

Cambio cultural de escalonamiento hacia la excelencia en educación en Nariño, Colombia

Ingrid Brigitt González Muñoz¹
Stefani Alejandra García²

RESUMEN

El presente capítulo, en primer lugar, se muestra la teoría que respalda el desarrollo de la estrategia, así como el contexto en el cual se trabaja. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos al aplicar una estrategia enfocada en el uso de Balanced Scorecard articulado con calidad en educación secundaria como cimientos para crear un cambio cultural con escalonamiento hacia la excelencia, viable para mejorar el aprendizaje y desempeño en las instituciones, en busca de generar impactos positivos en adopción de nuevos hábitos, potenciar valores y una efectiva comunicación para un desarrollo humano integral y sostenible. Todo nace del afán de diseñar un modelo propio que articule la calidad académica y administrativa para programas de pregrado alineada a Balanced Scorecard y planeación estratégica, seguido de la búsqueda y creación de herramientas informáticas con metodología cuadro de mando integral, obteniendo muy buenos resultados apoyados de: revisión sistemática de información, normatividad en calidad de educación, consulta a expertos y simulaciones. Actualmente se realiza experimentación en dos programas de pregrado de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, iniciaciones en escuela de postgrados y cambios culturales en instituciones de educación secundaria. Forjando una mejor y más humana calidad de vida con la ayuda de la tecnología.

Palabras clave: calidad, cultura de cambio, Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), herramientas informáticas, educación secundaria.

¹ Universidad de Nariño (Colombia). Correo: ibrigittgonzalez@gmail.com - brigitg@udenar.edu.co
ORCID: <http://orcid.org/0001-6457-8678>

² Universidad de Nariño (Colombia). Correo: stefanigarcia1127@gmail.com ORCID: <http://orcid.org/0001-6893-9258>

ABSTRACT

This chapter, first, shows the theory that supports the development of the strategy, as well as the context in which it works. Subsequently, we present the results obtained when applying a strategy focused on the use of Balanced Scorecard articulated with quality in secondary education as a foundation to create a cultural change with stepping towards excellence feasible to improve learning and performance in the institutions, seeking to generate positive impacts on adoption of new habits, enhancing values and effective communication for integral human development, and sustainable. Everything is born of the desire to design a model that articulates the quality of academic and administrative programs of undergraduate aligned Balanced Scorecard and strategic planning, followed by the creation of tools with methodology scorecard, obtaining very good results supported: a systematic review of information, regulation on quality of education, consulting experts, and simulations. Currently, experimentation is carried out in two undergraduate programs of the faculty of Economic and Administrative Sciences, initiations in graduate school and cultural changes in secondary education institutions. Forging a better and more humane quality of life with the help of technology.

Keywords: Quality, Culture change, Balanced ScoreCard (BSC), Computer tools, Secondary education.

1. Introducción

La calidad en la educación debe enfrentarse competitivamente a las exigencias de la globalización basadas en efectividad de resultados e impacto. La educación secundaria en Colombia enfrenta día a día el reto de asumir importantes desafíos para adelantar los procesos formativos de jóvenes quienes son el presente y serán los ciudadanos del porvenir. Por ello, las instituciones educativas deben fortalecerse en su capacidad de gestión y liderazgo pedagógico, modernizándose para garantizar el acceso y la calidad de la educación. Torrejano (2015) nos dice:

<Inicio de cita> “Dos de las personas más decididas en la adopción de la escuela Nueva como fórmula de salvación de la educación colombiana fueron por un lado, Agustín Nieto Caballero, y por otro, Gabriel Anzola Gómez, quienes en 1930 escribieron que la brecha entre Colombia y los países más desarrollados del mundo occidental está ensanchándose, debido a que ésta no se había convertido en motor de desarrollo, dado que los estudiantes carecían de las herramientas para superar los retos de una sociedad compleja y cambiante” (p.71). <fin de cita>

Esta investigación apuntó al diseño de un modelo de calidad, teniendo en cuenta sistemas de información. De tal manera que se incluyan requerimientos de las normas ISO en planes estratégicos, y alinearlos al Cuadro de Mando Integral, considerando las mediciones como un resumen crítico de la actuación gerencial y teniendo en cuenta los puntos de inflexión globales y dándole un mayor grado de efectividad a la consecución de resultados e impacto en la sociedad.

Para lograr este propósito, se plantearon tres etapas: en la primera, se diagnosticó la situación actual de la educación en Colombia haciendo énfasis en el municipio de la Unión – Nariño, dando prioridad a la educación secundaria pública. La segunda etapa es el planteamiento de una estrategia de escalonamiento a la excelencia a través de la alineación de normas de calidad ISO a cuadro de mando integral y a la planeación estratégica la Institución Educativa Juanambú (2017). La tercera etapa consistió en realizar actividades de capacitación logrando cambios culturales en la institución. Siendo las instituciones educativas las forjadoras de una mejor y más humana calidad de vida con la ayuda de la tecnología.

Adicionalmente, se tienen en cuenta investigaciones anteriores en programas de pregrado de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, como las realizadas por González & Zambrano (2019) “Diseño De Estrategia Gerencial Aplicada En Procesos De Calidad En Educación Superior” y González y Ramírez, (2018) titulada “Articulación de los sistemas de calidad, Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y normas NTC-ISO 9001 para programas académicos de educación superior en instituciones públicas”.

