Escuela Nueva

Este modelo pedagógico fue diseñado en Colombia a mediados de los años setenta por Vicky Colbert, Beryl Levinger y Óscar Mogollón para ofrecer la primaria completa y mejorar la calidad y efectividad de las escuelas del país. Su foco inicial fueron las escuelas rurales, especialmente las multigrado (escuelas donde uno o dos maestros atienden todos los grados de la primaria simultáneamente), por ser las más necesitadas y aisladas del país.

Fue oportuno incluir este modelo educativo dentro de este repaso del sistema educativo colombiano para orientar al lector ya que en el centro educativo objeto de estudio se tiene implementado dicho modelo en 6 de sus sedes educativas, los maestros consultados al respecto se sienten a gusto en el aula y hay consenso de que es exitoso y necesario en las poblaciones rurales.

Mundialmente, Escuela Nueva es considerada una innovación social probada y de alto impacto que mejora la calidad de la educación. Impacta a niños y niñas, profesores, agentes administrativos, familia y comunidad a través de cuatro componentes interrelacionados que se integran y operan de manera sistémica. Estos componentes son: el curricular y de aula, comunitario, de capacitación y seguimiento y el de gestión.

Mediante estrategias e instrumentos sencillos y concretos, Escuela Nueva promueve un aprendizaje activo, participativo y colaborativo, un fortalecimiento de la relación escuela-comunidad y un mecanismo de promoción flexible adaptado a las condiciones y necesidades de la niñez. La promoción

flexible permite que los estudiantes avancen de un grado o nivel al otro y terminen unidades académicas a su propio ritmo de aprendizaje.

Adicionalmente, en 1989, Escuela Nueva fue seleccionada por el Banco Mundial como una de las 3 reformas más exitosas en los países de desarrollo alrededor del mundo que impactó las políticas públicas. Y en el 2000, el informe de Desarrollo Humano de Naciones Unidas la seleccionó como uno de los tres mayores logros del país.

Cabe anotar además que el subdirector del centro educativo estudiado en esta investigación fue líder implementando proyectos piloto de este modelo en otras escuelas en las que laboró años antes de llegar a ocupar su actual cargo.

2.2.3. Ley 872 de 2003 de la república de Colombia

El Estado colombiano, comprometido con las nuevas exigencias que impone la sociedad actual, y buscando la creación de una nueva cultura de la calidad y de compromiso en el servicio público de las entidades estatales ordenó la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para las entidades de la rama ejecutiva del nivel nacional mediante la aprobación de ésta ley. En ella se establecen una serie de características y requisitos mínimos que debe tener la norma técnica de gestión de la calidad en el Estado y ordena al Gobierno Nacional la expedición de una norma técnica de la calidad en la gestión pública, la que podrá tener en cuenta las normas técnicas internacionales existentes sobre la materia.

Teniendo en cuenta que para la expedición de una norma técnica es necesario que el documento sea establecido en consenso y aprobado por un organismo reconocido, el Gobierno Nacional, en cabeza del Departamento Administrativo de la Función Pública, contrató la Secretaría Técnica para la

elaboración de la norma con el ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas).

Así, se establece la Norma Técnica Colombiana para la Gestión Pública NTC GP 1000:2004, que luego fue revisada y actualizada quedando vigente la NTC GP 1000:2004, establece los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Así, el centro educativo objeto de estudio en esta investigación estaría obligado a implementar la norma en mención. Sin embargo, una vez implementado el sistema y cuando lo considere pertinente, podrá certificar su Sistema de Gestión de la Calidad (No es obligado acreditarse bajo esta norma).

Las entidades acreditadas para certificar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la norma NTC GP 1000 son⁴:

- El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC
- La Sociedad Intertek Internacional Limited – División Intertek Systems Certification Colombia – INTERTEK
- La Sociedad Cotecna Certificadora Services Limitada – COTECNA
- La Sociedad Internacional Certificación & Training S.A
- Sociedad SGS Colombia S.A
- Bureau Veritas Certification – BVQI Colombia LTDA.

Por su parte, el ICONTEC, es el organismo Nacional de normalización en Colombia, con base en lo indicado en el decreto 2746 de 1984, ratificado por el decreto 2269 de 1993. Asimismo es representante por Colombia ante la

⁴<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/directivos/1598/article-169661.html>

International Organization for Standardization (ISO) y miembro de la IEC (International Electrotechnical Commission).

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. La Calidad

Adoptar un concepto que sea universalmente aceptado de la calidad no es tarea fácil por: la carga de subjetividad que reviste el término, la diversidad de unidades de análisis del concepto, además de factores culturales, históricos y otros intereses que puedan existir alrededor del tema. Esto evidencia la complejidad que rodea el tema. Al respecto Pirsing (p. 91)⁵ afirma que

“la calidad es una característica del pensamiento y la declaración de que ésta es reconocida por un proceso no pensante. Dado que las definiciones son un producto del pensamiento formal y rígido, la calidad, no puede ser definida”, más adelante en la misma página afirma: “¡Pero a pesar de que la calidad no puede ser definida, usted sabe lo que la calidad es!” y así, ¡la tormenta comienza de nuevo!”

La anterior declaración de Pirsing además de la complejidad manifiesta que rodea el intento de definir la calidad, también pone de manifiesto la paradoja que involucra la búsqueda de tal definición.

Una clasificación bastante difundida es la que propone Garvin y donde se presentan los cinco enfoques: enfoque trascendente, basado en el producto, basado en el usuario, basado en la fabricación y basado en el valor.

⁵<http://es.scribd.com/doc/55619463/PirsigRobert-ZenyElArteDelMantenimientoDeLaMoto>

Figura. 1. Diferentes definiciones de la calidad según el enfoque adoptado. Adaptación de la autora de Garvin (p. 25 -28)

ENFOQUE	DEFINICIONES QUE ADOPTA	APORTAN A ESTA VISIÓN:
Calidad trascendente: la calidad es sinónimo de excelencia innata, es una cualidad que nosotros aprendemos a reconocer con la experiencia.	1. "Calidad no es mente ni materia, sino una tercera entidad independiente de las dos... aun cuando la calidad no puede ser definida.. usted sabe lo que es" 2. ". Una condición de excelencia implica una distinción entre la buena y la mala calidad, la calidad es lograda o alcanzada para altos niveles como contra ser satisfecha con chambonería⁶ o fraude"	Pirsing B.Tuchman
Calidad basada en el producto: ven la calidad como una variable precisa y medible. De acuerdo a esta perspectiva, diferencias en calidad reflejan diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo que posee un producto.	1. "diferencias en la cantidad de calidad a diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado" 2. "la calidad se refiere a la cantidad de atributos invaluable contenidos en cada unidad del atributo preciado"	Abbott D. Lifter
Calidad basada en el usuario: parte de la premisa de que la calidad recae en los ojos del espectador, se asume que los clientes individualmente tienen diferentes gustos y necesidades, y aquellos bienes que mejor satisfacen sus preferencias son aquellos que ellos consideran tener la mejor calidad.	1. "calidad consiste en la capacidad de satisfacer deseos..." 2. "calidad es el grado en el cual un producto específico satisface los deseos de un consumidor específico" 3. calidad es cualquier aspecto de un producto, incluyendo los servicios incluidos en el contrato de ventas, lo cual influye en la curva de demanda" 4. "En el análisis final del mercado, la calidad de un producto depende de que tan bien llena los patrones de preferencias de los consumidores." 5. "la calidad consiste en la extensión en la que una muestra (una combinación de producto, marca, modelo, vendedor) posee las características del servicio que usted desea." 6. "calidad es aptitud para el uso"	D. Edwards H. I. Gilmore R. Doriman y P.O.Steiner A .A. Kuenn y R. I. Day E.S. Maynes J.M. Juran
Calidad basada en la fabricación: a diferencia de las definiciones de calidad basadas en el usuario, que contienen elementos subjetivos, mientras que este enfoque se ubica en lado de la oferta de la ecuación y están principalmente relacionados con las prácticas de fabricación e ingeniería.	1. "calidad (significa) conformidad a los requerimientos" 2. "calidad es el grado en el cual un producto específico cumple un diseño o especificación"	P. B. Crosby Gilmore
Calidad basada en el valor: Estos conceptos definen la calidad en términos de costos y precios. De acuerdo a este enfoque un producto es de calidad cuando provee desempeño a un precio aceptable.	1. Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable." 2. Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Esas condiciones son: a) uso real y b) el precio de venta del producto."	R.A: Broh A. V. Feigenbaum

⁶ Expresión coloquial para referirse a la poca habilidad en cualquier arte o facultad

De acuerdo con Garvin (1984 p.28), “muchas de las definiciones de la calidad caen en una de las anteriormente presentadas” en la fig.1, además “la coexistencia de los diferentes enfoques tiene importantes implicaciones”, según lo explica en su artículo, la adopción de diferentes enfoques dentro de una misma organización puede producir opiniones encontradas lo que podría causar rupturas en las comunicaciones. Lo anterior sugiere la necesidad de cambiar activamente un enfoque hacia la calidad a medida que los productos viajan desde el diseño hasta el mercado.

A pesar del conflicto en potencia, las compañías necesitan cultivar tales perspectivas diferentes, para ellas es esencial en la introducción exitosa de productos de alta calidad. (Garvin 1984, p 29).

Cuando se trata de esclarecer el concepto de Calidad, es imprescindible estudiar sus orígenes, e inevitable mencionar los “gurús” de la calidad cuyas aportaciones siguen siendo el enfoque básico para muchas empresas en la implantación y desarrollo de un modelo de calidad. Entre ellos cabe citar a Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa, cada uno de los cuales ofreciendo una definición de calidad bajo distinta orientación lo que contribuye por otra parte a la confusión conceptual actual.

La falta de un concepto o modelo claro y ampliamente aceptado de la calidad es la principal causa de los resultados contradictorios e inconsistentes derivados de estudios empíricos, lo que impide construir una base sólida de partida en los estudios.

2.3.1.1. Enfoques de Gestión de la calidad

El término Enfoque de Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en

práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad, (Camisón 2007, p.211)

El mismo autor define 5 enfoques los cuales a lo largo de la historia se han desarrollado de manera continua aun cuando ciertamente sus planteamientos son bien diferenciados. Los cambios de uno a otro enfoque han sido consecuencia de la acumulación de conocimientos de varias etapas, al respecto Camisón 2007, 223 añade:

La gran mayoría de las ideas de cada enfoque han sido recogidas por el posterior, quitando algunas incompatibles como la obsesión por la inspección final y la corrección de defectos, en vez de su prevención actuando sobre los procesos.

Atendiendo a la clasificación según la evolución histórica de la calidad entorno a cinco enfoques, según su orden cronológico, se tiene: inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad o control de la calidad total, enfoque japonés y gestión de la calidad total.

✓ **Enfoque de Inspección.**

Como se presenta en la figura 1, la definición de calidad basada en el producto, según la cual es el cumplimiento de una serie de atributos deseados en el producto, de esta manera los primeros artesanos ejercían un control durante el proceso de elaboración, debido a que la producción la manejaba el mismo artesano, este podía examinar continuamente cada uno de los componentes y fases del proceso, rechazando los defectos.

Los cambios en el modelo fabril del siglo XVIII e inicios del siglo XIX trajeron implicaciones en la calidad del producto ya que trae elementos como la división del trabajo y la especialización, el empleo de máquinas y la producción masiva. Así desaparece el artesano, el cual es sustituido por un obrero con un entrenamiento mínimo que solo puede desempeñar tareas elementales. Aquí desaparece el control de la calidad que hacía el mismo fabricante y pasa a

ejercerlo un capataz quién además de supervisar el trabajo de los obreros por tareas, asume la responsabilidad por la calidad del trabajo final.

La necesidad de asegurar la continuidad y la intercambiabilidad de la producción, junto con la frecuencia de defectos y el gran número de trabajadores por capataz obligaron a implantar una supervisión a gran escala, donde cada pieza era controlada, y consiguientemente, aceptada o rechazada.

Al crear la función del supervisor, otros problemas surgieron:

- Aparecieron más problemas técnicos, requiriendo destrezas especializadas que a menudo no las poseían los trabajadores de producción.
- Los inspectores carecían de entrenamiento
- Ciertos inspectores recibían la orden de aceptar los bienes defectuosos para aumentar la producción.
- Los trabajadores con más destrezas eran promovidos hacia otros cargos, dejando a trabajadores con menos destrezas desempeñando cargos operativos, como la manufacturación.

✓ **Enfoque del control estadístico de la calidad.**

Hacia 1920, la teoría estadística comenzó a aplicarse efectivamente en el control de la calidad y en 1924 Shewhart hizo un primer esbozo de una carta de control moderna. Su trabajo fue después desarrollado por Deming y así los primeros trabajos de Shewhart, Deming, Dodge y Romig constituye mucho de lo que hoy comprende la teoría del control estadístico de procesos (CEP). Sin embargo fue poco el uso de esas técnicas en las compañías de manufacturación hasta fines de 1940.

✓ **Enfoque del aseguramiento de la calidad o control de calidad total**

A finales de 1940 el sistema industrial de Japón fue prácticamente destruido y tenía fama de producir bienes de imitación baratos y de poseer una fuerza laboral iletrada. Los japoneses reconocieron esos problemas e intentaron resolverlos con la ayuda de notables gurús de la calidad entre los que se cuentan Juran, Deming y Feigenbaum.

✓ **El enfoque japonés o control de la calidad a lo ancho de la compañía.**

En 1969 la primera conferencia internacional sobre control de la calidad, patrocinada por Japón, Estados Unidos y Europa fue llevada a cabo en Tokio. En un artículo publicado por Feigenbaum, el término "calidad total" fue usado por primera vez y se refería a importantes temas tales como planeación, organización y responsabilidad de la dirección. Ishikawa produjo un artículo donde explicaba que el "control de la calidad total" en Japón era diferente, el más bien lo quería imponer como "control de la calidad a todo lo ancho de la compañía", y describía como todos los empleados desde la dirección hasta los operarios deben estudiar y participar en el control de la calidad.²

El enfoque del control total de la calidad a todo lo ancho de la compañía, es presentado en el libro ¿Qué es el control total de la calidad? de Kaoru Ishikawa y allí manifiesta los principios diferenciadores de éste y que son:

Orientación real y completa hacia el cliente, la mejora del diseño del producto y la gestión de los procesos será siempre rentable, primero la calidad y luego las utilidades a corto plazo, perfeccionamiento de la orientación hacia la prevención y la reducción de los costes de la calidad, eficacia en la gestión del tiempo y liderazgo de la dirección.

✓ **El enfoque integrador como Gestión de la calidad total**

La gestión de la calidad desde el enfoque de la gestión de la calidad total consiste en un conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad en una organización con vistas a la mejora continua de la calidad del producto y de la posición competitiva así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados clave.

Por último, los Sistemas de Gestión de la Calidad dentro de las organizaciones, están orientados hacia la obtención de ventajas para sus recursos, aseguran que todo el personal conozca lo que tiene que hacer y cuándo, previenen y evitan errores durante la ejecución del proceso de elaboración de los productos y generación de los servicios, garantizan la consistencia y repetición de los procesos y permiten la investigación y rastreo de los productos defectuosos que hayan sido objeto de quejas y reclamaciones.

2.3.1.2. Principios de Gestión de la Calidad

Una definición ampliamente difundida y aceptada para principio de gestión de la calidad es: una regla o creencia profunda y fundamental, para dirigir y hacer funcionar una organización, enfocada a una mejora continua de la ejecución a largo plazo y centrándose en los clientes.

Partiendo del enfoque de la calidad, aseguramiento de la calidad, fue necesario considerar para la investigación la totalidad de los principios que ya son ampliamente difundidos: Orientación al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Fig. 2. Definición de los principios de gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2005 y su interpretación al ámbito educativo según la guía técnica colombiana GTC200

Principio	Su definición según la norma ISO 9000:2005	Aplicación al ámbito educativo según la guía técnica colombiana GTC 200
1. Enfoque al cliente	Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.	Los establecimientos educativos dependen de sus estudiantes, como beneficiarios (clientes) a quienes les pertenece el derecho a la educación. Por lo tanto, los establecimientos educativos deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los estudiantes y padres de familia, entre otros, satisfacer los requisitos relacionados con la formación que es proporcional y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo	Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.	Las autoridades de los establecimientos educativos deberían establecer un liderazgo que promueva la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa que intervienen en los procesos educativos para definir sus objetivos y la orientación que debe tener. De esta forma las autoridades crean y mantienen un ambiente interno adecuado para lograr que toda la comunidad educativa se involucre completamente en el propósito de alcanzar los objetivos que hayan sido establecidos.
3. Participación del personal	El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.	El personal de los establecimientos educativos en todos sus niveles (directivo, docente, administrativo y de servicios) debería estar involucrado en el desarrollo de su sistema de gestión de la calidad y adquirir el compromiso total de que aporte su experiencia y habilidades para que sean aprovechadas en beneficio del establecimiento educativo y se logre el cumplimiento de sus objetivos.
4. Enfoque basado en procesos	Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.	En los establecimientos educativos debería evitarse la realización de actividades basadas en esfuerzos aislados o personales. Para obtener los resultados que se desean, éstas y los recursos relacionados se deberían gestionar como procesos, diseñados para mejorar en forma continua la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización, en los que participen autoridades, educadores, estudiantes, otros beneficiarios (clientes) y todas las partes interesadas que han sido identificadas.

Continuación figura No. 2. Definición de los principios de gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2005 y su interpretación al ámbito educativo según la guía técnica colombiana GTC200

Principio	Su definición según la norma ISO 9000:2005	Aplicación al ámbito educativo según la guía técnica colombiana GTC 200
5. Enfoque de sistema para la gestión	Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.	Los establecimientos educativos deberían identificar, entender y definir los procesos de gestión educativa interrelacionados (directiva, académica, administrativa-financiera y de la comunidad), con la participación de directivos, educadores, estudiantes y miembros de la comunidad educativa, tomando en cuenta el marco legal vigente aplicable, para gestionarlos como un sistema. Esto permitirá que el establecimiento educativo opere con mayor eficacia y eficiencia para mejorar la calidad de las actividades educativas y, en general, para el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua	La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.	Los establecimientos educativos deberían incorporar sobre la marcha, con la participación y el consenso de directivos, educadores, estudiantes, otros beneficiarios (clientes) y de todas las partes interesadas que han sido identificadas, acciones pertinentes para mejorar la calidad de la educación. Igualmente podrían diseñarse planes de mejoramiento, los cuales deben ser revisados de forma periódica para garantizar su puesta en marcha y su impacto en los resultados. La mejora continua del desempeño global de los establecimientos educativos debe ser un objetivo permanente de la gestión de la calidad educativa.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.	Las decisiones que se toman para promover la mejora continua de la eficacia y eficiencia del desempeño de los establecimientos educativos deben basarse en el análisis de información y datos, y en la interpretación adecuada de las normas de la calidad.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.	Los establecimientos educativos y sus proveedores, representados por directivos, educadores, estudiantes, padres de familia, autoridades, sector productivo, la sociedad en su conjunto, otros beneficiarios (clientes) y todas las partes interesadas que han sido identificadas, actúan de manera interrelacionada para promover acciones de mejora en la calidad educativa, lo cual resulta de beneficio para todos. Esta relación interdependiente y de mutuo beneficio para el establecimiento educativo y proveedores, aumenta la capacidad de ambas partes para crear valores como resultado de la gestión educativa.

Orientación al cliente.

Este principio se asienta en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para conseguir el éxito de la organización a largo plazo y que conseguir dicha satisfacción requiere que toda la organización esté orientada hacia el cliente.

Situándonos en el terreno educativo, Schmelkes (1994) al respecto afirma que:

El principal beneficiario de la educación es, sin duda alguna, el alumno, él es el receptor, y un receptor activo y participante, de todo esfuerzo educativo; y desde luego, de todo impulso por mejorar la calidad de la educación. El alumno es el que mejorará cualitativamente como resultado de procesos educativos mejorados. El alumno es, entonces, el beneficiario inmediato de la educación, y como tal, es el beneficiario más importante. (p.10)

El carácter de servicio a la sociedad inherente a la educación le ocasiona otras necesidades, requisitos y expectativas de otro grupos de beneficiarios como los padres de familia y las asociaciones de padres, las leyes y reglamentos, la universidad, la industria, el gobierno y en general, todo el entorno socioeconómico y los sectores de la economía local y regional.

Por otra parte, los anteriores beneficiarios del servicio educativo corresponden a los clientes externos de la institución y como en toda organización, la escuela, también tiene sus clientes internos que es menester mencionar y hacer claridad al respecto. El principal cliente interno en una escuela es el maestro del curso siguiente, el cual se verá beneficiado cuando los alumnos que recibe tienen la preparación adecuada para recibir los contenidos de ese curso y asimismo se verá perjudicado cuando los alumnos

que recibe no tienen la preparación adecuada para que puedan rendir satisfactoriamente.

Otro cliente interno son los docentes, la escuela debe velar por el cubrimiento de sus expectativas.

El liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.

Constituye el segundo principio considerado. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente con los objetivos institucionales estableciendo confianza y eliminando temores, proporcionando a las personas los recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con responsabilidad inspirando, alentando y reconociendo las contribuciones de las personas para lo cual deben mantener valores compartidos, transparencia y modelos éticos en todos los niveles de la organización.

Sobre este aspecto Laboucheix, (1992) p. 67 señala lo siguiente acerca del “modelo ideal” del líder:

Ciertamente debe ser estrategia pero de modo más visible estar centrado sobre el hombre. Debe inspirar confianza por su verdad y compromiso personal visible. Debe saber comunicar la visión del futuro con hechos y retos y también mostrarse animado de sentimiento y de emociones; para dirigir bien debe servir a los que dirige, para ayudarles a triunfar”.

Participación del personal, a todos los niveles.

Esta es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización

comprendiendo la importancia de su contribución y función dentro de ésta, haciendo suyos los problemas sintiéndose responsables de su solución al tiempo que comparten libremente su conocimiento y experiencias.

Se propugna que el espíritu de mejora de la calidad sea aceptado por todo el personal como una forma eficaz de crear una cultura de cambio y adaptación constante a las crecientes necesidades de competitividad.

Cuando nos referimos a la participación, es necesario tener en cuenta que en el proceso educativo también debe hacerse partícipe de su propio proceso de aprendizaje como también los padres de familia facilitándoles recursos y como apoyo en este proceso educativo.

El enfoque de gestión basada en procesos

Establece que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso definiendo sistemáticamente las actividades necesarias y estableciendo responsabilidades claras para gestionar las actividades clave. Con una adecuada gestión de procesos, en la que se apliquen la mejora continua y la innovación se puede conseguir satisfacer tanto al cliente externo como interno y otros grupos de interés para la organización, debido a que los procesos van a generar cada vez más valor (EFQM, 1999).

Los establecimientos que proporcionan servicios educativos deberían dirigir y gestionar sus procesos. Estos procesos, que generalmente son multidisciplinarios, incluyen procesos administrativos y de apoyo, así como aquellos concernientes con la prestación del servicio, tales como pedagógicos y curriculares. Algunos procesos que existen en un establecimiento educativo podrían ser los siguientes:

- a) procesos para la gestión directiva;
- b) procesos para la gestión académica;
- c) procesos para la gestión administrativa y financiera y,
- d) procesos para la gestión de la comunidad.

El enfoque de sistema para la organización

Reitera que identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como parte de un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos puesto que brinda una mayor comprensión de las funciones y responsabilidades necesarias para brindar los objetivos comunes y consecuentemente reducir las barreras de funciones cruzadas además establece metas y define la manera en que determinadas actividades deben operar dentro de un sistema.

La cercanía entre la organización educativa y la comunidad forma parte de la filosofía de este nivel que se moderniza bajo una perspectiva más social. Permite intercambio desde la cultura organizacional escuela comunidad resurgiendo, de esta manera una vinculación más estrecha entre estos dos ámbitos, haciéndose partícipes de sus propios problemas, potencialidades y limitaciones, buscando su propia transformación a partir de una perspectiva más crítica, social y moral, que facilite el rescate de valores que guíen las acciones por caminos más éticos hacia el logro de una equidad social que equilibre tantas desigualdades que, en cierta forma, también se reflejan en la escuela.

Principio de mejora continua del desempeño global de una organización

Este debería ser un objetivo permanente de la organización proporcionando flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades. Este principio implicaría una superación constante por parte del docente renovando constantemente sus conocimientos.

Los establecimientos educativos deberían incorporar sobre la marcha, con la participación y el consenso de directivos, educadores, estudiantes, otros beneficiarios (clientes) y de todas las partes interesadas que han sido identificadas, acciones pertinentes para mejorar la calidad de la educación. Igualmente podrían diseñarse planes de mejoramiento, los cuales deben ser revisados de forma periódica para garantizar su puesta en marcha y su impacto en los resultados. La mejora continua del desempeño global de los establecimientos educativos debe ser un objetivo permanente de la gestión de la calidad educativa.

Principio del enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Es un principio que establece que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información asegurándose que sean suficientemente exactos y confiables y que ellos sean accesibles para quienes los necesiten. Para el análisis de datos y de la información se deben emplear métodos válidos.

Para Schmelkes (1994),

En general, la información que genera la escuela es para el uso de las autoridades del sistema educativo. Rara vez es la escuela la que procesa la información que entrega al inspector o que envía a la oficina zonal o distrital. Inclusive, podemos decir que esta información, generada por la escuela, tampoco es utilizada por el inspector, sino que transita hacia las oficinas centrales del sistema educativo, donde

es utilizada para hacer las grandes concentraciones estadísticas acerca del avance de los sistemas educativos nacionales. (p.23)

Principio del establecimiento de relaciones beneficiosas con el proveedor.

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor estableciendo actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

La cooperación con proveedores, así como con clientes, va a tener importantes repercusiones sobre el aprendizaje organizativo, al compartirse información, conocimientos, habilidades y experiencias y también sobre la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa (Moreno-Luzón, Peris y González, 2000).

Dos principios adicionales: La transparencia y la Coordinación, cooperación y articulación

Ya que la investigación se realizó en un centro educativo público colombiano, la norma NTC GP 1000:2009 es de obligatoria implementación para estas entidades.

Fue necesario incorporar dos principios adicionales a la investigación aparte de los ocho arriba señalados puesto que hay dos principios adicionales que por demás son de gran relevancia, y que son el principio de transparencia y el de la Coordinación, Cooperación y Articulación que están insertos dentro de la norma antes mencionada.

- **Transparencia:**

Para presentar una definición de este principio, la investigadora propone la que aparece en la norma ISO 26000:2010 donde al respecto expresa sobre

este principio que “consiste en que una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente. Una organización debería revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente”

Por su parte en la norma NTC GP 1000:2009 se define así:

La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social.

Así un centro educativo debe incentivar actitudes en las decisiones y actividades para ofrecer una información oportuna y basada en hechos y presentarse de manera clara y objetiva, para permitir que las partes interesadas evalúen con exactitud el impacto que las decisiones y actividades de la organización producen sobre sus respectivos intereses.

- **2. Coordinación, cooperación y articulación.**

En la norma NTC GP 1000:2009 está definido este principio así:

El trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.

2.3.1.3. Calidad de la educación

La ley de Educación en Colombia 115 de 1994 en su Artículo 1 define la educación así “es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

Además en el Plan Sectorial 2010-2014 de la Educación en Colombia, está definida la educación de calidad como:

Una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad.

A manera de cierre, se deja al lector la siguiente reflexión de Schmelkes, 1994:

Partimos de la convicción de que el gran salto hacia adelante en la calidad de la educación básica sólo podrá venir de las propias escuelas. Sin negar la necesidad de reformas de fondo en el sistema educativo global, el verdadero cambio de nuestra educación, el cambio cualitativo, es asunto de cada escuela, de las personas que ahí trabajan, y de las relaciones que éstas establezcan entre sí, con los alumnos y con la comunidad a la que sirven. (p.3)

2.3.2. Cultura.

La cultura, siendo un elemento esencial en la diferenciación de personalidades y de sociedades es también un patrón por medio del cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo.

Dentro de la variedad de autores que definen el término cultura se destaca el de E.B. Taylor la cual sigue vigente y fue recogida por Nodarse (1999) definida como: “aquella totalidad compleja que incluye conocimientos, creencias, arte, valores, ley, moral, costumbres y todas las capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”.

Ya que las escuelas se desarrollan en medio de un ambiente que está fundamentalmente influido por la cultura de la sociedad en el medio nacional, regional y local, las empresas mismas generan y presentan su propia cultura que las caracteriza e identifica, por lo cual se definirá en seguida el concepto de cultura organizacional.

2.3.2.1. Cultura Organizacional

En 1980, la aparición de un artículo sobre las culturas corporativas en la revista Business Week despertó gran interés y se publicaron varios libros sobre el tema. Luego de eso comenzó una verdadera avalancha de artículos y obras que incluyen un número especial de Administrative Science Quarterly (septiembre de 1983) y de Organizational Dynamics (otoño de 1983).

Según Levi-Strauss y la escuela estructuralista, la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes

Citando el concepto desarrollado por importantes autores de la materia, sobresale la definición aportada por Schein (1996) quién la define como: “El conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentado en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos”.

