

# 51

## LIDERAZGO, CALIDAD Y EDUCACIÓN. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

### LEADERSHIP, QUALITY AND EDUCATION. QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Pedro Luis Espinosa Beltrán<sup>1</sup>

E-mail: [plespinosa@gmail.com](mailto:plespinosa@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3770-4939>

William Andrés Prieto Galindo<sup>2</sup>

E-mail: [william.prieto-g@uniminuto.edu.co](mailto:william.prieto-g@uniminuto.edu.co)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9988-8238>

Carlos Alberto Rubio Gallego<sup>2</sup>

E-mail: [prigawill@gmail.com](mailto:prigawill@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1484-2623>

María del Pilar Ochoa Núñez<sup>2</sup>

E-mail: [maria.ochoa@uniminuto.edu](mailto:maria.ochoa@uniminuto.edu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0557-8285>

<sup>1</sup> Universidad Benito Juárez. México.

<sup>2</sup> Corporación Universitaria Minuto de Dios. Colombia.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Espinosa Beltrán, P. L., Prieto Galindo, W. A., Rubio Gallego, C. A. & Ochoa Núñez, M. P. (2021). Liderazgo, calidad y educación. Sistemas de Gestión de Calidad en instituciones educativas. *Revista Conrado*, 17(81), 419-427.

#### RESUMEN

El presente documento expone el desarrollo, los resultados y el alcance de una investigación de tesis doctoral cuyo objetivo general consistió en analizar el papel del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad para el logro y aseguramiento de la calidad del servicio educativo ofrecido por el Colegio Luigi Pirandello (Bogotá DC) y el Gimnasio Campestre Reino Británico (Tenjo), ubicados en el departamento de Cundinamarca, Colombia. Desde una investigación correlacional causal, con enfoque mixto y un diseño no experimental, se analizó la relación entre los procesos directivo, administrativo, pedagógico y comunitario, a propósito de la función del liderazgo de los directivos docentes. La calidad en la educación es analizada desde una concepción amplia en donde la educación es, ante todo, un derecho fundamental en el contexto de un Estado Social de Derecho, y un elemento esencial en la construcción de la justicia social.

#### Palabras clave:

Liderazgo de los directivos docentes, sistemas de gestión de calidad, calidad en la educación, estado social de derecho, justicia social.

#### ABSTRACT

This document presents the development, results and scope of a doctoral thesis investigation whose general objective was to analyze the role of leadership of teaching managers in the processes of the Quality Management System for the achievement and quality assurance of the educational service offered by the Luigi Pirandello School (Bogotá DC) and the Campestre Reino Británico Gymnasium (Tenjo), located in the department of Cundinamarca, Colombia. From a causal correlational investigation, with a mixed approach and a non-experimental design, the relationship between the managerial, administrative, pedagogical and community processes was analyzed, regarding the leadership function of teaching managers. The quality of education is analyzed from a broad conception where education is, above all, a fundamental right in the context of a Social Rule of Law, and an essential element in the construction of social justice.

#### Keywords:

Leadership of teaching managers, quality management systems, quality in education, social rule of law, social justice.

## INTRODUCCIÓN

Este artículo científico expone el desarrollo, el contenido y los resultados de un trabajo de investigación de tesis doctoral realizado en el marco del programa de doctorado en educación de la facultad de educación de la Universidad Benito Juárez de México. La propuesta ha sido formulada y desarrollada por el doctorando en educación Pedro Luis Espinosa Beltrán; revisada y evaluada posteriormente por pares expertos de la Facultad de Educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Centro Regional Soacha).

El panorama general que da lugar a la investigación es el de la creciente tendencia que presentan las instituciones educativas en relación con la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) para lograr y asegurar una acreditación de alta calidad del servicio educativo ofrecido. Dicha tendencia es analizada desde una concepción en la que la educación no queda despojada de sus atributos políticos, sociales y culturales en el contexto de un Estado Social de Derecho y en la función de la institución escolar frente a la construcción de la justicia social. Esta es, precisamente, la perspectiva que traza el horizonte de sentido del desarrollo y los análisis.