Asimismo, el estudio tiene como objetivo determinar que el cuadro de mando integral puede adaptarse al ámbito de actuación de las instituciones públicas, tomando en cuenta las particularidades que dominan en su desempeño y afectan el grado de cumplimiento de sus objetivos, tal y como lo señalan Bastidas y Moreno (2010).

Al cumplir con los objetivos propuestos no solo se da cumplimiento a los requerimientos de ley en temas de calidad, sino también se logra establecer un modelo propio y único que se ajuste adecuadamente a las realidades institucionales. Construir nuevas concepciones y definiciones en términos de calidad, que a su vez se traducen en mayores índices de bienestar a todos los grupos de interés, consolidar una competitividad sostenible y analizar en tiempo real procesos, resultados e impacto de las metas propuestas, son entonces los objetivos centrales.

Es muy importante resolver este problema por cuanto los beneficios que se derivan se traducen en mayor bienestar a todos los actores que intervienen en el sistema de educación. Entre estos están: brindar una educación de calidad, una formación integral para el mejoramiento de la calidad de vida, efectividad en procesos y cumplimiento de objetivos y propósitos, el reconocimiento en otras regiones, aumentar posibilidades de acceso a niveles de educación superior y lograr una gestión de la calidad educativa con permanencia y pertinencia étnica, cultural, económica, social y ambiental.

De igual manera, se busca aportar a la escasa investigación sobre temas de calidad educativa en el municipio de la Unión, dando vital importancia a la formación integral y de excelencia académica a los jóvenes desde la educación secundaria.

Revisión de literatura

- Calidad

La palabra calidad proviene del latín *qualitas* y es un calco (término que hace referencia a una palabra o una expresión formada por la traducción desde otra lengua) del griego *poiótês* (ποιότης), palabra inventada por el filósofo griego Platón (427-347 a. C.), quien usó para ello la palabra *poiós* (ποιος), que quiere decir cuál, de qué clase, de qué naturaleza, y se origina en la misma raíz indoeuropea de *qualis* en latín, que quiere decir lo mismo. La dejó escrita en su libro *Teeteto*.

Cicerón, en su libro *Académica* la tradujo al latín como *qualitas*: “*Qualitates Igitur Appellavi Poioteaetas Graeci Vocant, Quod Ipsum apud Graccos non est vulgi verbum sed philosophorum...*”. Alvarez (1980) nos dice: “he dado el nombre de las Cualidades a las cosas que los griegos llaman *poiotetes*, incluso entre los griegos no es una palabra de uso ordinario, sino que usada por filósofos”. (p.10). Cicerón usa el dialogo platónico para debatir cuestiones filosóficas y exponer su visión del mundo. Por su parte, Krause (1860) afirma que: “La condición de categoría y la concepción filosófica del término *qualidad*, un doblete culto

de calidad creado en el siglo XVI, son atribuidas al escritor y filósofo griego Aristóteles quien introdujo la categoría cualidad (gr. ποιότης, poiótês) en su sistema de conceptos universales. Categoría filosófica que continuará siendo una constante en el pensamiento filosófico europeo durante los siguientes veinte siglos. (p. 296).

Todos los programas de educación superior están encaminados a la apropiación de las TIC, en pro a mejorar la calidad de la educación y ofrecer a los estudiantes ambientes de aprendizaje que estén acordes a la globalización. Por lo tanto, adoptar medidas para garantizar la calidad es fundamental para el mantenimiento y actualización congruente con las dinámicas de enseñanza y aprendizaje, con compatibilidad en procesos administrativos, académicos y financieros. Lo es también para fortalecer el acceso a las tecnologías de la información y telecomunicaciones con disponibilidad permanentemente y para propender por la creación de mecanismos de evaluación y seguimiento de la calidad y de todos los procesos de las instituciones educativas.

Algunos requerimientos legales vigentes para la educación y aseguramiento de la calidad son:

- Ley 30 de 1992. Es entendida, de acuerdo con la Constitución Política, como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social.
- Constitución política de 1991, artículo 26, que establece como derecho fundamental de los ciudadanos la libertad de escoger profesión u oficio.
- Las condiciones de calidad requeridas para la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior que se ajustan a la Ley 1188 de 2008, las cuales son reglamentadas por el Decreto 1925 de 2010, y son parte del Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior.
- Los lineamientos de calidad CNA exigidos para la obtención de registro calificado, se constituyen en la primera condición básica para que una institución considere el ingreso de un programa al sistema de acreditación. Son las instituciones de educación superior, en ejercicio de su autonomía, las que deciden buscar la acreditación de alta calidad con miras a la excelencia.
- La norma NTC GP1000 es el estándar de gestión dirigido hacia la evaluación del desempeño de las instituciones en términos de calidad y satisfacción social durante la prestación de los servicios por parte de las entidades

estatales. Corresponde con un modelo de gestión basado en un modelo de procesos de la norma ISO 9001, con algunas aplicaciones específicas dirigidas al sector público, como uno modelo estándar de control interno.

- La norma ISO 9001:2015 por la cual se obtiene registro calificado.
- EL decreto 1330 del 2019 reglamentando condiciones institucionales y de programa con fines de registro calificado.