Esta definición pone de relieve tres características importantes de la cultura organizacional, es transmitida a los nuevos empleados mediante el proceso de socialización, influye en el comportamiento en el trabajo y por último, ésta opera en diferentes niveles. De acuerdo a Guedez (2001),

En estos momentos de cambio acelerado y énfasis en la globalización y en una cultura de la calidad , para los estudiosos de la administración no deja de ser frustrante el comprobar que aún persista, en numerosas organizaciones, la aplicación de modelos rígidos y mecanicistas incompatibles con las principales variables, tanto de su entorno, como de su cultura, procesos o estructuras organizacionales particulares, y que, en la mayoría de los casos, están en franca contradicción con los supuestos que dichos modelos sustentan.

Importancia de conocer la cultura organizacional

La cultura organizacional se ha concebido como un factor que ejerce influencia sobre el comportamiento individual y colectivo; se refiere a los valores, normas y convicciones que comparten los individuos dentro de una organización, generando el ambiente en que estos desarrollan su trabajo. Afecta todo lo que sucede dentro de una empresa, se puede reconocer a partir de lo que dicen, hacen y piensan las personas; en ella se consolidan la transmisión de conocimientos, las creencias, el aprendizaje y los comportamientos, evidenciando cambios internos que tienden a ser estables a través del tiempo.

En ese sentido, la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. Según Escorihuela (1994):

“la cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común”. Las organizaciones pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras o conservadoras. Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, aparte de sus fundadores o sus miembros, la organización es apreciada por ella misma, no por sus bienes o servicios. (en Robbins) p. 523

Es de vital importancia para los responsables de los procesos gerenciales y administrativos dentro de una organización, identificar y reconocer los patrones culturales que son propios de ese grupo social, pues estos son factores determinantes respecto de lo que pueden o no pueden lograr a través de su proceso gerencial.

Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas (Schein, 1985).

De lo anterior, se entiende por cultura organizacional un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control que interactúan para producir normas de comportamiento. De ahí que una fuerte cultura puede contribuir sustancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen recompensa y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales

y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

Esta conceptualización sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales incluyen el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión de grupo y el comportamiento con metas relevantes.

Funciones de la cultura organizacional

Para Kinicki, A., Kreitner, R., 2003, la cultura de una organización cumple cuatro funciones: “da a los miembros una identidad organizacional, facilita el compromiso colectivo, promueve la estabilidad del sistema social y conforma el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno”.

Rue y Holland (1989) establecen una definición señalando que “la cultura puede ser definida como las creencias las cuales conllevan a la organización acerca de cómo el negocio debe ser conducido y como los empleados deberían comportarse y ser tratados”. Para propiciar que los colaboradores se involucren en un proceso de mejora como parte de la estrategia en la cultura organizacional, se requerirá de una gran dosis de cambio, a lo que Senge y Kleiner (2000) comentan que el cambio se refiere a cómo se adaptan las organizaciones a las variaciones del ambiente con la eterna preocupación de si los cambios internos se mantienen al paso de los cambios externos

Para lograr esos cambios, será pertinente contar con un buen líder, para lo que los mismos Senge y Kleiner (2000) expresan que el liderazgo desde una perspectiva ecológica se ve porque las acciones de diversos líderes interactúan unas con otras y con las fuerzas en juego.

Por su parte, Robbins (p.528) define como funciones de la cultura organizacional:

1. Define distinciones entre una organización y otra
2. Transmite sensación de identidad a los integrantes
3. Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales
4. Aumenta la estabilidad del sistema social

Elementos de la cultura organizacional

1. Historias. Robbins (P.536) establece que estas historias circulan en muchas organizaciones y se refieren a narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la empresa, reglas que se rompen, fortunas amasadas desde cero, recortes de personal, reubicación de empleados, reacciones a los errores y lecciones de cómo la organización ha afrontado sus retos. Las historias vinculan el presente y pasado y explican y legitiman las prácticas actuales.

2. Ritos. Los ritos son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, qué metas son las más importantes, que personas son importantes y cuales están de más.

Son aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento. Por ejemplo: las asambleas, reuniones, proceso de selección y de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

3. Los lenguajes. Es el conjunto de dichos, metáforas, slogans y otras formas del habla que contienen significados especiales. Es el lenguaje la fuerza que unifica, que sustenta y tiende a perpetuar la cultura existente.

4. Los valores. Constituyen un tipo de creencias compartidas por sus miembros, quienes determinan el deber ser, es decir, lo que es bueno y deseable.

5. Las creencias son los supuestos que están en la superficie del iceberg de la cultura organizacional y comprenden todos los conocimientos, ideas, supersticiones y leyendas.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

De acuerdo a la investigación desarrollada donde se formuló una estrategia de fomento de una cultura de calidad en un centro educativo donde se atendió una necesidad de tipo práctico, se adelantó el tipo de investigación denominado proyecto factible.

Dentro de la investigación educativa los Proyectos Factibles también son conocidos con el nombre de Investigación y desarrollo y se definen como la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (Barrios, 1998).

Bajo ese enfoque, es una investigación orientada hacia la innovación educativa que busca: investigar para crear un nuevo producto y después mejorarlo. El producto es entendido entonces como programas, métodos de enseñanza, sistema de organización escolar, entre otros (Bisquerra, 1989). Este producto se fundamentó en un proceso sistemático, que partió de una descripción para diagnosticar necesidades, consecuencias de esos hechos y la identificación de tendencias futuras.

En atención a la modalidad de investigación seleccionada, se introducen dos grandes fases en el estudio, a fin de cumplir con los requisitos involucrados en el Proyecto Factible: Inicialmente se desarrolló un diagnóstico de la situación existente en el Centro Educativo a fin de determinar las características de la cultura organizacional existente.

En la última fase del estudio, se formuló la estrategia propuesta referida al fomento de una cultura de la calidad para el centro educativo estudiado y además se presenta una guía diseñada para que cualquier centro educativo interesado en conseguir una cultura de la calidad la pueda aplicar.

3.2. Población y Muestra

En este punto es necesario explicar que se ha tomado como unidad de ésta investigación a un solo centro educativo, por tratarse de un estudio de cultura organizacional. La casi totalidad de autores reconocidos en el tema de la cultura organizacional no recomiendan tomar en consideración varias organizaciones cuando se va a hacer un diagnóstico de cultura organizacional, ya que con respecto a las características de la cultura, Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Por lo anterior, no es adecuado hacer generalizaciones acerca de la cultura organizacional, porque cada organización es única y tiene patrones de conducta propios.

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Quedando ésta delimitada por el problema y por los objetivos del estudio.

Para el caso que nos ocupa, referido a la formulación de una estrategia dirigida al fomento cultural enfocada en principios de la calidad para un centro educativo rural, la población está representada por varios grupos que influyen en el centro escolar y que serán objeto de observación. Para la presente investigación, el muestreo usado para la toma de información es estratificado con el objeto de aplicar las encuestas tomando los subconjuntos de características similares así:

1. Personal directivo del Centro Educativo
2. Personal Administrativo

3. Estudiantes inscritos
4. Comunidad de padres y representantes
5. Otros actores influyentes que se harán evidentes durante la Fase 1 de la investigación.

La muestra estadística es una parte de la población, o sea un conjunto de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. La muestra es obtenida con el fin de investigar, a partir del conocimiento de sus características particulares, las propiedades de una población.

Teniendo en cuenta la pequeña cantidad de personal directivo, administrativo y docente con que cuenta el centro, se tomó como muestra toda su totalidad al hacer las encuestas, mientras que para el caso de los alumnos que son 838, se determinó el tamaño de la muestra que por ser de características finitas, con un Nivel de Confianza del 95x100, a dos sigmas y con un error de 4x100.

Otros grupos que fueron sometidos a estudio corresponden a la comunidad de padres y representantes del plantel, a integrantes de la comunidad en general, a representantes de los sectores industriales y de servicios de la comunidad, a funcionarios del gobierno municipal y a otros actores que serán relevantes y que quedarán en evidencia por su relación con el centro educativo durante la fase 1 de la investigación.

Es necesario anotar que una de las debilidades encontradas en el centro educativo fue la baja interrelación de la institución con la comunidad de padres de familia, lo que limitó la participación de los padres de familia en el proceso de recolección de información.

3.3. Variables de Estudio y su Operacionalización

3.3.1. Variables Objetivo 1. Estudio del centro educativo, de su entorno y sus relaciones.

En atención al primer objetivo planteado de la investigación, el cual era caracterizar el centro educativo objeto de estudio en cuanto a su estructura organizativa y sus relaciones con el entorno,

Durante a primera fase de estudio se realizó un estudio del centro educativo para obtener información sobre su estructura administrativa y las relaciones del establecimiento educativo con el entorno. En la figura 3 se presenta la conceptualización y operacionalización de las variables de esta fase, se da cuenta de las acciones e indicadores que intervinieron.

Figura 3. Operacionalización de las variables objetivo 1

Objetivo específico No. 1: Caracterizar el centro educativo objeto de estudio en cuanto a su estructura organizativa y sus relaciones con el entorno.				
Variable	Conceptos	Operacionalización	Acciones	Indicadores
Independiente: Caracterizar	Caracterizar: Es dar una mirada general al espacio local en el cual vamos a adelantar la investigación para describir cómo es y cómo está actualmente en los términos abajo descritos.	Proceso mediante el cual se permite ampliar la visión del espacio el cual se va a investigar	Revisión del Plan de Ordenamiento Territorial Municipal	Zona de Ubicación del centro escolar: Urbano / Rural
Dependiente: Estructura organizativa	Estructura organizativa: Esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la escuela		Revisión del Proyecto Educativo Institucional	Estrato socioeconómico al que pertenecen las familias
Relaciones con el entorno	Relaciones con el entorno: Conjunto de elementos, factores y acontecimientos de diversa índole, que configura el contexto escolar		Visitas personalizadas al centro educativo Entrevista con personal del centro educativo Búsqueda de información en medios electrónicos y prensa	No. historia y ubicación de las sedes del centro escolar Entidades que colaboran con la escuela

Gracias al director del centro educativo fue posible obtener importante información confiable, además los reportes de prensa que se obtuvieron pertenecen a un diario muy reconocido en la región, con casi de 100 años de existencia, tiempo durante el cual ha ganado prestigio por su carácter serio y veraz. La información obtenida del internet también corresponde a lugares

seguros y confiables, así mismo las entrevistas realizadas a personas clave del centro educativo fueron realizadas personalmente por la misma investigadora.

Con relación a la información recogida en el centro educativo, se reservó el nombre de la institución, de las empresas aliadas y de las personas que allí laboran, lo que a juicio de la investigadora generó confidencialidad y mayor libertad para expresar la opinión de los participantes durante el proceso de recolección de información, lo que contribuyó sin duda, aun mayor logro de los objetivos planteados en la investigación.

Toda esta información se revisó y analizó con una actitud siempre crítica, reflexiva, observadora y objetiva por parte de la investigadora actuando con el rigor, exhaustividad y profundidad necesarios para llevar a buen término el estudio toda vez que el recaudo de estos datos sirvió para complementar valiosa información inherente a la historia, ubicación geográfica, aspectos económicos de las familias de los estudiantes del centro educativo, información de la escuela y su estructura administrativa, misión, visión y demás marco estratégico de la institución, así como de las relaciones y aliados de la escuela con la empresa privada. El Anexo C muestra un resumen de los principales resultados obtenidos al terminar esta fase inicial.

3.3.2. Variables Objetivo 2. Definición de los principios de la calidad a investigar en la cultura organizacional de la institución.

Por tratarse de una investigación llevada a cabo en Colombia, hubo necesidad de consultar todo lo relacionado a la normativa en materia de la calidad en Colombia. La investigación en este punto fue documental, en la figura 4 aparece la documentación que fue revisada para establecer los principios de gestión de la calidad más pertinentes para la investigación.

Figura 4. Operacionalización de las variables objetivo2

Objetivo específico No. 2: Seleccionar los principios de la calidad relevantes para la investigación a partir de diversos enfoques de gestión de la calidad.				
Variable	Conceptos	Operacionalización	Acciones	Indicadores
Independiente: Seleccionar	Elegir entre todas las de su especie por considerarlas más adecuadas.	Proceso mediante el cual se permite elegir entre todos los principios de gestión de la calidad aquellos que sean más adecuados según la normativa colombiana en materia de calidad de la gestión pública.	Examinar los diferentes de gestión de la calidad: Enfoque de aseguramiento de la calidad Enfoque de Gestión de la Calidad Total. Norma técnica de la calidad de la gestión pública Decreto de adopción de la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública.	No. de principios de gestión de la calidad seleccionados/Totalidad de principios de gestión de la calidad disponibles en la literatura
Dependiente: Principios de Gestión de la calidad	Principio de Gestión de la calidad: Es una regla o creencia concreta y fundamental para liderar y operar una organización que aspira a mejorar continuamente su desempeño en el largo plazo, enfocándose en sus clientes y atendiendo las necesidades de todas las otras partes interesadas.			

Variables objetivo 3. Diagnóstico de la cultura organizacional del centro educativo y su convergencia con los principios de la calidad determinados en la fase dos de la investigación.

Con el fin de poder diagnosticar la cultura organizacional del centro educativo buscando su aproximación con los principios de gestión de la calidad seleccionados, se tuvieron en cuenta actores vinculados en la dinámica del centro educativo distribuidos en estratos así: personal estudiantil, personal docente, padres de familia y el personal directivo y administrativo del mismo. Para cada uno de los tres primeros grupos, se diseñó un cuestionario específico. La encuesta para los estudiantes fue aplicada a 133 alumnos, entre hombres y mujeres de los cuatro últimos niveles de estudios de secundaria (8°, 9°, 10° y 11°), con edades comprendidas entre los 15 y 19 años de edad.

Figura 5. Operacionalización de las variables Objetivo Específico 3: Diagnosticar la cultura organizacional y su convergencia con los principios de la calidad seleccionados

VARIABLES	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADORES
1. ENFOQUE AL CLIENTE Los establecimientos educativos dependen de sus estudiantes, como beneficiarios (clientes) a quienes les pertenece el derecho a la educación. Los establecimientos educativos deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los estudiantes y padres de familia y de todas las partes interesadas.	Orientación al cliente	Los esfuerzos del centro educativo están dirigidos a atender las necesidades del cliente	• Aplicación de estrategias adecuadas a las necesidades de los estudiantes • Se dan orientaciones clara a los padres • Hay prioridad en el centro educativo para atender las expectativas del estudiante • En los documentos institucionales se materializan las necesidades del contexto
	Identificación del cliente y sus necesidades	En el centro educativo se hacen esfuerzos por conocer los diferentes clientes de la escuela y sus necesidades o requerimientos	• Cada uno conoce quién es su cliente • Se conocen las necesidades de los clientes
	Medición de la satisfacción del cliente	Disposición del centro educativo para la utilización de instrumentos y técnicas para medir la satisfacción del cliente	• Se indaga sobre la opinión del servicio educativo a la comunidad • Hay evaluación de la satisfacción del cliente • Se evalúan las opiniones de los padres
2. LIDERAZGO. Los líderes establecen un liderazgo que promueve la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa que intervienen en los procesos educativos para definir sus objetivos y la orientación que deben tener. Crean y mantienen un ambiente interno adecuado, en el cual toda la comunidad educativa pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos que hayan sido establecidos.	Compromiso de los líderes	Grado en que los líderes se identifican con las metas y objetivos del centro educativo y actúan en consonancia.	• Hay coherencia entre lo que se dice y hace • El compromiso es una norma en el centro educativo • El personal tiene constancia de propósito
	Visión común de metas	Influencia sobre los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de las metas y objetivos de	• El personal conoce las metas de la escuela • El docente manifiesta los objetivos de la clase • Hay una visión compartida hacia el futuro
	Ambiente interno	Percepción del individuo sobre la escuela en términos de estructura, recompensas, consideración y cordialidad.	• El director inspira entusiasmo • Hay confianza de expresar lo que se • El docente reconoce los logros
3. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL. El personal de los establecimientos educativos en todos sus niveles (directivo, docente, administrativo y de servicios) debería estar involucrado en el desarrollo de su sistema de gestión de la calidad y adquirir el compromiso total de que aporte su experiencia y habilidades para que sean aprovechadas en beneficio del establecimiento educativo y se logre el cumplimiento de sus objetivos.	Estímulo a la participación.	En el centro educativo se facilitan prácticas de estímulo a la participación	• El docente hace las clases participativas • Las reuniones de docentes permiten la participación • Hay prácticas que facilitan la participación
	Orientación a la participación	Disposición de la escuela ante la participación activa de todo el personal de influencia en toma de	• Se involucra a los padres en el proceso de aprendizaje • La comunidad participa en actividades de la escuela • Se reconoce que todos son importantes en el centro educativo
	Habilidad para el trabajo en equipo	Capacidad del personal para el trabajo en equipo	• Es importante en esta escuela el trabajo en equipos • En la clase se fomenta el trabajo en equipos • Hay prácticas que facilitan el trabajo en equipos

Continuación Figura 5. Operacionalización variables Objetivo Específico 3: Diagnosticar la cultura organizacional y su convergencia con los principios de la calidad seleccionados

VARIABLES	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADORES
4. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS. Identificando, entendiendo y definiendo los procesos de gestión educativa interrelacionados (directiva, académica-financiera y de la comunidad), tomando en cuenta el marco legal vigente aplicable, para gestionarlos como un sistema y orientarlo hacia el logro de sus objetivos.	Orientación a los procesos	Visión de cómo trabajan las distintas partes del centro escolar	• Aquí cada uno es dueño de su propio proceso • Hay procesos que tienen prioridad • El director tiene claros los procesos del centro educativo
	Gestión de actividades y recursos	Orienta las actividades y recursos hacia la obtención de los objetivos de la institución	• Se emplea eficientemente el tiempo dedicado a enseñar • Se administran adecuadamente la infraestructura del centro educativo • Se tienen en cuenta las necesidades de los docentes
	Control de procesos	Medir resultados y verificar con respecto a los objetivos planteados en la institución	• Hay interés por la revisión de los procesos • Se usan sistemas normalizados para gestionar los procesos
5. ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN. Los establecimientos educativos deberían identificar, entender y definir los procesos de gestión educativa interrelacionados, tomando en cuenta el marco legal vigente para gestionarlos como un sistema.	Visión sistémica	Capacidad de ver la escuela como un conjunto articulado de procesos integrando el entorno a su dinámica	• Se concibe al centro educativo ligado a la dinámica de su entorno • Se tiene una visión general del centro educativo al resolver un problema • Todos los procesos están interrelacionados
	Coordinación, cooperación y articulación	El trabajo en equipo, en y entre entidades fortalece relaciones que benefician a sus clientes y que mejoren el empleo de los recursos disponibles.	• Hay colaboración entre los distintos departamentos de la escuela • Los docentes trabajan articulando los contenidos de un grado al siguiente • Entre los docentes hay intercambio de experiencias en el aula para mejorar la enseñanza
6. MEJORA CONTINUA. Las actividades y recursos relacionados gestionados como procesos para mejorar en forma continua la eficacia, eficiencia y desempeño de la institución, a través de la generación de acciones de mejora revisadas de forma periódica para garantizar su puesta en marcha y su impacto en los resultados.	Compromiso con la mejora	Compromiso del personal con la mejora continua	• Aquí el fracaso es considerado una oportunidad para mejorar • Se evalúa el desempeño de los docentes • Hay un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela
	Orientación a la mejora	La mejora continua de los servicios, procesos y sistemas de esta escuela es un objetivo para cada persona dentro	• Cada integrante del centro educativo está comprometido con la mejora • Se innovan las prácticas pedagógicas • Hay seguimiento del aprendizaje de los alumnos
	Disposición al cambio	Flexibilidad de la escuela para reaccionar rápidamente a los cambios del entorno	• El centro educativo se ha adaptado a los cambios de su entorno • Se implementan los cambios aunque la mejora sea a largo plazo • Los cambios del centro educativo han dado resultados positivos

Continuación Figura 5. Operacionalización variables objetivo Específico 3: Diagnosticar la cultura organizacional y su convergencia con los principios de la calidad seleccionados

VARIABLES	DIMENSIONES	CONCEPTO	INDICADORES
7. ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES. Las decisiones que se toman para promover la mejora continua de la eficacia y eficiencia del desempeño de los establecimientos educativos deben basarse en el análisis de información y datos, y en la interpretación adecuada de las normas de la calidad.	Orientación de la toma de decisiones	Jerarquía dada al proceso de toma de decisiones y compromiso de los responsables en asumir una posición responsable para que las decisiones tomadas conduzcan a soluciones adecuadas.	• La toma de decisiones debe favorecer el logro de objetivos institucionales • Se toman las decisiones con la participación de los interesados
	Consenso en la toma de decisiones	Las decisiones deben considerar un equilibrio de intereses a través de los aportes recolectados de las partes interesadas	• Se utiliza el acuerdo entre las partes para tomar decisiones • Es positivo que haya consenso en la toma de decisiones • Se analizan diversas alternativas al tomar decisiones
	Decisiones basadas en información objetiva	Se establecen los canales para que la información sea recogida y procesada objetivamente a fin de ser utilizada en la toma de decisiones	• La información suministrada por los docentes es tomada en cuenta • Se discierne sobre las verdaderas causas de los problemas
8. RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR. Los establecimientos educativos y sus proveedores actúan de manera interrelacionada para promover acciones de mejora en la calidad educativa, lo que resulta en beneficio para todos. Esto aumenta la capacidad de ambas partes para crear valores como resultado de la gestión educativa.	Acuerdo entre las partes	Voluntad de fijar ideas, objetivos, términos y condiciones con los proveedores (internos y externos) según sea el caso	• Se buscan acercamientos con proveedores • Hay una comunicación continua con los proveedores
	Conocimiento de los proveedores	La escuela hace esfuerzos por conocer a los proveedores actuales y futuros con la intención de mejorar la relación	• Hay criterios para la selección de los proveedores • Se pide información a otros sobre los proveedores
	Cumplimiento de acuerdos	La escuela tiene sus métodos para hacer cumplir los acuerdos con los proveedores	• Se registra el cumplimiento de los proveedores
9. TRANSPARENCIA. La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social."	Información	En la escuela se favorecen prácticas para mantener informados a los interesados	• La escuela tiene medios para divulgar la información • La escuela mantiene informado a su personal docente

Para la elaboración de los tres instrumentos se redactó cada ítem teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. Que la aseveración tomara en cuenta un elemento de la cultura organizacional donde pudiese estar manifestado el principio de la calidad.
2. Un indicador de una de las dimensiones de uno de los principios de la calidad tomados en cuenta para la investigación.
3. La redacción debe estar relacionada con el contexto escolar
4. Cada aseveración se redactó de acuerdo a la estratificación a la que corresponde el participante.

Por su parte, la encuesta para los docentes fue respondida por 26 docentes de ambos géneros y la encuesta para los padres, se aplicó a 22 padres de familia que asistieron a una reunión especialmente convocada para este fin, pero que lastimosamente presentó poca participación pese a que a la par de la encuesta se ofreció un taller de escuela de padres.

La valoración de un test es un procedimiento que se lleva a cabo teniendo en cuenta fundamentalmente criterios como: la fiabilidad, la validez, la tipificación y la utilidad. La aplicación de uno o varios criterios depende fundamentalmente del contenido y la finalidad de uso del instrumento que se quiere valorar.

3.4. Validez y Fiabilidad de los instrumentos

3.4.1. Fiabilidad de los instrumentos

Se denomina “fiabilidad de un test” al grado en que este realiza la medición con exactitud o a la cualidad que permite confiar en sus resultados. La fiabilidad de un test se puede analizar de varias formas, siendo la más utilizada el análisis de consistencia interna, que implica conocer qué proporción de la

varianza de los resultados obtenidos en una medición se debe verdaderamente a la variabilidad de la población y no a la variabilidad del instrumento. Esta consistencia se puede evaluar con distintos índices como el alfa de Cronbach. Se asume en principio, que cada uno de los ítems contribuye a medir lo mismo que miden los demás y que su suma constituye una medida total. En ocasiones, pudiera ser que un ítem no contribuya de manera significativa como los otros, lo cual llevaría posiblemente a desestimarlos.

Conviene recordar que los valores de consistencia interna aumentan con el número de ítems del test, por ello es fundamental analizar los índices de homogeneidad de cada ítem. Cuando todos estos índices son mayores que 0,30 se puede estar seguro de la consistencia interna del instrumento. Además, cuando se indican ítems cuyos coeficientes ítem-total (índice de homogeneidad) tienen valores comprendidos entre 0,30 y 0,35 debe considerarse que el instrumento tiene baja consistencia.

El coeficiente alfa de Cronbach

Es un índice usado para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados: es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un cuestionario. El coeficiente mide la fiabilidad del test en función de dos términos: el número de ítems y la proporción de varianza total de la prueba. Su valor varía entre 0 y 1, un valor negativo indicaría que en la escala hay algunos ítems que miden lo opuesto a lo que miden los demás.

El valor mínimo generalmente aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por otra parte, el valor máximo esperado es de 0,90; por encima de este valor se considera que hay redundancia, es decir, varios ítems están midiendo lo mismo, razón por lo cual algunos de ellos deben eliminarse.

3.4.2. Validez de instrumentos

Se denomina validez de un test al grado en que dicho test mide lo que pretende medir. Cuando se quiere medir características no observables directamente como la mayoría de las utilizadas en psicología y otras disciplinas afines, se necesita del apoyo de medidas indirectas o indicadores de los mismos para su medición; por ejemplo, si un test pretende medir calidad, se espera que todos sus ítems sean indicadores de calidad.

La validez de constructo es la principal de los tipos de validez, “la validez de constructo es el concepto unificador que integra las consideraciones de validez de contenido y de criterio en un marco común para probar hipótesis acerca de relaciones teóricamente relevantes” (Messick, 1980). En igual sentido, (Cronbach, 1988) señala que “la meta final de la validación es la explicación y comprensión y, por tanto, esto nos lleva a considerar que toda validación es validación de constructo”

Por consiguiente la validez puede ser conceptualizada en términos de un proceso científico de contrastación de hipótesis, que serían las inferencias realizadas a partir de las puntuaciones de los test, y la validación, el proceso de acumulación de evidencias que apoyen dichas inferencias o interpretaciones de las puntuaciones del test.

Entre las técnicas estadísticas aplicadas con mayor frecuencia para la contrastación de la validez de constructo está el Análisis Factorial (AF). El AF es el procedimiento utilizado por excelencia porque es una técnica que, basada en los datos, intenta descubrir la estructura subyacente que éstos poseen. Es decir, asumida a priori una estructura teórica de un instrumento, se aplica a una muestra representativa de la población y con los datos obtenidos se realiza un AF. Si la estructura obtenida es coincidente con la estructura teórica, se ha confirmado el modelo teórico. El análisis factorial exploratorio del cuestionario permite corroborar estadísticamente la idoneidad de las agrupaciones de los ítems.

Análisis Factorial

Los pasos primordiales en un análisis factorial consisten en:

- Calcular la matriz de correlaciones entre todas las variables que entran en el análisis (conocida habitualmente como matriz R) y examinarla para comprobar si sus características son adecuadas para realizar un AF. Uno de los requisitos que debe cumplirse es que las variables estén altamente correlacionadas.
- Extraer los factores necesarios para representar los datos. Existen diversos criterios para determinar el número de factores a extraer, el más utilizado es la regla de Kayser: "conservar aquellos factores cuyos valores propios (eigenvalues) son mayores a la unidad"
- Analizar la matriz factorial que se extrae del análisis:

Cada columna es un factor y cada fila una variable. Los elementos a_{ij} pueden interpretarse como índices de correlación entre el factor i y la variable j . Estos coeficientes reciben el nombre de cargas factoriales e indican el peso de cada variable en cada factor. El cuadrado de una carga factorial indica la proporción de la varianza explicada por el factor en una variable particular; lo ideal es que cada variable cargue alto en un factor y bajo en los demás.

- Rotar los factores con el objeto de facilitar la interpretación de los mismos.
- Calcular las puntuaciones factoriales de cada individuo si es el caso

Análisis Clúster

El análisis de clúster (o Análisis de conglomerados) es un método que permite descubrir asociaciones y estructuras en los datos que no son evidentes a priori pero que pueden ser útiles una vez que se han encontrado. Su objeto consiste en ordenar objetos (personas, cosas, animales, plantas, variables, etc...) en grupos (conglomerados o clúster) de forma que el grado de

asociación/similitud entre miembros del mismo clúster sea más fuerte que el grado de asociación/similitud entre miembros de diferentes clúster. Cada clúster se describe como la clase a la que sus miembros pertenecen.

Se pueden apreciar dos tipos fundamentales de métodos de clasificación: Jerárquicos y No Jerárquicos. En los primeros, la clasificación resultante tiene un número creciente de clases anidadas mientras que en el segundo las clases no son anidadas.

Los métodos pueden dividirse en aglomerativos y divisivos. En los primeros se parte de tantas clases como objetos se quieren clasificar y en pasos sucesivos se van obteniendo las clases de objetos similares, mientras que en los segundos se parte de una única clase formada por todos los objetos que se va dividiendo en clases sucesivamente.

Los pasos que comúnmente se siguen para una clasificación jerárquica son fundamentalmente los siguientes:

1. Organizar los datos que se van a clasificar. Generalmente se toman varias variables todas del mismo tipo (continuas, categóricas, etc...) ya que suele ser difícil mezclar tipos distintos.
2. Se elige una medida de la distancia entre los objetos a clasificar que serán los clúster o clases iniciales.
3. Se buscan los clúster más similares a éstos (distancia más corta).
4. Se agrupan estos dos clúster en un nuevo clúster que tenga al menos 2 objetos, de forma que el número de clúster decrece en una unidad.
5. Se calcula la distancia entre este nuevo clúster y el resto (No es necesario recalcular todas las distancias, solamente las del nuevo clúster con los anteriores).
6. Se repite desde el paso 3 hasta que todos los objetos estén en un único clúster.