El trabajo se desarrolla en dos instituciones educativas, a saber: el Colegio Luigi Pirandello (Bogotá DC) y el Gimnasio Campestre Reino Británico (Tenjo), ubicados en el departamento de Cundinamarca, Colombia. En una primera fase exploratoria fue posible establecer que la problemática central consiste en el hecho de que la función del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del SGC en las dos instituciones educativas no es clara y plenamente conocida por parte de los demás estamentos de la comunidad educativa. Así, el objetivo general del trabajo consistió en analizar el papel del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad para el logro y aseguramiento de la calidad del servicio educativo ofrecido por las dos instituciones educativas.

El artículo ofrece una breve descripción de los elementos estructurales del trabajo de investigación. Se expone cuál es el problema central y cómo a partir de él se formula la pregunta de investigación, además de un conjunto de preguntas secundarias que posibilitan el establecimiento de los objetivos específicos.

Se exponen cuáles son los principales referentes empleados en la fundamentación teórica del trabajo de investigación, compuesta por los antecedentes, el marco teórico y conceptual, el marco histórico y el marco jurídico-normativo.

Después de esto el documento expone el diseño metodológico de la investigación, presentando en qué consistió la operacionalización de categorías y variables de la propuesta, indicando cuáles fueron los principales instrumentos de investigación y cómo se llevó a cabo su implementación.

En el análisis de resultados se verá cómo fueron cumplidos cada uno de los diferentes objetivos específicos, con importantes logros en el campo teórico y conceptual, demostrando que el asunto del logro y aseguramiento de la calidad en la educación, lejos de ser un proceso meramente directivo o administrativo, es una realidad compleja que involucra a todas y cada una de las dimensiones del proceso educativo. También se identifica aquí cuáles son las principales dificultades de los procesos del SGC en las dos instituciones educativas.

Como principal resultado del trabajo, se tiene una propuesta de organización del SGC en donde se fomenta una verdadera articulación de los diferentes procesos. Especialmente se busca estimular la cooperación y comunicación entre las dimensiones pedagógica, administrativa y directiva, de modo que el estamento docente logre comprender la importancia de la función de los directivos y administrativos docentes en la prestación del servicio educativo.

El directivo docente tiene la responsabilidad social de garantizar una organización tal de los recursos, las dimensiones y los procesos del SGC, que el logro y aseguramiento de la calidad total del servicio educativo ofrecido por las instituciones sea realmente una garantía del cumplimiento del propósito o la función de las escuelas, relacionado con la participación en la construcción de una auténtica justicia social, en donde la educación, si es efectivamente un derecho fundamental, según los preceptos del orden de un Estado Social de Derecho, es una educación que debe ofrecerse y gozarse, según los más altos estándares de calidad.

## DESARROLLO

El trabajo se desarrolló en dos instituciones educativas no oficiales del departamento de Cundinamarca (Colombia). En primer lugar, el Gimnasio Campestre Reino Británico, ubicado en el municipio de Tenjo, fundado en el año 1986 y reconocido como una de las instituciones educativas más prestigiosa del departamento. Esta institución ofrece servicio educativo en todos los niveles de educación formal a estudiantes pertenecientes a los estratos socioeconómicos cuatro, cinco y seis.

En segundo lugar, se encuentra el Colegio Luigi Pirandello, ubicado en la localidad de Engativá de la ciudad de

Bogotá DC, fundado en el año 1985. El colegio ofrece servicio educativo en todos los niveles de educación formal a estudiantes pertenecientes a los estratos socioeconómicos tres y cuatro del sector.

El contexto que se describe evidencia una creciente tendencia por parte de las instituciones educativas de carácter no oficial en Colombia, consistente en la búsqueda del logro y aseguramiento de la calidad del servicio educativo ofrecido. Para ello, las instituciones educativas acuden a la implementación de SGC que permitan la articulación de los diferentes estamentos y procesos en beneficio del servicio educativo que reciben los estudiantes. La zona del departamento de Cundinamarca y de la ciudad de Bogotá es la que cuenta con mayor cantidad de colegios en procesos de acreditación de alta calidad en el país.