- Cuadro de Mando Integral

David Norton y Richard Kaplan introdujeron el concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC por sus siglas en inglés). Según Kaplan y Norton (2016), el Cuadro de Mando Integral surge como un nuevo sistema de gestión. Su propósito fundamental es establecer un nuevo análisis que permita solucionar algunas dificultades que presentaba su modelo anterior, el cual se basa fundamentalmente en indicadores financieros procedentes de los beneficios de la economía de escala, y en donde temas como la inversión en capacidades y relaciones a largo plazo con los clientes no eran considerados vitales.

A partir de 1975, los nuevos entornos competitivos, avances tecnológicos, y las nuevas hipótesis de funcionamiento que se relacionan con las funciones cruzadas, los vínculos con clientes y proveedores, la segmentación de los clientes, la globalización y la innovación, han provocado que ya las empresas no generen únicamente valor a través de sus activos tangibles sino que además se incluyan aquellas que son intangibles, las cuales están estrechamente relacionadas con los procesos de innovación y diferenciación, entre otras. El Cuadro de Mando Integral surge como una nueva alternativa que sirve como puente para encaminar a las empresas hacia estas nuevas prácticas.

- Planeación Estratégica

Según Chiavenato (2010) el proceso de planeación estratégica es una guía para las organizaciones en el desarrollo y formulación de estrategias que aseguren la evolución continua y sostenible. “Este proceso representa todo un acervo y acumulación de aprendizajes a lo largo del tiempo, ya que la mayoría de las organizaciones lo han utilizado con el fin de lograr diferentes objetivos y al mismo tiempo lo usan para transformarse cuando el pensamiento estratégico evoluciona” (p.3).

2. Metodología

La investigación es de tipo cuantitativo descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis.

Inicialmente, se realizó una revisión sistemática de la normatividad de calidad de educación vigente, se consultó a expertos en el tema de calidad y cuadro de mando integral, y luego se realizó el estado del arte relacionado con el uso de metodología de cuadro de mando integral en procesos de gestión de educación. Hasta el momento no se encontraron estudios en el uso de herramientas informáticas relacionadas con sistemas de gestión de calidad en procesos de educación secundaria a nivel municipal. Los pocos esfuerzos se centran en la construcción de Proyecto Educativo Institucional y planes de mejoramiento, tomando como base las guías emitidas por el Ministerio de Educación. Posteriormente, se realizó un diagnóstico del estado actual de la Institución Educativa Municipal Juanambú.

Con la información sistematizada, se procedió a proponer objetivos y estrategias de direccionamiento estratégico en la Institución Educativa Municipal Juanambú, con relación a la identificación y priorización de necesidades e impactos frente al sistema integrado de gestión de calidad. Se planteó un modelo de gestión de calidad a partir de la norma ISO 9001:2015, y se alineó la planeación estratégica de la institución a CMI, teniendo en cuenta el sistema integrado de gestión de calidad propuesto.

Siendo de corte exploratorio, para la presente investigación, y en cumplimiento de sus objetivos, se ha decidido a criterio de los investigadores llevar a cabo un muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia por cuanto se utilizó como muestra la escogencia de la Institución Educativa Juanambú de La Unión – Nariño.

3. Resultados

Se logra consolidar un modelo de cumplimiento general para aseguramiento de la calidad que complemente y oriente los elementos sistémicos, y arroje un control que genere mayor efectividad de gestión de procesos educativos basado en cuatro perspectivas, en los diez objetivos de direccionamiento estratégico que cubren lineamientos de CNA y en los requerimientos de las normas NTC e ISO 9001:2015.

En la tabla 1 se observa la Integración de las Normas ISO NTC con Objetivos estratégicos de la Institución Educativa Juanambú, alineados a las perspectivas de Cuadro de mando integral las cuales se acoplan y complementan.

Tabla 1.
Integración de las Normas ISO NTC con Objetivos estratégicos de la Institución Educativa Juanambú, alineados a las perspectivas de CMI

Perspectiva	Denominación de objetivos	ISO NTC
Proyecto Institucional	1. Misión y proyecto institucional	4. Contexto de la organización
Comunidad estudiantil	3. Estudiantes	9. Evaluación del desempeño
	9. Impacto de los egresados	10. Mejora
Procesos de desarrollo	4. Procesos académicos	8. Operaciones
	6. Investigación, creación artística y cultural	
	5. Visibilidad regional y nacional.	
Crecimiento e innovación	2. Profesores	7. Soporte
	10. Financiación	
	7. Bienestar institucional	5. Liderazgo
	8. Administración y gestión	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la metodología de cuadro de mando integral, se plantearon cuatro perspectivas como ejes estratégicos: proyecto institucional, comunidad estudiantil, procesos de desarrollo y aprendizaje, y crecimiento e innovación, las cuales se describen en la tabla 2.

Por la naturaleza pública de la institución en estudio, la primera perspectiva tiene el carácter social y de formación, más no financiero como lo exponen Kaplan y Norton en sus primeros estudios de caso sobre cuadro de mando integral para organizaciones, en las que su principal objetivo era la rentabilidad.