El dendrograma es una representación gráfica en forma de árbol que resume el proceso de agrupación en un análisis clúster. Los objetos similares se conectan mediante enlaces cuya posición en el diagrama está determinada por el nivel de similitud/disimilitud entre los objetos. En general, si se corta el dendrograma mediante una línea horizontal como en el gráfico siguiente, se determina el número de clúster en que se divide el conjunto de objetos.

Como ayuda a la decisión sobre el número de clúster, se suelen representar los distintos pasos del algoritmo y la distancia a la que se produce la fusión. En los primeros pasos el salto en las distancias será pequeño, mientras que en los últimos, el salto entre pasos será mayor. El punto de corte será aquel en el que comienzan a producirse saltos bruscos.

Existen diversas formas de medir la distancia entre clústeres que producen diferentes agrupaciones y diferentes dendrogramas. No hay un criterio para seleccionar cuál de los algoritmos es el mejor. La decisión es normalmente subjetiva y depende del método que mejor refleje los propósitos de cada estudio particular.

Procedimiento

Durante los meses de Mayo y Junio del año 2012, se visitó en varias ocasiones el Centro educativo con el ánimo de observar aquellos aspectos más relevantes que hacen parte de la cultura organizacional de la institución.

Se hicieron visitas a cada una de las sedes donde mediante observación directa se evidenciaron aspectos de su cultura organizacional, se aplicaron las encuestas a los estudiantes seleccionados, docentes y padres de familia y se hicieron entrevistas a personas clave de la institución.

Instrumento

La encuesta para los estudiantes pretendía medir siete principios de calidad con 17 ítems, los cuales varían entre uno y cuatro ítems por dimensión. Para los docentes del centro educativo, la encuesta procuraba medir con 79 ítems 8 principios de calidad organizados en grupos de uno a siete para cada aspecto de ese principio. Para los padres de familia la encuesta se diseñó, con 17 ítems organizados en siete principios de calidad.

La escala utilizada en todas las encuestas es de tipo Likert de cuatro puntos (1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: de acuerdo y 4: totalmente de acuerdo). Se escogió un número par de respuestas para eliminar la posibilidad que los encuestados evadiesen la pregunta escogiendo la respuesta central, además, porque de esta forma cabe la posibilidad de agruparlas en dos categorías, de acuerdo y en desacuerdo, que puede ser útil para determinados análisis.

Los ítems que se redactaron de manera inversa, es decir, que medían de manera opuesta el constructo de interés, fueron entonces valorados también en sentido inverso así:

4: totalmente en desacuerdo,

3: en desacuerdo,

2: de acuerdo y

1: totalmente de acuerdo.

Plan de análisis

Para evaluar los tres instrumentos, inicialmente se hizo un análisis de consistencia interna que es empleado dentro de la Teoría Clásica de los Test (TCT) para estimar la confiabilidad de las pruebas cuando se utilizan conjuntos

de ítems que se espera midan el mismo factor. Entre las principales ventajas que ofrece este análisis se distinguen: requiere solo una aplicación de la prueba, los principales coeficientes de estimación basados en este método son sencillos de computar y se encuentra disponible como opción de análisis en muchos programas estadísticos. Dentro de esta categoría de coeficientes, el Coeficiente Alfa de Cronbach es, sin duda, el más utilizado por los investigadores (Ledesma, Molina, & Valero, 2002). Este análisis permitió depurar el instrumento, excluyendo los ítems que no se correlacionaron con los demás del respectivo cuestionario.

Seguidamente se observó la validez del cuestionario por medio de un análisis factorial exploratorio con el objeto de identificar, a partir de los ítems, algunos factores que explicaran el máximo de variabilidad y que se estructuraron con base en los ítems y dimensiones del cuestionario.

Finalmente, se hizo un análisis descriptivo de los ítems que permanecieron en cada uno de los cuestionarios dispuestos de acuerdo al principio de gestión de la calidad que se pretendía medir indicando las principales medidas descriptivas de tendencia central y dispersión, frecuencias absolutas y relativas e histogramas de frecuencias, que permitieron conocer los datos y obtener un primer diagnóstico de la cultura organizacional que demarcó al centro educativo con relación a los principios de gestión de la calidad.

IV. ANÁLISIS DE DATOS E INTEGRACIÓN DE RESULTADOS

Conformado el instrumento para cada una de las unidades de muestreo, se realizó inicialmente una aplicación piloto para examinar el comportamiento de la encuesta en cuanto a la comprensión de las aseveraciones y la escala utilizada para su evaluación, lo cual permitió hacer algunas modificaciones con el objeto de mejorar el contenido de las mismas.

En este apartado se presenta la valoración de la confiabilidad y validez de los diferentes test, para posteriormente detallar los análisis descriptivos de los ítems finales para cada test y así valorar el significado de las respuestas obtenidas. Con tal fin, se usó el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences® (SPSS 18.0).

Se presentan inicialmente los resultados de los estudiantes, después de los docentes y finalmente de los padres de familia.

4.1. Resultado de los Estudiantes

Análisis de Consistencia interna - Estudiantes

El cuestionario aplicado a 133 estudiantes contiene 17 ítems con los que se pretendió medir siete principios de gestión de la calidad. El valor del coeficiente alfa de Cronbach que se obtuvo es de 0,65 considerado como de moderada confiabilidad (Oviedo & Campo-Arias, 2005).

En la tabla 1 se sintetizan los valores de la media, la varianza, el índice de homogeneidad corregido y el coeficiente alfa de Cronbach para la escala al eliminarse cada uno de esos ítems.

Tabla 1. Estadísticos ítems totales para los resultados de los estudiantes.

No. ítem	Aseveración	Media de la escala si se elimina ítem	Varianza de la escala si se elimina ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
1	Se acostumbra al inicio del año escolar dar a los padres las orientaciones claras y precisas	44,91	38,115	,322	,627
12	Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes	45,47	37,615	,307	,628
16	Hay medios disponibles para recibir observaciones y sugerencias de los padres y estudiantes	45,35	35,300	,495	,600
18	Nuestro docente nos permite expresar nuestra inconformidad sobre el desarrollo de las clases	45,19	40,591	,076	<u>,658</u>
22	Nuestros docentes muestran con su ejemplo su compromiso con la escuela	44,84	39,501	,267	,635
27	Nuestros docentes nos expresan claramente los objetivos de las clases	44,85	38,457	,315	,628
31	En las clases se observa reconocimiento verbal por parte de nuestro docente por el buen desempeño de alguien	45,06	37,190	,392	,618
32	Considero que hay poca estabilidad laboral en esta institución	45,81	40,219	,079	<u>,660</u>
43	Periódicamente, alumnos de diversos grados trabajan conjuntamente en un mismo proyecto	45,78	36,465	,384	,616
44	En las clases el docente por lo general permite la participación de los mismos estudiantes	46,69	42,943	-,103	<u>,675</u>
59	Desde que estudio aquí he visto poca dotación de aulas y de elementos didácticos para las clases	45,48	41,414	-,007	<u>,672</u>
98	Mediante carteleras se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar	45,48	35,538	,433	,608
154	Es costumbre que se realice la evaluación docente	45,76	39,206	,109	<u>,660</u>
156	En la institución hay docentes que practican técnicas de enseñanza novedosas	44,87	38,208	,389	,622
106	Se acostumbra analizar las diversas posibilidades que conduzcan a resolver a los problemas detectados	45,30	37,809	,367	,622
110	Creo que es positivo que nuestro docente busque el acuerdo entre las partes para la solución de problemas cotidianos	45,01	38,178	,308	,628
138	En las actividades para recaudar fondos se da cuentas claras a los interesados	45,48	37,616	,290	,630

La tercera columna contiene la puntuación media del cuestionario al eliminarse ese ítem, se puede apreciar que cualquiera que sea el ítem excluido,

la puntuación media en el test no sufrió grandes cambios oscilando entre un valor mínimo de 44,84 (si se elimina el ítem 22) y un valor máximo de 46,69 (si se elimina el ítem 44). Al dividir estos valores por el número de ítems se observó que la escala, en términos globales, presentaba en el nivel “de acuerdo” (el cociente es superior a 2.5) para cualquiera de los casos. Más adelante se realiza un análisis detallado en este sentido.

La columna 4 muestra la varianza de la escala si se elimina el ítem, por ejemplo, al eliminar el ítem 44 se tiene el valor más alto de varianza (42,94) y si se elimina el ítem 16 el menor valor (35,30), valores estos que indican una baja variabilidad de la escala (Coeficiente de Variación $CV=14\%$) dando a entender que la opinión de los estudiantes es bastante homogénea.

En la quinta columna el índice de homogeneidad corregido señala la correlación entre la puntuación de un ítem y la suma de las puntuaciones de los ítems restantes. En general se aprecian bajos valores, sin embargo valores menores que 0,30 hacen dudar de la consistencia interna del instrumento, ya que estos ítems no actúan en el mismo sentido de los otros. Es el caso de los ítems: 18, 22, 32, 44, 59, 154, 138 que son eliminados para análisis posteriores. De esta forma la escala definitiva para los estudiantes se reduce a 10 ítems.

En la sexta columna se presenta el coeficiente alfa de Cronbach si se eliminara ese ítem, que como se puede apreciar, aumenta si se eliminara cualquiera de los ítems 18, 32, 44, 59 o 154 que son todos ítems previamente eliminados a la luz de la correlación ítem-total corregida.

Para los estudiantes la nueva escala reducida está conformada por los ítems: 1, 12, 16, 27, 31, 43, 98, 156, 106, 110. Esta nueva escala ofrece un valor más alto del coeficiente de Cronbach igual a 0,713, con media igual a 30,05 (ahora claramente en la categoría de acuerdo) y desviación estándar 5,038 que determinan un leve aumento de la variabilidad ($CV=16,76\%$) y por ende de la heterogeneidad de las respuestas.

Análisis de validez - Estudiantes

El análisis factorial exploratorio se realizó sobre la versión reducida de la escala. Los primeros resultados obtenidos corresponden a la medida de adecuación de los datos a un modelo de análisis factorial, el estadístico de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que indica la proporción de la varianza que tienen en común las variables analizadas presenta un valor de 0,73, coeficiente que está entre el rango aconsejado⁷. La prueba de esfericidad de Bartlett es significativa con un p-valor igual a cero señalando que hay correlación entre las variables y muy probablemente existan factores comunes entre ellas.

La Tabla 2 se presenta la varianza total explicada para las componentes, así como los valores propios, el porcentaje de varianza de cada factor y el porcentaje de varianza acumulado tanto para la extracción, como para la rotación.

Tabla 2. Varianza total explicada. Estudiantes

Componente		Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
		Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
dimension0	1	2,813	28,125	28,125	2,813	28,125	28,125	1,488	14,885	14,885
	2	1,217	12,171	40,296	1,217	12,171	40,296	1,454	14,541	29,426
	3	1,041	10,405	50,702	1,041	10,405	50,702	1,377	13,770	43,196
	4	1,025	10,247	60,948	1,025	10,247	60,948	1,377	13,765	56,961
	5	,898	8,983	69,932	,898	8,983	69,932	1,297	12,971	69,932
	6	,751	7,512	77,444						
	7	,664	6,639	84,083						
	8	,599	5,991	90,074						
	9	,536	5,357	95,431						
	10	,457	4,569	100,000						

⁷ A partir de 0,5 se considera que es buena adecuación muestral para un análisis factorial.

El análisis identificó un modelo de cuatro factores con autovalores mayores a uno, pero para los análisis, se extraen cinco factores que se corresponden con las dimensiones que tiene el test y además, se aumenta el porcentaje de varianza total explicada a 69,93% de la varianza total.

Para poder realizar una buena interpretación de los factores obtenidos, se utilizó el sistema de rotación de los factores utilizando *Normalización Varimax* que ha convergido en 6 iteraciones. Con el ánimo de caracterizar cada factor en términos de ciertos ítems, se destacan en la Tabla 3 los coeficientes con valores absolutos por encima de 0,5.

Tabla 3 Matriz de componentes rotados. Estudiantes

Principio de calidad	No. ítem	Aseveración	Componente				
			1	2	3	4	5
1: Enfoque al cliente	1	Se acostumbra al inicio del año escolar dar a los padres las orientaciones claras y precisas	,800	,083	,184	,030	,068
	12	Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes	,106	,139	,859	,108	-,140
	16	Hay medios disponibles para recibir observaciones y sugerencias de los padres y estudiantes	,125	,456	,042	,621	,120
2: Liderazgo	27	Nuestros docentes nos expresan claramente los objetivos de las clases	-,300	,340	,112	,255	,544
	31	En las clases se observa reconocimiento verbal por parte de nuestro docente por el buen desempeño de alguien	,222	-,019	,028	,094	,845
3: Participación del personal	43	Periódicamente, alumnos de diversos grados trabajan conjuntamente en un mismo proyecto	,136	-,053	,153	,846	,149
6: Mejora continua	98	Mediante carteleras se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar	,081	,054	,733	,097	,401
	156	En la institución hay docentes que practican técnicas de enseñanza novedosas	,265	,757	,056	-,172	,224
7: Hechos para la toma de decisiones	106	Se acostumbra analizar las diversas posibilidades que conduzcan a resolver a los problemas detectados	,048	,704	,161	,330	-,113
	110	Creo que es positivo que nuestro docente busque el acuerdo entre las partes para la solución de problemas cotidianos	,764	,167	-,002	,202	,051

La matriz de componentes rotados da cuenta si los ítems se distribuyen de manera similar a través de las dimensiones propuestas en la escala inicial. De tal forma que comparando las saturaciones relativas de cada ítem en las cinco componentes obtenidas se puede apreciar que la componente 1 se caracteriza por los ítems 1 y 110 del principio 7 (Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones) explicando en conjunto un 14,88% de la varianza; la componente 2 con los ítems 106 y 156 del principio 6 (Mejora continua) y un 14,54% de varianza explicada; la tercera componente está saturada por los ítems 98 y 12 del principio Enfoque al cliente y presenta un porcentaje de varianza explicada de 13,77%; la cuarta componente se correlaciona en mayor medida con el ítem 43 del principio Participación del personal y explica el 13,76% de varianza y finalmente, la quinta componente se satura totalmente con los ítems 27 y 31 del principio Liderazgo explicando un 12,97%.

No obstante que los ítems que identifican cada uno de los factores no se corresponden totalmente con las dimensiones propuestas, se puede aducir que el resultado era esperable ya que con solo 10 ítems no es posible caracterizar 5 dimensiones.

En resumen, se puede decir que los resultados obtenidos tras realizar el análisis del instrumento de medida con los 10 ítems finales, confirman la validez del cuestionario utilizado y parcialmente su consistencia.

Análisis descriptivo - Estudiantes

En las Tablas 4 al 8 se presentan las frecuencias absolutas, relativas, los histogramas de frecuencias y los principales estadísticos descriptivos como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada uno de los ítems de la encuesta de los estudiantes organizados según cada principio de gestión de la calidad que se quiere medir.

Tabla 3. Estadísticos para los ítems del principio enfoque al cliente. Estudiantes

PRINCIPIO: Enfoque al cliente								
Orientación al cliente					Ítem 1: Se acostumbra al inicio del año escolar dar a los padres las orientaciones claras y precisas			
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	10	9	43	70	132	1	133
	%	7,5	6,8	32,3	52,6	99,2	,8	100
	% Acm	7,6	14,4	47,0	100			
	Media: 3,31				Moda: 4			
	Mediana: 4				Desviación estándar: 0,901			
Identificación del cliente y sus necesidades					Ítem 12: Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes			
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	17	38	39	38	132	1	133
	%	12,8	28,6	29,3	28,6	99,2	,8	100
	% Acm	12,9	41,7	71,2	100			
	Media: 2,74				Moda: 3			
	Mediana: 3				Desviación estándar: 1,016			
Medición de satisfacción del cliente					Ítem 16: Hay medios disponibles para recibir observaciones y sugerencias de los padres y estudiantes			
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	18	29	41	45	133		
	%	13,5	21,8	30,8	33,8	100		
	% Acm	13,5	35,3	66,2	100			
	Media: 2,85				Moda: 4			
	Mediana: 3				Desviación estándar: 1,041			

Con referencia al principio de enfoque al cliente, las medidas de tendencia central de todos los ítems están entre 3 y 4, con desviación estándar moderadamente baja (muy cercana a uno), de lo cual se desprende que en su gran mayoría los estudiantes que respondieron la encuesta consideran que están de acuerdo o totalmente de acuerdo con las aseveraciones que se plantean en los tres ítems que hacen referencia al enfoque al cliente y valoran las actividades que desarrolla el centro educativo con miras a conocer las opiniones de los padres y estudiantes.

Tabla 4. Estadísticos para los ítems del principio liderazgo. Estudiantes

PRINCIPIO: Liderazgo								
Visión común de metas				Ítem 27:Nuestros docentes nos expresan claramente los objetivos de las clases				
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	5	17	35	76	133		
	%	3.8	12.8	26.3	57.1	100		
	% Acm	3.8	16.5	42.9	100			
	Media: 3,37				Moda: 4			
Mediana: 4				Desviación estándar: 0,848				
Ambiente interno				Ítem 31:En las clases se observa reconocimiento verbal por parte de nuestro docente por el buen desempeño de alguien				
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	10	19	46	58	133		
	%	7.5	14.3	34.6	43.6	100		
	% Acm	7.5	21.8	56.4	100			
	Media: 3,14				Moda: 4			
Mediana: 3				Desviación estándar: 0,93				

En la Tabla 5, para el principio Liderazgo se pretendió medir con las preguntas 27 y 31. Se observan unas distribuciones de frecuencias muy parecidas y crecientes en la escala de respuesta al total acuerdo y con notable diferencia entre los que están muy de acuerdo y muy en desacuerdo con estas afirmaciones. Los estudiantes respondieron mayoritariamente estar en total acuerdo con los ítems de liderazgo. De igual forma presentan valores de la media: 3,38 y 3,14 respectivamente y desviaciones estándar inferiores a uno para exponer una baja variabilidad ($CV \approx 29,61$) dando cuenta de la relativamente alta homogeneidad de sus respuestas.

Tabla 5. Estadísticos para los ítems del principio participación del personal. Estudiantes

PRINCIPIO: Participación del personal								
Orientación a la participación				Ítem 43: Periódicamente, alumnos de diversos grados trabajan conjuntamente en un mismo proyecto				
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	37	24	51	21	133		
	%	27.8	18.0	38.3	15.8	100		
	% Acm	27.8	45.9	84.2	100			
	Media:	2,42			Moda: 3			
	Mediana:	3			Desviación estándar: 1,06			

En la Tabla 6 el ítem 43 procuraba medir la participación del personal, se observa una mayor heterogeneidad en las respuestas ya que las diferencias en los porcentajes de las diferentes opciones no son tan grandes como en los ítems anteriores, hecho que se respalda con el mayor valor del coeficiente de variación ($CV=43,8\%$). Los valores de la media (2,42), la moda y la mediana (3) indican que la opinión de los estudiantes como grupo en este ítem está entre estar en desacuerdo y estar de acuerdo, aspecto respaldado por el hecho de que la suma de las proporciones de las respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo son bastante similares a la suma de las proporciones de acuerdo y totalmente de acuerdo (46% vs 54%).

Respecto de la Gestión de la Calidad, mejora continua, la Tabla 7 presenta los descriptivos para los ítems que lo conforman. Los estudiantes consideraron que se les motiva por medio de carteleros al cambio positivo y que sus docentes les ofrecen novedosas técnicas de enseñanza. La mayor frecuencia se presentó en la opción 4 de respuesta (totalmente de acuerdo) para los dos ítems, siendo el aspecto docente el mejor conceptuado por los estudiantes.

Tabla 7. Estadísticos para los ítems del principio de calidad mejora continua. Estudiantes

PRINCIPIO: Mejora continua								
Disposición al cambio					Ítem 98:Mediante carteleras se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar			
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	24	32	33	44	133		
	%	18.0	24.1	24.8	33.1	100		
	% Acm	18.0	42.1	66.9	100			
Media: 2,73					Moda: 4			
Mediana: 3					Desviación estándar: 1,109			
Compromiso con la mejora					Ítem 156:En la institución hay docentes que practican técnicas de enseñanza novedosas			
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	2	19	44	68	133		
	%	1.5	14.3	33.1	51.1	100		
	% Acm	1.5	15.8	48.9	100			
Media: 3,34					Moda: 4			
Mediana: 4					Desviación estándar: 0,777			

Tabla 6. Estadísticos para los ítems del principio Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Estudiantes

PRINCIPIO: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones								
Orientación de la toma de decisiones				Ítem 106:Se acostumbra analizar las diversas posibilidades que conduzcan a resolver los problemas detectados				
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	7	35	53	38	133		
	%	5.3	26.3	39.8	28.6	100		
	% Acm	5.3	31.6	71.4	100			
	Media: 2,92				Moda: 3			
	Mediana: 3				Desviación estándar: 0,871			
Consenso en la toma de decisiones				Ítem 110:Creo que es positivo que nuestro docente busque el acuerdo entre las partes para la solución de problemas cotidianos				
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	10	14	47	62	133		
	%	7.5	10.5	35.3	46.6	100		
	% Acm	7.5	18.0	53.4	100			
	Media: 3,21				Moda: 4			
	Mediana: 3				Desviación estándar: 0,913			

La Tabla 8 muestra los ítems del principio enfoque basado en hechos para la toma de decisiones de calidad. Se aprecia que los estudiantes se manifiestan muy de acuerdo sobre la posición que adoptan los docentes a la hora de resolver los problemas que a diario se presentan en el aula de clases. Desde otro punto de vista, aunque admiten que en la escuela se acostumbra analizar las diversas posibilidades a la hora de resolver problemas no lo hacen con el mismo convencimiento como cuando expresan su opinión respecto al papel del docente (media=2,92, moda=mediana=39). Con base en la relación estándar se puede afirmar que en estos casos los estudiantes se mostraron relativamente de acuerdo.

4.2. Resultado de los docentes

Análisis de Confiabilidad– Docentes

La encuesta aplicada a 26 docentes contiene 79 ítems con los que se pretendió medir ocho principios de gestión de la calidad. Se obtiene un valor para el coeficiente alfa de Cronbach, igual a 0,825, considerado como bueno para la mayoría de investigadores.

En la Tabla 9 se destacan los valores de la media, la varianza, el índice de homogeneidad corregido y el coeficiente alfa de Cronbach para la escala al eliminarse cada uno de esos ítems.

Tabla 9. Estadísticos Total- ítems para la encuesta a los docentes.

No. ítem	Ítems	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
2	Creo necesario que se hagan reajustes en el programa escolar cuando los padres han manifestado sus reclamos	202,19	385,762	-,023	<u>,828</u>
4	Uno de nuestros principales valores es la preocupación por la satisfacción de las necesidades de los padres	203,15	354,615	,734	,812
5	Creo que el PEI debe considerar las necesidades formativas y educativas de los estudiantes	201,50	380,740	,174	,824
7	El director nos anima a ventilar en las reuniones problemas de toda índole de los estudiantes	203,58	370,494	,551	,818
9	Pienso que en esta escuela no hay precisión de lo que es el cliente interno	202,62	363,366	,460	,817
11	Aquí se trabaja por tener una comprensión de los deseos y necesidades de nuestro entorno	202,46	388,178	-,079	<u>,829</u>
12	Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes	203,62	376,166	,375	,821
13	Con nuestros compañeros comentamos la necesidad de reforzar en los estudiantes ciertas áreas del saber	201,35	389,515	-,181	<u>,827</u>
15	Periódicamente la dirección cuantifica el nivel de satisfacción de los grupos de interés con base en el cumplimiento de sus expectativas	203,42	368,334	,556	,818
17	El director siempre nos anima a manifestar nuestra inconformidad con temas administrativos o de otra índole	203,50	370,500	,477	,819
19	Es habitual que el director no practique lo que predica	202,77	360,745	,510	,816
20	En los discursos y actos de la vida escolar se resalta la importancia del compromiso como una norma de vida	202,08	379,834	,164	,824
23	Valoramos que haya constancia de propósito del director en el cumplimiento de los compromisos	202,58	383,294	,090	,825
24	Se nos comunica con claridad de dónde venimos, hacia donde vamos, que somos ahora y que deseamos ser mañana	203,08	381,514	,134	,824
26	Es costumbre que se desconozcan las metas de la escuela	202,42	371,774	,370	,820
28	Valoramos que el hecho de que poseamos una visión compartida de lo que será la escuela en el futuro	201,73	390,285	-,156	<u>,829</u>
29	La falta de confianza con el personal provoca el temor a expresar nuestros verdaderos pensamientos	203,00	379,680	,115	,825

30	En las reuniones con los padres de familia el director nos transmite el sentido de identidad a los miembros de la institución	202,46	368,818	,352	,820
34	Creo que nuestro jefe inspira temor más que entusiasmo	202,15	354,135	,604	,813
35	Por lo general las reuniones de trabajo y su agenda se planean con poco tiempo de anticipación	202,96	377,238	,183	,824
36	Con expresiones de ánimo los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos	202,85	391,175	-,146	,830
38	El director tolera la libre expresión en las reuniones de trabajo	203,15	366,535	,519	,817
39	Aquí todo buen aporte del personal se registra en su hoja de vida	203,54	370,498	,475	,819
40	Históricamente se han empleado estrategias de participación, como programas de sugerencias, círculos de calidad, equipos autoadministrados, u otros	203,46	373,858	,398	,820
41	Estoy convencido que el estudiante debe ser miembro activo del proceso de aprendizaje	201,23	385,625	,016	,825
42	Es habitual que en esta escuela los padres de familia participen en la toma de decisiones	202,12	377,226	,211	,823
43	Periódicamente, alumnos de diversos grados trabajan conjuntamente en un mismo proyecto	203,19	383,202	,055	,826
45	Desde que trabajo aquí las decisiones de mi sitio de trabajo siempre las ha tomado el director sin consultarme	203,08	408,474	-,571	,838
46	Siento que trabajo aquí como integrante de un equipo	202,08	378,874	,146	,824
47	Pienso que aquí yo trabajo mejor individualmente que en equipo	202,08	378,234	,141	,825
48	Acostumbro a usar los grupos para que los más adelantados de la clase ayuden a los más rezagados	201,62	382,886	,085	,825
49	Las actitudes de los docentes en los consejos escolares muestran la rivalidad existente entre ellos	202,38	374,646	,292	,821
50	Durante las reuniones entre docentes y dirección se evidencia controversia entre los miembros de la escuela achacándose la culpa de uno a otro	203,31	365,582	,596	,816
51	Creo que es un logro importante del director asumir la enseñanza-aprendizaje como proceso clave de la escuela	201,88	378,426	,194	,823
52	Creo que el director desconoce a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela	202,54	372,658	,340	,821
53	Asumimos un rol protagónico en los procesos de mejora de la escuela	201,81	376,962	,229	,823
54	Creo que no soy responsable de los resultados educativos de mis alumnos	201,27	389,405	-,142	,828

55	Aquí siempre ha sido difícil alcanzar los objetivos comunes porque no hay claridad de responsabilidades y funciones	202,46	410,338	-,476	<u>,841</u>
57	El director nos alienta en la necesidad de emplear eficientemente los tiempos de aprendizaje en la clase	201,88	379,626	,171	,824
58	Se rumora que hay docentes que no están capacitados para ejercer su función	201,62	370,006	,362	,820
63	Desde que trabajo aquí en la escuela nunca se han revisado, mejorado o rediseñado los procesos	201,58	369,134	,488	,818
66	Se comenta que el director no conoce a cabalidad todos los procesos de la escuela	202,04	366,918	,418	,818
67	Creo que no hay ningún progreso educativo cuando aquí se sigue haciendo lo mismo todo el tiempo	202,31	387,742	-,069	<u>,829</u>
68	Aquí siempre se han atendido los problemas concentrándose en lo específico sin tener una visión general del contexto	202,19	376,962	,247	,822
70	Creo que el director no tiene en cuenta que al hacer un cambio en una sección se puede afectar otra	202,96	374,518	,287	,822
72	La dirección asigna equitativamente los recursos a los centros que componen esta escuela	203,19	377,682	,212	,823
74	Creo que la escuela es cerrada al entorno social y económico	201,92	381,434	,110	,825
77	Valoro la cooperación entre las diferentes secciones de esta escuela	201,62	378,166	,267	,822
79	La comunicación entre docentes propicia la articulación de contenidos de una misma asignatura	202,00	380,560	,111	,825
80	Aquí hacemos esfuerzos por la concatenación de contenidos de cursos sucesivos, puesto que cada grado anterior es proveedor del grado siguiente	202,50	384,420	,008	<u>,827</u>
81	En su discurso el director alienta el intercambio de experiencias e interacción con otras instituciones educativas favoreciendo el aprendizaje	203,00	369,200	,372	,820
82	Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado	202,04	371,798	,342	,820
83	Considero el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	203,77	379,305	,198	,823
85	Dudo de la importancia de que se desarrollen indicadores de la calidad en la escuela	201,58	393,134	-,256	,830
87	Desde que trabajo aquí las soluciones a los problemas no se han enfocado en atacar las causas reales de los problemas	203,23	366,825	,492	,818

88	Los espacios establecidos para reuniones de docentes son buenos para estudiar y comentar los avances y dificultades en el cumplimiento de la planificación académica	203,15	367,255	,475	,818
89	Creo que en esta escuela es innecesaria la aplicación de indicadores de calidad	201,92	391,834	-,160	<u>,831</u>
93	El director de la escuela comunica la necesidad de innovar las prácticas pedagógicas	202,65	369,435	,481	,818
95	Pienso que es mejor dejar las cosas tal como están porque los resultados de un cambio se verán a largo plazo	201,65	388,235	-,088	<u>,828</u>
96	Estoy dispuesto a cambiar radicalmente el enfoque pedagógico en las clases si es necesario	201,35	389,835	-,176	<u>,828</u>
97	Valoro la forma en que las cosas son hechas porque son muy flexibles y fáciles de cambiar	202,08	379,834	,136	,824
98	Mediante carteleras se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar	202,92	367,354	,456	,818
100	En su discurso, el director se muestra comprometido con la necesidad de cambiar	202,35	375,355	,248	,822
101	La flexibilidad del director ha permitido corregir errores	203,42	377,614	,219	,823
104	El director manifiesta las decisiones solo después que las ha tomado por su propia cuenta	201,81	411,682	-,656	<u>,839</u>
105	El director nos ha comentado sobre hechos del pasado y las decisiones tomadas al respecto	203,27	383,165	,070	,825
109	Hay comentarios en el sentido que la toma de decisiones se hace por autoridades externas a la escuela	202,23	361,865	,486	,816
111	Se rumora que aquí siempre ha sido difícil lograr el consenso aún en temas sencillos	203,00	359,360	,555	,815
112	Aquí hay un acuerdo tácito sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	203,04	376,998	,206	,823
113	Se cuentan historias de como antiguos directores ocultaban errores y disfrazaban los datos	201,46	371,458	,448	,819
114	Creo necesario actuar con responsabilidad asumiendo los resultados positivos o negativos de los alumnos	201,42	388,334	-,120	<u>,827</u>
115	Los rumores de pasillo es la manera más usada por el director para conocer la información de lo que pasa en la escuela	202,38	356,086	,597	,814
116	El director nos alienta verbalmente a usar la información para conocer los problemas y sus causas	203,19	372,162	,371	,820
118	El director se interesa por discernir las causas principales de los problemas que se presentan	203,46	368,098	,600	,817

119	En los consejos no es bien visto divulgar información negativa sobre el desempeño de la dirección	202,54	385,778	-,023	<u>,828</u>
120	El director actúa con la mejor voluntad para que las decisiones que se tomen se basen en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos	202,92	379,754	,159	,824
131	Hay desconfianza para permitir revisar libros de cuentas de la escuela	201,69	368,142	,411	,819
132	Aquí no se acostumbra informar de lo que pasa y nos enteramos por terceros	203,27	370,925	,439	,819
133	La escuela obra con total rectitud al disponer la información para quien la requiera	202,73	365,645	,458	,818

En general los ítems presentaron unos índices de homogeneidad con valores que oscilaron entre -0,656 (ítem 104) y 0,734 (ítem 4) indicando una relación muy baja, baja y aceptable entre algunos de los ítems y todos los demás. También se observaron algunos índices de homogeneidad negativos en los ítems: 2, 11, 13, 28, 36, 44, 54, 55, 67, 85, 89, 95, 96, 104, 114, 119, apuntando que en la escala estos ítems medían lo opuesto a lo que miden los demás y por consiguiente fue recomendable eliminarlos. De igual manera, los índices de homogeneidad con valores inferiores a 0,30 ponían en duda la consistencia interna y fueron omitidos en los siguientes análisis.