Las dos instituciones educativas con las que se ha desarrollado el trabajo de investigación han venido trabajando desde hace más de cuatro años en la implementación de un SGC que permita el logro y aseguramiento de la calidad total del servicio ofrecido. Así, en este escenario, es que, la función del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del SGC en las dos instituciones educativas no es clara y plenamente conocida por parte de los demás estamentos de la comunidad educativa.

Las preguntas secundarias o auxiliares formuladas a su vez permitieron el establecimiento de los objetivos específicos. Algunas de dichas preguntas son: ¿Existe relación entre la calidad y el liderazgo de los equipos directivos en la prestación del servicio educativo? ¿Cómo se implementa y funciona el SGC en cada una de las dos instituciones educativas? ¿Cuáles son las principales dificultades, oportunidades, amenazas y fortalezas del SGC en las dos instituciones educativas?

El objetivo general se expresa en el análisis del papel del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad para el logro y aseguramiento de la calidad del servicio educativo ofrecido por el Colegio Luigi Pirandello (Bogotá DC) y el Gimnasio Campestre Reino Británico (Tenjo) ubicados en el departamento de Cundinamarca, Colombia.

Para dar cumplimiento al objetivo general, y en estrecha relación con las preguntas secundarias de la investigación, se establecieron cuatro objetivos específicos, a saber: primero, fundamentar, teórica y conceptualmente, la estrecha relación que existe entre el liderazgo de los directivos docentes y el logro y aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio educativo; segundo, realizar un balance del estado actual de la implementación y el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad de las dos instituciones educativas: Colegio Luigi

Pirandello y Gimnasio Campestre Reino Británico, ubicados en Cundinamarca, Colombia; tercero, identificar las percepciones de los estamentos de acudientes y colaboradores en relación con la función del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de las dos instituciones educativas: Colegio Luigi Pirandello y Gimnasio Campestre Reino Británico, ubicados en Cundinamarca, Colombia y, finalmente; implementar el instrumento de análisis DOFA (Dificultades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) a los indicadores de los diferentes procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).

Se expone un conjunto de razones que justifican la propuesta en términos profesionales, institucionales, sociales, metodológicos y epistemológicos. Quizá la principal razón de ser de esta propuesta consista en el hecho de que se busca demostrar que contribuir a la calidad del servicio educativo es contribuir, simultáneamente, a la realización de la función de la educación en el escenario de un Estado Social de Derecho: la construcción de una verdadera justicia social.

La fundamentación teórica del trabajo de investigación ofrece, en primer lugar, un panorama general de los antecedentes de la investigación. Mediante la técnica del trabajo de archivo, se realizó una rigurosa búsqueda en las principales bases de datos de los buscadores especializados en línea (Google Scholar, Microsoft Academic, Dialnet y World Wide Science), logrando rastrear más de 40 documentos entre los que se encuentran cuatro tesis doctorales, trabajos de grado de pregrado y posgrado, artículos científicos y artículos de divulgación. Dichos documentos fueron organizados en los contextos local, nacional e internacional.

Los trabajos de Tello & Pinto (2015); Farfán, et al. (2016); Rodríguez (2016), se encuentran entre los más relevantes para el desarrollo de la investigación, por dar lugar a una perspectiva que va más allá de la simple concepción administrativa de la gestión educativa.

A partir de Weber (2005), se analiza la teoría de la justicia social en el contexto de un Estado Social de Derecho. Nuevamente Castoriadis (1996); Durkheim (2001); Weber (2005), permiten comprender la dimensión política y la función social de la educación.

El contraste entre la teoría entre Nussbaum (2012), permitió desarrollar la teoría de la justicia social en el contexto educativo. El análisis del derecho fundamental a la educación en el marco constitucional, permitió explicar la pertinencia de la relación existente entre calidad y educación. Para exponer esta relación se acudió al concepto de calidad desde una perspectiva económica y organizacional en donde Martínez (2012), fue referente fundamental.