Tabla 2.
Descripción de perspectivas

Perspectiva	Descripción de los Ejes
Proyecto institucional	La educación debe enfrentarse competitivamente a exigencias globales basadas en resultados e impacto. Es por ello, que se ubica esta perspectiva en este punto, debido a su importancia en la formación profesional integral orientada por valores éticos, respeto y compromiso con la equidad y la diversidad, con base en políticas de inclusión social, asegurando la excelencia académica, el fortalecimiento de la transformación hacia un desarrollo humano sostenible y aportes al mejoramiento de la calidad de vida.
Comunidad estudiantil	Establecer mecanismos que permitan el vínculo de los estudiantes con un entorno real orientado a la solución de problemas o intervenciones en cumplimiento con la visión y misión generando impacto positivo a la sociedad por el desarrollo integral de los estudiantes, es vital para incrementar las relaciones con las organizaciones, el sector empresarial y el estado, a través de la intención pedagógica, la concepción de la relación entre los individuos y la sociedad en el que se sustenta la misma.
Procesos de desarrollo	Asumir la responsabilidad de fortalecer mecanismos de interacción con el contexto educativo mundial desde el aprovechamiento de las fortalezas institucionales para consolidar una formación estratégica, transversal e integral con actividades de alcance internacional en investigación, creación artística, medio ambiente, extensión y proyección social y el seguimiento permanente y continuo a cada proceso para evaluar la relación significativa entre cumplimiento de objetivos y la calidad y saber si estos se están cumpliendo de manera adecuada y eficiente.
Aprendizaje, crecimiento e innovación	Optimizar los recursos (materias primas, tiempo, dinero, tecnología, equipos, elementos de protección personal, entre otros...) e integrarlos al talento humano. La transformación, desde el capacitar al talento humano en el fomento de la cultura de eficiencia en procesos y procedimientos internos de la institución, a través de innovación en la gestión integral de los mismos, articulada con directrices ya definidas por la institución, mediante la adopción de mecanismos de planeación, control, mejoramiento continuo, y el manejo eficiente de los recursos en cada uno de sus procesos y servicios con responsabilidad social.

Fuente: Elaboración propia

A estas perspectivas se alinean diez objetivos estratégicos de la institución, con el fin de acoplarse a la realidad de esta. Estos se plantean con base a la calidad académica y factores del CNA, incluyendo las normas ISO y el tema ambiental, en pro de garantizar la recuperación y conservación del medio ambiente como factores claves de éxito en la institución.

Tabla 3.
Objetivos estratégicos

N°	Título de los Objetivos Estratégicos	Objetivos Estratégicos alineados a factores de CNA Institucional
1	Misión y proyecto institucional	Fortalecer el desarrollo humano de forma integral a través del acompañamiento permanente e interiorización el Plan de Desarrollo Institucional - PDI, Plan Educativo Institucional – PEI, entre comunidad educativa, de tal forma que se generen los compromisos requeridos para el aseguramiento de la excelencia académica.
2	Profesores	Cualificar al talento humano en función de los parámetros de calidad establecidos.
3	Estudiantes	Garantizar el acceso de los estudiantes y las condiciones necesarias para la formación integral en el marco del PDI.
4	Procesos académicos	Lograr la excelencia académica en la formación integral de los estudiantes mediante la articulación dinámica de las funciones misionales.
5	Visibilidad nacional e internacional	Posicionar la institución a nivel local, regional, nacional en función de los estándares de calidad.
6	Investigación y creación artística y cultural	Generar producción investigativa entre docentes y estudiantes en términos de las exigencias científicas y artísticas y de los parámetros de calidad concernientes a la producción intelectual de las comunidades académicas, científicas y artísticas nacionales e internacionales.
7	Bienestar institucional	Consolidar un clima organizacional y académico pertinente para los estudiantes de tal manera que se fomente su permanencia en términos de su calidad de vida.

8	Administración y gestión	Integrar la gestión y el desarrollo humano en función de la calidad como principio rector de la función administrativa, generando incentivos académicos y financieros para que los estudiantes participen activamente en prácticas empresariales, investigativas y monitorias que beneficien los procesos institucionales.
9	Impacto de los egresados	Dinamizar la interacción entre los egresados Organizaciones, Empresa y Estado para el mejoramiento académico continuo de tal modo que se potencie el rol de los egresados como agentes de transformación social y económica de la región.
10	Financiación	Equilibrar la relación entre recursos y requerimientos a través de la gestión interna y externa para la consecución de recursos.

Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los objetivos estratégicos, se proponen estrategias, entre las cuales están:

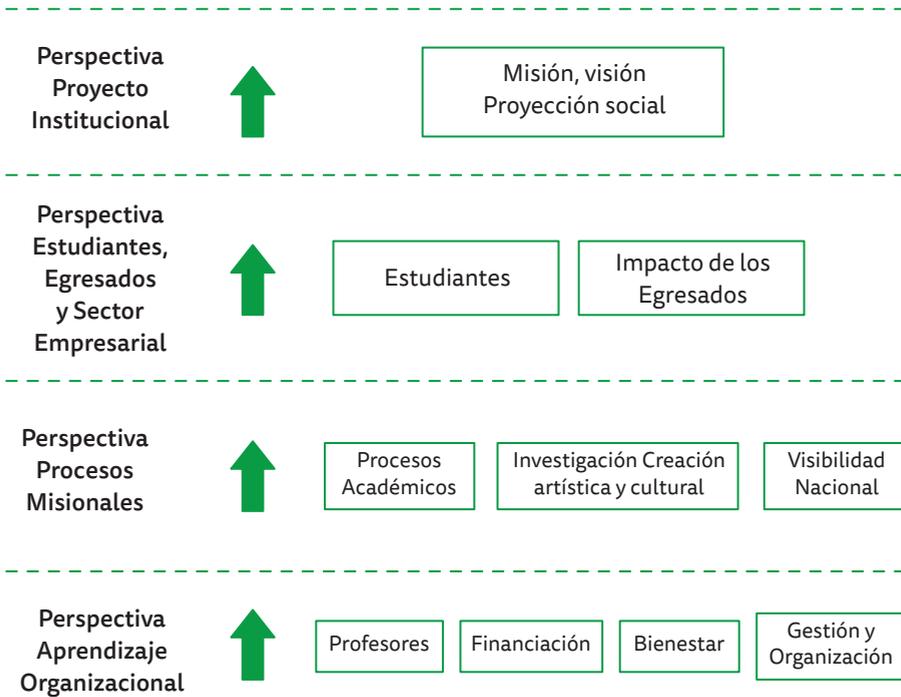
- Participación de la comunidad académica en los programas de Bienestar institucional.
- Estrategias institucionales y procesos misionales con estudiantes.
- Desarrollo de acciones efectivas para interactuar con los Egresados, Organizaciones, Empresa y Estado.
- Realización de actividades de integración de la comunidad educativa, organización, empresa y estado en pro a garantizar la recuperación y conservación del medio ambiente.
- Difusión permanente de las actividades relevantes que aporten a la institución a nivel nacional e internacional.
- Consecución de Convenios de Marco de movilidad Interinstitucionales a nivel nacional e internacional.
- Investigación para la renovación permanente de la maya curricular.
- Creación de un sistema de información y Gestión Académico - Administrativo.
- Autoevaluación y autorregulación permanente.
- Consolidación y reconocimiento de grupos y/o semilleros de investigación.

- Gestión para alianzas estratégicas que beneficien la investigación y la interacción social.
- Publicación resultados de investigación en revistas indexadas y/o libros.
- Generación de incentivos académicos y financieros para que los estudiantes participen activamente en prácticas empresariales, investigativas y monitorias que beneficien los procesos institucionales.
- Desarrollo de infraestructura tecnológica administrativa.
- Desarrollo y apoyo a procesos educativos
- Manejo de TIC y pedagogías adecuadas.
- Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Fortalecimiento de los procesos que permitan el desarrollo humano integral de los miembros de la Comunidad educativa, por medio de acompañamiento psicológico, espiritual, recreativo y de apoyo académico.

Con el fin de continuar con la alineación a la metodología de cuadro de mando integral, se asignan tácticas a cada estrategia para visibilizar acciones y realizar seguimiento y medición a través de indicadores. La relación de causalidad como se observa en la Figura 1, se encuentra enfocada a la certificación de calidad de la Institución Educativa Juanambú y se construye el modelo de cuadro de mando integral en cuatro perspectivas las cuales son en su orden de mayor a menor importancia:

- I. Perspectiva Proyecto Institucional
- II. Perspectiva Estudiantes, Egresados y Sector Empresarial
- III. Perspectiva Procesos Misionales
- IV. Perspectiva Aprendizaje Organizacional

Figura 1.
Relación Causa Efecto de la Arquitectura de la Estrategia.