Los valores del coeficiente alfa de Cronbach al eliminarse el ítem oscilaron entre 0,812 y 0,841 (Ver última columna del Cuadro 9) considerados aceptables.

Para los docentes quedó una escala reducida conformada por 32 ítems: 4, 7, 9, 12, 15, 17, 19, 26, 30, 34, 38, 39, 40, 50, 52, 58, 63, 66, 81, 82, 87, 88, 93, 98, 109, 113, 115, 116, 118, 131, 132, 133.

La Tabla 10 resume los valores de la media, la varianza, el índice de homogeneidad corregido y el coeficiente alfa de Cronbach para la escala reducida (32 ítems) al eliminarse cada uno de los ítems.

Tabla 7. Estadísticos Total- ítems para la encuesta final de los docentes.

Principio	No. ítem	Aseveración	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
1:Enfoque al cliente	4	Uno de nuestros principales valores es la preocupación por la satisfacción de las necesidades de los padres	72,19	254,162	,768	,911
	7	El director nos anima a ventilar en las reuniones problemas de toda índole de los estudiantes	72,62	270,486	,478	,916
	9	Pienso que en esta escuela no hay precisión de lo que es el cliente interno	71,65	261,755	,483	,916
	12	Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes	72,65	273,435	,386	,917
	15	Periódicamente la dirección cuantifica el nivel de satisfacción de los grupos de interés con base en el cumplimiento de sus expectativas	72,46	266,338	,582	,915
	17	El director siempre nos anima a manifestar nuestra inconformidad con temas administrativos o de otra índole	72,54	265,778	,594	,915
2: Liderazgo	19	Es habitual que el director no practique lo que predica	71,81	263,122	,440	,917
	26	Es costumbre que se desconozcan las metas de la escuela	71,46	268,338	,421	,917
	30	En las reuniones con los padres de familia el director nos transmite el sentido de identidad a los miembros de la institución	71,50	264,340	,432	,917
	34	Creo que nuestro jefe inspira temor más que entusiasmo	71,19	257,602	,535	,915
3: Participación del personal	38	El director tolera la libre expresión en las reuniones de trabajo	72,19	264,562	,548	,915
	39	Aquí todo buen aporte del personal se registra en su hoja de vida	72,58	267,694	,518	,915
	40	Históricamente se han empleado estrategias de participación, como programas de sugerencias, círculos de calidad, equipos autoadministrados, u otros	72,50	269,540	,486	,916

	50	Durante las reuniones entre docentes y dirección se evidencia controversia entre los miembros de la escuela achacándose la culpa de uno a otro	72,35	263,435	,640	,914
4: Enfoque basado en procesos	52	Creo que el director desconoce a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela	71,58	271,614	,307	,918
	58	Se rumora que hay docentes que no están capacitados para ejercer su función	70,65	267,435	,388	,917
	63	Desde que trabajo aquí en la escuela nunca se han revisado, mejorado o rediseñado los procesos	70,62	263,766	,630	,914
	66	Se comenta que el director no conoce a cabalidad todos los procesos de la escuela	71,08	261,674	,533	,915
5: Enfoque del sistema para la gestión	81	En su discurso el director alienta el intercambio de experiencias e interacción con otras instituciones educativas favoreciendo el aprendizaje	72,04	263,718	,485	,916
6: Mejora Continua	82	Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado	71,08	266,554	,446	,916
	87	Desde que trabajo aquí las soluciones a los problemas no se han enfocado en atacar las causas reales de los problemas	72,27	264,845	,519	,915
	88	Los espacios establecidos para reuniones de docentes son buenos para estudiar y comentar los avances y dificultades en el cumplimiento de la planificación académica	72,19	265,522	,491	,916
	93	El director de la escuela comunica la necesidad de innovar las prácticas pedagógicas	71,69	267,902	,480	,916
	98	Mediante carteleras se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar	71,96	264,918	,493	,916
7: Enfoque basado para la toma de decisiones	109	Hay comentarios en el sentido que la toma de decisiones se hace por autoridades externas a la escuela	71,27	259,805	,528	,915
	113	Se cuentan historias de como antiguos directores ocultaban errores y disfrazaban los datos	70,50	270,180	,427	,916
	115	Los rumores de pasillo es la manera más usada por el director para conocer la información de lo que pasa en la escuela	71,42	261,054	,479	,916

	116	El director nos alienta verbalmente a usar la información para conocer los problemas y sus causas	72,23	266,745	,490	,916
	118	El director se interesa por discernir las causas principales de los problemas que se presentan	72,50	265,700	,646	,914
9: Transparencia	131	Hay desconfianza para permitir revisar libros de cuentas de la escuela	70,73	267,725	,382	,917
	132	Aquí no se acostumbra informar de lo que pasa y nos enteramos por terceros	72,31	271,742	,344	,917
	133	La escuela obra con total rectitud al disponer la información para quien la requiera	71,77	262,905	,508	,915

Para los docentes, la nueva escala reducida ofrece un aumento del 10.13% sobre el valor del coeficiente de Cronbach (0,918) en el cuestionario inicial. El valor de la media igual a 74,12 determinó que la escala, en términos generales, se presenta en un nivel *de desacuerdo* para cualquiera de los casos y con un valor de la desviación estándar de 16,796 lo que denota la heterogeneidad de las respuestas dadas por los docentes (CV≈22,65%).

Análisis de validez - Docentes

Una vez introducidas las variables de la escala reducida para proceder con el análisis factorial, los indicadores obtenidos señalaron que la matriz “no es definida positiva”. En consecuencia, se pudo afirmar que no se dieron todas las condiciones necesarias para llevar a cabo este análisis.

De esta manera, se optó por realizar un análisis Clúster, a través del procedimiento de conglomerado jerárquico al tratarse en este caso, de una muestra pequeña y variables categóricas, buscando corroborar estadísticamente la idoneidad de las agrupaciones de los ítems.

Los resultados se observan en el dendograma de la Figura 6. La partición en tres clústeres agrupa por una parte, un grupo conformado por los ítems 19, 109, 30, un segundo grupo, conformado por los ítems 9, 131, 34 y el tercer grupo que reúne a todos los demás. Dentro de cada uno de estos grupos se hizo una nueva subdivisión, quedando la conformación de 7 clústeres, número más cercano a 8 dimensiones de la encuesta, de la siguiente manera:

Clúster A: (Ítems: 12, 118, 7, 15, 17, 116, 4, 40, 98, 39, 81, 50, 87, 38, 93, 133)

Clúster B: (Ítems: 63, 113, 58, 66, 26, 52, 82)

Clúster C: (Ítems: 115, 132, 88)

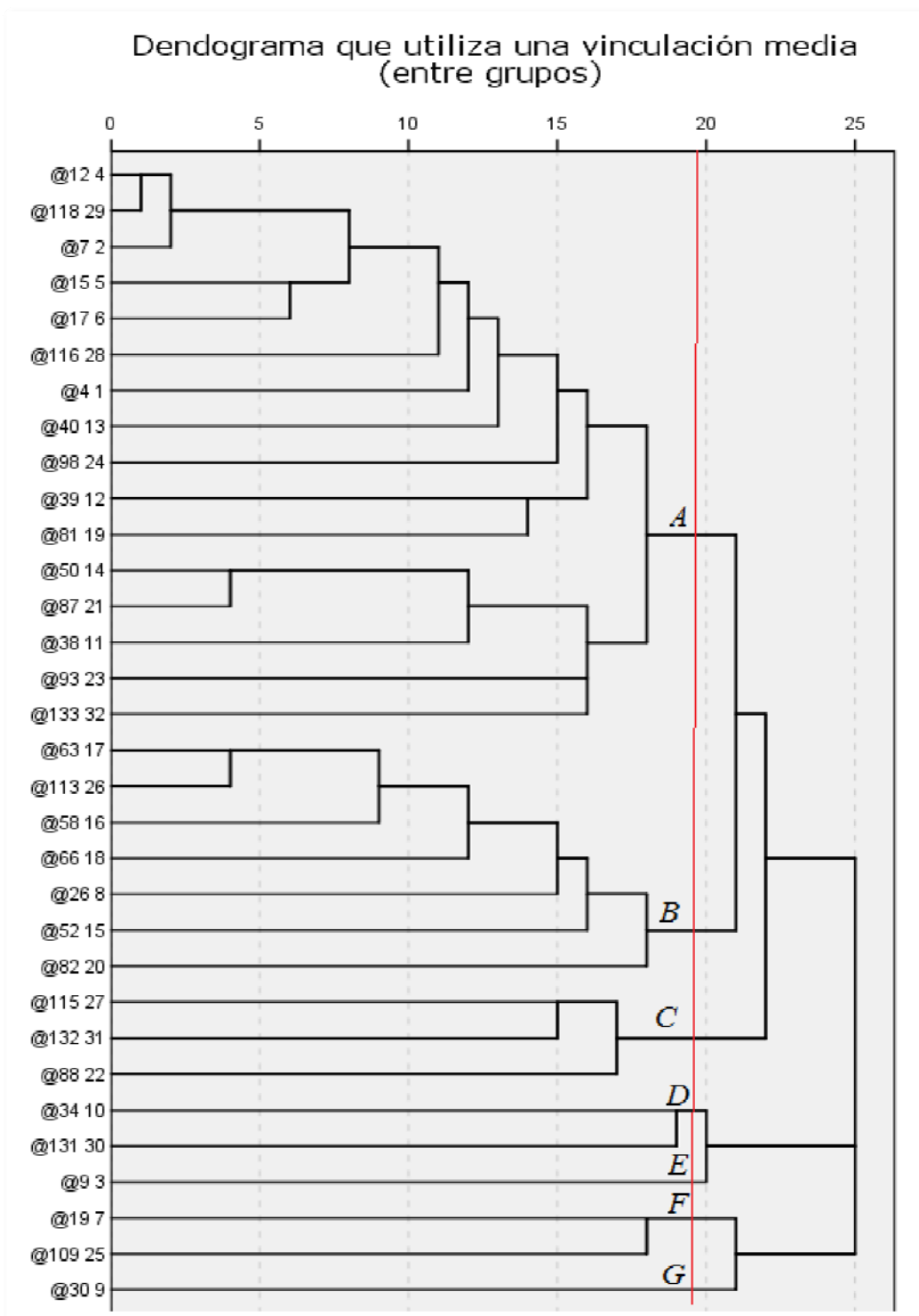
Clúster D: (Ítems: 34, 131)

Clúster E: (Ítem: 9)

Clúster F: (Ítem: 19, 109)

Clúster G: (Ítem: 30)

Figura 6. Dendograma para la encuesta final de los docentes.



Al comparar estas asociaciones con las que presenta la encuesta final de los docentes se observó que: el clúster A se relaciona con los principios 1, 3, 7, 5, 6, 9 siendo el de mayor frecuencia el 1; el clúster B con los principios 2, 4, 6, 7 y mayor frecuencia el 4; el clúster C con los principios 6, 9 y mayor repetición el 6; el clúster D con los principios 2, 9 pudiéndose asociar con el 9.

Los clústeres E, F, G, se relacionaron con los principios 1, 2, 7, respectivamente, lo cual significa que al hacer el análisis de clúster las agrupaciones que se formaron con 7 particiones, aunque no iguales, guardan semejanza con la organización dada a los ítems según los principios de calidad que se procuraron medir.

Análisis descriptivos - Docentes

En las Tablas 11 al 18 se presentan las frecuencias absolutas, frecuencias relativas, los histogramas de frecuencias y los principales estadísticos descriptivos como la media, mediana, moda y desviación estándar para cada uno de los ítems del cuestionario final de los docentes organizados según cada principio de calidad que se quiere medir. De igual manera al final de cada principio se presenta el diagrama radial con los ítems que lo conforman.

Con relación al principio de gestión de la calidad enfoque al Cliente, en el aspecto orientación al cliente, hay una marcada respuesta al desacuerdo, más de la mitad de los docentes encuestados consideran que la satisfacción de los padres no es una gran preocupación y que la escuela no favorece espacios adecuados para discutir los problemas de los estudiantes en las reuniones.

Tabla 8. Estadísticos descriptivos para los ítems del principio de gestión de la calidad Enfoque al cliente. Docentes

PRINCIPIO: Enfoque al cliente								
ORIENTACIÓN AL CLIENTE								
Ítem 4: Uno de nuestros principales valores es la preocupación por la satisfacción de las necesidades de los padres								
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	13	5	5	3	26		
	%	50.0	19.2	19.2	11.5	100		
	% Acm	50.0	69.2	88.5	100			
	Media: 1,92					Moda: 1		
Mediana: 1,5					Desviación estándar: 1,093			
Ítem 7: El director nos anima a ventilar en las reuniones problemas de toda índole de los estudiantes								
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	16	7	3	0	26		
	%	61.5	26.9	11.5		100		
	% Acm	61.5	88.5	100				
	Media: 1,5					Moda: 1		
Mediana: 1					Desviación estándar: 0,707			
IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE Y SUS NECESIDADES								
Ítem 9: Pienso que en esta escuela no hay precisión de lo que es el cliente interno								
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	9	2	9	6	26		
	%	34.6	7.7	34.6	23.1	100		
	% Acm	34.6	42.3	76.9	100			
	Media: 2,46					Moda: 1		
Mediana: 3					Desviación estándar: 1,208			
Ítem 12: Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	

	Fr	16	8	2		26		
	%	61.5	30.8	7.7		100		
	% Acum	61.5	92.3	100				
	Media:	1,46				Moda: 1		
	Mediana:	1				Desviación estándar: 0,647		
MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE								
Ítem 15: Periódicamente la dirección cuantifica el nivel de satisfacción de los grupos de interés con base en el cumplimiento de sus expectativas								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	14	7	5	0	26		
	%	53.8	26.9	19.2	0.0	100		
	% Acum	53.8	80.8	100				
	Media:	1,65				Moda: 1		
	Mediana:	1				Desviación estándar: 0,797		
Ítem 17: El director siempre nos anima a manifestar nuestra inconformidad con temas administrativos o de otra índole								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	15	8	2	1	26		
	%	57.7	30.8	7.7	3.8	100		
	% Acum	57.7	88.5	96.2	100			
	Media:	1,58				Moda: 1		
	Mediana:	1				Desviación estándar: 0.809		

En el aspecto de identificación del cliente y sus necesidades, el ítem 9 ofreció mayor heterogeneidad en las respuestas (desviación estándar 1,208), la opinión de los docentes como grupo estuvo entre estar en desacuerdo (42,3%) y estar de acuerdo (57,7%). Además el 61,5% de los docentes piensan que no se programan actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes.

El tercer aspecto de este principio tiene que ver con la medición de satisfacción del cliente. Los ítems que lo conforman (15 y 17) tienen respuesta en manifiesto desacuerdo por parte de los docentes (media≈ mediana=moda=1).

Tabla 9. Estadísticos descriptivos para los ítems del principio de Liderazgo. Docentes

PRINCIPIO: Liderazgo								
COMPROMISO DE LOS LÍDERES								
Ítem 19: Es habitual que el director no practica lo que predica								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	10	4	6	6	26		
	%	38.5	15.4	23.1	23.1	100		
	% Acm	38.5	53.8	76.9	100			
	Media: 2,31					Moda: 1		
	Mediana: 2					Desviación estándar: 1,225		
VISIÓN COMÚN DE METAS								
Ítem 26:Es costumbre que se desconozcan las metas de la escuela								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	3	8	10	5	26		
	%	11.5	30.8	38.5	19.2	100		
	% Acm	11.5	42.3	80.8	100			
	Media: 2,65					Moda: 3		
	Mediana: 3					Desviación estándar: 0,936		
AMBIENTE INTERNO								
Ítem 30:En las reuniones con los padres de familia el director nos transmite el sentido de identidad a los miembros de la institución								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	6	6	6	8	26		
	%	23.1	23.1	23.1	30.8	100		
	% Acm	23.1	46.2	69.2	100			
	Media: 2,62					Moda: 4		
	Mediana: 3					Desviación estándar: 1,129		
Ítem 34:Creo que nuestro jefe inspira temor más que entusiasmo								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	7	2	3	14	26		
	%	26.9	7.7	11.5	53.8	100		
	% Acm	26.9	34.6	46.2	100			
	Media: 2,92					Moda: 4		
	Mediana: 4					Desviación estándar: 1,324		

Con el principio de liderazgo, las respuestas de los docentes con respecto al compromiso de los líderes, están en proporciones similares de acuerdo (53.8%) y desacuerdo (46.2%) con la aseveración “es habitual que el director no practique lo que predica”. Con referencia a la visión común de metas, la respuesta es mayoritariamente en desacuerdo con la afirmación que se desconocen las metas de la escuela (media= 2,65, mediana=moda=3). En los ítems relacionados con el ambiente interno, se observa la mayor heterogeneidad de respuesta por parte de los docentes con desviaciones estándar mayores que uno y con predominio del nivel *totalmente en desacuerdo* en que el jefe les inspira más temor que entusiasmo.

La Tabla 13 muestra los descriptivos del principio 3 de calidad que hace referencia a la participación del personal.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos para los ítems del principio Participación del Personal. Docentes

PRINCIPIO: Participación del personal								
ESTÍMULO A LA PARTICIPACIÓN								
Ítem 38:El director tolera la libre expresión en las reuniones de trabajo								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	11	7	7	1	26		
	%	42.3	26.9	26.9	3.8	100		
	% Acm	42.3	69.2	96.2	100			
	Media: 1,92					Moda: 1		
	Mediana: 2					Desviación estándar: 0,935		
Ítem 39:Aquí todo buen aporte del personal se registra en su hoja de vida								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	17	4	5	0	26		
	%	65.4	15.4	19.2	0	100		
	% Acm	65.4	80.8	100	100			
	Media: 1,54					Moda: 1		
	Mediana: 1					Desviación estándar: 0,811		

Ítem 40: <i>Históricamente se han empleado estrategias de participación, como programas de sugerencias, círculos de calidad, equipos autoadministrados, u otros</i>								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	14	8	4	0	26		
	%	53.8	30.8	15.4		100		
	% Acm	53.8	84.6	100				
	Media: 1,62					Moda: 1		
	Mediana: 1					Desviación estándar: 0,752		
DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO EN EQUIPO								
Ítem 50: <i>Durante las reuniones entre docentes y dirección se evidencia controversia entre los miembros de la escuela achacándose la culpa de uno a otro</i>								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	12	9	4	1	26		
	%	46.2	34.6	15.4	3.8	100		
	% Acm	46.2	80.8	96.2	100			
	Media: 1,77					Moda: 1		
	Mediana: 2					Desviación estándar: 0,863		

En el aspecto de estímulo a la participación, en proporciones entre el 69,2% y el 84,6%, los docentes consideraron que en las reuniones el director no tolera la libre expresión, ni se crean estrategias que la motiven, así como tampoco se registran los buenos aportes del personal en la hoja de vida. Con valores en la media inferiores a dos y en la moda y mediana igual a uno, y desviación estándar menor que uno, se puede afirmar que los docentes se encontraron en desacuerdo. Opuestamente en la misma proporción, la respuesta de los docentes confirma que encuentran pobre el ambiente para el trabajo en equipo.

La Tabla 14 ofrece los descriptivos para el principio de gestión de la calidad, enfoque basado en procesos.

Tabla 11. Estadísticos descriptivos de los ítems del principio de la calidad enfoque basado en procesos. Docentes

PRINCIPIO: Enfoque basado en procesos								
ORIENTACIÓN A LOS PROCESOS								
Ítem 52: Creo que el director desconoce a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela								
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	4	8	10	4	26		
	%	15.4	30.8	38.5	15.4	100		
	% Acm	15.4	46.2	84.6	100			
Media: 2,54				Moda: 3				
Mediana: 3				Desviación estándar: 0,948				
GESTIÓN DE ACTIVIDADES Y RECURSOS								
Ítem 58: Se rumora que hay docentes que no están capacitados para ejercer su función								
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	3	2	1	20	26		
	%	11.5	7.7	3.8	76.9	100		
	% Acm	11.5	19.2	23.1	100			
Media: 3,46				Moda: 4				
Mediana: 4				Desviación estándar: 1,067				
CONTROL DE PROCESOS								
Ítem 63: Desde que trabajo aquí en la escuela nunca se han revisado, mejorado o rediseñado los procesos								
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	1	3	4	18	26		
	%	3.8	11.5	15.4	69.2	100		
	% Acm	3.8	15.4	30.8	100			
Media: 3,5				Moda: 4				
Mediana: 4				Desviación estándar: 0,86				
Ítem 66: Se comenta que el director no conoce a cabalidad todos los procesos de la escuela								
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	4	3	7	12	26		
	%	15.4	11.5	26.9	46.2	100		
	% Acm	15.4	26.9	53.8	100			
Media: 3,04				Moda: 4				
Mediana: 3				Desviación estándar: 1,113				

Un poco más de la mitad de los profesores (53,8%) creen que el director desconoce los procesos importantes que ocurren en la escuela y más de las $\frac{3}{4}$ partes (76,9%) confirman rumores sobre la incapacidad de algunos docentes para ejercer su función (media =3,46, mediana=moda=4). El último aspecto que considera este principio es el control de procesos, el 46,2% creen que el director no conoce a cabalidad todos los procesos de la escuela, porcentaje que aumenta al 69,2% cuando opinan que en el tiempo que llevan trabajando, ni se han revisado, ni mejorado los procesos (media=3,5 y 3,04, moda=4).

La Tabla 15 muestra los descriptivos para el principio de Enfoque de Sistema para la Gestión.

Tabla 12. Estadísticos descriptivos de los ítems del principio de enfoque de Sistema para la Gestión. Docentes

PRINCIPIO: Enfoque de sistema para la gestión								
COOPERACIÓN, COORDINACIÓN Y ARTICULACIÓN								
Ítem 81: En su discurso el director alienta el intercambio de experiencias e interacción con otras instituciones educativas favoreciendo el aprendizaje								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	10	8	4	4	26		
	%	38.5	30.8	15.4	15.4	100		
	% Acm	38.5	69.2	84.6	100			
	Media:	2,08			Moda: 1			
	Mediana:	2			Desviación estándar: 1,093			

El 69,2% de los docentes que respondieron la encuesta consideran que el director no alienta en sus discursos la interacción con otras escuelas y el

restante 30,8% estiman todo lo contrario. Con valores en la media=2,08, mediana=2 y moda=1, se puede afirmar que los docentes se mostraron relativamente en desacuerdo.

A continuación se observan en la Tabla 16 los principales descriptivos para el principio de Mejora Continua.

Tabla 13. Estadísticos descriptivos de los ítems del principio de mejora continua. Docentes

PRINCIPIO : Mejora continua									
COMPROMISO CON LA MEJORA									
Ítem 82: Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado									
	Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
			1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	3	3	10	10	26			
	%	11.5	11.5	38.5	38.5	100			
	% Acum	11.5	23.1	61.5	100				
	Media: 3,04				Moda: 3				
Mediana: 3				Desviación estándar: 0,999					
Ítem 87: Desde que trabajo aquí las soluciones a los problemas no se han enfocado en atacar las causas reales de los problemas									
	Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
			1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	12	8	4	2	26			
	%	46.2	30.8	15.4	7.7	100			
	% Acum	46.2	76.9	92.3	100				
	Media: 1,85				Moda: 1				
Mediana: 2				Desviación estándar: 0,967					
Ítem 88: Los espacios establecidos para reuniones de docentes son buenos para estudiar y comentar los avances y dificultades en el cumplimiento de la planificación académica									
	Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
			1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	10	11	2	3	26			
	%	38.5	42.3	7.7	11.5	100			
	% Acum	38.5	80.8	88.5	100				
	Media: 1,92				Moda: 2				

	Mediana: 2	Desviación estándar: 0,977						
ORIENTACIÓN A LA MEJORA								
Ítem 93: <i>El director de la escuela comunica la necesidad de innovar las prácticas pedagógicas</i>								
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	4	9	11	2	26		
	%	15.4	34.6	42.3	7.7	100		
	% Acum	15.4	50.0	92.3	100			
	Media: 2,42					Moda: 3		
Mediana: 2,5					Desviación estándar: 0,857			
DISPOSICIÓN AL CAMBIO								
Ítem 98: <i>Mediante carteleras se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar</i>								
Diagramas de barras 	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	8	9	6	3	26		
	%	30.8	34.6	23.1	11.5	100		
	% Acum	30.8	65.4	88.5	100			
	Media: 2,15					Moda: 2		
Mediana: 2					Desviación estándar: 1,008			

En la dimensión Compromiso con la mejora, el mayor número de docentes (20; 76,9%) consideran que el actual éxito de la escuela es clara evidencia del aprendizaje permanente de sus integrantes. En igual proporción, piensan que las reuniones del profesorado no son espacios que les permiten estudiar o comentar aspectos de la planificación académica. Por otra parte, consideran que en la escuela se solucionan los conflictos, atacando las causas reales de los mismos.

En la siguiente dimensión definida para este principio, orientación a la mejora, los profesores aunque contestaron en igual proporción de *acuerdo* y *desacuerdo* (50%) no se ven muy convencidos de que el director comunique la necesidad de innovar las prácticas pedagógicas, al no inclinarse claramente al nivel *totalmente de acuerdo*.

Finalmente, con el aspecto de la disposición al cambio, presentaron la mayor heterogeneidad en sus respuestas (desviación estándar=1,008), pero sin embargo mantienen el predominio de estar en desacuerdo (media=2,15, mediana=moda=2) respecto al ítem 98.