Esta fundamentación teórica y conceptual permitió una explicación de las principales características del desarrollo y la implementación de un SGC en las instituciones educativas. Puesto que la misma norma resalta el papel del liderazgo en el logro y aseguramiento de la calidad, se acudió al trabajo de Lussier (2015); y Koontz & Wehrich (2018), para exponer los diferentes enfoques del liderazgo en el escenario educativo.

Para analizar la importancia de la efectividad, la eficiencia y la comunicación en los SGC, se acudió a los esquemas de desarrollados en el contexto corporativo.

Finalmente, fue necesario explicar detalladamente el esquema, la lógica y el funcionamiento de la matriz DOFA, para lo cual, además de, se empleó la descripción hecha por Ponce (2017), respecto de las variables de Dificultades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas en los procesos de SGC.

Tras desarrollar el marco teórico y conceptual, siguiendo una lógica deductiva y abarcando todas las categorías constitutivas de la investigación, el trabajo de Prieto (2019), permitió comprender el proceso histórico que configuró las condiciones en las cuales la educación se convirtió en institución fundamental de las procesos económicos, sociales, culturales y políticos de la modernidad. Se explica de igual modo cómo, desde la década de 1980 se presenta la necesidad de garantizar la calidad a través de procesos de gestión que permitan la articulación de todos los procesos involucrados en la prestación del servicio educativo. Este proceso se desarrolla como resultado de la evolución del concepto de calidad, que se amplía, hasta poder abarcar sectores como el de la educación.

Finalmente, para complementar la fundamentación teórica de la propuesta, es estudio desarrolla un marco jurídico normativo que sigue los parámetros de la jerarquía de las normas establecidas por Kelsen (2015). Así, se da lugar a un marco normativo que comprende el conjunto de directrices y principios establecidos en el orden internacional para la educación. Los documentos de la UNESCO y la OCDE son fundamentales al respecto. Finalmente, se explica cuáles son las normas técnicas y el modelo de SGC implementado (Tabla 1).

Tabla 1. Marco jurídico-normativo de la investigación.

	Constitución	Leyes	Normas
Nacional	Constitución Política de Colombia de 1991. Art. 67 y 45.	Ley General de Educación (Ley 15 de 1994)	Norma ISO 9001 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2015).

Internacional	ONU. Foro Mundial por la Educación. DAKAR. 2000. OCDE/BANCO MUNDIAL 2012 La situación de la educación superior en Colombia. Evaluación de Políticas Públicas nacionales de Educación. UNESCO. Educación para todos. 2015. UNESCO. 2000. Educación como Derecho Fundamental. CESU. Acuerdo por lo superior 2034. UNESCO. Replantear la Educación ¿Hacia un bien común mundial? 2015		
---------------	--	--	--

Fuente: Espinosa (2020).

El trabajo de investigación fue desarrollado desde un paradigma crítico-hermenéutico, según la clasificación del profesor Habermas (1973), y un enfoque mixto, según la definición de Bonilla & Rodríguez (2010). La metodología establecida fue la descriptivo-cualitativa, que tuvo como principales técnicas la investigación documental, la exploración temática, el tratamiento y procesamiento de datos cuantitativos y el trabajo de campo. Como instrumentos de investigación se dio lugar a la aplicación de encuestas, el diligenciamiento de actas de reunión, fichas de sistematización y la elaboración de reseñas académicas.

La variable que se trabajó fue el liderazgo de los directivos docentes para lo cual se tomaron tres dimensiones, a saber: la eficacia, la eficiencia y la comunicación. A cada una de estas tres dimensiones le fueron asignado dos indicadores que se analizaron gracias a la recolección de la información a través de la implementación de los instrumentos de investigación, principalmente la encuesta y la matriz DAFO.

A continuación, el lector podrá observar la operacionalización de categorías y variables establecidas para la investigación (Tabla 2).

Tabla 2. Operacionalización de Categoría y variables.