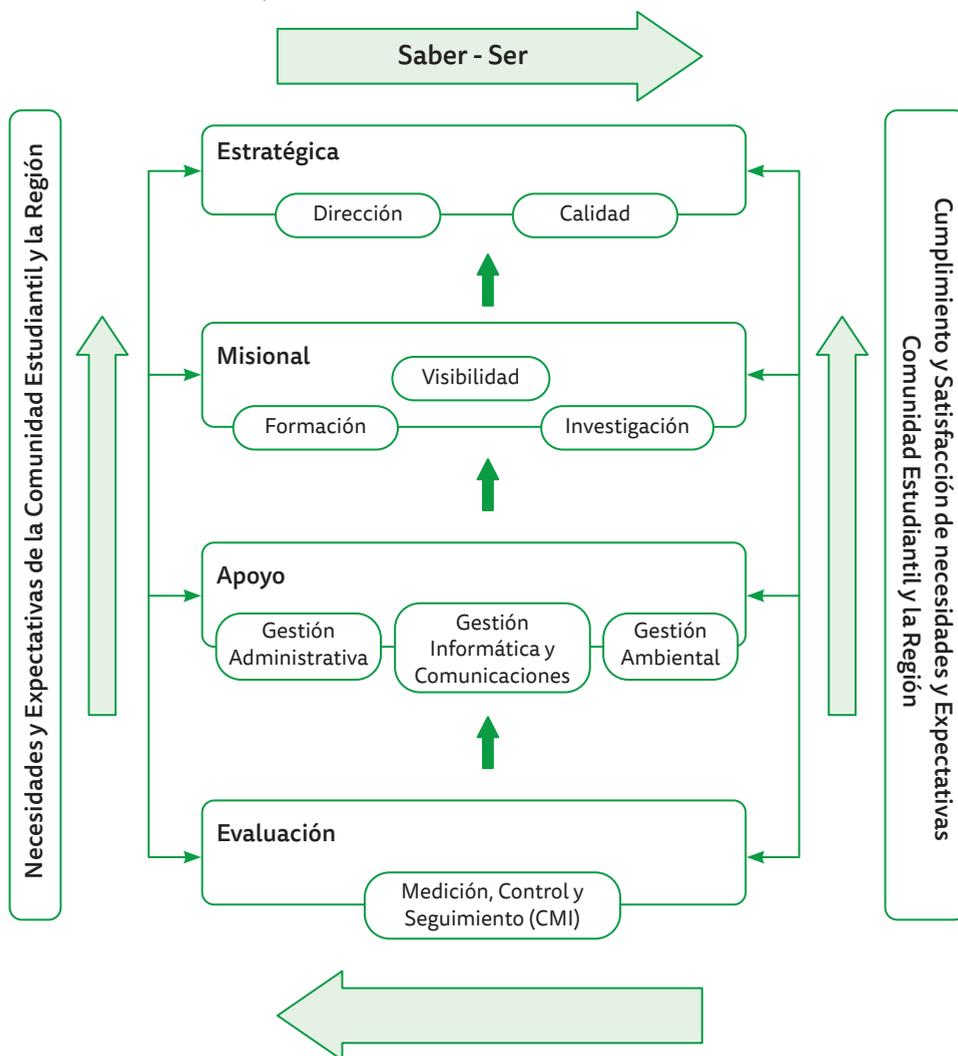


Fuente: elaboración propia.

El cimiento del modelo es la perspectiva aprendizaje organizacional en la cual se encuentra los docentes, bienestar institucional, financiación, organización y gestión, para apoyar los procesos misionales institucionales, compuestos por procesos académicos de visibilidad regional y nacional, como la parte de investigación y creación artística y cultural. Estos procesos, a su vez sirven de soporte a la perspectiva de los estudiantes, egresados y sector empresarial, necesaria para el cumplimiento de los objetivos a nivel de la perspectiva proyecto institucional. Adicionalmente, se formula un mapa de procesos (ver Figura 2) y en si la construcción e implementación de un sistema integrado de gestión de calidad en la institución.

Figura 2.

Mapa de Procesos de la Institución Educativa Juanambú (En estado de actualización documental).



Fuente: elaboración propia.

El anterior modelo se propone, teniendo en cuenta un diseño para educación superior en el cual se articulan lineamientos CNA para programas de pregrado, normas NTC GP 1000:2009, Normas ISO 9001:2015 y decreto 1330:2019, dar cumplimiento a los requerimientos de ley, contar con un modelo complementario entre los sistemas de calidad que oriente sobre los elementos sistémicos y de un mayor control para hacer más eficiente, eficaz y efectiva la gestión de los procesos educativos. Se planteó el siguiente modelo de articulación de los sistemas de calidad, considerando por un lado la norma NTC-ISO 9001:2015 (desarrollada e implementada institucionalmente) y el modelo de acreditación para programas de pregrado del CNA como el mecanismo de directrices definidas a través de lineamientos y ponderaciones establecidas por el CNA, además de las condiciones de programa con fines de registro calificado reglamentadas en el decreto 1330. A continuación, se presenta un modelo en el cual se evidencia la relación de los sistemas de calidad:

Tabla 4.
Articulación de Lineamientos CNA para Programas de Pregrado, Normas NTC GP 1000:2009, Normas ISO 9001:2015 y Decreto 1330:2019

PERSPECTIVA	CNA PROGRAMAS DE PREGRADO	CONDICIONES DECRETO 1330	ISO 9001:2015	NTC GP 1000:2009
Proyecto Institucional	1. Misión y proyecto institucional y de programa	Justificación del programa	4. Contexto de la organización	5. Responsabilidad de la dirección
Comunidad Educativa Y Sector Productivo	3. Estudiantes		9. Evaluación de desempeño	8. Medición, análisis y mejora
	9. Impacto de los egresados en el medio		10. Mejora	

Procesos Misionales	4. Procesos académicos	Aspectos curriculares Organización de actividades académicas y proceso formativo	8. Operaciones	7. Realización del producto o prestación del servicio
	5. Visibilidad nacional e internacional	Relación con el sector externo		
	6. Investigación, innovación y creación artística y cultural	Investigación, innovación y/o creación artística y cultural		
Aprendizaje, Crecimiento Y Recursos Virtuales	2. Profesores	Profesores Medios educativos Infraestructura física y tecnológica	7. Soporte	6. Gestión de los recursos
	10. Recursos físicos y financieros		5. Liderazgo	
	7. Bienestar institucional		6. Planificación	
	8. Organización, administración y gestión			

Fuente: elaboración propia

En la primera perspectiva, denominada “Proyecto Institucional” Si bien, las normas ISO y NTC presentan el contexto y responsabilidad de la dirección, el CNA es relevante académicamente y responde a necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales. Se contemplan los perfiles de egreso y las modalidades en que se desea ofrecer el programa para que tenga pertinencia frente a las necesidades del país y la región, de acuerdo con el Decreto 1330, el cual hace alusión a que la institución deberá presentar una justificación que sustente el contenido curricular.