En la Tabla 17 se identifican los descriptivos para los ítems que pretenden medir el principio de gestión de la calidad enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Tabla 14. Estadísticos descriptivos de los ítems del principio de gestión de la calidad enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Docentes

PRINCIPIO : Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones								
CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES								
Ítem 109: Hay comentarios en el sentido que la toma de decisiones se hace por autoridades externas a la escuela								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	6	3	6	11	26		
	%	23.1	11.5	23.1	42.3	100		
	% Acm	23.1	34.6	57.7	100			
	Media: 2,85					Moda: 4		
	Mediana: 3					Desviación estándar: 1,223		
DECISIONES BASADAS EN INFORMACIÓN OBJETIVA								
Ítem 113: Se cuentan historias de como antiguos directores ocultaban errores y disfrazaban los datos								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	1	2	3	20	26		
	%	3.8	7.7	11.5	76.9	100		
	% Acm	3.8	11.5	23.1	100			
	Media: 3,62					Moda: 4		
	Mediana: 4					Desviación estándar: 0,804		

Ítem 115: Los rumores de pasillo es la manera más usada por el director para conocer la información de lo que pasa en la escuela								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	8	1	8	9	26		
	%	30.8	3.8	30.8	34.6	100		
	% Acm	30.8	34.6	65.4	100			
	Media:	2,69			Moda: 4			
	Mediana:	3			Desviación estándar: 1,258			
Ítem 116: El director nos alienta verbalmente a usar la información para conocer los problemas y sus causas								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	10	11	3	2	26		
	%	38.5	42.3	11.5	7.7	100		
	% Acm	38.5	80.8	92.3	100			
	Media:	1,88			Moda: 2			
	Mediana:	2			Desviación estándar: 0,909			
Ítem 118: El director se interesa por discernir las causas principales de los problemas que se presentan								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	14	8	4	0	26		
	%	53.8	30.8	15.4	0	100		
	% Acm	53.8	84.6	100	100			
	Media:	1,62			Moda: 1			
	Mediana:	1			Desviación estándar: 0,752			

Respecto al primer aspecto que se tiene en cuenta, consenso en la toma de decisiones, el 65,38% de los docentes aprueba la existencia de comentarios en el sentido que la toma de decisiones no se realiza por autoridades externas a la escuela (moda=4, mediana=3).

El otro aspecto tomado en cuenta en este principio hace referencia a las decisiones basadas en información objetiva.

El 76,9% de los docentes reconocen oír historias sobre malos manejos de antiguos directores y el 65,38% consideran que atender rumores de pasillo no es una de las maneras más usadas por el director para obtener información.

Llama la atención el alto porcentaje (>80%) de docentes que no encuentran en el director una voz que los aliente a hacer buen uso de la información en la solución de problemas y por el contrario, perciben es desinterés de su parte.

La Tabla 18 presenta los descriptivos para los ítems que procuran medir el principio de la transparencia, en el aspecto de disponibilidad de la información.

Tabla 15. Estadísticos descriptivos de los ítems del principio de transparencia .Docentes

PRINCIPIO: Transparencia								
DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN								
Ítem 131: Hay desconfianza para permitir revisar libros de cuentas de la escuela								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	3	2	3	18	26		
	%	11.5	7.7	11.5	69.2	100		
	% Acum	11.5	19.2	30.8	100			
	Media: 3,38				Moda: 4			
	Mediana: 4				Desviación estándar: 1,061			
Ítem 132: Aquí no se acostumbra informar de lo que pasa y nos enteramos por terceros								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	12	7	7	0	26		
	%	46.2	26.9	26.9	0	100		
	% Acum	46.2	73.1	100	100			
	Media: 1,81				Moda: 1			
	Mediana: 2				Desviación estándar: 0,849			

Ítem 133: La escuela obra con total rectitud al disponer la información para quien la requiera								
Diagramas de barras	Frecuencias	Válidos					Perdidos	Total
		1	2	3	4	Total	Sistema	
	Fr	8	5	9	4	26		
	%	30.8	19.2	34.6	15.4	100		
	% Acum	30.8	50.0	84.6	100			
	Media:	2,35			Moda: 3			
	Mediana:	2,5			Desviación estándar: 1,093			

El 69,2% de los docentes que respondieron la encuesta consideran que la dirección muestra desconfianza para autorizar la revisión de cuentas, por otro lado, en proporción un poco menor (46,2%), creen que es costumbre en la escuela, informarles de los acontecimientos que allí suceden. Sin embargo, ante el cuestionamiento de la rectitud de la escuela al disponer la información, todas las opciones de respuesta fueron señaladas observándose una proporción casi igual entre los niveles de acuerdo y desacuerdo.

4.3. Resultado de los padres de familia

Análisis de Confiabilidad Padres de Familia

La encuesta aplicada a 33 padres de familia consta de 17 ítems que intentan medir siete principios de calidad. El coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,38 que se obtiene en la prueba tiene un valor muy bajo y el valor más alto que podría alcanzar eliminando el ítem 103 es de 0,44 que sigue considerándose un valor no aceptable para estos análisis. Además, como se puede observar en el índice de homogeneidad (Ver Tabla 3, columna 5), solo los ítems: 19, 60 y 137 muestran un valor superior a 0,30, por ende este constructo es desestimado para este estudio.

Tabla 16. Estadísticos Total – ítems para la encuesta a los padres de familia.

No. ítem	Aseveración	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
1	Se acostumbra al inicio del año escolar dar a los padres las orientaciones claras y precisas	44,43	23,771	,032	,384
3	El docente es coherente al aplicar las estrategias con las necesidades de los estudiantes	44,30	21,528	,278	,323
6	La escuela hace esfuerzos por atender la problemática de la comunidad	45,23	23,013	,031	,392
12	Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes	45,30	24,355	-,062	,409
14	En las reuniones de la escuela se nos indaga sobre nuestra apreciación respecto al servicio prestado por el plantel	44,67	23,195	,056	,381
16	Hay medios disponibles para recibir observaciones y sugerencias de los padres y estudiantes	44,47	22,189	,185	,347
19	Es habitual que el director no practique lo que predica	44,57	19,220	,387	,267
25	Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de directivos, profesores, estudiantes y comunidad	44,27	24,409	-,055	,403
42	Es habitual que en esta escuela los padres de familia participen en la toma de decisiones	45,13	25,430	-,182	,445
60	Creo que es lamentable la pobre administración de los espacios físicos dela escuela	44,27	18,961	,479	,243
61	Pienso que el director de esta escuela se preocupa por mantener la infraestructura de la escuela en buenas condiciones	44,10	23,197	,100	,369
84	Se escuchan rumores de que la escuela está en franco deterioro	43,93	22,823	,100	,370
98	Mediante carteleras se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar	44,83	22,213	,132	,360
103	En esta escuela se acostumbra a tomar las mismas decisiones sin importar los cambios del entorno	44,47	25,016	-,145	,440
131	Hay desconfianza para permitir revisar libros de cuentas de la escuela	44,60	21,628	,199	,340
133	La escuela obra con total rectitud al disponer la información para quien la requiera	45,60	23,628	,004	,395

No. ítem	Aseveración	Media de la escala si se elimina el ítem	Varianza de la escala si se elimina el ítem	Correlación ítem-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el ítem
1	Se acostumbra al inicio del año escolar dar a los padres las orientaciones claras y precisas	44,43	23,771	,032	,384
3	El docente es coherente al aplicar las estrategias con las necesidades de los estudiantes	44,30	21,528	,278	,323
6	La escuela hace esfuerzos por atender la problemática de la comunidad	45,23	23,013	,031	,392
12	Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes	45,30	24,355	-,062	,409
14	En las reuniones de la escuela se nos indaga sobre nuestra apreciación respecto al servicio prestado por el plantel	44,67	23,195	,056	,381
16	Hay medios disponibles para recibir observaciones y sugerencias de los padres y estudiantes	44,47	22,189	,185	,347
19	Es habitual que el director no practique lo que predica	44,57	19,220	,387	,267
25	Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de directivos, profesores, estudiantes y comunidad	44,27	24,409	-,055	,403
42	Es habitual que en esta escuela los padres de familia participen en la toma de decisiones	45,13	25,430	-,182	,445
60	Creo que es lamentable la pobre administración de los espacios físicos de la escuela	44,27	18,961	,479	,243
61	Pienso que el director de esta escuela se preocupa por mantener la infraestructura de la escuela en buenas condiciones	44,10	23,197	,100	,369
84	Se escuchan rumores de que la escuela está en franco deterioro	43,93	22,823	,100	,370
98	Mediante carteleras se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar	44,83	22,213	,132	,360
103	En esta escuela se acostumbra a tomar las mismas decisiones sin importar los cambios del entorno	44,47	25,016	-,145	,440
131	Hay desconfianza para permitir revisar libros de cuentas de la escuela	44,60	21,628	,199	,340
133	La escuela obra con total rectitud al disponer la información para quien la requiera	45,60	23,628	,004	,395
137	Por tradición la escuela no permite un control social de sus acciones	44,23	20,116	,420	,277

Sin embargo, con ánimo de conocer la opinión de los padres de familia respecto a las aseveraciones que conforman el instrumento, a continuación se presenta un pequeño análisis descriptivo de sus respuestas.

Análisis Descriptivo- Padres de Familia

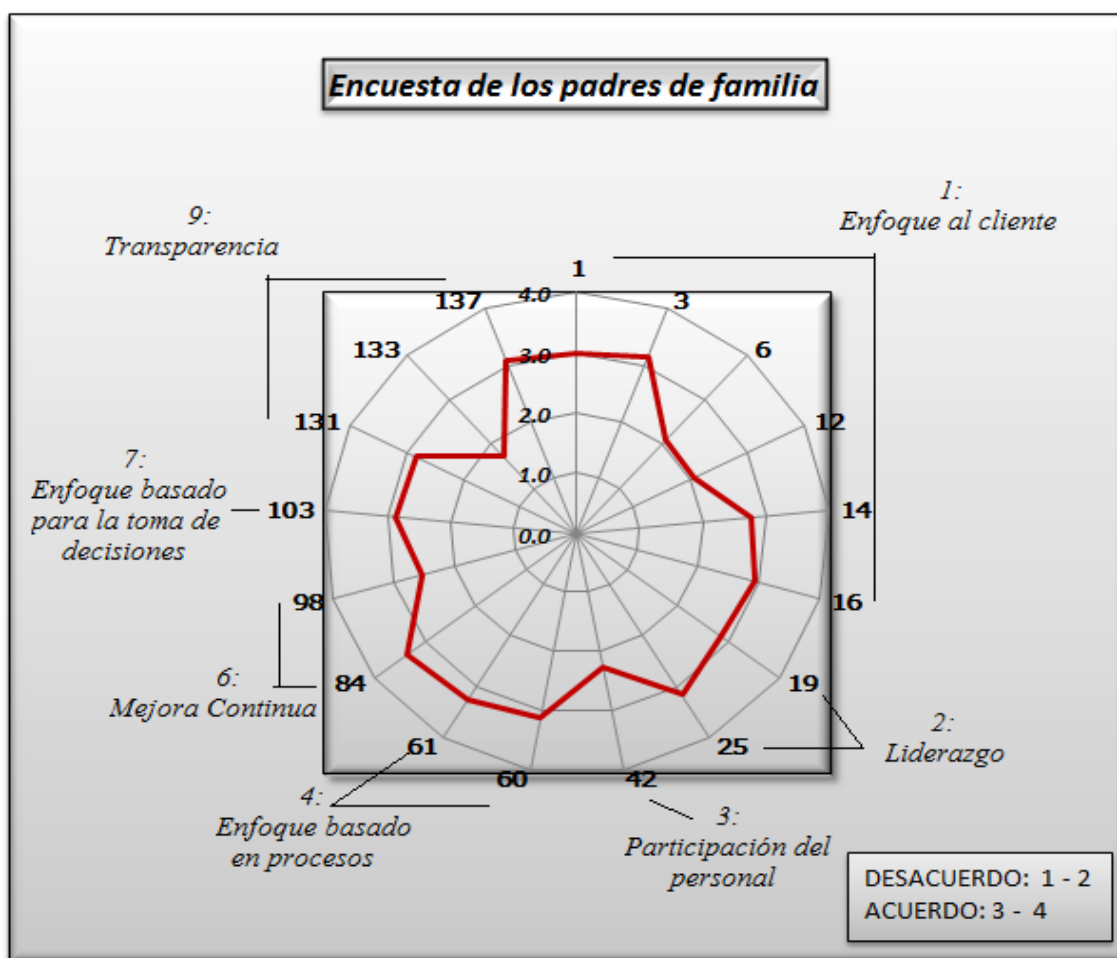
En la gráfica radial de la Figura 7 se presenta la distribución del valor medio de cada ítem en el cuestionario aplicado a los padres de familia. Los ítems 6, 12, 42 y 133 se encuentran claramente en la categoría de desacuerdo (medias: 2,1, 2,1, 2,3, 1,7 respectivamente), siendo este último el que exhibe el menor valor.

Por otro lado, el 41,17% de los ítems tienen valores de la media superiores al nivel 3 de respuesta (acuerdo) siendo el ítem 84 el que ofrece el mayor valor (3,4). En general se puede decir que los padres de familia no participan en la toma de decisiones de la escuela.

Además, no perciben que la escuela haga esfuerzos por atender la problemática de la comunidad ofreciendo algunos medios que les permitan dar sus observaciones o sugerencias, como tampoco descubren actividades en la escuela que busquen indagar sobre sus inquietudes.

Estiman también los padres de familia que los logros alcanzados han sido gracias al esfuerzo de la comunidad educativa; sin embargo, reconocen que se toman decisiones sin importar los cambios del entorno y lamentan la administración de los espacios físicos de la escuela.

Figura 7. Gráfica radial para los ítems de la encuesta de los padres de familia.

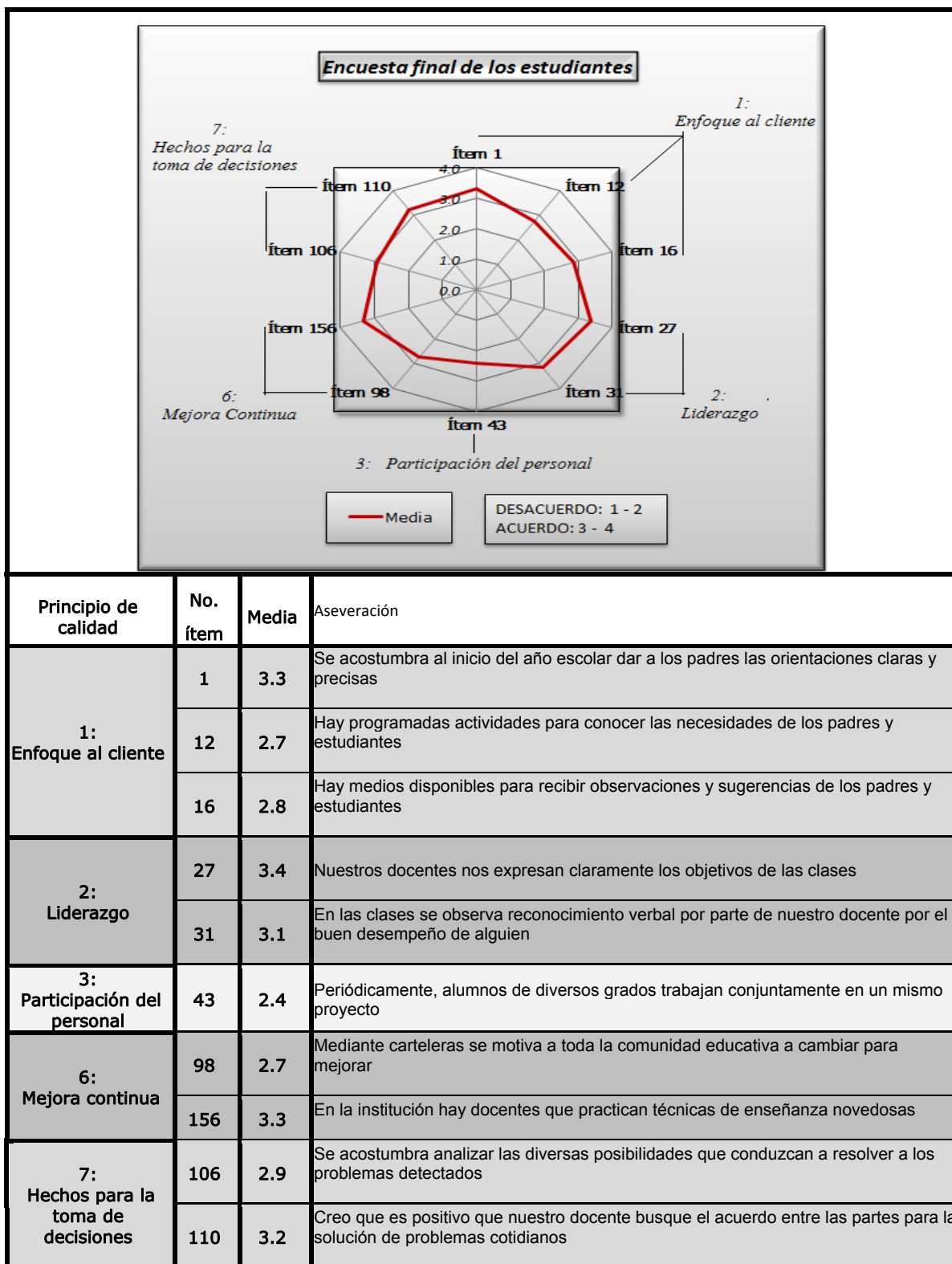


Integración de resultados.

Sin embargo, con el ánimo de captar las diferentes percepciones de los estudiantes con respecto a cada uno de los ítems y principios de calidad en el centro educativo en forma global, se presenta el gráfico radial de la Figura 8. La medida de tendencia central que se escogió como la representativa del nivel de respuesta de los estudiantes en cada ítem es la media por las ventajas⁸ que ofrece.

⁸En su cálculo intervienen todos los valores de la distribución. Es el centro de gravedad de toda la distribución, representando a todos los valores observados.

Figura 8: Gráfica radial para estudiantes

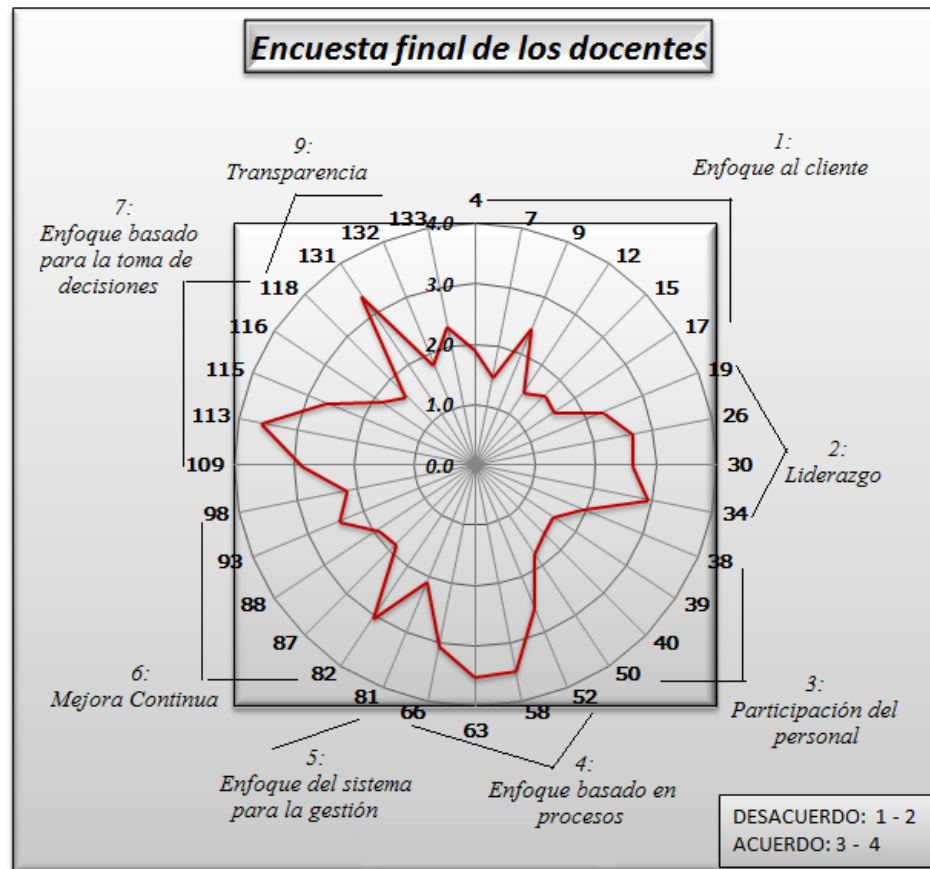


En conclusión se puede decir que la encuesta final de los estudiantes está constituida por 10 ítems que pretenden medir 5 principios de calidad, se presenta claramente en la categoría de respuesta de acuerdo (media=3,0) con excepción del ítem 43 cuyo valor de la media (2,4) está más cercano a los niveles de desacuerdo.

Seguidamente la Figura 9 presenta el gráfico radial para los ítems de la encuesta final de los docentes y en la parte inferior, el valor de la media y la descripción de cada uno de ellos.

.En resumen se puede decir que la encuesta final a los docentes está compuesta por 32 ítems que aspiran medir 8 principios de calidad, la media general de la escala es 2,3 indicando que la encuesta se encuentra en el nivel de desacuerdo. El 43,75% de los ítems tienen la media inferior a 2 y los ítems 7, 12, 31 son los que presentan el valor menor en la media (1,5). El 15,62% de los ítems tienen valores de la media superiores a 3, siendo los ítems 58 y 63 los que ofrecen el mayor valor (3,4).

Figura 9. Gráfico radial para la encuesta final de los docentes.



Principio	No. ítem	Media	Aseveración
1: Enfoque al cliente	4	1,9	Uno de nuestros principales valores es la preocupación por la satisfacción de las necesidades de los padres
	7	1,5	El director nos anima a ventilar en las reuniones problemas de toda índole de los estudiantes
	9	2,5	Pienso que en esta escuela no hay precisión de lo que es el cliente interno
	12	1,5	Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes
	15	1,7	Periódicamente la dirección cuantifica el nivel de satisfacción de los grupos de interés con base en el cumplimiento de sus expectativas
	17	1,6	El director siempre nos anima a manifestar nuestra inconformidad con temas administrativos o de otra índole
2: Liderazgo	19	2,3	Es habitual que el director no practique lo que predica
	26	2,7	Es costumbre que se desconozcan las metas de la escuela
	30	2,6	En las reuniones con los padres de familia el director nos transmite el sentido de identidad a los miembros de la institución

	34	2,9	Creo que nuestro jefe inspira temor más que entusiasmo
3: Participación del personal	38	1,9	El director tolera la libre expresión en las reuniones de trabajo
	39	1,5	Aquí todo buen aporte del personal se registra en su hoja de vida
	40	1,6	Históricamente se han empleado estrategias de participación, como programas de sugerencias, círculos de calidad, equipos autoadministrados, u otros
	50	1,8	Durante las reuniones entre docentes y dirección se evidencia controversia entre los miembros de la escuela achacándose la culpa de uno a otro
4: Enfoque basado en procesos	52	2,5	Creo que el director desconoce a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela
	58	3,5	Se rumora que hay docentes que no están capacitados para ejercer su función
	63	3,5	Desde que trabajo aquí en la escuela nunca se han revisado, mejorado o rediseñado los procesos
	66	3,0	Se comenta que el director no conoce a cabalidad todos los procesos de la escuela
5: Enfoque del sistema para la gestión	81	2,1	En su discurso el director alienta el intercambio de experiencias e interacción con otras instituciones educativas favoreciendo el aprendizaje
6: Mejora Continua	82	3,0	Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado
	87	1,8	Desde que trabajo aquí las soluciones a los problemas no se han enfocado en atacar las causas reales de los problemas
	88	1,9	Los espacios establecidos para reuniones de docentes son buenos para estudiar y comentar los avances y dificultades en el cumplimiento de la planificación académica
	93	2,4	El director de la escuela comunica la necesidad de innovar las prácticas pedagógicas
	98	2,2	Mediante carteleros se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar
7: Enfoque basado para la toma de decisiones	109	2,8	Hay comentarios en el sentido que la toma de decisiones se hace por autoridades externas a la escuela
	113	3,6	Se cuentan historias de como antiguos directores ocultaban errores y disfrazaban los datos
	115	2,7	Los rumores de pasillo es la manera más usada por el director para conocer la información de lo que pasa en la escuela
	116	1,9	El director nos alienta verbalmente a usar la información para conocer los problemas y sus causas
	118	1,6	El director se interesa por discernir las causas principales de los problemas que se presentan
9: Transparencia	131	3,4	Hay desconfianza para permitir revisar libros de cuentas de la escuela
	132	1,8	Aquí no se acostumbra informar de lo que pasa y nos enteramos por terceros
	133	2,3	La escuela obra con total rectitud al disponer la información para quien la requiera

4.4. Consolidación y análisis de los resultados para cada principio de gestión de la calidad estudiados.

Después de ser presentado todo este material documental y atendiendo al objetivo principal del estudio el cual es el de elaborar una estrategia de fomento cultural enfocada en principios de gestión de la calidad, consideró la investigadora presentar un informe estratificado de resultados para cada principio de gestión de la calidad por separado. Así se tiene,

1. Atención a la satisfacción del cliente

Con base en toda la evidencia recogida a través de la observación directa, las entrevistas y los resultados de las encuestas, se encuentra por un lado que existe una marcada divergencia entre los resultados de estudiantes y docentes al examinar las encuestas, que a partir de información obtenida de entrevistas y de evidencias se puede recoger la siguiente reflexión sobre el primer principio de la calidad analizado.

- Con respecto a la primera dimensión establecida para este principio de la calidad, orientación al cliente, históricamente el centro educativo verdaderamente ha hecho grandes esfuerzos en este sentido. Es necesario resaltar los convenios con entidades como el SENA⁹, cuando la región pasó de ser casi completamente dedicada a la agricultura a ser marcadamente turística, ésta tuvo que integrar nuevos programas para dar competencias que sirvieran a su nueva situación, buscando satisfacer las necesidades de su entorno más inmediato, además, presionado por los bajos resultados de las pruebas SABER, inició por intermedio de una empresa experta la preparación de sus estudiantes de 1º. Grado hasta grado 11º, quienes son evaluados cada martes durante

⁹ SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje, entidad estatal que capacita en Colombia

el año escolar con el fin de satisfacer las expectativas de la sociedad en general. Con esto la escuela está cumpliendo con uno de sus objetivos más importantes contemplados en el PEI del centro educativo el cual es el de ofrecer programas adecuados que se identifican con la realidad socio económica de la región, con el propósito de satisfacer y mejorar sus necesidades y por ende su calidad de vida.

- Con relación a la segunda dimensión, identificación del cliente y sus necesidades, en la escuela falta una cultura enfocada en este aspecto, se encuentra que no hay consenso respecto de este tema tan importante, es necesario que una vez la escuela tome conciencia de a quienes debe atender, abra espacios de participación para conocer sus necesidades y expectativas.

Sumado a lo anterior, con relación a los padres de familia y por la ubicación geográfica y el difícil acceso a las distintas sedes del centro educativo (carretera sin pavimento y escaso transporte público en la zona), y por la misma ocupación de los padres de familia, cuando ha habido citaciones a reuniones se ha notado la poca asistencia de los padres, hecho que ya es cotidiano. Esta situación va creando un distanciamiento y una desmotivación por parte de los padres lo que repercute en que éstos pierdan espacios donde puedan influir sobre las decisiones del centro educativo. Entonces más que un problema de falta de interés hacia los padres de familia, lo que hay es un problema de distanciamiento y falta de comunicación que hay que resolver.

Lo anterior también tiene alta incidencia sobre los docentes, parece que hay una omisión sobre su reconocimiento

- Sobre la tercera dimensión establecida, medición de la satisfacción del cliente, aunque se cumple favorablemente en el aula de clases, no ocurre lo mismo con relación a los padres de familia y con los docentes consecuencia de la anterior reflexión, ésta dimensión se ve afectada al no tenerse claridad sobre para quienes van realmente dirigidos los

esfuerzos del centro educativo, por esto es necesario hacer una intervención que permita crear canales de comunicación efectivos y se logre conocer la opinión de todos los clientes (beneficiarios) de la escuela.

2. Liderazgo

- Con respecto a la primera dimensión, compromiso de los líderes, en el centro educativo el director lleva una trayectoria amplia donde ha podido demostrar con hechos su total compromiso con la institución, durante los actos académicos se imponen medallas tanto a docentes como a estudiantes resaltando los méritos y el compromiso de los integrantes del centro escolar, lo que sin duda es una fortaleza que se debe preservar. El director de la escuela inspira entusiasmo al resto del grupo. Es importante aquí señalar que el centro educativo cuenta con un docente que fue premiado como el mejor docente del país, sin duda es un elemento digno de ejemplificar ya que ha conseguido que sus estudiantes participen en concursos de cuentos logrando conseguir premios.
- Con respecto a la dimensión visión común de metas. tanto dentro del aula como fuera de ella hay evidencias que respaldan esta afirmación, el docente comunica los objetivos a los estudiantes y así mismo el director lo hace con los docentes actuando además de una forma coherente con lo que expresa verbalmente. Otro aspecto importante es la coherencia que hay entre la misión del centro educativo y la manera como ésta se materializa en el currículo como la presencia de asignaturas relacionadas a la agroecología desde grado 6 a grado 11.
- Dentro del centro educativo el ambiente interno se ve favorecido por las buenas relaciones que se han establecido entre docentes; y entre docentes y estudiantes, lo equivale a una fortaleza en beneficio de los

objetivos del centro educativo, por otra parte, también se encontró que docentes pertenecientes al sindicato de educadores generalmente enturbian el desarrollo de las reuniones entre el director y los profesores, mostrando así una división ya histórica que divide el espacio social en dos partes: la directiva y la de los empleados en este caso.