Categoría	Variable	Dimensiones	Indicador	Técnica	Instrumento
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	LIDERAZGO DE DIRECTIVOS-DOCENTES	Eficacia	Cumplimiento de los propósitos u objetivos del SGC.	- Análisis cualitativo - Análisis cuantitativo - Trabajo de archivo	Encuesta  Matriz DOFA  Reseña académica.
			Grado de satisfacción del usuario respecto del servicio educativo.	- Análisis cualitativo - Análisis cuantitativo - Trabajo de archivo	Encuesta  Matriz DOFA  Reseña académica.
		Eficiencia	Coordinación de los procesos del SGC.	- Análisis cualitativo - Análisis cuantitativo - Trabajo de archivo	Encuesta  Matriz DOFA  Reseña académica.
			Actualización y capacitación por parte de los colaboradores.	- Análisis cualitativo - Análisis cuantitativo - Trabajo de archivo	Encuesta  Matriz DOFA  Reseña académica.
		Comunicación	Percepciones sobre la comunicación intrainstitucional (entre niveles y funciones)	- Análisis cualitativo - Análisis cuantitativo - Trabajo de archivo	Encuesta  Matriz DOFA  Reseña académica.
			Percepciones sobre la comunicación extrainstitucional.	- Análisis cualitativo - Análisis cuantitativo - Trabajo de archivo	Encuesta  Matriz DOFA  Reseña académica.

Fuente: Espinosa (2020).

La encuesta se aplicó en función de hipótesis claramente establecidas para cada ítem, diseñados a partir de los indicadores definidos en la operacionalización vista en la tabla 2. Las encuestas fueron construidas siguiendo las indicaciones de Meneses (2010), en lo referente a su utilización en el contexto educativo. La encuesta estuvo conformada por preguntas cerradas con escala Likert.

Este instrumento fue implementado entre los colaboradores y miembros del estamento de padres y acudientes de las dos instituciones educativas. La técnica empleada fue la del muestreo aleatorio estratificado. Para determinar el tamaño de la muestra un nivel de confianza del 95% (es decir  $Z=1.96$ ) y un margen de error del 3%, se aplicó el procedimiento establecido por Mata (2015), para estudios estadísticos aplicados.

Para el desarrollo del estudio, a partir de lo expuesto por Hernández, et al. (2014), y entendiendo que establecer el alcance de una investigación es una cuestión fundamental para la construcción de los demás elementos estructurales de la investigación se estableció que el alcance de esta investigación es de carácter correlacional causal.

Por último, se optó por desarrollar un diseño de tipo cuantitativo no experimental; específicamente, se estableció que el más apropiado para el estudio era el “Diseño transeccional correlacional causal”, por permitir describir y comprender las relaciones entre categorías, conceptos y variables.

Teórica y conceptualmente, el principal resultado es que logró demostrarse que los directivos docentes, por la posición que ocupan en el conjunto de relaciones existentes entre los diferentes estamentos, dimensiones y procesos de

las instituciones educativas, no solamente deben tener la vocación, sino también la capacidad de liderazgo suficiente para desarrollar procesos de gestión sobre la base de principios como la eficacia, la eficiencia y la acertada comunicación.

Pudo establecerse que la eficacia y la eficiencia son los vectores de la función de distribución y asignación de los recursos por parte de los directivos. Así, en el campo de la teoría, la investigación evidenció que el desarrollo de las funciones de los directivos docentes puede determinar, de modo significativo, el logro y aseguramiento de la calidad del servicio educativo.

También pudo establecerse que, en función del desarrollo histórico de la educación y del Estado en la modernidad, la institución escolar propiamente dicha desempeña, en el contexto de un Estado Social de Derecho, un papel de primer orden en la construcción de una verdadera justicia social. De este modo, el directivo docente, en su capacidad y vocación de liderazgo, no puede ser ajeno a la responsabilidad social de la institución frente al ejercicio del derecho a la educación en términos de calidad.

La construcción de los antecedentes de investigación también permitió establecer que existe una creciente tendencia de reflexionar a propósito de la calidad y el liderazgo en el campo educativo. Al interior de esta tendencia, existe un enfoque -acorde a los propósitos de esta investigación-, que busca entender el aseguramiento de la calidad y los procesos a ello conducentes, no como un asunto netamente directivo o administrativo, sino como un proceso que debe ejecutarse con una clara y dominante orientación pedagógica, garantizando que la calidad educativa represente un efectivo aporte a la construcción de elementos tan importantes como la democracia o la justicia social.