Para el factor clave de investigación en la perspectiva “Procesos Misionales”, EL CNA se enfoca en que el programa debe promover la capacidad de indagación y búsqueda, y la formación de un espíritu investigativo, creativo e innovador que favorezca al estudiante una aproximación al estado del arte en el área del cono-

cimiento del programa. También evalúa la existencia y utilización de mecanismos por parte de los profesores adscritos al programa para incentivar en los estudiantes la generación de ideas y problemas de investigación, la investigación de problemas en el ámbito empresarial susceptibles de resolver mediante la aplicación del conocimiento y la innovación.

El decreto 1330 contempla que la institución debe establecer en el programa estrategias para la formación en investigación que le permitan a estudiantes y docentes estar en contacto con los desarrollos disciplinarios e interdisciplinarios, la creación artística, los avances tecnológicos y campo disciplinar más actualizado, de tal forma que se desarrolle el pensamiento crítico y/o creativo.

De acuerdo con lo definido en el proyecto institucional y en las políticas institucionales en materia investigativa, el programa cuenta con un núcleo de profesores adscritos directamente o a través de la facultad o departamento respectivo, al cual se le garantiza tiempo significativo dedicado a la investigación, innovación, creación artística y cultural relacionadas con el programa.

El CNA, reconoce que un programa de alta calidad garantiza los recursos necesarios para dar cumplimiento óptimo a su proyecto educativo y por mostrar una ejecución y manejo efectivos y transparentes de sus recursos físicos y financieros, y entre los aspectos que evalúa están la existencia y uso adecuado de aulas, laboratorios, talleres, sitios de estudio para los alumnos, salas de cómputo, oficinas de profesores, sitios para creación artística y cultural, auditorios y salas de conferencias, oficinas administrativas, cafeterías, baños, servicios, campos de juego, espacios libres, zonas verdes, y demás espacios destinados al bienestar general.

En concordancia, el decreto 1330, establece que la institución debe contar con la dotación de los ambientes físicos y/o virtuales de aprendizaje que incorporan equipos, mobiliario, plataformas tecnológicas, sistemas informáticos, recursos bibliográficos (físicos y digitales), bases de datos, y recursos de aprendizaje e información, entre otros, que atienden los procesos formativos y el desarrollo de la investigación y la extensión. También la institución deberá contar con mecanismos de capacitación y apropiación de los medios educativos para los estudiantes y profesores que estén adscritos al programa.

En la característica N°38 "Recursos físicos", el CNA alude a que el programa debe contar con una planta física adecuada, suficiente y bien mantenida para el desarrollo de sus funciones sustantivas. Para complementar, el decreto 1330 contempla que la institución proveerá los ambientes físicos y virtuales de aprendizaje, específicos para el desarrollo de los procesos formativos, la investigación

y la extensión de acuerdo con las modalidades en que el programa se ofrezca. Se tienen en cuenta, por tanto, los recursos virtuales que no están contemplados en esta condición del CNA.

Cabe mencionar que las condiciones de programa descritas en el decreto 1330 son necesarias para obtener, modificar o renovar un registro calificado, las cuales deberán ser coherente con las modalidades en que será o es ofrecido su nivel de formación, así como la naturaleza jurídica, tipología e identidad institucional, que si bien se estipulan para educación superior al igual que las otras normativas articuladas en la tabla 3, estas además de complementarse, son muy viables en la aplicación e implementación desde la educación secundaria.

4. Discusión

Un sistema integral de gestión bajo lineamientos de CNA y normativa ISO 9001:2015, establece la prevención como una práctica en procura de la calidad, orientada hacia el incremento de eficacia y de la eficiencia, optimizando los recursos empleados sean de diversa índole (humanos, materias primas, tiempo, dinero, tecnología, equipos, elementos de protección personal, entre otro), integrándolos al talento humano.

En términos de calidad en educación, las instituciones se enfrentan competitivamente a las exigencias de la globalización basadas en efectividad de resultados e impacto. Esta situación conlleva a la búsqueda de las mejores herramientas informáticas tipo estratégico, enfocadas en la gestión efectiva y la sistematización. El cuadro de mando integral, actualmente, ha pasado a ser un sistema para gestión estratégica para cualquier fin, pues se puede aplicar hasta en la vida personal. Este permite determinar el grado de cumplimiento de una serie de objetivos, evaluados en tiempo real a través de indicadores de desempeño.

Puntualizando en el tema de diagnóstico estratégico se hace evidente que la Institución Educativa Juanambú debe dar mayor importancia a:

- La comunicación efectiva. Se puede lograr si se tiene una formación en el uso adecuado de los medios de comunicación existentes como el internet y la web, y se complementa y refuerza con la elaboración de cartillas, folletos, etc.
- Tener en cuenta el planear, hacer, verificar y actuar en todos los procesos, ya que estos son parte fundamental en el mejoramiento continuo y retroalimentación.

- Plantear estrategias de motivación para mejorar la cultura de la calidad, comunicación efectiva y trabajo en equipo.
- El seguimiento permanente y continuo a cada proceso, y en especial a estudiantes y egresados, es importante para evaluar la relación significativa entre cumplimiento de objetivos y la calidad y saber si estos se están cumpliendo de manera adecuada y efectiva.
- Es clave crear una cultura de calidad, por lo tanto, realizar jornadas de capacitación que fomenten el espíritu de mejoramiento continuo y excelencia académica apoyados de nuevas metodologías, no solo aportan al crecimiento institucional sino también personal para una mejor calidad de vida.
- Los jóvenes son el presente y no solo el futuro. Enfocarse en la calidad y excelencia académica en las instituciones de educación secundaria es primordial para el desarrollo, crecimiento y competitividad sostenible.

5. Conclusiones

Es primordial tener una cultura de calidad. A partir del diagnóstico se determinó que se debe iniciar con el proceso de capacitaciones en temas de calidad y cuadro de mando integral para así continuar con los procesos de planeación, elaboración, verificación e implementación de la estrategia conjunta con el talento humano de la Institución Educativa Juanambú acercándonos a las realidades de la misma.

El sistema unificado e integrado de gestión en la Institución Educativa Juanambú permitirá, en su implementación, evaluar el desempeño de forma permanente e identificando oportunidades de mejora, gracias al uso adecuado de herramientas informáticas y apoyado de metodología de cuadro de mando integral. El sistema en simulaciones puede evidenciarse en las referencias González y Zambrano (2019) y González y Ramírez, (2018).

El modelo de gestión integral en la Institución Educativa Juanambú aportará a la consolidación y operación de la cadena de valor institucional, haciéndola una organización más competitiva, eficaz, eficiente, simplificando la interacción de sus procesos y la comunicación entre las distintas áreas, asegurarse la cohesión de la organización en torno a las metas, objetivos y compromisos institucionales.

Los objetivos propuestos buscan identificar cuáles son los factores claves de éxito de la institución y formular estrategias asertivas que conlleven a la certificación de calidad, incrementar la competitividad, eficiencia y eficacia de manera sostenible.

La estrategia planteada, alineada a cuadro de mando integral además de articular acciones entre los diferentes actores de la Institución Educativa Juanambú, potencializa su acción, mejora su trabajo y los resultados e impactos de los procesos institucionales, inspirados en el mejoramiento continuo, mucho más allá de una gestión realizada de manera aislada.

Se construye en la Institución Educativa Juanambú una estrategia de gestión integral institucional con las normas ISO 9001:2015, a partir del liderazgo, el empoderamiento, la responsabilidad y el compromiso de los diferentes actores de la Institución, fomentando el trabajo en equipo.

Según los expertos en temas de calidad, la mejor manera de implementar la calidad en las instituciones de educación es integrando las normas, así como lo hacen ya en los países europeos, para que la educación aporte al desarrollo regional de manera efectiva, es preciso aplicar de manera articulada en los procesos misionales, los principios del aseguramiento de la calidad y de manera prioritaria el enfoque hacia la sociedad. Es prioritario entonces fortalecer el tejido social de la región, garantizando una verdadera y sólida vinculación de la institución con la sociedad, organizaciones, empresa y estado. Recuperando la confianza y fortalecimiento de la institucionalidad a través de acciones que faciliten el comportamiento colectivo de compartir el conocimiento y los saberes con proyección social, se impactará en mejoras del desarrollo regional.

La mayoría de las instituciones de educación secundaria en la región no cuentan con un sistema de calidad. En algunos casos, es preocupante porque los docentes no tienen conocimientos acerca del tema de calidad y no existe empoderamiento y motivación por mejorar integral y sosteniblemente.

Es importante mencionar que la pandemia del Covid-19 amenaza el avance y calidad de la educación en todo el mundo, debido a que produce impactos significativos que no solo afectan a la economía sino también al aumento de la inequidad, incremento de la deserción escolar y cierre de muchas instituciones educativas y como la articulación con la tecnología ha jugado un papel fundamental para la continuidad en los procesos de aprendizaje. En respuesta, la implementación de políticas públicas enfocadas en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4) de la Agenda 2030, cuyo objetivo es “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, serán vitales para el desarrollo integral, mejoramiento continuo y hacia la excelencia académica.

6. Referencias bibliográficas

- Álvarez, M. T. (1980). *Academia*. México.
- Bastidas, E., y Moreno, Z. (2010). Un modelo multidimensional basado en el cuadro de mando integral para la gestión de políticas educativas en el sector universitario. *Copérnico*, 13(7), 5-11.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- González, I. B., y Ramírez, C. A. (2018). Articulación de los sistemas de calidad, Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y normas NTC-ISO 9001 para programas académicos de educación superior en instituciones públicas. *Tendencias*, 19(1), 187-203.
- González-Muñoz, I. B., y Zambrano-Riascos, J. A. (2019). Diseño de estrategia gerencial aplicada en procesos de calidad en educación superior. *Opción*, 34, 179-209.
- Institución Educativa Juanambú. (2017). Proyecto Educativo Institucional. Acuerdo 043, septiembre 14.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Krause, C. C. (1860). *Sistema de la filosofía metafísica*. Madrid: Imprenta Manuel Galeano.
- Norma Internacional ISO 9001:2015. (2015). *Sistemas de Gestión de la Calidad, Requisitos*. Suiza.
- Torrejano-Vargas, R. H. (2015). La educación que merecemos no es la educación que tenemos: el problema de la falta de calidad en la educación básica y secundaria en Colombia, 1903-1933. *Jangwa Pana*, 14(1), 59-74.