3. Participación del personal

- En cuanto a la dimensión estímulo a la participación el centro educativo muestra escasa tendencia hacia la libertad de expresión, es necesario que se tome conciencia de la importancia de los docentes y demás integrantes, durante las reuniones de docentes aunque es muy positivo que la agenda se prepare con anticipación y se respete su continuidad, cuando ha habido opiniones contrarias a las decisiones que se toman, aunque se anotan estas divergencias, no se han analizado a posteriori. Proyectos excelentes que se realizan por iniciativa de la empresa privada en favor de la formación de competencias para el trabajo de los estudiantes no han contado con la participación del personal docente del centro educativo.
- Sobre la dimensión orientación a la participación, el centro educativo debe hacer mayores esfuerzos para conseguir la participación de padres y estudiantes en proyectos, en la asistencia de los padres a las reuniones, o en buscar otras alternativas para mantenerlos en comunicación con la escuela, ya que es vital la participación de los padres para el logro del aprendizaje de los estudiantes. Por otra parte, los docentes no son consultados cuando se toman decisiones que les afecten, como en el cambio de horario por algún evento o situación imprevista.

- La tercera dimensión, habilidad para el trabajo en equipo, aún se puede decir que es incipiente, aunque ha habido logros al respecto, como el proyecto Misión carácter, donde se ha querido vincular a toda la comunidad educativa incluyendo los docentes y padres de familia, falta buscar alternativas para el trabajo en equipo, no hay todavía iniciativas para proyectos de investigación entre docentes pues no hay personas con la preparación adecuada para llevar a cabo investigación seria. Tampoco hay proyectos en el tema agroecológico que estén adelantando los estudiantes.

4. Principio del Enfoque basado en Procesos

- Según la primera dimensión definida para este enfoque, orientación a los procesos en el centro educativo, la mayoría de los docentes está de acuerdo en que el director conoce a fondo los procesos importantes, aunque es necesario fijar una posición más contundente en esta dirección por parte de la dirección, permitiendo que los docentes tengan una mayor iniciativa y responsabilidad dentro de los procesos de los que son parte.
- En cuanto a la segunda dimensión, definida como Gestión de actividades y recursos, por rumores de pasillo, los docentes están de acuerdo en que la mayoría de ellos tienen las competencias adecuadas para cumplir con sus funciones como docentes, esto además se concluye por que en Colombia estos cargos son llenados bajo procesos de carrera administrativa, donde los concursos de carrera administrativa diseñados para estos fines deciden quienes cumplen con las expectativas relativas a formación, experiencia y otras cualidades.
- La tercera dimensión evidenció que la cultura del centro educativo favorece el control de procesos, mediante visita a las distintas sedes, los

docentes manifestaron que era cosa cotidiana la revisión de la misión y visión del centro educativo, así mismo el director cumplía adecuadamente con las tareas de autoevaluación institucional y con el respectivo plan de mejoramiento que se diseñaba cada año.

5. Principio del Enfoque de Sistema para la Gestión

- La Visión Sistémica, primera dimensión definida para este enfoque, en la que se quiere determinar si la cultura del centro educativo está en capacidad de ver la escuela como un conjunto articulado de procesos integrando el entorno a su dinámica, se encontró que al respecto el centro educativo no se orienta hacia la integración entre las sedes que componen el centro.

Lo que sí es evidente es la alta relación con el entorno, por testimonios de vecinos y las evidencias en los proyectos que se han desarrollado, la escuela ha ganado espacios dentro de la comunidad constituyéndose en el centro de atención de empresarios de la zona y demás residentes. Estos espacios ganados han fortalecido las relaciones con la industria del turismo haciendo que el centro educativo en estos momentos se haya consolidado como formador de personas capacitadas para los nuevos empleos que se han ofertado en el sector del turismo.

- La segunda dimensión definida para este principio, la coordinación, cooperación y articulación, se evidencia en las relaciones entre docentes cuando entre ellos se manifiesta la colaboración cuando un docente no puede asistir a una clase siempre hay otro presto a cubrir esta ausencia quedando los niños acompañados de un docente.

6. Principio de la Mejora Continua

- Los resultados para la primera dimensión definida para este principio, compromiso con la mejora, muestran que ha habido un aprendizaje

permanente de los integrantes del centro educativo producto de experiencias aprendidas en su dinámica docente, sumado a personas que han influido y servido como modelo para el crecimiento del personal docente como es el caso de un docente quién fue catalogado como el mejor docente del país.

- La segunda dimensión, orientación a la mejora, da cuenta de los varios elementos que han coadyuvado a tal fin, entre los que se cuentan: cambios en el entorno, participación de empresas que han permitido la expansión y equipamiento de la planta física tanto en infraestructura como en equipamiento de laboratorios y salas de informática, etc. Es decir, casi que la mejora ha sido de afuera hacia adentro, porque además de esto la mayoría de los docentes manifiesta que en su lenguaje el director no expresa la necesidad de mejora.
- En cuanto a la disposición al cambio, el centro educativo motivado por el director está presto a adaptarse a los cambios. Ya ha habido situaciones en las que la institución ha tenido que enfrentar cambios y esto demuestra su capacidad para el cambio.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

- Para la primera dimensión, orientación de la toma de decisiones, los estudiantes valoran la forma como su docente resuelve los problemas en el aula.
- Otra dimensión, el consenso en la toma de decisiones, es necesario resolver problemas que se repiten cuando hay reuniones, no hay buen manejo de la situación cuando alguien no está de acuerdo en la decisión

tomada y lo que se hace es desviar el tema quedando un ambiente tenso lo que repercute en el ambiente diario.

V. DISCUSIÓN

Es necesario en este punto retomar algunos aspectos recogidos y que de alguna manera se denominarían críticos ya que pusieron a prueba la capacidad de tomar decisiones que afectarían elementos considerados inicialmente.

Primero, al revisar la norma técnica colombiana NTC GP 1000:2009 se encontró que habían allí contemplados dos principios más aparte de los ocho principios de gestión de la calidad ya conocidos y expresados ampliamente en la norma ISO 9000:2005. En la etapa inicial hubo dudas sobre si deberían ser considerados o no para esta investigación, pero hubo razones de peso que inclinarían la balanza hacia su inclusión dentro de esta investigación principalmente por su alta relevancia dentro del contexto colombiano.

Otro hallazgo es que el principio de gestión de la calidad sobre relaciones con el proveedor no tenía mucha aplicabilidad en este caso, puesto que el centro educativo tenía muy poco poder de decisión en este aspecto en el momento de hacer el diagnóstico, pero ya para este momento el gobierno nacional está proporcionado recursos para que el mismo centro pueda decidir sobre sus compras, proveedores y demás. Este punto se aplicó más bien a establecer la relación con los aliados o colaboradores del centro educativo.

Un hecho que no se puede ocultar de la realidad estudiada y que puede llegar a tener bastante impacto en la cultura organizacional es la actitud de algunos docentes que pertenecen a sindicatos, quienes en ocasiones pueden crear situaciones que enturbian el ambiente de las reuniones. Esta es una oportunidad para que futuras investigaciones puedan retomar el tema analizando la influencia de subgrupos fuertes sobre la cultura organizacional.

VI. LA ESTRATEGIA

En atención al objetivo principal formulado en la investigación el cual es el de formular una estrategia de fomento cultural enfocada en principios de la calidad para un centro educativo rural de Colombia, la autora de la investigación también ofrece una guía de utilidad para cualquier centro educativo que desee desarrollar una cultura de la institución enfocada en principios de gestión de la calidad.

La primera estrategia citada está diseñada para que sea implementada en el centro educativo estudiado en esta investigación, su diagnóstico se desarrolló a partir de la recolección de información y evidencias obtenidas del mismo centro educativo, es decir, es específica para ese centro en particular y por ende, se han diseñado unas acciones y unas tareas con sus respectivos responsables, asignación de recursos, tiempo de inicio y de finalización.

Por otro lado, y aprovechando la experiencia adquirida desde el mismo momento en que se decidió por el tema de investigación hasta que se dio por finalizada esta investigación, la autora además propone una guía que pueda ser usada como apoyo para cualquier centro educativo facilitando así el camino para una iniciativa de cambio cultural que sirva para introducir principios de gestión de la calidad materializados en acciones, y que debe ser desarrollada por cada centro educativo de acuerdo a sus limitaciones, necesidades y por su propio personal que es quién verdaderamente vive el día a día de su dinámica escolar.

Lo anterior expuesto conduce a declarar el objetivo global de esta doble propuesta, el cual es el de poder beneficiar a una mayor cantidad de población para que sea aprovechado el fruto de un extenso trabajo de investigación mediante la iniciativa de la guía genérica que será presentada después de la estrategia inicialmente planteada en el objetivo principal de la investigación.

6.1. Estrategia de Fomento de una Cultura enfocada en Principios de Gestión de la Calidad para el Centro Educativo estudiado

Objetivo

Apoyar al centro educativo en su camino hacia la consecución de una cultura escolar enfocada en Principios de Gestión de la Calidad proporcionando el plan de acción a seguir con la asignación de responsables, recursos, entre otros.

Generalidades

Esta estrategia tiene en cuenta referentes normativos y legales de la Educación en Colombia así como también se sustenta en teorías y conceptos de la calidad y de la cultura organizacional.

Para llegar a los resultados y a la formulación de esta estrategia se hizo un exhaustivo diagnóstico para evaluar la convergencia de la cultura del establecimiento educativo con varios principios de Gestión de la Calidad que fueron seleccionados de los enfoques de gestión de la calidad: aseguramiento de la calidad (norma ISO 9000:2005) además de los principios contemplados en la norma NTC GP 1000:2009.

Características

Se cuentan como principales características de esta estrategia:

- Se centra en Principios de Gestión de la Calidad
- Por basarse en los resultados de un diagnóstico previo, se enfatiza en las reales necesidades del centro educativo
- Involucra a todos los actores de la dinámica escolar
- No requiere alta inversión de capital
- Asegura la mejora continua al diseñarse involucrando el ciclo PHVA

Objetivo 1. Incentivar prácticas que permitan establecer una cultura institucional enfocada al cliente.

ACCIONES	TAREAS		RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
Implementación de actividades dirigidas a escuchar las necesidades de los alumnos, padres y docentes.	1	P	1. Organizar encuentros entre padres/escuela, docentes/directivos y alumnos/escuela para conocer sus expectativas y necesidades	Salón, video beam, pizarrón, marcadores, secretaria, comunicaciones escritas	Acta de reuniones	Director del centro educativo
		H	2. Celebrar las reuniones que se organizaron obteniendo un listado de inquietudes y expectativas			
		V	3. Evaluar los resultados de las reuniones			
		A	4. Utilizar esta información para ajustar la escuela a las nuevas expectativas			
Implementación de actividades que permitan precisar quién es el cliente para cada miembro de la escuela y a la vez identificar sus necesidades	2	P	1. Planear una jornada donde se informe a docentes, dirección y administración sobre el cliente y la determinación de sus necesidades	Salón, video beam, refrigerios, papelería, pizarrón y asesor en el tema (\$40.000/hora) transporte	No. de actividades que cada grupo de interés dentro de la escuela logró diseñar	Director del centro educativo
		H	2. Llevar a cabo la capacitación junto con la puesta en marcha de prácticas donde se conozcan las necesidades de los clientes			
		V	3. Revisar los resultados de las prácticas implementadas para conocer las necesidades de los clientes			
		A	4. Si los resultados fueron buenos, documentar y dejar por escrito la experiencia e incluir las nuevas prácticas en el PEI			
Inclusión de medios que permitan conocer la satisfacción de los clientes externos e internos del centro educativo	3	P	1. Planear las prácticas a ejecutar para conocer la opinión de los clientes sobre la gestión, la actividad docente y administrativa de la escuela	Papelería impresa, buzón de sugerencias, tiempo en las reuniones	No. de observaciones recibidas/semana	Administración del centro educativo
		H	2. Poner en acción las prácticas diseñadas (instrumentos, buzón de sugerencias, espacios de tiempo en las reuniones etc.)			
		V	3. Verificar si han funcionado los canales de comunicación con los clientes			
		A	4. Comunicar los buenos resultados y tener en cuenta las opiniones como oportunidades de mejora			

Objetivo 2. Impulsar una cultura del centro educativo orientada a fomentar el liderazgo en todos los miembros de la institución

ACCIONES	TAREAS			RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
Aplicar charlas que permitan mantener el compromiso centrarse en valores de los líderes y demás integrantes e intervenir espacios del centro escolar	1	P	Planear charlas al personal del centro, padres de familia y estudiantes para que su compromiso se sustente en valores y no en otros intereses personales.	Charla sobre el compromiso (total: 4 horas \$40.000/hora, transporte asesor, refrigerios	Evidencia de la charla y No de avisos sobre el valor del compromiso	Abril 2013/ Mayo2013	Dirección del centro
		H	Impartir las charlas a cada grupo de interés				
		V	Puesta en escena de los conocimientos aprendidos				
		A	Intervenir los espacios del centro educativo con material visual donde se resalte el valor del compromiso como norma de vida				
Mejora de la comunicación entre la dirección y el personal docente para alentar la visión común de metas	2	P	Programar una reunión donde mediante una técnica como el torbellino de ideas se detecten oportunidades para mejorar la comunicación	Tablero, marcador, asistente	Documento donde se recojan las causas que impiden la comunicación acertada de los objetivos	Feb 2013 / Feb 2013	Dirección del centro
		H	Realizar la reunión docentes director para detectar las causas de los problemas en la comunicación				
		V	Ajustar la comunicación formal del centro educativo				
		A	Los docente harán lo mismo en el aula de clase con sus estudiantes y Implementar estrategias para hacer públicos los objetivos de la institución tanto interna como externamente a la escuela				
Introducción de actividades que mejoren el ambiente interno del centro educativo	3	P	Planear un espacio de tiempo semanal o quincenal para un compartir dirección y grupo docente	Tiempo del personal y director	Número de reuniones verificadas	Feb 2013/Dic 2013	Subdirector del Centro
		H	Realizar las reuniones intentando mejorar el clima organizacional involucrando juegos y otras estrategias				
		V	Verificar la presencia de los docentes y el desarrollo de las reuniones				
		A	Reproducir estas reuniones entre el director del grupo y sus alumnos o implementar otra actividad que sirva para el propósito principal				

Objetivo 3. Fomentar una cultura del centro escolar orientada a la promoción de la participación de los actores del centro escolar

ACCIONES	TAREAS			RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
Invitación de docentes y alumnos a participar en proyectos de la escuela	1	P	Planificar la participación de los docentes en cada nuevo proyecto del centro educativo desde su planificación	Transporte, tiempo del docente	Evidencia en actas de reuniones de la participación de docentes	Mar 2013- Nov 2013	Director del centro educativo y docentes de aula
		H	Participación de los docentes en los proyectos				
		V	Verificar si la participación del docente fue productiva valorando si hubo socialización, evidencia de aportes				
		A	Extender a los estudiantes su vinculación en proyectos internos, campañas comunitarias				
Apertura hacia el involucramiento de todos los actores de la dinámica escolar en un proyecto	2	P	Diseñar un proyecto donde todos los actores de la dinámica escolar puedan participar activamente	Papelería, refrigerios, líder del proyecto, afiches	Verificación de los participantes y los resultados del proyecto	Feb 2013 – Nov 2013	Subdirector del centro educativo
		H	Desarrollo del proyecto y comunicación de las tareas de los participantes				
		V	Verificar la participación y avances de la investigación				
		A	Hacer los ajustes necesarios buscando el logro del objetivo principal y publicando en espacios visibles del centro educativo y del entorno las bondades del proyecto conjunto				
Disposición de actividades que alienten hacia el trabajo en equipo	3	P	Programar el trabajo por equipos de docentes asignando actividades inherentes a su experiencia	Tiempo de los docentes, papelería, computador en línea	Revisión de los resultados entregados por los equipos	Mar 2013 – Agosto 2013	Subdirector del centro educativo
		H	Desarrollo de actividades en equipos				
		V	Revisión de los informes entregados por los equipos				
		A	Socializar en las reuniones de docentes los logros alcanzados al respecto y reproducirlos con estudiantes.				

Objetivo 4. Fomentar una cultura del centro escolar enfocada en la gestión de los procesos.

ACCIONES	TAREAS			RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
Desarrollo de actividades que permitan tener una visión del centro orientada en procesos	1	P	Planificar un taller de capacitación en procesos para la dirección del centro y docentes en gestión de procesos	4 horas de entrenamiento \$40.000 hora, video beam, transporte del facilitador, papelería	No. de personas que asistieron al taller	Feb 2013 – Feb 2013	Subdirector del centro educativo
		H	Desarrollo del taller donde cada uno socialice los elementos de su propio proceso				
		V	Evaluación del taller y adelantos				
		A	Extender los conocimientos en procesos de los docentes en su clase				
Estímulo a la discusión de aspectos relacionados a la gestión de actividades y recursos	2	P	Incluir en las reuniones con docentes un espacio para socializar la gestión de los recursos	Tiempo asignado dentro de la reunión	Contribuciones recogidas en el tema de gestión de recursos	Feb 2013-Ago 2013	Secretario del centro educativo
		H	docentes, administrador o director comunican sus impresiones acerca de la necesidad, recomendaciones y utilización de los recursos y el director comunicará sus logros y avance en la gestión de recursos				
		V	Evaluar los aportes de cada participante y tomar nota de sus sugerencias				
		A	Comunicar los aciertos de docente s y dirección en espacios donde asistan todos (izada de bandera, etc.)				
Aplicación de técnicas que permitan llevar un mejor control de procesos	3	P	Establecer un sistema de evaluación y control de procesos	computador	Verificación de procesos controlados	Abril 2013- Oct 2013	Director del centro
		H	Coordinar entre el director y el subdirector los procesos a ser controlados				
		V	Reporte de resultados con lo planificado				
		A	Adecuar los procesos				

Objetivo 5: Fomentar en el centro educativo una cultura con enfoque de sistema para la gestión

ACCIONES	TAREAS			RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
Desarrollo de capacidades para entender la escuela como un conjunto articulado de procesos integrando el entorno a su dinámica	1	P	Escoger un problema de la comunidad (agua, desempleo, etc.) y estudiar su afectación en el centro educativo (en las familias, estudiantes, docentes, etc.)	Tiempo del docente, líder, papelería, transporte	Avances del proyecto	Mar 2013 – Oct 2013	Director centro, líder del proyecto
		H	Desarrollar un proyecto comunitario buscando la participación del mayor número de actores implicados				
		V	Revisar los adelantos del proyecto (seguimiento)				
		A	Reajustar tiempos, recursos, etc. o socializar la experiencia				
Búsqueda de cooperación entre un docente y el docente del grado siguiente buscando comunicar debilidades en el proceso y así mejorarlas	3	P	Programar reuniones entre el docente de un grado y el docente del grado anterior o posterior	Sitio para la reunión, papelería, tiempo de los docentes	Lista de compromisos adquiridos	Abr 2013 – Oct 2013	Coordinador del centro educativo
		H	Durante la reunión intercambiar las dificultades que muestran los estudiantes al entrar a un curso y los refuerzos en contenidos que sean necesarios				
		V	Dejar acta de la reunión anotando los aportes				
		A	Nueva reunión para evaluar los cambios. Replicar similar dinámica para estudiantes de un grado y del grado próximo.				

Objetivo 6. Fomentar una cultura del centro escolar orientada hacia la mejora continua

ACCIONES	TAREAS			RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
Implicación de todos hacia la mejora continua	1	P	Planear charla sobre la elaboración del plan de mejoramiento y el proceso de autoevaluación para docentes y dirección	Video Beam, facilitador, transporte, refrigerios	Presentación de avance en la construcción del plan de mejoramiento	Febrero 2013 – Ago 2013	Director escuela
		H	En el taller cada docente elaborará su plan de mejoramiento docente con base en resultados de su autoevaluación				
		V	Revisar el plan de mejoramiento elaborado				
		A	Corregir errores y ponerlo en acción				

Objetivo 7: Fomentar una cultura del centro escolar donde la toma de decisiones sea basada en hechos

ACCIONES	TAREAS			RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
Introducción de prácticas que permitan tomar decisiones bajo consenso	1	P	Planear reuniones con docentes y dirección para buscar soluciones a temas no muy complejos	Salón con pizarrón	Revisar el desarrollo de la reunión	Feb 2013- Junio 2013	Subdirector
		H	Una vez en la reunión cada aporte debe ser apoyado por una fuerte defensa de la idea para convencer a los demás de sus bondades, pensar siempre en los beneficios que trae la idea				
		V	Verificar si al final se consiguió el consenso				
		A	Seguir entrenando en la técnica y replicarlo en la clase con estudiantes				
Alentar ocasiones en las que se busque la causa real de un problema reiterado	2	P	Tomar en cuenta problemas que sean reiterativos, organizar grupos	Salón de reuniones, pizarrón, tiza o marcador	Número de posibles causas del problema	Jun 2013 – Nov 2013	Docentes y estudiantes
		H	En un espacio de tiempo conversan sobre el problema y entre todos usan técnicas de análisis de causas, al encontrar la más probable darle solución a la causa				
		V	Verificar la reincidencia del problema, si no regresa, anotar la experiencia y archivarla para un futuro caso.				
		A	Socializar la experiencia con estudiantes para que conozcan la técnica				

Objetivo 8: Fomentar una cultura del centro escolar donde haya relaciones mutuamente beneficiosas con los aliados y beneficiarios

ACCIONES	TAREAS			RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
Búsqueda de iniciativas desde el interior del centro educativo para buscar apoyo de entes externos	1	P	Socializar entre la escuela y la comunidad llamados a participar enviando iniciativas de proyectos para que la escuela pueda intervenir en la gestión	Publicidad, tiempo líderes	No. de proyectos aprobados	Mayo 2013 – Nov 2013	Director
		H	Las mejores iniciativas serán puestas a consideración de los industriales buscando el apoyo				
		V	Verificar la aceptación de la medida				
		A	En caso de ser positiva, repetir la experiencia				

Objetivo 9. Fomentar una cultura con disposición hacia la información de interesados

ACCIONES	TAREAS			RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
Promoción de prácticas que favorezcan el flujo de información	1	P	Determinar el tipo de información que los interesados quieren revisar y programar los medios para comunicarla	Medios publicitarios, transporte de material informativo	No. de personas informadas por evento	Mar 2013 Junio 2013	Director y subdirector
		H	Desplegar la información por varios medios en vista que la comunidad está aislada				
		V	Conocer cuanta información no llegó y adecuar otros medios más efectivos				
		A	Seleccionar los que funcionaron para implementarlos en adelante				
	2	P	Proyección de espacios con hora fija para comunicar proyectos, planes, compras	Video Beam, ubicación del personal	Acogida del evento	Mar 2013 a Nov 2013	Director administrador
		H	Llevar a cabo estas sesiones informativas				
		V	Revisar la asistencia y desarrollo de la reunión				
		A	Institucionalizar estas reuniones informativas				

6.2. Guía de fomento cultural enfocado en principios de gestión de la calidad para centros educativos públicos de Colombia

A continuación se presenta la siguiente guía que puede ser utilizada por colegios públicos de sectores marginados o rurales de Colombia que tengan el interés de desarrollar una cultura institucional enfocada en principios de gestión de la calidad.

El objetivo principal de esta guía que centros educativos de carácter público cuenten con una herramienta que les encamine a adelantar sistemáticamente una mejora de la calidad mediante la inserción de principios de la calidad dentro de la cultura organizacional que a la larga conducirá a materializar cambios dentro de la dinámica propia de cada centro escolar.

GUÍA DE FOMENTO CULTURAL ENFOCADO EN PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS DE COLOMBIA

PRESENTACIÓN

Desde enfoques culturales e ideológicos amplios, hoy se reconoce en los centros educativos una cultura organizacional peculiar y propia que las hace diferentes a la observada en las organizaciones tradicionales no educativas. La dinámica social de los involucrados y los estilos de dirección que la caracterizan permiten plantear la urgente necesidad que tienen las instituciones educativas por reorganizar las estructuras adoptando nuevos postulados, aplicando estrategias de organización adecuadas a la época y al movimiento económico y productivo que envuelve al país; lo que sin duda podría generar cambios en la actuación y gestión pedagógica del personal y así lograr más efectividad en el logro de los objetivos institucionales.

La siguiente propuesta ofrece a los establecimientos educativos de carácter público de Colombia, una guía para fomentar una cultura de la institución enfocada en principios de la calidad.

Esta guía es el producto de una investigación que procura alinear la cultura organizacional de los establecimientos educativos de Colombia con principios de la calidad incluidos en la norma NTC-GP-1000:2009 en la que aparte de los 8 principios de la calidad

ampliamente conocidos y divulgados en la norma ISO 9000:2005 también son tenidos en cuenta otros dos: el principio de Coordinación,

Cooperación y Articulación y el principio de Transparencia. Estos dos últimos principios también son considerados aquí ya que están insertos en la norma técnica de la calidad para la gestión pública NTC GP 1000:2009.

La presente guía surge como resultado de una investigación realizada con el objeto de fomentar una cultura organizacional fundamentada en principios de la calidad para un centro educativo rural en Colombia. Se pretende que los directores de las escuelas públicas de Colombia puedan tener una guía de apoyo que les permita fortalecer la cultura de la escuela en pos de alinearla con los principios de la calidad, lo que conducirá sin duda a facilitar la consecución de los objetivos institucionales, a fortalecer el compromiso de los docentes y a dejar el espacio preparado para una implementación un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008 o la norma NTC GP 1000:2009.

ASPECTOS TEÓRICOS

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Los principios de la calidad considerados en esta guía se resumen en nueve, ya que el principio de coordinación, cooperación y articulación será incluido como una dimensión dentro del principio de enfoque de sistema para la gestión. Se presenta su definición adaptada a la dinámica escolar.

1. Principio de Orientación al cliente.

La orientación al cliente hace énfasis en que las organizaciones dependen de sus clientes y por

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfaciendo sus requisitos y esforzándose en exceder sus expectativas, por lo tanto es necesario investigar y conocer las necesidades de los clientes para asegurarse que los objetivos de la organización están vinculados con esas necesidades y expectativas.

Los establecimientos educativos primeramente dependen de sus estudiantes como beneficiarios directos a quienes les pertenece el derecho a la educación. Por lo tanto los establecimientos educativos deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los estudiantes y padres de familia, entre otros, satisfacer los requisitos relacionados con la formación que les proporciona y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Principio de liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad.

Constituye el segundo principio considerado. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en los objetivos de la organización estableciendo confianza y eliminando temores proporcionando a las personas los recursos necesarios, capacitación y libertad para actuar con responsabilidad inspirando, alentando y reconociendo las contribuciones de las personas para lo cual deben mantener valores compartidos, transparencia y modelos éticos en todos los niveles de la organización.

Las autoridades de los establecimientos educativos deberían establecer un liderazgo que promueva la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa que intervienen en los procesos educativos para

definir sus objetivos y la orientación que debe tener. De esta forma, las autoridades crean y mantienen un ambiente interno adecuado para lograr que toda la comunidad educativa se involucre completamente en el propósito de alcanzar los objetivos que hayan sido establecidos.

3. Principio de Participación del Personal, a todos los niveles.

Esta es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización comprendiendo la importancia de su contribución y función dentro de ésta, haciendo suyos los problemas sintiéndose responsables de su solución al tiempo que comparten libremente su conocimiento y experiencias.

El personal de los establecimientos educativos en todos sus niveles (directivo, docente, administrativo y de servicios) debería estar involucrado en el desarrollo de su Sistema de Gestión de la Calidad y adquirir el compromiso total de que aporte su experiencia y habilidades para que sean aprovechadas en beneficio del establecimiento educativo y se logre el cumplimiento de sus objetivos.

4. Principio del enfoque basado en procesos.

Establece que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso definiendo sistemáticamente las actividades necesarias y estableciendo responsabilidades claras para gestionar las actividades clave. Con una adecuada gestión de procesos, en la que se apliquen la mejora continua y la innovación se puede conseguir satisfacer tanto al cliente externo como interno

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

y otros grupos de interés para la organización, debido a que los procesos van a generar cada vez más valor.

En los establecimientos educativos debería evitarse la realización de actividades basadas en esfuerzos aislados o personales. Para obtener los resultados que se desean, éstas y los recursos relacionados se deberían gestionar como procesos, diseñados para mejorar en forma continua la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización, en los que participen autoridades, educadores, estudiantes, otros beneficiarios (clientes) y todas las partes interesadas que han sido identificadas.

Los establecimientos que proporcionan servicios educativos deberían dirigir y gestionar sus procesos. Estos procesos, que generalmente son multidisciplinarios, incluyen procesos administrativos y de apoyo, así como aquellos concernientes con la prestación del servicio, tales como pedagógicos y curriculares.

5. Principio de Enfoque de Sistema para la Organización.

Reitera que identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos puesto que brinda una mayor comprensión de las funciones y responsabilidades necesarias para brindar los objetivos comunes y consecuentemente reducir las barreras de funciones cruzadas además establece metas y define la manera en que determinadas actividades deben operar dentro de un sistema.

La cercanía entre la organización educativa y la comunidad forma parte de la filosofía de este nivel que se moderniza bajo una perspectiva más social. Permite intercambio desde la

cultura organizacional escuela comunidad resurgiendo, de esta manera una vinculación más estrecha entre estos dos ámbitos, haciéndose partícipes de sus propios problemas, potencialidades y limitaciones, buscando su propia transformación a partir de una perspectiva más crítica, social y moral, que facilite el rescate de valores que guíen las acciones por caminos más éticos hacia el logro de una equidad social que equilibre tantas desigualdades que, en cierta forma, también se reflejan en la escuela.