El segundo objetivo específico, consistente en realizar un balance del estado actual de la implementación y el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad de las dos instituciones educativas, permitió identificar que un factor común es que el proceso comunitario es el escenario que mayores desafíos presente, debido a que es el que menor porcentaje de cumplimiento de sus propósitos presenta. Contrario a lo que ocurre con el proceso pedagógico, que tiene una efectividad más que satisfactoria en relación con sus propósitos.

Un indicador en el que definitivamente apremia la implementación de una estrategia de mejora es el de la

comunicación, debido a que gran parte de los colaboradores y la gran mayoría de los acudientes y padres encuestados, desconoce cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos y propósitos establecidos en relación con la totalidad del proceso del servicio educativo. Es necesario que los resultados sean socializados con el fin de que la percepción sobre la calidad del servicio educativo ofrecido por las instituciones.

Justamente, retomando el tercer objetivo específico de la investigación, que se proponía identificar las percepciones de los estamentos de acudientes y colaboradores en relación con la función del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del SGC de las dos instituciones educativas, pudo encontrarse que desafortunadamente no se comprende la importancia de los procesos administrativo y directivo en la prestación del servicio educativo.

Este hecho resalta especialmente entre los docentes, para quienes el proceso educativo es un asunto estrictamente pedagógico. Desde su perspectiva, los procesos administrativo y directivo se manifiestan más bien como un conjunto de requerimientos burocráticos que dificultan el desarrollo de los procesos pedagógicos. Este aspecto fue fundamental para el diseño de la propuesta, toda vez que se considera esencial la integración de los diferentes estamentos y las dimensiones del servicio educativo en las dos instituciones.

Finalmente, para el cumplimiento del cuarto objetivo específico, que pretendía implementar el instrumento de análisis DOFA (Dificultades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) a los indicadores de los diferentes procesos del SGC, se asignó a cada una de las variables de la matriz un indicador que se correspondía con la naturaleza de ser un factor interno o externo al SGC. A cada uno de los indicadores se le asignó una puntuación de uno para un grado de influencia bajo; dos, para un grado de influencia medio y; tres, para un grado de influencia alto; dependiendo del grado de importancia o influencia que el indicador en cuestión tenga sobre el cumplimiento del objetivo general del SGC que consiste en asegurar la calidad total del servicio educativo ofrecido por la institución.

Se realizó además un cruce de variables en función de cada uno de los procesos del SGC, estableciendo en qué porcentaje cada uno de ellos, desde sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, contribuye al logro del objetivo general del proceso del SGC. La siguiente es la matriz DAFO que se obtuvo en el desarrollo del análisis (Tabla 3).

Tabla 3. Matriz de análisis DAFO.

PROCESO	VARIABLES				Puntos	%
	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS		
Directivo	Articulación de procesos	Actitud proactiva de los colaboradores	Asignación, distribución y manejo recursos	Comunicación y divulgación	-1	25%
	2	2	2	3		
Administrativo	Comunicación y divulgación entre procesos	Actualización y capacitación de los colaboradores	Efectividad en el cumplimiento de los procesos	Ejecución de directrices de gestión	1	25%
	3	2	3	1		
Pedagógico	Conocimiento del funcionamiento de los demás procesos	Grado de satisfacción de los usuarios	Talento humano	Percepciones negativas	1	25%
	2	2	3	2		
Comunitario	Participación de los diferentes estamentos en los procesos	Percepciones positivas	Eficiencia en el manejo de recursos	Grado de desarrollo de los proyectos	1	25%
	2	3	2	2		
	9	9	10	8		
	25%	25%	27.7%	22.3%		

Fuente: Espinosa (2020)

Se confirma que, efectivamente, tanto la comunicación y divulgación como la articulación entre los diferentes procesos, representan las mayores dificultades para el SGC en las dos instituciones educativas. El proceso comunitario tiene, en relación con la comunicación y divulgación de los resultados su más grande reto.