Los establecimientos educativos deberían identificar, entender y definir los procesos de gestión educativa interrelacionados (directiva, académica, administrativa-financiera y de la comunidad), con la participación de directivos, educadores, estudiantes y miembros de la comunidad educativa, tomando en cuenta el marco legal vigente aplicable, para gestionarlos como un sistema. Esto permitirá que el establecimiento educativo opere con mayor eficacia y eficiencia para mejorar la calidad de las actividades educativas y, en general, para el logro de sus objetivos.

El trabajo en equipo, en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que benefician a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.

Este principio orienta a las organizaciones a trabajar interinstitucionalmente para aunar esfuerzos y optimizar recursos en la prestación de los servicios a la comunidad.

La cooperación entre las entidades del Estado y entre estas y los demás sectores de la sociedad es fundamental para construir país, fortalecer el tejido social y generar impacto en términos de mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

Pero también es necesario que al interior de las organizaciones se promueva la cooperación de los funcionarios, el trabajo en equipo orientado hacia procesos, rompiendo los esquemas aislacionistas de las áreas funcionales. Las áreas deberían cooperar entre ellas, entendiendo que el propósito de la organización es uno solo y que todos deben trabajar hacia el logro del mismo, típicamente expresado en la Misión.

6. Principio de mejora continua del desempeño global de una organización.

Este debería ser un objetivo permanente de ésta proporcionando flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades. Este principio implicaría una superación constante por parte del docente renovando constantemente sus conocimientos.

Los establecimientos educativos deberían incorporar sobre la marcha, con la participación y el consenso de directivos, educadores, estudiantes, otros beneficiarios (clientes) y de todas las partes interesadas que han sido identificadas, acciones pertinentes para mejorar la calidad de la educación. Igualmente podrían diseñarse planes de mejoramiento, los cuales deben ser revisados de forma periódica para garantizar su puesta en marcha y su impacto en los resultados. La mejora continua del desempeño global de los establecimientos educativos debe ser un objetivo permanente de la gestión de la calidad educativa.

7. Principio de Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

Es un principio que establece que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información asegurándose que sean suficientemente exactos y confiables y que ellos

sean accesibles para quienes los necesiten. Para el análisis de datos y de la información se deben emplear métodos válidos.

Las decisiones que se toman para promover la mejora continua de la eficacia y eficiencia del desempeño de los establecimientos educativos deben basarse en el análisis de la información y datos, y en la interpretación adecuada de las normas de la calidad.

8. Principio de las Relaciones Beneficiosas con el Proveedor.

Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor estableciendo actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

La cooperación con proveedores, así como con clientes, va a tener importantes repercusiones sobre el aprendizaje organizativo, al compartirse información, conocimientos, habilidades y experiencias y también sobre la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa (Moreno-Luzón, Peris y González, 2000).

Los establecimientos educativos y sus proveedores, representados por directivos, educadores, estudiantes, padres de familia, autoridades, sector productivo, la sociedad en su conjunto, otros beneficiarios (clientes) y todas las partes interesadas que han sido identificadas, actúan de manera interrelacionada para promover acciones de mejora en la calidad educativa, lo cual resulta en beneficio para todos. Esta relación interdependiente de mutuo beneficio para el establecimiento educativo y proveedores, aumenta la capacidad de ambas partes para crear valores como resultado de la gestión educativa.

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

9. Principio de Transparencia.

La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social.

Las actuaciones de las Entidades públicas, deben realizarse privilegiando el interés y la responsabilidad social sobre el interés particular o individual; lo que quiere decir que el manejo de los recursos debe hacerse con total transparencia frente al ciudadano y con toda la responsabilidad ética que al empleado público corresponde como administrador de recursos que son de propiedad común a toda la sociedad representada en el Estado.

Para esto, es necesario que las entidades proporcionen los medios para que los ciudadanos tengan acceso fácil y oportuno a la información sobre la gestión que estas realizan.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Está definida como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentado en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.

Los elementos que componen la cultura organizacional son:

VALORES

El nivel de adhesión de los valores se encuentra más expresivo en los escalones jerárquicos más altos y pueden ser modificados, después de una evaluación, a través de los sistemas de compensación.

RITOS Y CEREMONIAS

Los ritos, rituales y ceremonias son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos son caminos utilizados para esclarecer lo que se valoriza y lo que no se valoriza en la organización.

HISTORIAS Y MITOS

Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. El contenido de las historias siempre trae aspectos importantes de la cultura, en el sentido de que fornecen un guía a los neófitos de los comportamientos esperados y también de la reacción organizacional delante de tales hechos.

LENGUAJE

El lenguaje es en sí un sistema de signos y significados que son interpretados y "vivenciados" por un grupo de personas que trabajan en una misma área organizacional, sirve para expresar y comunicar las diferentes situaciones y se materializa en acciones concretas que permiten las prácticas organizacionales.

CREENCIAS

La ideología llega a ser institucional cuando un conjunto de ideas representacionales está ligada a un conjunto de consecuencias operacionales (prácticas) y el todo forma un

sistema dominante de creencias que sirve para definir y mantener la organización.

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

ETAPAS A SEGUIR EN EL PROCESO

1. NECESIDAD DE CAMBIO

Lo primero es la necesidad de cambiar, esta iniciativa puede originarse bien sea desde el mismo director de la institución (lo más deseable) o de algún consultor externo.

Esta necesidad de cambio puede obedecer a que se encuentran próximos a un proceso de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, el que resultaría más exitoso si se inicia bajo condiciones más adecuadas si se cuenta con una cultura institucional enfocada en principios de la calidad.

Para iniciar este proceso se debe conformar un equipo bajo el liderazgo o apoyo del director de la institución y con la inclusión de al menos dos docentes a quienes se les debe conceder el tiempo necesario para esta labor

2. DIAGNÓSTICO

El segundo paso es realizar un diagnóstico que permita conocer las debilidades y fortalezas que le permitirán decidir el camino a seguir, es decir trazar los objetivos que le permitirán diseñar las prácticas más adecuadas para ajustar o fortalecer aspectos clave de su cultura.

El diagnóstico debe incluir:

- Recopilación de documentos claves del establecimiento (PEI, reglamentos, manual de convivencia, historia, otra información)

Esta documentación se debe analizar y allí se evidenciarán elementos que permitan manifestar principios de la calidad que subyacen allí.

- Asistencia y observación en reuniones de docentes, grupos de trabajo, reuniones de padres de familia, sesiones de solución de conflictos de disciplina, actividades rituales como izadas de bandera.
- Relacionar elementos de su infraestructura física y de su entorno geográfico que pueden evidenciar aspectos de interés para el diagnóstico.
- Además de lo anterior se deben registrar conversaciones y observaciones informales con alumnos, profesores, administrativos y directivos, todas las veces que sea posible.
- Realizar entrevistas a personal clave para recabar información importante de su cultura.
- Se deben diseñar encuestas para cada grupo de interés según los indicadores planteados en la Figura No. 1

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

Figura No. 1 Indicadores para cada dimensión de los principios de la calidad considerados		
Variable	Dimensión	Indicadores
Enfoque al cliente	Orientación al cliente	• Aplicación de estrategias adecuadas a las necesidades de los estudiantes • Se dan orientaciones clara a los padres • Hay prioridad en el centro educativo para atender las expectativas del estudiante • En los documentos institucionales se materializan las necesidades del contexto
	Identificación del cliente y sus necesidades	• Cada uno conoce quién es su cliente • Se conocen las necesidades de los clientes
	Medición de la satisfacción del cliente	• Se indaga sobre la opinión del servicio educativo a la comunidad • Hay evaluación de la satisfacción del cliente • Se evalúan las opiniones de los padres
Liderazgo	Compromiso de los líderes	• Hay coherencia entre lo que se dice y hace • El compromiso es una norma en el centro educativo • El personal tiene constancia de propósito
	Visión común de metas	• El personal conoce las metas de la escuela • El docente manifiesta los objetivos de la clase • Hay una visión compartida hacia el futuro
	Ambiente interno	• El director inspira entusiasmo • Hay confianza de expresar lo que se piensa • El docente reconoce los logros
Variable	Dimensión	Indicadores
Participación del personal	Estímulo a la participación	• El docente hace las clases participativas • Las reuniones de docentes permiten la participación • Hay prácticas que facilitan la participación
	Orientación a la participación	• Se involucra a los padres en el proceso de aprendizaje • La comunidad participa en actividades de la escuela • Se reconoce que todos son importantes en el centro educativo
	Habilidad para el trabajo en equipos	• Es importante en esta escuela el trabajo en equipos • En la clase se fomenta el trabajo en equipos • Hay prácticas que facilitan el trabajo en equipos
Enfoque basado en procesos	Orientación a los procesos	• Cada uno es dueño de su propio proceso • Hay procesos que tienen prioridad • El director tiene claros los procesos del centro educativo
	Gestión de actividades y recursos	• Se emplea eficientemente el tiempo dedicado a enseñar • Se administran adecuadamente la infraestructura del centro educativo • Se tienen en cuenta las necesidades de los docentes
	Control de procesos	• Hay interés por la revisión de los procesos • Se usan sistemas normalizados para gestionar los procesos
Enfoque de Sistema para la gestión	Visión Sistémica	• Se concibe al centro educativo ligado a la dinámica de su entorno • Se tiene una visión general del centro educativo al resolver un problema • Todos los procesos están interrelacionados
	Coordinación, cooperación y articulación	• Hay colaboración entre los distintos departamentos de la escuela • Los docentes trabajan articulando los contenidos de un grado al siguiente • Entre los docentes hay intercambio de experiencias en el aula para mejorar la enseñanza

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

Continuación Figura No. 1		
Mejora Continua	Compromiso con la mejora	- El fracaso es considerado una oportunidad para mejorar - Se evalúa el desempeño de los docentes - Hay un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela
	Orientación a la mejora	- Cada integrante del centro educativo está comprometido con la mejora - Se innovan las prácticas pedagógicas - Hay seguimiento del aprendizaje de los alumnos
	Disposición al cambio	- El centro educativo se ha adaptado a los cambios de su entorno - Se implementan los cambios aunque la mejora sea a largo plazo - Los cambios del centro educativo han dado resultados positivos
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	Orientación de la toma de decisiones	- La toma de decisiones debe favorecer el logro de objetivos institucionales - Se toman las decisiones con la participación de los interesados - Se analizan diversas alternativas al tomar decisiones
	Consenso en la toma de decisiones	- Se utiliza el acuerdo entre las partes para tomar decisiones - Es positivo que haya consenso en la toma de decisiones
	Decisiones basadas en información objetiva	- La información suministrada por los docentes es tomada en cuenta - Se discierne sobre las verdaderas causas de los problemas
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	Acuerdo entre las partes	- Se buscan acercamientos con proveedores - Hay una comunicación continua con los proveedores
	Conocimiento de los proveedores	- Hay criterios para la selección de los proveedores - Se pide información a otros sobre los proveedores
	Cumplimiento de acuerdos	Se registra el cumplimiento de los proveedores
Transparencia	Disposición hacia la información	Hay los medios para facilitar la información
		Se mantienen informados a los interesados

Figura 2. Ejemplo de diseño de las aseveraciones para una sola dimensión de un principio de la calidad seleccionado al azar								
PRINCIPIO: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES								
DIMENSIÓN	ELEMENTOS DE LA CULTURA					ASEVERACIÓN		
Orientación de la toma de decisiones	Creencias	Valores	Lenguaje	Ritos	Historias	ASEVERACIÓN		
			X			El director nos ha comentado sobre hechos del pasado y las decisiones tomadas al respecto	X	X
				X		En esta escuela se acostumbra a tomar las mismas decisiones sin importar los cambios del entorno		X
	X					Creo que la toma de decisiones se debe hacer teniendo en cuenta datos y evidencias y no a partir de suposiciones	X	

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

Diseño de los cuestionarios

Se van a diseñar cuestionarios que van a servir para evaluar si subyacen o no principios de la calidad en elementos de la cultura organizacional como son las creencias, valores, lenguajes, ritos e historias.

Este trabajo debería hacerse en grupos de dos o tres personas, aunque es un trabajo laborioso debe hacerse por personas cercanas al centro educativo que conocen mejor la dinámica escolar.

Cada aseveración debe responder las preguntas:

- Es fácil de entender?
- Es evidente qué elemento (creencias, historias, ritos, valores o lenguaje) de la cultura organizacional relaciona?
- A qué grupo de interés va dirigido?
- Está clara la dimensión que se quiere preguntar?

La figura 2 muestra 3 ejemplos de aseveraciones para un mismo principio y dimensión que utiliza diferentes elementos de la cultura organizacional y va destinado cada uno a un grupo en particular.

Para evaluar instrumentos diseñados para cada grupo de interés, inicialmente se recomienda hacer un análisis de consistencia interna que es empleado dentro de la Teoría Clásica de los Test (TCT) para estimar la confiabilidad de las pruebas cuando se utilizan conjuntos de ítems que se espera midan el mismo factor. Entre las principales ventajas que ofrece este análisis se distinguen: requiere solo una aplicación de la

prueba, los principales coeficientes de estimación basados en este método son sencillos de computar y se encuentra disponible como opción de análisis en muchos programas estadísticos. Dentro de esta categoría de coeficientes, el Coeficiente Alfa de Cronbach es, sin duda, el más utilizado por los investigadores (Ledesma, Molina, & Valero, 2002). Este análisis permitirá depurar el instrumento, excluyendo los ítems que no se correlacionen con los demás del respectivo cuestionario.

Seguidamente se observará la validez del cuestionario por medio de un análisis factorial exploratorio con el objetivo de identificar, a partir de los ítems, algunos factores que expliquen el máximo de variabilidad y que se estructuren con base en los ítems y dimensiones del cuestionario.

Finalmente, se recomienda hacer un análisis descriptivo de los ítems que continúen de cada uno de los cuestionarios arreglados de acuerdo al principio de calidad que pretenden medir e indicando las principales medidas descriptivas de tendencia central y dispersión, frecuencias absolutas y relativas e histogramas de frecuencias, que permitan conocer los datos y obtener un primer diagnóstico de la cultura organizacional que proyecta el centro educativo con relación a los principios básicos de calidad.

Una vez se tengan redactadas las aseveraciones se procede a aplicar las encuestas a los diferentes grupos de interés del centro educativo.

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

Figura 3. Esquema propuesto para desarrollar el plan de acción para cada objetivo planteado.

ACCIONES	TAREAS			RECURSOS	INDICADORES	FECHA INICIO/FIN	RESPONSABLE
DIMENSIÓN 1	1	P					
		H					
		V					
		A					
DIMENSIÓN 2	2	P					
		H					
		V					
		A					

Análisis de la información recogida

Una vez se tenga la información recogida es necesario hacer un análisis para cada principio de gestión de la calidad, lo que evidenciará que tanto se manifiestan esos principios en la cultura institucional.

Este análisis sirve para conocer las debilidades y fortalezas de la cultura institucional y así servirá para poder diseñar una estrategia de fomento cultural que debe contener las acciones, y para cada acción se deben definir las tareas, con la asignación de recursos y responsables así mismo las fechas de inicio y fin de las actividades.

Para hacer más provechosa esta estrategia trae las tareas dentro de un enfoque de mejora continua (PHVA), para hacer un seguimiento y hacer las correcciones o también para socializar o asentar en documentos del centro educativo los aciertos y aprendizajes que se van produciendo para asimilarlos a su cultura en el largo plazo. La Figura 3 muestra el esquema propuesto para especificar cada objetivo y establecer las acciones para cada dimensión que necesite corregirse.

Guía de Fomento Cultural enfocado en Principios de Gestión de la Calidad para Centros Educativos Públicos de Colombia

Para finalizar, es necesario tomar conciencia que todo el personal de la institución debe formar parte del proyecto, desde la dirección, personal administrativo, personal docente, estudiantes y padres de familia, además de otros grupos de interés como la comunidad de influencia, y otros sectores relacionados con el centro, buscando el compromiso de todos a través de una participación activa, en busca de mejorar como institución y como personas.

VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- La utilización de varios métodos estadísticos para validar los cuestionarios que se diseñaron mostraron la versatilidad de estas herramientas. La disponibilidad de docentes con competencias en estadística y manejo de la información en sitios remotos facilita el desarrollo de investigaciones sobre la realidad escolar.
- Personas al interior del centro entre docentes y directivos deben conocer herramientas estadísticas para desarrollar sus propios estudios por los mismos interesados para posibilitar al interior de la institución propio proceso de exploración y análisis, en el que se comparte conocimiento sobre la organización y su cultura, y en el que los profesores nombran, reconocen y abordan aspectos quizá no tratados o discutidos habitualmente, es también un modo de promover el aprendizaje y colaboración organizativa.
- La investigación mostró que en el caso estudiado aunque no haya implementado todavía el sistema de gestión de la calidad bajo la norma NTC GP 1000:2009, subyacen principios de gestión de la calidad en su cultura, determinar estos principios que subyacen facilita la implementación de la norma y permite establecer estrategias de mejora en el centro escolar.
- Al tratar de alinear la cultura escolar a los principios de gestión de la calidad, es lógico que también los estudiantes se ajusten a esa cultura. Por esto las instituciones educativas formadoras de esa nueva sociedad son vitales en esa tarea de moldear la cultura del centro educativo, porque son esos mismos estudiantes los que en sus vidas deben tomar decisiones, satisfacer

personas y clientes, formar parte de equipos, entender procesos, ser parte de un sistema, entenderse con todo tipo de proveedores de productos o servicios o de personal, dar cuentas, e indudablemente cooperar en un mundo donde todos estamos interconectados.

2. Recomendaciones

- Se debe concienciar de la decisión de cambio no solo al director de la escuela sino al personal docente, de manera que se trasladen los cambios a todos los ámbitos posibles para no solo sea la escuela quién gane sino cada stakeholder aquí presente, incluyendo a las personas de la comunidad industria, etc.
- Es necesario que los directores de las escuelas públicas sean los primeros en formarse en el tema de la calidad, pues deben ser los impulsores del verdadero cambio que permita la consecución de objetivos facilitada por unos principios de la calidad arraigados en la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). *El Proyecto de investigación. 5ta. Edición*. Caracas: Episteme.

Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación. Guía práctica*. Barcelona: CEAC.

Blázquez, F. (1998): “*Los proyectos institucionales, un espacio para las Tecnologías de la Información y de la Comunicación en la sociedad de hoy*”. Pensamiento Educativo.

Bolívar, A. (2000): *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Madrid: La Muralla.

Camisón, C., Cruz, S, González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Cantú, H. (2001) “*Desarrollo de una cultura de calidad*”. 2a edición. México: McGraw-Hill.

Castañeda, L., González, R. (2006). *Calidad de la Educación. Paradigmas organizacionales*. Cali: Lyricalidad Ltda.

Cortina, J. (1993). *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*. J Appl Psychol, 98-104. Cortina, J. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. J Appl Psychol.

Cronbach, L. (1988). *Internal consistency of test: Analyses od and new*. Psychometrika.

David, F. (2003) *Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición*, México: Pearson Educación.

Davis, K. (1993) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Drucker, P. (1995). *Una era de discontinuidad*. Río de Janeiro: Zahar Editores.

Ministerio de Educación Nacional (2010). *Educación de Calidad, el camino para la prosperidad*. Bogotá: Presidencia de la República de Colombia.

EFQM (1999), *EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines*. European Foundation for Quality Management, Bruselas.

Elliott, J. (1980). «*Implications of Classroom Research for Professional Development*», en *Professional Development of Teachers: World Year Book of Education*. HOYLE, E.; y MEGARRY, J., y ATKIN, M. (Edit.), *World Yearbook of Education*. Londres: Professional Development of Teachers, Kogan Page.

Escorihuela, L. (1994). «*El Clima Organizacional en la Escuela de Aviación Militar*», *Trabajo Especial de Grado no publicado*. Caracas: Escuela de Guerra Aérea.

Garvin, D., (Fall 1984), What does "Product Quality" Really Mean?. *Sloan Management Review*. Harvard University.

González, María. (2005). *Reflexiones para la acción. Conocer y transformar la cultura de las organizaciones educativas*. Consejería de Educación del Gobierno de Cantabria.

Giné C. (2002). *Desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad*. Revista de Blanquerna.

Guédez, V. (2001). *Gerencia, Cultura y Educación*. Editorial Tropykos / CLACDEC. Caracas.

Guerin, B. (1992). *Behavior analysis and the social construction of knowledge*. American Psychologist.

Ho, S. (1994): «*Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management?*». *International Journal of Quality & Reliability Management*,

Kia, P. (1997): *"An Evaluation of TQM and the techniques for successful implementation"*. Training for Quality,

Kinicki, A & Kreitner, R. (2004): *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Gram Hill,.

Fullan, M y Hargreaves, A. (2000). *La escuela que queremos, los objetivos por los que vale la pena luchar*. Biblioteca para la actualización del maestro. Segunda Edición México: SEP/amorrortu Editores.

Laboucheix, V., (1992). *Tratado de la calidad total*. Madrid: C.D.N. Ciencias de la Dirección,.

Ledesma, R., Molina Ibañez, G., & Valero Mora, P. (2002). *Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos*. PsicoUSF.

Lerma, C. (2007). *El Derecho a la Educación en Colombia*. Buenos Aires: Colección Libros FLAPE,

Llinás, R. (1995): *Colombia, al filo de la oportunidad*. Presidencia de la República, Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la tecnología (Colciencias), Bogotá: Tercer Mundo Editores

Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales (2001). Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Marcone, R., Martín del Buey, F., (2003). *Construcción y validación de un inventario de Cultura organizacional educativa (ICOE)*, Psicothema, Vol. 15 pág. 292-299.

Malagón, F. (2005). *Modelo Metodológico para el desarrollo de una cultura de calidad en las MYP y ME's, caso sur del estado de Guanajuato*. Trabajo de investigación para optar al título de M. en C. con especialidad de ingeniería Industrial. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional,

Messick, S. (1980). *Test validity and ethics of assessment*. American Psychologist, 1012-1027.

Nodarse, J. (1999). *Elementos de Sociología*, México: Editorial Selector,.

ICONTEC *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000:2005*. Sistemas de Gestión de la Calidad, Fundamentos y vocabulario.

ICONTEC *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001:2008*. Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos.

NTC-GP 1000:2009. *Gestión de la Calidad en el Sector Público*.

OCDE (1995). *La gestión des ressources humaines au niveau de l'école, des collectivités locales Son rôle dans l'efficacité de l'école*, París.

Oviedo, H. C., & Campo-Arias, A. (2005). *Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach*. Revista Colombiana de Psiquiatría, vol. XXXIV, No. 4, 572-580.

Padrón, V. (1996): "Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad". Esic Market, 548 (Julio-Septiembre), 147-158.

Perfetti, M. (2003). *Estudio sobre la Educación para la Población Rural en Colombia*. Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales, CRECE, Bogotá.

Peters, T. W. (1989): "En busca de la excelencia". Harper & Row.

Rue, L. & Holland, P. (1989). *Strategic Management: concepts and experiences*. 2nd. Edition McGraw-Hill Editions.

Santos, M. (1998). *Hacer Visible lo Cotidiano. Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares*. Madrid: Ediciones Akal, S.A.

Senge, P. Kleiner, A. & Roberts, Ch. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Grupo editorial Norma,.

Schargel, F. (1997). *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. Guía Práctica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture*. Organization Dynamics.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.

Schein, E. H. (1988), *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés Editores.

Schein, E. (1996), "Culture, The Missing Concept in organization Studies". Administrative Science Quarterly, 41(2), 229-240. Massachusetts

Schmelkes, Sylvia. (1994). *Hacia una mejor calidad de muestras escuelas* Interamer 32. Serie Educativa.

Sentle, A., (2003). *Evaluar la Gestión y la Calidad. Herramientas para la gestión de la Calidad y los recursos humanos* Madrid: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Stoner, J., Freeman E., Gilbert D., *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996. México: Sexta edición.

Streiner, D. (2003). *Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency*. J Pers Assess, 99-103

Anexo A

Competencias de los niveles administrativos en el Sistema Educativo Colombiano

Competencias de los niveles administrativos en el Sistema Educativo Colombiano

A: Nación B: Departamento C: Distritos y Municipios Certificados D: Municipios no certificados E: Escuelas					
	a	b	c	d	e
Formulación y evaluación de políticas educativas	x				
Definición de parámetros para la prestación del servicio educativo (recursos humanos, normas técnicas curriculares y pedagógicas, canasta educativa)	x				
Asistencia técnica	x	x	x		
Prestación del Servicio Educativo		x	x	x	x
Reglas y mecanismos para evaluación, capacitación y concursos de carrera docente	x				
Definición de los salarios de los docentes y directivos	x				
Evaluación de desempeño de docentes y directivos		x	x		x
Concursos, nombramientos y ascensos de docentes y directivos		x	x		
Traslados de docentes y distribución de cargos		x	x	x	
Definición de docentes que recibirán capacitación					x
Definición de presupuesto	x	x	x	x	x
Regulación sobre costos, matrículas, pensiones y derechos académicos	x				
Promoción y ejecución de planes de mejoramiento de la calidad		x	x	x	x
Evaluación de la calidad	x	x	x		
Administración de la educación		x	x	x	
Inspección y vigilancia	x	x	x		

Fuente: Tomado de Perfetti, 2003

ANEXO B

Diseño preliminar de las aseveraciones

PRINCIPIO 1. ENFOQUE AL CLIENTE: Los establecimientos educativos dependen de sus estudiantes, como beneficiarios (clientes) a quienes les pertenece el derecho a la educación. Los establecimientos educativos deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los estudiantes y padres de familia y de todas las partes interesadas.

INDICADOR	ELEMENTOS DE LA CULTURA					ASEVERACIÓN	APLICA A:				
	CREENCIAS	VALORES	LENGUAJE	RITOS	HISTORIAS		DIRECCIÓN	DOCENTE	ESTUDIANTES	OBRAERO	COMUNIDAD
Las aseveraciones indagan en elementos de la cultura organizacional (creencias, valores, lenguajes, ritos e historias) el grado en el que se manifiestan en la institución los indicadores definidos a continuación para el principio de la calidad en estudio.	ORIENTACIÓN AL CLIENTE: Los esfuerzos de la Institución están dirigidos a atender las necesidades del cliente			x		Se acostumbra al inicio del año escolar dar a los padres las orientaciones claras y precisas					x
		x				Creo necesario que se hagan reajustes en el programa escolar cuando los padres han manifestado sus reclamos	x	x			
			x			El docente es coherente al aplicar las estrategias adecuadas con las necesidades de los estudiantes					x
			x			Uno de nuestros principales valores compartidos es la preocupación central por la satisfacción de las necesidades de los padres	x	x			
		x				Creo que el PEI debe considerar las necesidades formativas y educativas de los estudiantes	x	x			
			x			La escuela hace esfuerzos por atender la problemática de la comunidad					x
			x			El director nos anima a ventilar en las reuniones problemas de toda índole de los estudiantes		x			
			x			Valoramos el reajuste que se ha hecho en el programa escolar cuando hemos manifestado reclamos					x
	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE Y SUS NECESIDADES: La escuela hace esfuerzos por conocer los diferentes clientes de la escuela y sus necesidades o requerimientos	x				Conozco perfectamente las expectativas de cada grupo de interés de la escuela	x				
		x				Pienso que en esta escuela no hay claridad de lo que es el cliente interno		x			
				x		Periódicamente se hace un análisis del contexto para detectar las necesidades	x				
			x			Aquí se trabaja por tener una comprensión de los deseos y necesidades de nuestro entorno		x			
				x		Hay programadas actividades para conocer las necesidades de los padres y estudiantes	x				
			x			Con nuestros compañeros comentamos la necesidad de reforzar en los estudiantes ciertas áreas del saber		x			
	MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Disposición de la escuela hacia la utilización de instrumentos y técnicas para medir la satisfacción del cliente			x		En las reuniones de la escuela se nos indaga sobre nuestra apreciación respecto al servicio prestado por el plantel					x
				x		Periódicamente la dirección cuantifica el nivel de satisfacción de los grupos de interés con base en el cumplimiento de sus expectativas		x			
			x			Hay canales expeditos para recibir observaciones y sugerencias de los padres y estudiantes			x		x
			x			El director siempre nos anima a manifestar nuestra inconformidad con temas administrativos o de otra índole		x		x	
			x			Nuestro docente nos permite expresar nuestra inconformidad sobre el desarrollo de las clases			x		

PRINCIPIO 2: LIDERAZGO: Los líderes establecen un liderazgo que promueve la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa que intervienen en los procesos educativos para definir sus objetivos y la orientación que deben tener. Crean y mantienen un ambiente interno adecuado, en el cual toda la comunidad educativa pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos que hayan sido establecidos.

INDICADOR		ELEMENTOS DE LA CULTURA					ASEVERACIÓN	APLICA A:				
		CREENCIAS	VALORES	LENGUAJE	RITOS	HISTORIAS		DIRECCIÓN	DOCENTE	ESTUDIANTES	OBRAERO	COMUNIDAD
Las aseveraciones indagan en elementos de la cultura organizacional (creencias, valores, lenguajes, ritos e historias) el grado en el que se manifiestan en la institución los indicadores definidos a continuación para el principio de la calidad en estudio.	COMPROMISO DE LOS LÍDERES: Grado en que los líderes se identifican con las metas y objetivos de la escuela y actúan en consonancia.			x			Se escuchan comentarios de que el director no practica lo que predica		x		x	x
					x		En los discursos y actos de la vida escolar se resalta la importancia del compromiso como una norma de vida		x		x	
						x	La credibilidad del director se ha sustentado, a través del tiempo, en la coherencia que ha logrado establecer entre lo que dice y hace		x			
			x				Nuestros docentes muestran con su ejemplo su compromiso con la escuela			x		
		x					Estoy de acuerdo con tener una visión a corto plazo	x				
		x					Valoramos el mantenimiento de constancia de propósito del director		x			
	VISIÓN COMÚN DE METAS: Influencia sobre los miembros del grupo hacia el éxito en la consecución de las metas y objetivos de			x			Se nos comunica con claridad de dónde venimos, hacia donde vamos, que somos ahora y que deseamos ser mañana		x			
						x	Los hechos pasados nos demuestran que los logros alcanzados se han originado con el esfuerzo constante de directivos, profesores, estudiantes y comunidad	x			x	x
					x		Es costumbre que se desconozcan las metas de la escuela		x			
				x			Nuestros docentes nos expresan claramente los objetivos de las clases			x		
		x					Valoramos que el hecho de que poseamos una visión compartida de lo que será la escuela en el futuro	x	x			
			x				La falta de confianza con el personal provoca el temor a expresar nuestros verdaderos pensamientos		x		x	
	AMBIENTE INTERNO: Percepción del individuo sobre la escuela en términos de estructura, recompensas, consideración y cordialidad.			x			En sus exposiciones el director nos transmite un sentido de identidad a los miembros de la institución		x		x	
				x			En las clases se observa reconocimiento verbal por parte de nuestro docente por el buen desempeño de alguien			x		
		x					Considero que hay poca estabilidad laboral en esta institución		x		x	
		x					Creo que la remuneración de los trabajadores de esta institución es competitiva	x	x			
		x					Creo que nuestro jefe inspira temor más que entusiasmo		x		x	

PRINCIPIO 3: PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL: El personal de los establecimientos educativos en todos sus niveles (directivo, docente, administrativo y de servicios) debería estar involucrado en el desarrollo de su sistema de gestión de la calidad y adquirir el compromiso total de que aporte su experiencia y habilidades para que sean aprovechadas en beneficio del establecimiento educativo y se logre el cumplimiento de sus objetivos.												
INDICADOR		ELEMENTOS DE LA CULTURA					ASEVERACIÓN	APLICA A:				
		CREENCIAS	VALORES	LENGUAJE	RITOS	HISTORIAS		DIRECCIÓN	DOCENTE	ESTUDIANTES	OBrero	PADRES
Las aseveraciones indagan en elementos de la cultura organizacional (creencias, valores, lenguajes, ritos e historias) el grado en el que se manifiestan en la institución los indicadores definidos a continuación para el principio de la calidad en estudio.	ESTÍMULO A LA PARTICIPACIÓN: En el centro educativo se facilitan prácticas de estímulo a la participación activa				x		Por lo general las reuniones de trabajo y su agenda se planean con poco tiempo de anticipación		x			
				x			Con expresiones de ánimo los directivos alientan la participación de todo el personal en el logro de los objetivos		x		x	
				x			El director comunica las estrategias usadas por los docentes para fomentar la participación de los alumnos		x			
		x					El director tolera la libre expresión en las juntas de trabajo		x			
					x		Aquí todo buen aporte del personal se registra cuidadosa y oportunamente en su hoja de vida		x		x	
						x	Históricamente se han empleado estrategias de participación, como programas de sugerencias, círculos de calidad, equipos auto administrados, u otros	x	x			
	ORIENTACIÓN A LA PARTICIPACIÓN: Disposición de la escuela ante la participación activa de todo el personal de influencia en toma de decisiones y procesos	x					Estoy convencido que el estudiante debe ser miembro activo del proceso de aprendizaje	x	x			
					x		Es habitual que en esta escuela los padres de familia participen en la toma de decisiones	x	x			x
					x		Periódicamente, alumnos de diversos grados trabajan conjuntamente en un mismo proyecto		x	x		
					x		En las clases el docente por lo general permite la participación de los mismos estudiantes			x		
						x	Desde que trabajo aquí las decisiones de mi sitio de trabajo siempre las ha tomado el director sin consultarme		x		x	
		HABILIDAD PARA EL TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad del personal para el trabajo en equipo	x					Creo que la gente aquí trabaja como si fuese parte de un equipo	x	x		
	x						Pienso que aquí yo trabajo mejor individualmente que en equipo		x			
					x		Acostumbro a usar los grupos para que los más adelantados de la clase ayuden a los más rezagados		x			
				x			Las actitudes de los docentes en los consejos escolares muestran la rivalidad existente entre ellos		x			
					x		Durante los consejos escolares regularmente se evidencia ge controversia entre los miembros de la escuela achacándose la culpa de uno a otro		x			

PRINCIPIO 4: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS: Identificando, entendiendo y definiendo los procesos de gestión educativa interrelacionados (directiva, académica-financiera y de la comunidad), tomando en cuenta el marco legal vigente aplicable, para gestionarlos como un sistema y orientarlo hacia el logro de sus objetivos.

INDICADOR		ELEMENTOS DE LA CULTURA					ASEVERACIÓN	APLICA A:				
		CREENCIAS	VALORES	LENGUAJE	RITOS	HISTORIAS		DIRECCIÓN	DOCENTE	ESTUDIANTES	OBrero	PADRES
Las aseveraciones indagan en elementos de la cultura organizacional (creencias, valores, lenguajes, ritos e historias) el grado en el que se manifiestan en la institución los indicadores definidos a continuación para el principio de la calidad en estudio.	ORIENTACIÓN A PROCESOS: Visión de cómo trabajan las distintas partes de la escuela en cuanto a funciones	x					Creo que es un logro importante del director asumir la enseñanza-aprendizaje como proceso clave de la escuela		x			
		x					Creo que el director desconoce a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela		x			
				x			Asumimos un rol protagónico en los procesos de mejora de la escuela		x			
		x					Creo que no soy responsable de los resultados educativos de mis alumnos		x			
						x	Aquí siempre ha sido difícil alcanzar los objetivos comunes porque no hay claridad de responsabilidades y funciones		x			
		x					Pienso que es importante centrar la atención de los procesos críticos sin desatender el resto de los procesos	x				
	GESTIÓN DE ACTIVIDADES Y RECURSOS: Orienta las actividades y recursos hacia la obtención de los objetivos de la institución			x			El director nos alienta en la necesidad de emplear eficientemente los tiempos de aprendizaje en la clase		x			
				x			En los pasillos se rumora que hay docentes que no están capacitados para ejercer su función		x			
						x	Desde que estudio aquí he visto poca dotación de aulas y de elementos didácticos para las clases			x		
		x					Creo que es lamentable la pobre administración de los espacios físicos de la escuela					x
				x			Se oye decir que el director de esta escuela se preocupa por mantener la infraestructura de la escuela en buenas condiciones					x
						x	Siempre tengo en cuenta las necesidades de los docentes en atención a las competencias requeridas para implementar el PEI	x				
	CONTROL DE PROCESOS: Medir resultados y verificar con respecto a los objetivos planteados en la institución					x	Desde que trabajo aquí en la escuela nunca se han revisado, mejorado o rediseñado los procesos	x	x			
			x				Confío en los sistemas normalizados que aplicamos para gestionar los procesos	x				
				x			Se ha comunicado al personal sobre la implantación de sistemas de medición de los procesos	x				
				x			Rumores de pasillo dicen que el director no conoce a cabalidad todos los procesos de la escuela		x			
		x					Creo que no hay ningún progreso educativo cuando aquí se sigue haciendo lo mismo todo el tiempo		x			

PRINCIPIO 5: ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN: Los establecimientos educativos deberían identificar, entender y definir los procesos de gestión educativa interrelacionados, tomando en cuenta el marco legal vigente para gestionarlos como un sistema.

INDICADOR		ELEMENTOS DE LA CULTURA					ASEVERACIÓN	APLICA A:				
		CREENCIAS	VALORES	LENGUAJE	RITOS	HISTORIAS		DIRECCIÓN	DOCENTE	ESTUDIANTES	OBrero	COMUNIDAD
Las aseveraciones indagan en elementos de la cultura organizacional (creencias, valores, lenguajes, ritos e historias) el grado en el que se manifiestan en la institución los indicadores definidos a continuación para el principio de la calidad en estudio.	VISIÓN SISTÉMICA: Capacidad de ver la escuela como un conjunto articulado de procesos integrando el entorno a su dinámica	x					Concibo la escuela como fenómeno ligado al desenvolvimiento y procesos de la sociedad	x	x			
						x	Aquí siempre se han atendido los problemas concentrándose en lo puntual sin tener una visión general del contexto		x			
		x					Creo que es importante la integración y alineación de los diferentes procesos de la escuela para conseguir los objetivos	x				
		x					Creo que el director no tiene en cuenta que al hacer un cambio en una sección se puede afectar otra		x			
		x					Pienso que cada proceso de la escuela es independiente de los demás	x				
			x				La dirección asigna equitativamente los recursos a los centros que componen esta escuela		x			
		x					Creo que el éxito escolar es producto de la estrecha interrelación de sus partes tras un mismo objetivo	x				
		x					Creo que la escuela es cerrada al entorno social y económico		x			
	COORDINACIÓN COOPERACIÓN Y ARTICULACIÓN: El trabajo en equipo, en y entre entidades fortalece relaciones que benefician a sus clientes y que mejoren el empleo de los recursos disponibles.		x				Valoro la colaboración que se presta entre las distintas sedes de la escuela	x				
		x					Creo que es difícil coordinar proyectos a través de las diferentes secciones de la institución	x				
			x				Valoro la cooperación entre las diferentes secciones de esta escuela		x			
		x					Creo en la articulación de acciones con diversos entes de la sociedad para favorecer el logro de los objetivos institucionales	x				
				x			Las reuniones entre docentes permiten la articulación de contenidos de una misma materia		x			
				x			En su discurso el director alienta el intercambio de experiencias e interacción con otras instituciones educativas favoreciendo el aprendizaje		x			

PRINCIPIO 6: MEJORA CONTINUA: Las actividades y recursos relacionados gestionados como procesos para mejorar en forma continua la eficacia, eficiencia y desempeño de la institución, a través de la generación de acciones de mejora revisadas de forma periódica para garantizar su puesta en marcha y su impacto en los resultados.

INDICADOR	ELEMENTOS DE LA CULTURA					ASEVERACIÓN	APLICA A:				
	CREENCIAS	VALORES	LENGUAJE	RITOS	HISTORIAS		DIRECCIÓN	DOCENTE	ESTUDIANTES	OBRO	COMUNIDAD
Las aseveraciones indagan en elementos de la cultura organizacional (creencias, valores, lenguajes, ritos e historias) el grado en el que se manifiestan en la institución los indicadores definidos a continuación para el principio de la calidad en estudio.	COMPROMISO CON LA MEJORA: Compromiso del personal con la mejora continua				x	Nuestra historia revela un aprendizaje permanente de los integrantes de la escuela, lo que ha contribuido al actual éxito alcanzado	x	x			
		x				Considero el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	x	x			
			x			Se escuchan rumores de que la escuela está en franco deterioro					x
		x				Dudo de la importancia de que se desarrollen indicadores de la calidad en la escuela	x	x			
		x				Creo que es bueno fortalecer las estrategias para evaluar el desempeño de los docentes	x				
					x	Desde que trabajo aquí las soluciones a los problemas no se han enfocado en atacar las causas reales de los problemas		x		x	
				x		Los espacios establecidos para reuniones de docentes son buenos para estudiar y comentar los avances y dificultades en el cumplimiento de la planificación académica	x	x			
		x				Creo que en esta escuela es innecesaria la aplicación de indicadores de calidad	x	x			
	ORIENTACIÓN A LA MEJORA : La mejora continua de los servicios, procesos y sistemas de esta escuela es un objetivo para cada persona dentro de la escuela	x				Estoy seguro que mejorando los procesos se obtendrán los resultados planeados	x				
			x			Cada individuo de la institución está comprometido con mejorar su rendimiento	x				
			x			Se escuchan rumores que en la escuela no se hace nada por mejorar la infraestructura				x	
		x				El director de la escuela comunica la necesidad de innovar las prácticas pedagógicas		x			
			x			Los docentes tienen un compromiso con el seguimiento del aprendizaje de los alumnos	x				
	DISPOSICIÓN AL CAMBIO: Flexibilidad de la escuela para reaccionar rápidamente a los cambios del entorno	x				Pienso que es mejor dejar las cosas tal como están porque los resultados de un cambio se verán a largo plazo	x	x			
			x			Estoy dispuesto a cambiar radicalmente el enfoque pedagógico en las clases si es necesario		x			
			x			Valoro la forma en que las cosas son hechas porque son muy flexibles y fáciles de cambiar		x		x	
			x			Mediante carteleras se motiva a toda la comunidad educativa a cambiar para mejorar		x	x	x	x
					x	En la historia de esta escuela los cambios que se han implementado no han dado resultados exitosos	x				
			x			El director está comprometido con la necesidad de cambiar		x			
		x				La flexibilidad del director ha permitido corregir errores		x			

Principio 7: ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES: Las decisiones que se toman para promover la mejora continua de la eficacia y la del desempeño de los establecimientos educativos deben basarse en el análisis de información y datos, y en la interpretación adecuada de las normas de la

INDICADOR		ELEMENTOS DE LA CULTURA					ASEVERACIÓN	APLICA A:				
		CREENCIAS	VALORES	LENGUAJE	RITOS	HISTORIAS		DIRECCIÓN	DOCENTE	ESTUDIANTES	OBrero	COMUNIDAD
Las aseveraciones indagan en elementos de la cultura organizacional (creencias, valores, lenguajes, ritos e historias) el grado en el que se manifiestan en la institución los indicadores definidos a continuación para el principio de la calidad en estudio.	ORIENTACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES: Jerarquía dada al proceso de toma de decisiones y compromiso de los responsables en asumir una posición responsable para que las decisiones tomadas conduzcan a soluciones adecuadas.	x					Creo que la toma de decisiones se debe hacer teniendo en cuenta datos y evidencias y no a partir de suposiciones	x				
					x		En esta escuela se acostumbra a tomar las mismas decisiones sin importar los cambios del entorno					x
				x			El director manifiesta las decisiones solo después que las ha tomado por su propia cuenta		x		x	
				x			El director nos ha comentado sobre hechos del pasado y las decisiones tomadas al respecto		x		x	
					x		Se acostumbra analizar las diversas posibilidades que conduzcan a resolver a los problemas detectados	x		x	x	
		x					Pienso que la toma de decisiones debe favorecer el logro de los objetivos institucionales	x				
	CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES: Las decisiones deben considerar un equilibrio de intereses a través de los aportes recolectados de las partes interesadas		x				Valoro el interés por la aplicación de métodos de análisis y de evaluación de decisiones por parte de la dirección		x			
				x			Hay comentarios en el sentido que la toma de decisiones se hace por autoridades externas a la escuela		x			
		x					Creo que es positivo que nuestro docente busque el acuerdo entre las partes para la solución de problemas cotidianos			x		
				x			Se rumora que aquí siempre ha sido difícil lograr el consenso aún en temas sencillos		x			
				x			Aquí hay un acuerdo tácito sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas		x			
						x	Se cuentan historias de como antiguos directores ocultaban errores y disfrazaban los datos		x			
	DECISIONES BASADAS EN INFORMACIÓN OBJETIVA: Se establecen los canales para que la información sea recogida y procesada objetivamente a fin de ser utilizada en la toma de decisiones	x					Creo necesario actuar con responsabilidad asumiendo los resultados positivos o negativos de los alumnos		x			
				x			Los rumores de pasillo es la manera más usada por el director para conocer la información de lo que pasa en la escuela		x			
				x			El director nos alienta verbalmente a usar la información para conocer los problemas y sus causas		x			
						x	Por tradición, la información proporcionada por nuestros docentes y resto del personal es tomada en cuenta	x				
			x				El director se interesa por discernir las causas principales de los problemas que se presentan		x			
						x	En los consejos trimestrales no es bien visto divulgar información negativa sobre el desempeño de la dirección		x			
			x				El director actúa con la mejor voluntad para que las decisiones que se tomen se basen en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos		x			
						x	Desde que trabajo aquí la información generada por la escuela y enviada a la secretaría de educación solo es usada para llenar estadísticas y no es tomada en cuenta	x				

PRINCIPIO 8: RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR: Los establecimientos educativos y sus proveedores actúan de manera interrelacionada para promover acciones de mejora en la calidad educativa, lo que resulta en beneficio para todos. Esto aumenta la capacidad de ambas partes para crear valores como resultado de la gestión educativa.												
INDICADOR		ELEMENTOS DE LA CULTURA				ASEVERACIÓN	APLICA A:					
		CREENCIAS	VALORES	LENGUAJE	RITOS		HISTORIAS	DIRECCIÓN	DOCENTE	ESTUDIANTES	OBRERO	COMUNIDAD
Las aseveraciones indagan en elementos de la cultura organizacional (creencias, valores, lenguajes, ritos e historias) el grado en el que se manifiestan en la institución los indicadores definidos a continuación para el principio de la calidad en estudio.	ACUERDO ENTRE LAS PARTES: Voluntad de fijar ideas, objetivos, términos y condiciones con los proveedores (internos y externos) según sea el caso		x				Aquí hacemos esfuerzos por la concatenación de contenidos de cursos sucesivos, puesto que cada grado anterior es proveedor del grado siguiente	x	x			
		x					Creo que sería beneficioso tener mayores acercamientos con nuestros proveedores de equipos y materiales para conocernos mejor	x				
		x					Creo que debe haber un intercambio continuo de información con los proveedores con la finalidad de satisfacer las necesidades de alumnos, docentes y personal operativo	x				
				x			A nuestros proveedores se les informa con claridad nuestro criterios éticos y de calidad	x				
	PROVEEDORES: La escuela hace esfuerzos por conocer a los proveedores actuales y futuros con la intención de mejorar la relación		x				Valoro los criterios a seguir para elegir a los proveedores	x				
						x	Por costumbre aquí no manejamos Información sobre la capacidad, calidad y precios del proveedor	x				
	CUMPLIMIENTO DE ACUERDOS:					x	En esta escuela se registra el cumplimiento de los proveedores	x				
		x					Tengo claro el propósito de asegurar los pagos correctamente con nuestros proveedores	x				

Principio 9: TRANSPARENCIA. La gestión de los procesos se fundamenta en las actuaciones y las decisiones claras; por tanto, es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social.

INDICADOR		ELEMENTOS DE LA CULTURA					APLICA A:				
		CREENCIAS	VALORES	LENGUAJE	RITOS	HISTORIAS	ASEVERACIÓN				
Las aseveraciones indagan en elementos de la cultura organizacional (creencias, valores, lenguajes, ritos e historias) el grado en el que se manifiestan en la institución los indicadores definidos a continuación para el principio de la calidad en estudio.	INFORMACIÓN		x				Hay desconfianza para permitir revisar libros de cuentas de la escuela		x		x
					x		Aquí no se acostumbra informar de lo que pasa y nos enteramos por terceros		x		x
			x				La escuela obra con total rectitud al disponer la información para quien la requiera		x		x
		x					Creo que es necesario dar cuenta a la comunidad educativa respecto de los planes y logros alcanzados	x			
	RENDICIÓN DE CUENTAS				x		Generalmente la información generada por la escuela y enviada a la secretaría de educación solo es usada para llenar estadísticas	x			
					x		Por costumbre siempre se ha rendido cuentas de la gestión a la comunidad	x			
					x		Por tradición la escuela no permite un control social de sus acciones				x
					x		En las actividades para recaudar fondos se da cuentas claras a los interesados		x	x	x
		x					No creo conveniente la entrega de cuentas de mi gestión a la comunidad	x			

ANEXO C

Breve reseña histórica y geográfica del centro educativo objeto de estudio

Breve reseña del centro educativo objeto de estudio

La población estudiantil del municipio al cual pertenece el centro educativo está ubicada en dos grandes zonas: Urbana y Rural, en estas zonas además los centros pueden ser de carácter oficial o de carácter privado.

La modalidad del colegio es académica con énfasis en agroecología y es de carácter mixto, está ubicado en la zona rural.

El centro educativo es una institución educativa oficial, que ofrece los niveles de pre-escolar, básica primaria, básica secundaria y media académica con profundización en agro-ecología.

Los estudiantes en su gran mayoría provienen de familias humildes de estratos¹⁰ 1 y 2, de padres asalariados y jornaleros dedicados a las labores de la avicultura, la agricultura, la ganadería y al cuidado de las fincas de recreo cuyos propietarios son personas pudientes de la capital del departamento. Otros viven de la nascente actividad turística desarrollada principalmente los fines de semana y puentes festivos.

El centro educativo comprende siete sedes:

- Sede A: Allí se encuentra ubicada la sede principal aproximadamente a 20 Km del casco urbano.
- Las demás sedes B, C, D, E, F y G, todas ellas funcionaban como escuelas rurales independientes hasta la fusión realizada mediante resolución 06731 de 13 de agosto de 2003.

¹⁰En Colombia, son una herramienta que utiliza el Estado (Ley 142 de 1994, artículo 102) para clasificar los inmuebles residenciales, el cual tiene en cuenta el nivel de pobreza de los propietarios, la dotación de servicios públicos domiciliarios, la ubicación (urbana, rural), asentamientos indígenas entre otros. Legalmente el estrato más bajo es el 1 y el más alto es el 6.

La sede A inicia su historia en el año de 1969 cuando una residente de la zona al ver la necesidad de un centro educativo donde se pudieran formar académicamente su hijo, sus nietos, así como los demás niños residentes allí, decidió impulsar la creación de una escuela y para ello donó un lote triangular de 50 metros de fondo por 40 metros de frente. Otra familia se unió a esta causa y contribuyó con la donación de los primeros pupitres. La escuela funcionó inicialmente con 25 estudiantes en los niveles de primero a quinto primaria con una maestra a cargo de todos ellos, en un solo salón.

Con el transcurso del tiempo fueron construidas las demás aulas de clase con la colaboración de los administradores municipales y las asociaciones de padres de familia y la comunidad. Actualmente la sede cuenta con seis docentes para primaria y 9 para secundaria.

La sede B se remonta al año 1969 cuando una dama donó un lote de una hectárea de su finca en la vereda San Miguel, en donde se iniciaron labores en 1971.

En cuanto a la sede C, ésta fue construida en el año de 1.958 en los terrenos donados por un caballero de la vereda La Esperanza, con la colaboración de la comunidad.

Sus paredes eran de barro y su techo de paja, funcionaba solo un salón de clases. Posteriormente bajo el apoyo del gobernador del departamento, se construyó un amplio salón comunal con 3 aulas de clase, un cuarto pequeño, un polideportivo, un restaurante escolar, una capilla, un cuarto de unidades sanitarias y una vivienda para docentes. Todo esto en pared de material y teja de eternit , energía eléctrica y agua que llega por bombeo a la escuela, anexo a la escuela se encuentra el puesto de salud inaugurado el 6 de enero de 1981.

La escuela la Esperanza esta tiene vía de acceso que conduce al municipio de los Santos llamado el Guayabal a 3 kilómetros por carretera sin pavimento. En la actualidad la escuela cuenta con dos nuevas aulas construidas con la ayuda de la comunidad y varios docentes.

Sede D, denominada anteriormente Escuela Rural Los Cacaos, se encuentra ubicada dentro de una granja avícola. El acceso es por carretera sin pavimento. La comunidad que forma parte de esta sede se dedica principalmente a la avicultura, ganadería y agricultura.

Fue creada por una distinguida dama de la región el 3 de Febrero de 1.960, siendo su fin el de educar a la niñez que en ese entonces era numerosa y a quienes se les dificultaba el acceso al estudio. Se le dio inicialmente el nombre de El Naranjito, debido a que la finca se llamaba así. Transcurrido el tiempo, fue cambiando el nombre de la escuela a Los Cacaos por llamarse así la vereda.

Más tarde, en el año de 1972, hubo cambio de casa debido a que la finca en donde funcionaba era sucesión, fue vendida y el nuevo dueño no permitió que la casa siguiera usándose como escuela. Más adelante un caballero que recién había adquirido unas tierras en la región donó el lote donde fue construido un salón y la vivienda en el año de 1975.

En 1998, la alcaldía municipal, construyó un polideportivo y arregló la otra cancha de tierra. En el año 2001 debido al número de estudiantes y por petición de los trabajadores del madroño, ya que más del 50% de los estudiantes eran hijos de los trabajadores de esa granja, solicitaron la construcción del otro salón. Fue así como la señora esposa del dueño de esta granja, decidió mejorar las condiciones de la escuela en julio de este año. Construyeron entonces un salón, arreglaron el patio, ampliaron el techo del corredor de la casa, cambiaron unidades sanitarias y colocaron techo al lavamanos. La obra fue entregada y terminada el 21 de agosto del 2001.

Para el año 2002 se implementó el grado pre escolar en la escuela por solicitud de los padres de varios niños de 5 años. Es así como a partir de este año la escuela cuenta con tres docentes.

Como principal necesidad de la sede es necesario terminar la construcción de otra aula para brindar un mejor ambiente académico, puesto que actualmente se están dictando clases a dos grupos en campo abierto.

Sede E se halla al sur oriente de la cabecera municipal a una distancia aproximada de la cabecera principal de 28 Km.

Cuenta con una vieja construcción de ladrillo y un terreno de aproximadamente 10 hectáreas. En su interior cuenta con 5 salones grandes distribuidos así: Niveles 1, 2, 3, 4, 5; otros salones con los que cuenta la institución son para una biblioteca que consta de un salón grande y uno mas pequeño dentro del mismo, la cocina y un salón donde están los servicios sanitarios que son utilizados por los estudiantes. En la parte exterior se encuentra una cancha de basquetbol sin pavimentar y finalmente algunos cuartos con pisos sin baldosa que constituyen la vivienda del celador.

La comunidad de la vereda el Duende está compuesta por aproximadamente 30 familias, se puede decir que están divididas en dos grupos, ya que algunos son vivientes de fincas cuyos dueños son gente adinerada de la capital del departamento, su función es el cuidado del ganado y de las tierras, la otra parte de la comunidad se dedica a las labores de las granjas avícolas que allí existen. En general la comunidad de la vereda está compuesta por personas laboriosas.

En el año de 1972 se organizó la escuela primaria en terrenos de propiedad de una distinguida dama de la zona quien colaboró con la iniciación de los cinco niveles de primero a quinto, esta construcción comenzó a funcionar con un número de 40 estudiantes. Cuatro años más tarde, 1976 empezó a funcionar la sección de bachillerato, con la apertura de los grados primero y segundo.

El colegio no contaba con la aprobación oficial, con lo cual se presentaban dificultades, esto generó un declive de las actividades, afectando también el sector de educación básica primaria, ya que entre 1983 y 1986 el

establecimiento funcionó solo con primero y segundo de básica primaria. En 1987 se reiniciaron actividades en la educación primaria, quedando nuevamente constituidos los cinco niveles educativos.

Sede F, La escuela de la vereda Mesitas de San Javier fue fundada después de que las primeras familias campesinas de agricultores y leñadores se asentaron en la región. En el año de 1963 empezó a funcionar la escuela en el actual sitio que comprende una hectárea gracias a una donación.

La escuela en su inicio estaba formada por un único salón, construido con el esfuerzo de la comunidad, las Juntas de acción comunal y los profesores. El Gobierno Municipal ha construido un polideportivo, dos aulas de clase y dos sanitarios, también cuenta con dos habitaciones y una cocina. Últimamente fue construido un lavamanos y un sanitario especial para niños.

La población aproximada es de alrededor 680 personas conformando 130 familias de las cuales 35 están vinculadas a la escuela. La vereda la conforman grandes y pequeñas fincas, en las que la mayoría de la comunidad se dedica a cuidar animales y cultivar la tierra.

La economía está basada en la ganadería, agricultura, porcicultura y avicultura. Los principales cultivos son el tomate, habichuela, pimentón, maíz, frijol, café, pepino y algunos frutales. Estos productos son traídos al mercado en donde un porcentaje es para el propietario de la finca y la otra para el sustento del viviente.

En cuanto a la ganadería, predomina el ganado vacuno. La leche obtenida de su ordeño se vende, brindando ingresos a los propietarios y al viviente se le dejan unos pocos litros de leche, hay una empresa de la región dedicada a la cría y ceba de cerdos, la cual genera fuentes de empleo para la región, además hay una compañía avícola propietaria de algunas fincas la cual ha tomado en arriendo otras para dedicarlas a la cría y engorde de aves de corral, fomentando el empleo y vinculando un 15% de los pobladores de la vereda.

La vía de transporte predominante es carretera sin asfaltar y caminos de herradura. La vereda cuenta con servicios comunitarios como un puesto de salud y se pretende la colaboración de la CDMB, UMATA, SENA y FedeCafé. Culturalmente la vereda ha venido perdiendo costumbres debido a que un alto porcentaje de la comunidad es rotada, con frecuencia obedeciendo a políticas de las empresas existentes. Un 70% de la población culminó su primaria, pero no continuaron sus estudios por la falta de un centro de educación secundaria. Educativamente un 95% de la población sabe leer y escribir.

La sede G del Colegio Holanda ubicada en esta vereda fue construida en el año de 1993 en un lote de media hectárea. Cuenta con 2 aulas, 1 baño y vivienda para el profesor, se ofrecen allí los grados de pre escolar y de primaria.

En la actualidad el centro educativo cuenta con 820 estudiantes distribuidos en las siete sedes y el comportamiento histórico de la matrícula permite asegurar la continuidad y el crecimiento del mismo. Los docentes que prestan su servicio a la institución han llegado a un número 36 y en actualidad hay 34, el director, un subdirector y dos administrativos.