Por otra parte, la actitud de los colaboradores y la calidad del talento humano representan el más importante recurso de la institución, lo que se ve reflejado especialmente en el proceso pedagógico donde se han logrado los más altos índices de efectividad.

Se pudo establecer que, definitivamente, el pilar del análisis y de la propuesta de mejoramiento debe ser el logro de una efectiva y eficiente articulación de los diferentes procesos, de forma que los colaboradores puedan comprender la integralidad y complejidad de la prestación del servicio educativo. Es cierto que el objetivo es el aseguramiento de la calidad, pero la calidad se presenta como una cualidad, un atributo que garantiza o representa el real cumplimiento de la función que la institución escolar tiene en la construcción de la justicia social y de la protección de la educación como un derecho fundamental en el contexto de un Estado Social de Derecho.

### Propuesta

Uno de los más importantes resultados del trabajo de investigación fue una organización propuesta por parte de los directivos docentes de las instituciones educativas que, en un trabajo cooperativo, han decidido unificar criterios para que se desarrolle el mismo SGC, buscando de este modo los mismos resultados en términos de calidad del servicio educativo ofrecido.

Como objetivo general del SGC se estableció “Asegurar al usuario la calidad total del servicio educativo ofrecido por la institución” (Espinosa, 2020). Se plantearon cuatro procesos, que son precisamente los analizados en la matriz DAFO, a saber: Directivo, Administrativo, Pedagógico y Comunitario. Cada uno de estos cuatro procesos cuenta con un objetivo que fue establecido en consenso con representantes de los colaboradores de diferentes estamentos. Dicho objetivo específico se articula con y está encaminado al cumplimiento del objetivo general.

Al interior de cada proceso, se desarrollan tres proyectos, conformados cada uno por dos hitos, estructurados por tareas y acciones concretas. Como requerimiento específico para cada uno de los procesos, con el propósito de lograr la articulación deseada y la comunicación necesaria para una mayor comprensión del proceso por parte de los colaboradores, se planteó el reto de que uno de los tres proyectos en cada proceso, tuviera un por lo menos un hito que involucrara a los demás procesos.

Esta propuesta tomó forma luego de una etapa exploratoria en la que se analizaron las principales fortalezas y falencias de los SGC que venían funcionando hasta ahora en las instituciones educativas. La organización de este esquema se expone en la tabla 4.

Tabla 4. Propuesta de organización del SGC.

Objetivo General del SGC	Proceso	Objetivo Específico	Proyectos	Hitos
Asegurar al usuario la calidad total del servicio educativo ofrecido por la institución.	Directivo	Gestionar los recursos disponibles en la institución educativa atendiendo a los principios de eficacia y eficiencia.	Proyecto 1	Hito 1
				Hito 2
			Proyecto 2	Hito 1
	Hito 2			
	Proyecto 3	Hito 1		
		Hito 2		
	Administrativo	Garantizar la articulación y coordinación de los diferentes procesos en la ejecución de las directrices de gestión.	Proyecto 1	Hito 1
				Hito 2
			Proyecto 2	Hito 1
	Hito 2			
	Proyecto 3	Hito 1		
		Hito 2		
Pedagógico	Fortalecer las prácticas y estrategias pedagógicas y didácticas del estamento docente en la institución educativa.	Proyecto 1	Hito 1	
			Hito 2	
		Proyecto 2	Hito 1	
Hito 2				
Proyecto 3	Hito 1			
	Hito 2			
Comunitario	Fomentar la participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en el aseguramiento de la calidad del servicio educativo ofrecido por la institución.	Proyecto 1	Hito 1	
			Hito 2	
		Proyecto 2	Hito 1	
Hito 2				
Proyecto 3	Hito 1			
	Hito 2			

Fuente: Espinosa (2020).

Esta propuesta fue revisada, valorada y avalada por parte de pares expertos de la facultad de educación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Centro Regional Soacha) con el fin de garantizar la validez y pertinencia pedagógica de la propuesta. El desarrollo de este proceso fue esencial en la estructuración del trabajo de investigación, especialmente en lo referente a la fundamentación teórica, además del diseño de la propuesta y la construcción de las reflexiones.

### CONCLUSIONES

Cumpliendo el objetivo general de la investigación, fue posible un análisis de las diferentes dimensiones implicadas en el papel del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad para el logro y aseguramiento de la calidad del servicio educativo ofrecido por las instituciones educativas.

La comunicación debe ser siempre un aspecto de primer orden en la prestación del servicio educativo. Se evidencia que la inadecuada divulgación de los resultados puede llegar a traducirse en un conjunto de concepciones negativas que repercuten directamente en la percepción que se tiene de la calidad del servicio educativo ofrecido por las instituciones educativas.

Importante también fue el conjunto de satisfactorios resultados evidenciados en el proceso pedagógico. Indudablemente, los colaboradores del estamento docente cuentan con gran potencial para contribuir al logro y aseguramiento de la calidad total del servicio educativo ofrecido por las instituciones. Dicha capacidad debe ser aprovechada en beneficio de superar la dificultad referente a la articulación entre los diferentes procesos. Debe resaltarse el hecho de que los docentes tienen un conjunto de representaciones negativas hacia la participación de las dimensiones directiva y administrativa en la prestación del servicio educativo. Por tal razón, la organización del SGC propuesta es válida y pertinente para asegurar una articulación que conduzca a un cambio de percepción.

También ha podido establecerse que la principal facultad de los directivos docentes, el rasgo esencial de su capacidad de liderazgo, es la identificación, asignación y distribución de recursos, en función de las diferentes necesidades y situaciones presentes en la institución educativa. En gran medida, la función del liderazgo de los directivos docentes es de orden intelectual, basada en la organización, articulación y regulación de los recursos, los colaboradores, las acciones, estrategias y los objetivos establecidos.

El directivo docente tiene la responsabilidad social de garantizar una organización tal de los recursos, las dimensiones y los procesos del SGC, que el logro y aseguramiento de la calidad total del servicio educativo ofrecido por las instituciones sea realmente una garantía del cumplimiento del propósito o la función de las escuelas, relacionado con la participación en la construcción de una auténtica justicia social, en donde la educación, si es efectivamente un derecho fundamental, según los preceptos del orden de un Estado Social de Derecho, es una educación que debe ofrecerse y gozarse, según los más altos estándares de calidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bonilla, E., & Rodríguez, P. (2010). *Más allá del dilema de los métodos*. Norma.
- Castoriadis, C. (1996). Poder, Política y Autonomía. *Ensayo y Error*, 1, 6-21.
- Durkheim, E. (2001). *Educación y Sociología*. Altaya.
- Farfán, A., Mero, O., & Sáenz, J. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179-190. \_
- Habermas, J. (1973). Conocimiento e Interés. *Ideas y Valores*, (42), 61-76. \_
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2015). NTC ISO 9001. *Sistema de gestión de la calidad*. CONTEC. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>
- Kelsen, H. (2015). *Teoría Pura del Derecho: Introducción a la Ciencia del Derecho*. Tecnos.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Elementos de Administración*. Mc Graw-Hill.
- Lussier, R. (2015). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de las habilidades*. Cengage Learning.
- Martínez, G. (2012). El derecho fundamental a una educación de calidad: especial consideración a la educación superior a distancia como estrategia institucional para potenciar la calidad educativa. *Revista de Derecho UNED*, 11, 387-411. \_
- Meneses, J. (2010). *Técnicas de Investigación Social y Educativa*. UOC.
- Nussbaum, M. (2016). *Las fronteras de la justicia : consideraciones sobre la exclusión*. Paidós.
- Ponce, H. (2017). La matriz DAFO: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Prieto, W. (2019). *Educación Multidimensional. Propuesta de educación media alternativa desde la perspectiva de la educación filosófica*. Editorial Académica Española.
- Rodríguez, M. (2016). *Análisis de la gestión educativa en educación a distancia con mediación virtual en educación superior en Colombia*. (Tesis Doctoral). Universidad de Granada.
- Tello, C., & Pinto, M. (2015). Gestión de la escuela y la educación en Latinoamérica: análisis de la realidad política. *Roteiro*, 40(1), 11-30. \_
- Weber, M. (2005). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica.