

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO "ALBERTO VEJARANO LAVERDE" CRUZ ROJA COLOMBIANA SECCIONAL CUNDINAMARCA Y BOGOTÁ 2013		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	MAURA ANGELICA BORRAEZ RAMOS		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano		Gestión directiva
	Calidad educativa		Cruz Roja Colombiana
	Norma Técnica de Calidad 5555		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Se busca proponer un plan de mejoramiento continuo de enfoque antropológico con base en la NTC 5555, para la gestión directiva del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano "Alberto Vejarano Laverde" de la Cruz Roja Colombiana, a partir de un diagnóstico, realizado con la metodología cualitativa para el Análisis de situaciones particulares.</p> <p>Las variables y categorías de análisis fueron la Gestión Directiva en cuanto a los aspectos antropológicos: liderazgo, comunicación y motivación, y en Gestión, desarrollo de Procesos y Calidad. La autoevaluación se enfocó en la Gestión de procesos, de objetivos y políticas, gestión humana y clima organizacional y Relaciones con el entorno, según indica la NTC:5555</p> <p>El Plan de mejoramiento continuo propuesto se busca que las direcciones actúen sobre las debilidades encontradas en las dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación, gestión e inclusión de la calidad, para integrar y potenciar el nivel institucional</p>		
<p>Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.</p> <p>De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.</p>			

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUODE LA GESTIÓN DIRECTIVA DEL
INSTITUTO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO
HUMANO “ALBERTO VEJARANO LAVERDE” CRUZ ROJA COLOMBIANA
SECCIONAL CUNDINAMARCA Y BOGOTÁ 2013

Luzángela Aldana de Vega Ms.

Maura AngélicaBorraez Ramos

Universidad de la Sabana
Facultad de Educación
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, abril de 2013

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA GESTIÓN DIRECTIVA
DEL INSTITUTO DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO
HUMANO “ALBERTO VEJARANO LAVERDE” CRUZ ROJA COLOMBIANA
SECCIONAL CUNDINAMARCA BOGOTÁ 2013

Eje de profundización: Calidad de la Institución Educativa

Luzángela Aldana de Vega, Investigadora principal
Magíster en Dirección Universitaria, Universidad de los Andes

Maura Angélica Borraez, Investigadora auxiliar
Especialista en Docencia Universitaria, Universidad Libre

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE EDUCACIÓN
Maestría en Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Chía, abril de 2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

Asesora

Jurado

Maestría en
Dirección y Gestión de Instituciones Educativas
Universidad de La Sabana

Chía, abril de 2013.

AGRADECIMIENTOS

En la realización de este proyecto agradezco primero que todo a mi familia y a mi hijo por el apoyo anímico, la paciencia y el sentido de perseverancia para lograr esta meta.

También agradezco a mis compañeros de trabajo y estudio, por la colaboración y enriquecimiento de conocimiento técnico y experimental.

Y agradezco a mi Asesora y a la Mesa directiva por el apoyo y la oportunidad de manejo de tiempos para alcanzar esta etapa de mi vida profesional.

(Acta de aprobación)

DEDICATORIA

A mi Familia,
miHijo,
y demás seres queridos.

Maura Angélica

CONTENIDO

	pág.
NOTA DE ACEPTACIÓN	3
AGRADECIMIENTOS	4
DEDICATORIA	6
RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	17
1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 SUB-PREGUNTAS	18
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	19
2. OBJETIVOS	21
2.1 OBJETIVO GENERAL	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2.3 JUSTIFICACIÓN.....	21
3. MARCO TEÓRICO.....	24
3.1 CONTEXTO DE LA CALIDAD.....	24
3.1.1 Plan de Mejoramiento.....	28
3.1.2 Mejoramiento Continuo.....	31
3.2 CONTEXTO GENERAL DE EDUCACIÓN CON CALIDAD.....	31
3.2.1 La Calidad en las Instituciones Educativas.....	34
3.2.2 Sistema de Gestión de Calidad para Instituciones de Formación para el Trabajo.....	36
3.3 MARCO NORMATIVO	38
3.4 DESARROLLO ANTROPOLÓGICO.....	39
3.4.1 Gestión Directiva desde la perspectiva Antropológica.....	45
3.4.1.1 Liderazgo.	45
3.4.1.2 Motivación.....	45
3.4.1.3 Comunicación	46

3.5 CONTEXTO INSTITUCIONAL.....	47
4. METODOLOGÍA	50
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	50
4.2 ENFOQUE INVESTIGATIVO	50
4.3 POBLACIÓN	51
4.4 VARIABLES Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	51
4.5 INSTRUMENTOS	52
4.5.1 Entrevista semi-estructurada.....	52
4.5.2 Formato de Autoevaluación.....	53
4.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	53
4.6.1 Fase inicial	53
4.6.2 Fase de realización.....	53
4.6.3 Análisis DOFA:	53
4.6.4 Fase de finalización	53
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	55
5.1.1 Liderazgo.	55
5.1.2 Comunicación.	56
5.1.3 Motivación.....	57
5.1.4 Gestión gerencial.	58
5.1.5 Gestión de la calidad.....	60
5.2 AUTOEVALUACIÓN.....	62
5.3 ANÁLISIS DOFA.....	64
6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	67
7. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD PARA EL INSTITUTO ALBERTO VEJARANO LAVERDE: Propuesta.....	72
7.1 INTRODUCCIÓN.....	72
7.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	73
7.3 PLAN DE TRABAJO	73
7.4 CONCEPTOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO.....	78
8. CONCLUSIONES	80
9. RECOMENDACIONES	83
REFERENCIAS	85

ANEXOS90

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Modalidades de conocimiento en las organizaciones actuales	36
Tabla 2. Variables y categorías de análisis	51
Tabla 3. Valoración del Liderazgo.....	55
Tabla 4. Valoración de la Comunicación.....	56
Tabla 5. Valoración de la Motivación.....	58
Tabla 6. Valoración de la Gestión Directiva.....	59
Tabla 7. Aspectos gerenciales de la Gestión de la calidad.....	61
Tabla 8. Autoevaluación a partir de la NTC 5555, para gestión directiva.....	62
Tabla 9. Matriz de Análisis DOFA	64
Tabla 10. Matriz de Generación de estrategias del análisis DOFA	65
Tabla 11. Misión, Visión y Valores institucionales del IAVEL	72
Tabla 12. Plan de Mejoramiento para la Gestión directiva del Instituto Alberto Vejarano Laverde, 2013 en los componentes de Direccionamiento, Gestión y Entorno institucional	74
Tabla 13. Componente Antropológico del Plan de Mejoramiento	76

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Sistema de gestión de calidad basado en procesos, de la NTC 5555	38
Figura 2. Estructura Organizacional del Instituto Alberto Vejarano Laverde de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá.....	48
Figura 3. Valoración del Liderazgo	56
Figura 4. Valoración de la Comunicación	57
Figura 5. Valoración de la Motivación	58
Figura 6. Valoración de la Gestión Directiva	59
Figura 7. Perfil evaluativo de la Gestión Directiva.....	60
Figura 8. Aspectos gerenciales de la Gestión de la calidad	61

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.....	91
Anexo B. MODELO DE AUTOEVALUACIÓN.....	93
Anexo C. APROBACIÓN INSTITUCIONAL PRELIMINAR DEL PLAN DE MEJORAMIENTO PROPUESTO.....	94
Anexo D. APROBACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS HERRAMIENTAS DE VALORACIÓN.....	96

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue proponer un plan de mejoramiento continuo de enfoque antropológico con base en la NTC 5555, para la gestión directiva del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano “Alberto Vejarano Laverde” de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca-Bogotá, a partir de un diagnóstico, realizado con la metodología cualitativa para el Análisis de situaciones particulares.

Las variables y categorías de análisis fueron la Gestión Directiva en cuanto a los aspectos antropológicos: liderazgo, comunicación y motivación, y en Gestión, desarrollo de Procesos y Calidad. La autoevaluación se enfocó en la Gestión de procesos, de objetivos y políticas, gestión humana y clima organizacional y Relaciones con el entorno, según indica la NTC5555.

Con el Plan de mejoramiento continuo propuesto se busca que las direcciones de área actúen sobre las debilidades encontradas en las dimensiones de liderazgo, comunicación, motivación, gestión e inclusión de la calidad, para integrar, identificar y potenciar el nivel de la entidad, animando a tener mayor entendimiento de los servicios de la educación y lo que compete a su desarrollo de calidad.

Palabras clave: Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, Calidad educativa, Norma Técnica de Calidad 5555, Gestión directiva, Cruz Roja Colombiana.

ABSTRACT

The aim of this research was to propose a continuous improvement plan anthropological approach based on the NTC 5555, for managing directors of the Institute for Labor Education and Human Development "Alberto Vejarano Laverde" Colombian Red Cross-Sectional Bogota Cundinamarca, from diagnosis, made with qualitative methodology for the analysis of particular situations.

The variables and categories of analysis were the Executive Management regarding the anthropological aspects: leadership, communication and motivation, and Management, Process Development and Quality. Self-evaluation is focused on the management of processes, objectives and policies, human resource management and organizational climate and relations with the environment, according to the NTC5555.

With the continuous improvement plan proposed search area addresses that act on the weaknesses found in the dimensions of leadership, communication, motivation, management and inclusion of quality, to integrate, identify and enhance the level of the organization, encouraging more understanding of education services and what lies with quality development.

Key words: Education for Work and Human Development, Educational Quality, Technical Quality Standard 5555, Policy Management, Colombian Red Cross.

INTRODUCCIÓN

En el escenario de la formación para el trabajo intervienen múltiples institutos de educación y grandes empresas que a través de gestión humana buscan capacitar a diferentes comunidades o a sus propios trabajadores en competencias laborales, encontrando poca intervención en la gestión de las directivas y en ocasiones la asumen con poca trayectoria o sin tener experiencia, puesto que los directivos dejan la acción de su ejercicio a otras personas que ayudan a la operatividad del trabajo educativo, sin contemplar el bagaje que tengan frente a este ejercicio, de cómo ejecutar procesos o algunas de ellas en seguir procesos ya establecidos.

Para ello el Instituto Alberto Vejarano Laverde pretende seguir algunos parámetros que estable el Ministerio de Educación Nacional, tomando éste como guía dado que ha mostrado grandes avances en materia de gestión para el servicio de la educación. De igual forma en el documento siete del Ministerio de Educación Nacional (Colombia, Ministerio de Educación Nacional, 2008) dice que:

Para responder a los retos de la sociedad, los procesos de mejoramiento de la calidad son cada vez más exigentes y requieren del ejercicio sistemático de una organización institucional, de la revisión de sus procesos y de la incorporación de una orientación hacia la calidad y el mejoramiento continuo. (Pág. 6).

Por otro lado, en la actualidad la gestión directiva se centra en la motivación, liderazgo, comunicación y demandas sociales, para mejorar la calidad y articular todo el ejercicio con los otros procesos que trabaja el sistema educativo bajo una sola línea de política y coherencia legal.

Además, con la creación del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) por parte del estado colombiano y la implementación del Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo (SCAFT) establecido en el Decreto 2020 de 2006, el Ministerio de Educación Nacional ha propiciado un significativo reconocimiento a la anteriormente denominada educación no formal, avances materializados en un

compendio normativo que reconoce la importancia de la educación para el trabajo y el desarrollo humano en el contexto del sistema educativo colombiano, lo cual se convierte en una gran oportunidad para fortalecer a estas instituciones educativas.

Dichas modificaciones deben estar acompañadas de un componente transversal de calidad, lo cual está contemplado en el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo reglamentado en el Decreto 2020 de 2006, que establece exigencias mínimas para la certificación de calidad de la formación para el trabajo, tanto para instituciones como para programas, en el marco de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Igualmente, el capítulo IV del Decreto 2888 de 2007 revalida la calidad e información como instrumentos normativos para cumplir lo establecido por el Ministerio de Educación Nacional y seguido por el Decreto 4904 de 2009, el cual trata de la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrecen el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y su vez dispone los requisitos básicos para el funcionamiento y desarrollo de los programas de formación, lo cual se establece como meta la obtención de un registro indispensable para ofertar a la comunidad.

De esta forma, el alcance de este proyecto de estudio llega hasta proponer un plan de mejoramiento a partir de un diagnóstico situacional, lo que le permitirá a IAVEL establecer un primer plano para fortalecer el trabajo con calidad y así optimizar la Gestión directiva encaminada al fortalecimiento institucional con perspectiva antropológica y con la debida competitividad en el medio educativo.

Por eso se encontrará durante la lectura del proyecto un rastreo de fuentes que sustentan el objeto de estudio de la investigación, con el fin de respaldar la factibilidad de la propuesta.

Además una metodología de investigación, de enfoque cualitativo y cuantitativo, con la investigación de una situación particular, y la descripción de la población sobre la cual se realiza el diagnóstico, para luego seguir con la descripción de las etapas de investigación, los instrumentos de recolección de información, se llega a las estrategias de análisis, no sin antes describirlos hallazgos, para finalizar con la presentación de la propuesta de un plan de mejoramiento.

1. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana es una entidad humanitaria de socorro, de naturaleza privada, sin ánimo de lucro y de carácter federativo establecido de conformidad con la Constitución Nacional y las leyes del país. Cuenta en cada una de sus 32 seccionales, en las que se están implementando los Institutos de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

En Bogotá D. C. y en el Departamento de Cundinamarca se cuenta con el Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano (ETDH) Alberto Vejarano Laverde (IAVEL); que busca formar ciudadanos competentes que contribuyan al desarrollo social, económico y laboral enmarcado en la excelencia y dando cumplimiento a su acción humanitaria.

Además se fundamenta en las políticas y normas en materia de oferta de formación para el trabajo con calidad, de acuerdo como lo definen el decreto 4904 de 2009, para satisfacer las necesidades de los beneficiarios y tratando de dar cumplimiento a las Normas Técnicas Colombianas (NTC¹),

A partir de la relación con el PEI del Instituto “el conocimiento en beneficio de la humanidad” (Instituto Alberto Vejarano Laverde, 2013), la práctica educativa y los requisitos económico, productivo y social, y su relación con el enfoque antropológico, en cuanto a no desarrollar solamente competencias básicas, específicas y laborales sino también ciudadanas y transversales.

Por tanto, el PEI parte desde las diferentes áreas del Instituto, para que asuman una posición clara, integrada y coordinada frente a los procesos educativos de la Cruz

¹ “Una NTC es un documento normativo de aplicación voluntaria, establecido por consenso, el cual toma en consideración las disposiciones establecidas en el Código de buena conducta para la elaboración, adopción y aplicación de normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC) aprobado por el ICONTEC, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices y características para actividades o resultados encaminados al logro del grado óptimo de orden, en un contexto dado.” (ICONTEC, 2012).

Roja Bogotá y Cundinamarca. Sin embargo, estas no obedecen a una responsabilidad exclusiva e identidad con el Instituto de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano, sino a un marco delegatario desde la alta dirección, con control de productividad y misión, lo que genera una brecha desde la gestión y la academia desarrollada en el Instituto Alberto Vejarano Laverde.

Así, nace la necesidad de plantear un diagnóstico para establecer un plan de mejoramiento institucional, que permita articular la NTC 5555 (ICONTEC y Ministerio de Educación Nacional, 2007) con el enfoque antropológico aplicado a la gestión directiva del Instituto.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo formular un plan de mejoramiento continuo con enfoque antropológico para la gestión directiva del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano “Alberto Vejarano Laverde” de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca Bogotá, en el marco de la NTC 5555?

1.3 SUB-PREGUNTAS

1. ¿Cuál es la situación actual del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano “Alberto Vejarano Laverde” de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá frente a la NTC 5555?
2. ¿Qué aspectos antropológicos se debe tener en cuenta en el diagnóstico de la gestión directiva respecto a la misión del Instituto?
3. ¿Qué elementos del marco antropológico y de la autoevaluación deben estar presentes en un plan de mejoramiento enfocado al Instituto de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca Bogotá?

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

El diseño del Plan de mejoramiento para el Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano “Alberto Vejarano Laverde” de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá, le generará los beneficios que abajo se relacionan, lo cual va desde contar con un diagnóstico institucional en el ámbito de los aspectos antropológicos considerando como marco de calidad la NTC 5555, hasta la propuesta de una herramienta de evaluación constante que permita el autocontrol de la gestión por procesos y del recurso humano, pasando por la indicación de un plan estructurado para el ascenso de la Institución.

Así mismo se podría prever que consecuente con la adopción del Plan de mejoramiento, la Institución se beneficiaría con a) Mejorar los resultados de la gestión directiva, b) Mejorar el desempeño, la coordinación y la productividad institucional, c) Incrementar la disposición y el compromiso de las áreas institucionales para aprender y aplicar el proceso de calidad, d) fortalecer la cultura organizacional basada en el mejoramiento continuo, y e) obtener mayor conciencia sobre la calidad en la prestación y mantenimiento de los servicios educativos.

Finalmente, se hace notar que un beneficio directo para la entidad corresponde a que una valoración de la calidad y de los aspectos antropológicos, genera *per se*, una actitud de cambio y mejoramiento en los individuos, conllevando a un cambio del *status quo* a la superación de la no-calidad.

En cuanto a las limitaciones, es posible que se presente dificultad en la aceptación del plan de mejoramiento propuesto y en el apoyo del estamento directivo y/o de la comunidad educativa, ya que este no ha salido del consenso intrainstitucional, aunque se le ha tratado de dar una mirada pluralista. Además, se buscó la articulación entre las distintas dependencias de la institución y el apoyo con trabajos e investigaciones desarrolladas para proyectarse en el marco de la calidad.

De otra parte, aunque el nombre simbólico de la Institución ya es aceptado y reconocido externamente por la población colombiana, internamente la calidad no es el sello cotidiano, y en la gestión habitual se trabaja a su manera sin enlazar procesos y

acciones, aunque con parámetros estandarizados por la Cruz Roja Nacional.

Adicionalmente, las limitaciones también se pueden originar en la actitud de aceptación/rechazo de los rediseños de procesos, así sean para su fortalecimiento, y a las implicaciones de la autoevaluación. Ello se neutralizará dando la debida sustentación y precisando los fundamentos de las propuestas al momento de su socialización y puesta en marcha.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento continuo de enfoque antropológico con base en la NTC 5555 para la gestión directiva del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano “Alberto Vejarano Laverde” de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico del estado actual de la gestión directiva del Instituto desde una perspectiva antropológica, con base en la NTC 5555.
2. Correlacionar el diagnóstico situacional con los elementos de la NTC 5555, los fundamentos antropológicos y la gestión directiva, que soporte un plan de mejoramiento continuo de la calidad.
3. Diseñar un plan de mejoramiento con base en la NTC 5555 para la gestión directiva del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano “Alberto Vejarano Laverde” de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá.

2.3 JUSTIFICACIÓN

La Constitución Política hace énfasis como derecho primordial recibir y brindar un servicio educativo de calidad, dando cumplimiento con excelencia a la formación moral, intelectual y física. Fundamentada en garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar todas las condiciones necesarias para el acceso y

permanencia en el sistema educativo. Comprendiéndose esta desde la educación inicial, preescolar, básica secundaria, media y la educación superior.

Pero a partir de las exigencias que se presentan al sector productivo se generan nuevas demandas al sistema educativo para que el nuevo talento humano comprenda, apropie, aplique conocimientos, desarrolle habilidades, aptitudes, destrezas y actitudes, valores y comportamientos requeridos para las condiciones propias de desarrollo económico y social y las realidades del mercado, entendiendo este nivel como educación no formal o educación para el trabajo y desarrollo humano. De esta manera, se busca lograr una formación más integrada al trabajo productivo, que garantice la calidad, mediante la formación, la evaluación y la certificación las competencias laborales de las personas.

Emprender la acción de la calidad es entrar a la era del mejoramiento continuo, por eso las instituciones que apoyan la formación del capital humano deben establecer parámetros evaluativos mínimos y seguir estándares ya establecidos por el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo, lo que permite articular la formación para el trabajo, tomando como referente las normas de competencia laboral colombianas, buscando implementar políticas y estrategias para el desarrollo y cualificación de los recursos humanos.

Teniendo presente lo anterior, la investigación se sustenta desde las acciones y los pensamientos de las personas a cargo del desarrollo de los institutos y la educación que se le ofrece a cada persona, por eso algunos piensan:

Que no es posible hablar hoy en día de mejorar la enseñanza sin un cambio radical de la cultura de los centros, es decir, al claustro de profesores, que supongan la aceptación de estas dos premisas: la necesidad de evaluación, por una parte, y el ejercicio de un tipo de liderazgo compartido, capaz de implicar al colectivo en un proyecto de futuro que ilusione y proporcione seguridad e identidad, tanto familias como agentes de la educación (Cantón, et. al, 2001, pág.254)

Este proyecto evalúa entonces la gestión directiva desde su eficacia, motivación, comunicación, liderazgo y desarrollo antropológico hacia él, su equipo y comunidad

directiva a partir de un PHVA² para buscar un progreso en este proceso por medio de un plan de mejoramiento.

Teniendo presente que la construcción del proyecto parte de las bases obtenidas desde el programa de Maestría de Dirección y Gestión de Instituciones educativas, donde se enmarca la necesidad de directivos líderes con cualidades personales y competitivas, se fundamenta en su acción formativa en un enfoque antropológico y directivo con perspectivas hacia la excelencia educativa buscando fortalecer la institución de manera autónoma, humana y formadora.

²El ciclo PHVA es una herramienta de la mejoramiento continuo como metodología para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, la cual se basa en cuatro pasos: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Do), de tal manera que al aplicarla se orienta hacia políticas y objetivos de calidad. (Gestión Empresarial, 2012)

3. MARCO TEÓRICO

Para sustentar el proyecto se hace necesario analizar fuentes teóricas y normativas, entre otras. Bajo este nivel se estudiará desde el contexto general los temas de Calidad (Concepto, Plan de Mejoramiento y Mejoramiento Continuo), Educación con Calidad (Calidad en instituciones, Sistema de Gestión de Calidad en Educación Para el Trabajo), Marco Normativo y Desarrollo Antropológico (Miradas Conceptuales y Percepción de la Gestión Directiva).

3.1 CONTEXTO DE LA CALIDAD

La calidad es el conjunto de propiedades de una cosa que permiten caracterizarla como igual, mejor o peor que el resto de su especie, esta definición proveniente del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (Real Academia Española de la Lengua, 2012) que es aparentemente sencilla, sin embargo involucra un notorio grado de dificultad en su aplicación toda vez que no puede ser despojada de ciertos elementos de subjetividad, según se aprecia en términos que se encuentran de otros autores, como:

Cumplir y superar las expectativas del cliente, asumiendo riesgo y desarrollando productos y servicios que los consumidores han pensado que iban a necesitar y ni siquiera imaginar (Schargel, 1997, pág.16).

Calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad, es la capacidad que tiene el ser humano para hacer las cosas bien (Armendáriz, 2010, pág.2).

La calidad es el resultado de una comunicación característica de la ingeniería y la fabricación, determinantes del grado de satisfacción que el producto proporciona al consumidor durante su uso (Feigenbaum, 1971, pág.23).

Pero a partir de este grado de dificultad para llegar a un solo término, la calidad se

puede entender como el resultado de las condiciones favorables de cualquier organización, que mezcla factores como; satisfacción del cliente, conjunto de ofertas y demandas, productos bien hechos, resultados esperados, calidad laboral, buscando en últimas la satisfacción de las personas con una mejor calidad de vida personal y laboral. En efecto responde a un grado de satisfacción proporcional a la calidad del servicio o el producto, que se pide y se espera ser cumplidas y el cual pasa por una evaluación para llegar al camino del mejoramiento.

Por lo tanto se puede decir que “calidad” es un concepto personal, a partir de la indagación que se hizo, donde cada persona puede decir que el producto o el servicio es de calidad dependiendo de lo que se espera obtener de él y al compararlo con productos o servicios similares que haya obtenido o recibido con anterioridad.

En una adecuación inmersa es el hacer las cosas bien con el fin de lograr una satisfacción o ir más allá. Asumiendo un riesgo y desarrollo para superar cualquier necesidad durante una acción o un proceso, para lograr llegar a una transformación en una persona, que es lo que se espera al hablar de calidad, y como todo tiene un punto de partida, desde este proyecto se mira desde el ámbito educativo como la formación hacia la transformación, se puede aplicar el concepto de calidad hacia la institución educativa o en otro sentido, hacia la calidad de la educación. No se pretende hacer una separación ya que establece una dicotomía inexistente entre la calidad en la acción y la calidad misma de quien emprende la acción, es claro que existe una relación indisoluble entre la acción educativa y quien la ejecuta (la institución) conformada por individuos inmersos dentro de una manera de pensar, unos valores y unas creencias, en fin una cultura, Y como dice Sandoval (2006):

Esa ética que se nombra no dificulta la eficacia necesaria, sino una atención de factores cualitativos y un trato adecuado a la persona puede que genere beneficios, ganancias y esto contribuirá a la humanización de la empresa y un desarrollo personal (pág. 37).

Por lo tanto la calidad desde educación se puede alcanzar sí la institución educativa percibe términos de eficiencia en el desarrollo integral dentro de un currículo, allí el proceso educativo es un elemento que puede ser mejorado desde

el capital humano-docentes, estudiantes-hasta la finalidad que es el capital intelectual.

Es por eso que las conferencias mundiales de la Educación, promovidas por la UNESCO (5-8 de Julio, 2009, Paris), conciben la educación como un derecho humano y en tanto derecho lleva implícito el concepto de calidad, la institución educativa debe formar individuos técnicamente competentes, pero también debe trascender hacia personas que se constituyan en ciudadanos éticos en el ejercicio de su condición humana, capaces de reconocerse a sí mismo en el otro.

Enseñar para la convivencia como pilar fundamental de la educación, no es diferente a: enseñar con calidad en instituciones, aplicar los principios de equidad y pertinencia, respetar la singularidad de los individuos y consolidar una cultura portadora de valores, principios, creencias y modos de actuar.

El sentido de la institución educativa debe buscarse en su identificación con las necesidades e inquietudes de la sociedad, dicha institución educativa debe ser una organización viva cuya autonomía de ningún modo debe entenderse como la ausencia de actitudes propositivas frente a la problemática de la sociedad, tampoco debe irse al extremo de colocarse una actitud crítica constructiva como imposición a la sociedad; visto así el equilibrio se da cuando la institución educativa se erige en humilde portadora de verdad, bondad y conocimiento para servir a quienes para ser servida.

La concepción de calidad en la educación superior está ligada al entendimiento de la misión de la institución educativa, así lo manifiesta el profesor Rodríguez Sedano (2001) con tener un encargo, saber quién se es y para qué se es (pág. 1).

La institución educativa actúa como un factor de renovación y preservación de verdaderos valores éticos y morales, la vida de la sociedad y la vitalidad de la institución educativa son dos caras de la misma moneda, no sobrevive una sociedad cuyos valores en profunda crisis carecen de calidad y no es digna de la sociedad una institución educativa que obra incapaz de interpretar las necesidades del conglomerado de individuos.

Por ello actualmente se trata de mantener las relaciones de forma circular, donde se ven involucrados la sociedad, el individuo, la institución y el conocimiento; para

formar, investigar, servir y reflexionar de manera autónoma, recordando que el hombre trasciende coexistencialmente, es decir, el hombre se forma con ayuda de personas que rodean su espacio y esta persona toma lo que necesita para su proceso y crecimiento buscando siempre ir más allá de lo que alcanza un individuo.

La calidad de la institución educativa pasa por su capacidad de proponer transformaciones a la sociedad, no sin antes haber propuesto transformaciones a su interior, de esta manera la calidad vitaliza la institución educativa pues le impone el reto de mejorar, de crecer, de reinventarse, de re- crearse mediante el rigor frente a la verdad y un auténtico espíritu imparcial.

Al respecto, Garduño (1999) afirma que “la calidad también es comprendida dentro del concepto de evaluación” (pág.21) Las categorías de calidad y evaluación tienen una significación política, económica, normativa-administrativa y pedagógica dentro de un contexto social. Que en este caso, se relaciona con conceptos como autonomía, descentralización, competitividad, preparación de competencias, rendición de cuentas, excelencia, eficiencia, y eficacia. En este caso la relación entre evaluación y calidad corresponde a ámbitos diferentes al educativo, como el industrial y empresarial, todo con el propósito de juzgarlo a manera de punto de llegada. Desde este punto de vista, y retomando a Kant (2000, pág.205), significa que “la calidad en educación podría considerarse un horizonte en la búsqueda del perfeccionamiento del ser humano”.

Para Pérez Gómez (2008), la importancia de lo pedagógico sobre la calidad empieza cuando se convierte en un punto dinámico de equilibrio entre los factores externos e internos que actúan sobre el acto educativo llevando como fundamento una formación integral desde lo humanístico, desde lo justo y lo democrático que respondan a contextos socioculturales determinados. En el documento “Del control a la búsqueda de sentido” (Campo y Restrepo, 2000), se extrae una síntesis para analizar la importancia de ir de la calidad, medida en la evaluación, como instrumento y medio de control hacia una evaluación participativa y democrática que le dé un sentido y una pertinencia al proceso educativo. Por lo anterior, la educación toma como eje lo humano y todas sus manifestaciones para propiciar y posibilitar un

desarrollo humanístico teniendo presente los procesos que conlleva a la sociedad a plantearse sus proyectos socioculturales.

La calidad como control es de carácter cuantitativo, ya que existe una imposibilidad de precisarla bajo otros medios diferentes a los numéricos que le dan validez bajo una óptica positivista de las ciencias. En lo educativo se juzga entonces por la medición de las variables y los desempeños observables de las instituciones, de los educadores y de los estudiantes para, a partir de allí, mejorar aspectos cualitativos, pero tomando a los sujetos como productos.

La horizontalidad, la participación y el consenso son una esencia metodológica que busca promover un espíritu crítico, una cultura profesional, mecanismos de investigación-acción, establecer relaciones entre los fenómenos escolares y el contexto externo. Por lo tanto la evaluación enfatiza una reflexión hacia dentro y hacia fuera, al tiempo que rinde cuentas y pide colaboración para la mejora de la calidad de la enseñanza. En este sentido, la finalidad de la búsqueda de la calidad será la transformación de la realidad basada en procesos metacognoscitivos y en principios de autorreflexión y autorregulación que promuevan la formación del sujeto, la toma de conciencia y el afianzamiento de su propia autonomía. La evaluación, como medio para la búsqueda de la calidad, desde la mirada formativa, concebirá al sujeto con posturas críticas y mecanismos de autorregulación y de transformación constante y quien en contextos concretos, reconocerá al docente y a los demás docentes como interlocutores válidos que se consolidan a través de las interacciones entre el conocimiento y los cambios sociales permanentes.

3.1.1 Plan de Mejoramiento. Es la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades de un sistema, acción, proyecto o situación dentro de una planificación estratégica de una institución. La idea es de orientar las acciones requeridas para eliminar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas conseguidas. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio o una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema, por uno futuro de mejor calidad, conservando las fortalezas.

En otras palabras, como refiere Juran (2005, citado por Aldana de Vega y Vargas Quiñones, 2007) un plan de mejoramiento es:

La lista de determinados problemas que constituye un proyecto o conjunto de realizaciones perfectamente individualizados, para cuya ejecución se asignan prioridades, partidas, presupuestadas y otros medios para mejorarlas. (pág.439).

Aclarando que el plan se señala a partir de una evaluación, las causas o condiciones presentes que las propician y la asignación de un equipo de trabajo, donde es importante la necesidad de educar a este personal para que se lleve a cabo la implementación de soluciones del plan.

Al involucrar personas, no es punitivo si no abre paso a proceso y crecimiento personal, Esto indica promover todo los procesos internos de la entidad para que se desarrollen en forma eficiente y transparente a través del cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

Entonces el proyecto a desarrollar busca una táctica para generar oportunidades de mejora, por medio de acciones concretas que movilicen la institución y la comunidad educativa, sin perder el enfoque antropológico desde perspectivas axiológicas, ciudadanas y transformadoras; comprometiéndose al cambio para el emprendimiento. El de trazar metas permitiendo dirigir procesos directivos y mejorar a un estado satisfactorio interno y externo, el cual requiere de voluntad por parte de todos. Por ende, el realizar un plan de mejoramiento, permite que las instituciones de educación para el trabajo se enfrenten constantemente a medir por evaluaciones los procesos de manera integral para responder a las exigencias dadas por los entes estatales, comunidad y persona.

Además, la educación cobija a la calidad desde un todo integral, como dice el Subsecretario de Calidad y Pertinencia de la Secretaría de Salud de Bogotá, Jaime Augusto Naranjo Rodríguez (2009):

Los pilares del derecho constitucional como lo son la disponibilidad, el acceso, la pertinencia, la calidad y la permanencia se abordan a partir de su

identificación, en la organización escolar y en los aprendizajes para lograr una formación adecuada y apropiada a sus necesidades y desarrollo personales, sociales, culturales, económicos y políticos que les permitirá actuaren contexto y llevarla a la práctica(pág.10).

Sin embargo, esto es posible con la evolución y la trascendental importancia que le dieron a la evaluación como instrumento para mejorar, cambiar y transformar instituciones que ofrecen educación, el cual desprender resultados, para generar planes de mejoramiento, y así se dala excelencia.

De esta manera para llegar alplan de mejoramiento las instituciones se autoevalúan frente a las metas propuestas; con el fin de detectar fortalezas, amenazas y aspectos a mejorar. Por consiguiente se empleaninstrumentosdiseñadosque atienden los distintos ámbitos de la gestión.

La práctica permanente de la autoevaluación ha facilitado la incorporación del autocontrol en lacultura institucional, desplazando la resistencia y demás temores.

Después de un proceso de evaluación, se realiza el plande calidad, que según Armendáriz(2010) es:

Laplanificación de todas las áreas de una organización para conseguir una gestión de calidad eficiente. Debe ser capaz de movilizar a toda la empresa,con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, este plan debe ser claramente definido en el tiempo y en sus aspectos (pág.22).

Entonces para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en pro de lospropósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento, es necesariocontar con planes de gestión de la calidad.

Un plan de gestión de la calidad es en conjuntouna autoevaluación para poder realizar un plan de mejoramiento, donde es ella la que definemetas, acciones, procedimientos y ajustesy los pone en marcha en períodos de tiempo definidos, dentrosu misión, teniendo siempre la perspectiva que la calidad va dándose como mejoramiento y necesita del convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbana, privada o pública.

3.1.2Mejoramiento Continuo.Mejorar es una necesidad humana y al igual que las personas, las instituciones educativas mejoran cuando se lo proponen, cuando tienen una visión clara del camino que van a seguir, cuando se evalúan y cuando fijan horizontes y metas claras.

Como se ha dicho en este desarrollo temático, la educación también es un servicio que se le ofrece a la humanidad, en el cual el diseño de un plan de mejoras está en la perspectiva de un mejoramiento continuo, entendiéndose según Acuña (2005):

Esa necesidad en el campo de los servicios que debe ser implementada mediante mecanismos de búsqueda, que no solo alcancen unos estándares, sino que los excedan como medio de elevar el nivel de satisfacción (pág.14).

Es así que se comprende este proceso a un conjunto de actividades llevadas a lograr un horizonte alto e importante, lideradas por la dirección y con la implicación de todo el equipo humano de la institución.

Mirándose este proceso no solamente como el que desarrollan en misión de laborar o estudiar sino ir más allá; de principios de equidad, orientación oportuna y formación, este compromiso incluye la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos en los plazos establecidos, además del seguimiento y la evaluación permanentes de los planes y acciones para saber si lo que se ha hecho permite alcanzar las metas y los resultados propuestos, y qué ajustes se deben introducir, pero todo en secuencia en continua, con el sentido de estar en la expectativa de toda acción, comportamiento o cambio.

3.2 CONTEXTO GENERAL DE EDUCACIÓN CON CALIDAD

En la actualidad la alta competencia en el sector educativo obliga a las diferentes organizaciones institucionales a identificar la buena gestión directiva, debilidades y oportunidades de mejora en general, luego establecer las posibles soluciones de los

problemas que se presentan y se quejan, para detectar la necesidad de un proyecto de calidad claro mediante estrategias que conlleve a implementar programas con calidad en relación con la misión y la visión que estas direcciones. En este caso al incorporarse en el mundo de la calidad no desde la perspectiva de un papel de reconocimiento y certificación sino como ente de servicios se puede ofrecerlo mejor y estar en la vanguardia de todo lo que necesite la comunidad educativa. Se evidencia que a través de la educación fluye la cultura, pero no solo en los sistemas educativos organizados e institucionalizados, sino en todos los ámbitos de la vida humana.

Las instituciones y los programas formativos a través del tiempo, han sido diseñados de acuerdo con los requerimientos estatales del momento histórico y con las particularidades de las vivencias sociales. Entonces se puede empezar desde plantear la reflexión sobre la praxis educativa, su misión, sus propósitos y los niveles de calidad, para develar las relaciones entre los referentes educativos, la sociedad, la cultura y la ciencia, ya que allí aparecen significados, que deben desarrollar mayores niveles de conciencia en los agentes y actores dinamizadores de los procesos educativos.

Las instituciones educativas en el contexto de la calidad, deben indagar por las circunstancias sociales, humanas, económicas, laborales, culturales y políticas en las cuales desarrollan sus procesos educativos, para diseñar programas con estructuras curriculares que respondan a las necesidades particulares y globales. Sin embargo, según Castro (2008):

Ante la invariable relación educación vs sociedad, presente en los procesos educativos, emerge el currículo como portador de significados, tanto de orden literal como implícitos, lo cual permite hallar nuevos sentidos de los procesos educativos dinamizadores de la relación educación y sociedad. (pág.43).

Porello, la tarea imprescindible de mejorar la calidad de la educación con enfoque antropológico, tema que tiene que enfrentar toda una institución educativa, gracias a lo que estableció las evaluaciones nacionales e internacionales, para que los estudiantes colombianos alcancen las competencias que se consideran básicas para

su adecuada incorporación a la sociedad.

Así, el directivo debe tener claro que la educación, la pedagogía y la calidad requieren de tres principios fundamentales: la reflexión, entendida como volver sobre el sentido de las prácticas y concepciones, la conciencia derivada de dicha reflexión, que permite deliberar para estar alerta sobre actos y discursos, lo cual necesariamente lleva a reconocer la intencionalidad, buscando siempre lo mejor y formar siempre personas.

De tal manera que fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; y de otra, el uso de los resultados de las evaluaciones externas como fuente de identificación de las oportunidades y sus potencialidades de cara al mejoramiento continuo de la comunidad educativa. Es ahí cuando la institución educativa define su modelo educativo en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), no solo teniendo presente al estudiante sino a las personas que están inmersas en este contexto, por eso la importancia de la directivas y su gestión para colaboren en la construcción de un currículo que materializa dicha intencionalidad, dándole forma y precisión a las bases teóricas. Por lo tanto, el currículo surge como posibilidad de organización del caos y de la incertidumbre para garantizar la calidad de los procesos educativos y por ende de las instituciones.

En síntesis, cuando se plantea procesos con articulación al currículo como elemento nuclear de la calidad, se entiende como estructura armónica compuesta por fundamentos y componentes consistentes, donde entran en permanente diálogo e interacción, la cultura, las creencias y las aspiraciones humanas, amparadas por conocimientos, para hacer de la educación un hecho responsable y sensible a los problemas de la humanidad.

En conclusión, la educación con calidad debe estar al servicio del bien de la humanidad, y puede realizar esta tarea de varias maneras: a través de la ciencia misma, al generar nuevo conocimiento que aporte soluciones a la problemática social o al formar seres humanos integrales, idóneos sensibles y capaces de comprometerse con dicha problemática a partir de una dirección y comunidad académica proyectada hacia este camino.

3.2.1 La Calidad en las Instituciones Educativas. Los estudiosos y expertos en el tema de calidad en educación, no han logrado ponerse de acuerdo con una sola definición sobre este aspecto. La calidad en educación se puede evaluar usando el resultado académico de los alumnos, o mediante la cantidad y grado de importancia de las acreditaciones que puede obtener una institución de enseñanza.

La evolución de las teorías de la organización ha dado paso a conceptos diferentes, pero relacionados con el tema de calidad, tales como el aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento, que son teorías que comienzan a estudiarse como nuevas disciplinas académicas relacionadas con la calidad.

Para algunos autores como Juran Joseph o Deming William, la tentativa de definición de calidad debe incluir los indicadores de desarrollo cognitivo de los educandos y el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y valores relacionados con la buena conducta cívica.

Para otros expertos, como Giroux Henry, Apple o Castro Luz Delia, la calidad debe contemplar el currículo, los programas, las facultades, la evaluación docente o el grado de cumplimiento de algún estándar predefinido de legitimación o acreditación.

Por su parte, retomando la parte antropológica del ser, según Aldana de Vega y Vargas Quiñones (2007):

La calidad es la búsqueda de la perfección, es el proceso que tiene como centro al hombre y a partir de él construye productos y servicios que lleve a satisfacer deseos, expectativas y necesidades de un marco responsable... por esto las organizaciones deben acomodar sus estructuras entendiendo que el hombre es lo más importante y es él, quien está en la línea de contacto. Enlace hombre-sociedad-requerimiento (pág. 72).

Sin embargo, desde la educación, la calidad se interpreta en términos del resultado al conjugar conocimientos, actitudes y aptitudes de los miembros de una comunidad educativa. Se da relación al conocimiento partiendo de ver la adquisición de éste como un reflejo del desarrollo cognitivo constituido en

fiel indicador de la calidad de la educación recibida; por su parte el desarrollo de actitudes y aptitudes son también indicadores de calidad, en tanto estas cualidades del educador y las directivas crean un ambiente propicio para el desarrollo afectivo y creativo que finalmente logra una conducta cívica, necesaria para la convivencia y la construcción sana del entramado social.

Hablar de calidad es hablar de un proceso permanente y dinámico de perfeccionamiento integral de los seres humanos, por lo cual existe el reto de la mejora continua dentro de un proceso sistémico y sistemático que se lleva a partir del PHVA y que debe dejar una impronta de conocimiento, experiencia y crecimiento en busca de la excelencia personal e institucional.

Por eso se debe conducir a la reflexión profunda acerca de la dimensión humana, siempre presente, bien al abordar el tema de la calidad de la institución educativa o el de la calidad de la educación, por ende la reflexión como “fruto de la formación profesional, de la experiencia adquirida y la práctica como directivo incluyendo una formación humanística a una gestión ética” (Sandoval, 2008, pág. 34)

El espíritu de la educación es el de ayudar al desarrollo de personas con pensamiento crítico, quienes desde una perspectiva emancipadora se constituyen en agentes de cambio capaces de transformar la sociedad a partir de la transformación de sus propias vidas. Como lo exponen Aldana de Vega y Vargas Quiñones (2007):

La calidad depende principalmente de la interacción con el personal o con el sistema, de su relación de confianza, atributos y asequibilidad de la tensión y la efectividad con que obtengan el servicio que requiere (pág. 97).

Además, recuerda organizaciones que ofrecen un servicio según la ley general de educación. De ahí analizar que la educación ha pasado por etapas de reformas así:

La primera gama de reformas estuvo orientada a la búsqueda de la efectividad interna, concentrando esfuerzos para mejorar los métodos y procedimientos de enseñanza y aprendizaje midiéndolos en términos de los resultados de los estudiantes.

El segundo grupo de reformas en la educación, enfatizó en la efectividad de la

interfaceen términos de calidad, satisfacción y competitividad en el mercado. En esta etapa los indicadores de calidad incluían: calidad y rendimiento de los nuevos alumnos, reclutamiento de staff mejor calificado, mejores instalaciones y equipamiento entre otros.

En el tercer bloque de reformas se planteó, que la educación debe repensarse para modificar el currículo y la pedagogía, formando la juventud para el futuro. Esto quiere decir que además de la calidad interna y la calidad de la interface, se debe pensar en la calidad de la educación para el futuro, en un mundo globalizado y sin fronteras, con una sociedad que aprende sociedad del conocimiento, la cual crea valor, es decir en un mundo donde la economía se fundamenta en la administración del conocimiento.

El conocimiento es el recurso clave en la era de la información y el problema de hoy no es cómo conseguir el conocimiento sino como administrarlo y allí se deben considerar varias perspectivas de conocimiento, como se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1. Modalidades de conocimiento en las organizaciones actuales³

Tipología	Explicación
Capital intelectual	Combinación de los recursos humanos, estructurales u organizacionales y relacionales de una institución
Capital humano	El conocimiento que los empleados se llevan cuando dejan la organización
El capital estructural u organizacional	El conocimiento que se queda en la organización al final de cada trabajo
Capital relacional	Todos los recursos asociados a las relaciones externas de la organización, como sus clientes, proveedores o socio

32.2 Sistema de Gestión de Calidad para Instituciones de Formación para el Trabajo. Los Sistemas de Gestión de Calidad son una herramienta clave de los modelos de administración moderna y su implementación establece nuevos retos de desempeño institucional, nuevos ambientes de trabajo, nuevas propuestas de servicios y una nueva cultura de gestión organizacional, aspectos que se orientan a la mejora continua de los procesos, excelencia en el servicio, eficiencia y eficacia de las

³Fuente: Autora, con base en Aldana de Vegay Vargas Quiñones(2007).

instituciones y la generación de confianza en el cliente/consumidor y de la ciudadanía en general.

Un Sistema de Gestión de Calidad es un modelo basado en administración por procesos y ofrecer garantía de una mejora continua para satisfacer las necesidades del cliente y los programas de la institución. Se considera una herramienta de gestión administrativa, sistemática y transparente en donde los tres ejes principales son la planificación, la gestión por procesos y la evaluación permanente. También puede definirse como la forma en que la institución realiza su gestión empresarial asociada con la calidad.

El Sistema de Gestión de Calidad para instituciones de formación para el trabajo se centra en la implementación sobre la primera versión de las normas de requisitos para instituciones y programas aprobadas por la Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo convocada por el Ministerio de Educación Nacional, las cuales fueron adoptadas como Norma Técnica Colombiana por el Gobierno Nacional. En la Figura 1 se muestra el modelo estructural de calidad adoptado por la norma NTC 5555 desde el año 2007.

Al respecto, se entiende la NTC como una norma de calidad, que da la pauta nacional de normalización por parte del ICONTEC, con la cual se deben regir las instituciones de educación para el trabajo.

En la NTC 5555 se promueven la adopción de un enfoque basado en procesos, orientados a desarrollar y mejorar la eficacia de los Sistemas de Gestión de Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de unos requisitos, con el propósito fundamental de buscar el mejoramiento continuo que permita el fortalecimiento institucional, por medio de la armonización del PEI, la práctica educativa y el entorno.

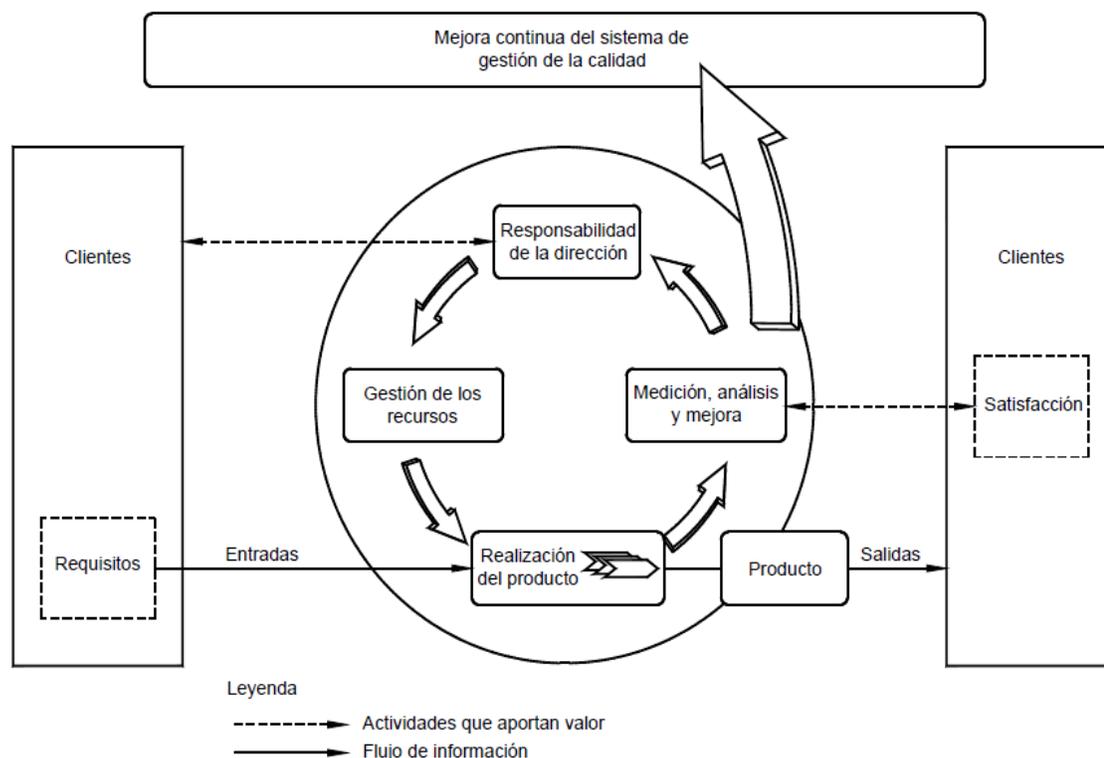


Figura 1. Sistema de gestión de calidad basado en procesos, de la NTC 5555⁴

3.3 MARCO NORMATIVO

Con la expedición de la Ley 1064 de 2006 (Colombia, Congreso de La República, 2006), el Gobierno Nacional define los parámetros para el fortalecimiento de la educación para el trabajo y desarrollo humano, reconociéndola como factor esencial del proceso educativo de los colombianos y componente dinamizador en la formación por competencias laborales, además de integrarla formalmente al servicio público educativo sin discriminación de ninguna naturaleza, apoyada con el Decreto 4904 de 2009 (Colombia, Ministerio de Educación, 2009) por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y se dictan otras disposiciones.

⁴Fuente: Tomado de ICONTECy Ministerio de Educación Nacional. (2007). NTC 5555: Sistema de Gestión de Calidad Para Instituciones de Educación para el Trabajo. [En red] [Recuperado febrero de 2013]. Web site: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5555.pdf

Dicha Ley también estableció que el proceso de certificación de calidades de las instituciones y programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano queda enmarcado dentro del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo y como tal deberán cumplir con los requisitos legales señalados para alcanzar la acreditación. Para cumplir estos propósitos, las instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano deben incorporar los lineamientos establecidos en el Decreto 2020 de 2006 (Colombia, Ministerio de Educación, 2006), por medio del cual se organiza el Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo, SCAFT, en Colombia, entendido como un conjunto de mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad orientados a certificar que la oferta educativa de formación para el trabajo cuente con los medios y la capacidad para ejecutar procesos formativos que respondan a los requerimientos del sector productivo y reúnan las condiciones para producir buenos resultados, partiendo desde la gestión educativa hasta la convivencia y entre otras disposiciones, así como una serie de beneficios e incentivos que se orientan al fortalecimiento de estas importantes instituciones, para aplicar en su integridad toda la normatividad vigente, incluyendo los componentes de tipo pedagógico y operativo, en cuanto son los requisitos legales del sistema.

Aterrizada de esta manera a las instituciones de formación para el trabajo a la implementación de normas para instituciones y programas aprobadas por la Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo convocada por el Ministerio de Educación Nacional, las cuales fueron adoptadas como norma técnica colombiana por el Gobierno Nacional. Entendiéndose la NTC, como la pauta de un organismo nacional de normalización, por parte del ICONTEC, en las que se rige las instituciones de educación para el trabajo, promueven la adopción de un enfoque basado en procesos, orientados a desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un Sistema de Gestión de Calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de unos requisitos, con el propósito fundamental de buscar el mejoramiento continuo que permita el fortalecimiento institucional.

3.4 DESARROLLO ANTROPOLÓGICO

Las instituciones y sus directivas con miras de alcanzar una mayor perfección para el ser humano, busca cultivar la inteligencia, la voluntad y la afectividad, por eso es importante la gestión que se realice con la comunidad educativa. De hecho:

Gestionar la educación es gestionar personas: padres de familia que necesitan orientaciones claras sobre cómo educar a sus hijos, profesores que necesitan proyectos, metas claras y liderazgos para formar equipos con sus colegas (Gálvez y Aguilera, 2004, pág.23).

Para así el director ofrecer lo mejor al ser humano, ayudarlo a crecer como persona con libertad desde un punto antropológico y estimular a los profesores para dar parámetros de autoridad con el fin que polaricen cumplimiento de metas y ellos disfruten resultados a corto plazo, sustentado en valores, políticas y principios, con el propósito de impregnar las acciones que se llevan a cabo en la búsqueda de un sentido con carácter incondicional, fundamentada en una buena gestión que debe ejercitarse en la comunidad educativa.

En otras palabras, Según Gálvez y Aguilera (2004):

Se busca una institución cuya finalidad no es solo conseguir la eficacia y atractividad sino también la unidad e identificación de las personas con su organización y los objetivos de ella (pág.18).

Sí se considera a la institución como una organización humana, innovadora con liderazgos y posible gestores de cambio es necesario lograr calidad en la educación, teniendo como clave principal al directivo como la responsabilidad de garantizar ante los demás personas las acciones y a los miembros que trabajan con la comunidad, por eso la necesidad de tener personas comprometidas, motivadas, que sepan el camino para donde van y así lograr mejoras “la gestión sin sentido, política, ni estrategia se convierte en pura agitación” (Blejmar, 2005, pág.60).

Por tanto la institución necesita gestores que sean líderes, personas con vocación de servicio, que sean capaces de establecer metas claras, de medir los progresos, de ilusionar a toda la comunidad con su propia mejora, de ofrecer motivos de trascendencia para que todos participen a mejorar la educación con sus esfuerzos.

No obstante las instituciones que poseen cultura de calidad, se caracterizan por tener un liderazgo participativo, donde se integran todas las personas desde las directivas hasta los empleados, docentes y estudiantes, un equipo humano altamente motivado, responsable, bien formado y proactivos en este contexto. Teniendo presente también que sí se observa el mundo de la calidad todo está inmerso en la persona, bien sea el que gestiona, ejecuta, opera y recibe, es decir es la clave de un todo.

Dado que se hablase de personas, este es el factor más complejo y variable, por lo que la dirección siempre deberá tener en cuenta lo que los empleados saben, piensan, sienten, necesitan y creen, aquí se podría decir que “las personas son lo primero”. Los objetivos de mejora exigen a todos los integrantes de una empresa un esfuerzo hagan más de lo que ellos creen que son capaces, se trata de que las metas que parecen imposibles se conviertan en posibles gracias al apoyo de toda la organización (Armendáriz, 2010, pág. 63).

Se puede observar la importancia de toda organización educativa al trabajar con talento humano y a su vez en formarla, debe pensar siempre en buscar el crecimiento personal, la motivación, la participación y comunicación de toda la comunidad educativa. Por consiguiente el que gestiona y dirige debe impulsar estrategias para lograr propósitos de interés principal, pensando seguir en lo que actual se conoce como modelo antropológico y encaminar la acción más allá que la productividad, dado que no es lo único importante que hace parte de la funcionalidad y la sostenibilidad. De esta manera la institución funciona por sí misma y las personas que colaboran son más productivas, claro está que siempre y cuando se les dedicará más atención a ellos y los clientes (comunidad educativa).

Esto no es actual es de tiempo atrás al pensar en ofrecer calidad de educación, sin especular los parámetros y los indicadores que se establecen. Se han ofrecido varias selecciones desde enfoques o modelos empresariales, donde la gestión y el conocimiento son provenientes de la organización, más aun en la actualidad con la involucración de la “sociedad del conocimiento”, esta se refiere a la apropiación crítica protagonizada por ciudadanos que saben qué quieren y como aprovechar la

información, y por ende saben de qué pueden y deben prescindir, por eso es necesario tener claro que calidad en educación es ofrecer niveles elevados con máxima eficacia y eficiencia en los sistemas educativos, es decir, según Pérez Juste (2008):

Una institución será equitativa si es eficaz, si por su buen funcionamiento contribuye a compensar las diferencias socioeconómicas y culturales y si se propicia que la calidad llegue a todos (pág.36).

Este tipo de sociedad las instituciones educativas, para estaren una buena administración, tiene que estar pensando y pasando por un proceso de planeación, organización, dirección, control y retroalimentación, donde el grupo que lo lidera tiene que ser responsables y estar en constante innovación y creatividad, para promover la educación donde asumen un rol para mantener, establecer y fortalecer, ampliar, alentar apoyar las personas que pertenecen a la comunidad educativa para garantizar un aprendizaje integral, así se llegara a una calidad institucional.

La educación cumplirá con los objetivos de equidad y pertinencia con una perspectiva hacia una enseñanza completa, donde los docentes tienen que estar en constante capacitación y experiencia frente al área, participando y concluyendo con éxito de los estudios de las personas, Este desempeño debe abarcar con el adecuado apoyo económico y educativo que proceden de comunidades vulnerables frente por medio de los gobiernos, razón por la cual ofrecen educación para todos sin parámetros de raza, color, estrato y género.

Teniendo en cuenta como pilar al cuerpo docente como prioridad, dado a que son ellos los que dirigen, disponen y crean conocimiento, ellos deben tener oportunidades para realizar estudios enfatizados o haciendo hincapié a su disciplina y para ello el gobierno debe facilitar dicho desarrollo. Por otro lado el acceder a manejar de forma autónoma sus procesos de enseñanza de acuerdo a su crecimiento profesional. Razón por la cual se establece un sistema equitativo para promover conocimiento de manera internacional para alcanzar un reconocimiento mutuo, afin de funcionar con eficiencia, frente a las instituciones escolares o universidades, privadas, distritales o estatales, de manera que se exigen aprender a implementar metodologías o estrategias intelectuales que no poseen completamente.

La calidad institucional busca llenar a cabalidad lo anteriormente dicho, pero como también se nombró que la educación es un producto y la institución es la empresa, entonces se busca por otro lado satisfacer al cliente, es decir, al estudiante, a la persona en proceso educativo. Por lo cual se mira otro enfoque que son, los precios para acceder a la institución, prestación de servicios completos que cubran y ayuden su proceso y por último cursos o programas acreditados, así la persona ve alcanzable su desarrollo integral y a su vez se incrementa los cupos hacia la vida institucional.

Esto hace que la institución entre al mundo competitivo, pensando así en la comunidad de manera de facilitar prestación de bienes y servicios. Dicha razón hace que todo proceso acelere, la adopción de distintas estrategias organizacionales que irían desde la orientación empresarial hasta la capacitación de los recursos humanos.

Por último la calidad institucional se genera a partir de la regulación que se imponen en las reformas educativas, ya que van a la mano con las estrategias organizacionales y la renovación de las mejoras de las instituciones educativas.

Es por eso que la calidad institucional es la que proporciona el mejor desarrollo integral del hombre, desde un manejo grupal constituido por la institución, donde responden a parámetros establecidos por el gobierno para tener un reconocimiento global, así ampliaría la cobertura y la educación sería ofrecida para toda la humanidad.

Así, se ratifica el concepto de Sandoval (2008):

La humanidad desde un plano micro a la persona, al ser humano único ser educable, desde las dimensiones, teniendo presente la ética comprendiéndola como la que ayuda al desarrollo armónico. Reconoce que la posibilidad de actuación del hombre es múltiple, por tanto no todas las alternativas contribuyen por igual a su mejora personal. De ahí la necesidad de normas o principios que faciliten el proceso de decisión y ayuden a discernir entre aquellas alternativas que hacen al hombre mejor o peor (pág.214).

En cuanto a lo antropológico, se puede decir que hace correlación en operar pero con capacitación y aprendizaje, donde el conocimiento se vuelve producto o proceso

de causa y efecto para mejorar y contribuir las capacidades, motivaciones y oportunidades humanas de la empresa y la persona. Más aún que paralograr este proceso hay que trabajar, convirtiéndose en una necesidad del hombre para adquirir riqueza y mejorar su proyecto de vida, por eso menciona Sandoval (2008):

El que trabaja con servicio, busca compartir, le interesa el otro, ir al cliente, satisfacer una necesidad y quien satisface una necesidad, supone bien una satisfacción para quien la realiza, esa actitud genera confianza y la confianza, una diferenciación competitiva (pág.55).

Logrando así llegar a suplir metas personales y el de la misma institución. Por ende se puede decir que actualmente en las instituciones, toda la comunidad educativa realiza acciones con amor con impedimento, dependiendo la gestión que den las directivas; dentro de estas ideas se puede encontrar a pensadores como Dewey, Giroux y Apple, entre otros, en cuanto conciben a la escuela como un ámbito social, sitio de práctica con libre circulación de ideas, donde la reflexión crítica y el análisis son las problemáticas sociales, además como participación de escenarios que trascenderán lo educativo. Entendida principalmente como una institución social, siendo la educación un proceso social.

Entonces la libertad y autonomía dan paso al enfoque antropológico, que permite integrar al hombre, el perfeccionamiento, dignidad y cooperación en la distribución justa de bienes, servicio y cultura, para alcanzar el bien común y una buena tarea profesional, en donde propone Sandoval (2008):

El trabajo como promotor del bien común equivale a poner en manifiesto la actitud del servicio en la tarea profesional, servicio que tiene una incidencia en quienes realizan la labor y en la cooperación al bien general de la sociedad entera (pág.159).

Ahí se retoma el alcance de la felicidad cuando decimos lograr adquirir algo y como la institución educativa es uno de esos medios, se establecen interacciones donde se presenta el esfuerzo por parte y parte apoyando que ese aprendizaje que se esté transmitiendo se transforme y facilite un buen servicio, para llegar al perfeccionamiento y a las acciones correctas. Sin embargo actualmente las

instituciones educativas se comportan como una empresa y se preocupan más por los productos que generan; luego, es irónico que se hable de los estudiantes como producto, pero se olvida del verdadero funcionamiento con la misión, visión y propósitos de la educación.

3.4.1 Gestión Directiva desde la perspectiva Antropológica. La cultura de la calidad y el mejoramiento continuo en las instituciones, se evidencia siempre y cuando haya compromiso de la dirección para así poder ejercer de manera activa sobre toda organización, ya que es de vital importancia orientar esa cultura en todas las áreas.

De este modo, si se partiera de la palabra “director” quien es la persona con altas habilidades y con un perfil de direccionamiento a la educación con miras al desarrollo, por ende sus estrategias son innovadoras y estimulan a su equipo de trabajo para que lo sean, busca siempre conocer el entorno de su institución y el de la comunidad educativa, por medio de la comunicación, por lo tanto se muestra proactivo y flexible cumpliendo principalmente con tres características: a) Liderazgo, b) Motivación, c) comunicación. De esta manera seguidamente se explicará la visión que se tiene de cada una.

3.4.1.1 Liderazgo. Es la acción de desempeñar una relación muy peculiar, para dirigir o influir en algún grupo o actividad, desempeñando la efectividad de la institución, teniendo presente una planificación y administración del mismo por medio de la motivación, como dice Cantón, et al, (2001, pág.259) “es la acción de ser capaz de ilusionar a los colaboradores con un proyecto de trabajo” en pro de llevar una clara visión de la institución y sin caer en el error de manifestar un poder o un mandato.

Por eso se puede decir desde el punto de vista del movimiento “escuelas eficaces”, que el liderazgo permite intervenir en la incentivación personal, la autoridad y la formación, para el desarrollo y el cambio cultural de la organización (Beare, et al., 1992).

3.4.1.2 Motivación. Se refiere a los factores que canalizan y sostienen la conducta

de una persona, esta característica en el ámbito educativo, se podría decir que se utiliza para influir y hacer que la gente funcione, convirtiéndose así en un instrumento que permite al director utilizar para ordenar las relaciones laborales en las instituciones, por lo tanto la motivación debe unirse a los planes estratégicos como insumos. Es por esta razón que se escucha a autores como Sandoval (2008) con las motivaciones intrínsecas o extrínsecas o a Tomas(1980), entre otros la teoría de la motivación, para que entendamos el mundo del desempeño dinámico, en cuanto a una organización participe todos los días y se puedan desarrollar en ella y para la vida personal, supliendo así toda necesidad en general.

3.4.13 Comunicación. Es primordial para que se el director interactúe, ya que es con este que planea organiza, direcciona y controla, es un fluido vital de la institución para que la comunidad educativa, el equipo de trabajo y el contexto participe, entienda y se relacione de manera efectiva, como lo menciona Glenn, et al. (1984):

La comunicación puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente cuatro aspectos del proceso de la comunicación: las diferencias de percepción, las emociones, las incongruencias entre lo verbal y no verbal y la confianza previa de las partes (pág. 516-538).

De esta manera Villegas, et al. (2005) Indican desde el Ministerio de Educación Nacional, que:

La gestión directiva va orientada hacia la planeación estratégica, los sistemas de comunicación y el desarrollo del clima organizacional. En cada aspecto se pueden crear las oportunidades de mejoramiento a través de la definición del horizonte institucional o de una visión compartida; la proyección y definición de las oportunidades; la determinación de los procesos comunicativos y la integración y consolidación de equipos de trabajo. (pág. 21).

Entonces refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el

clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

Recopilado esta información se muestra qué tan importante es el director y su gestión, ya que es evidente que él es el líder por excelencia para desarrollar e implementar el plan de mejoramiento. Es quien se encarga de recordar siempre hacia dónde va la institución. Mantiene la directriz hacia la cual se orienta la institución, de acuerdo con su PEI. Conserva el rumbo de los pasos y acciones coherentes para el mejoramiento que se necesita, enmarcado dentro de la visión institucional.

3.5 CONTEXTO INSTITUCIONAL

La Cruz Roja Seccional Bogotá y Cundinamarca es una entidad privada, sin ánimo de lucro, de carácter voluntario y de utilidad común, que hace parte de la Cruz Roja Colombiana y del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Cuenta con más de 800 voluntarios, 500 funcionarios de planta y más de 200 funcionarios con contrato de prestación de servicios, para desempeñar actividades en salud, educación, programas comunitarios y gestión del riesgo.

Sus actividades se desarrollan en el Distrito Capital de Bogotá y en el Departamento de Cundinamarca con la finalidad de prevenir y aliviar el sufrimiento humano, el proteger la vida y la salud, hacer respetar a la persona y promover el bienestar social. A través de la capacitación en Derecho Internacional Humanitario, Derechos Humanos, transformación pacífica de los conflictos y atención humanitaria de grupos especialmente vulnerables y ahora le da continuidad con el Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, pero impartiendo conocimientos apoyada en las experiencias que poseen el personal perteneciente a la institución, los lineamientos de su misión y de sus principios fundamentales.

Por consiguiente el Instituto de Formación para el Trabajo Alberto Vejarano Laverde de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá (IAVEL, 2013) es un componente fundamental para lograr los objetivos de la institución;

conjugando los elementos constitucionales y sociales de la educación del país y de sus habitantes, sumado al compromiso de educar desde una institución humanitaria, logrando que el movimiento de la Cruz Roja se fortalezca cada día con la difusión de sus principios y la formación permanente de distintas comunidades.

Así, el Instituto hace parte de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá, y con la estructura organizacional que se presenta en la Figura 2, ofrece cuatro programas de formación técnica laboral y cursos de educación continua, en Salud, Salvamento Acuático, Gestión del Riesgo y Centro Canino.

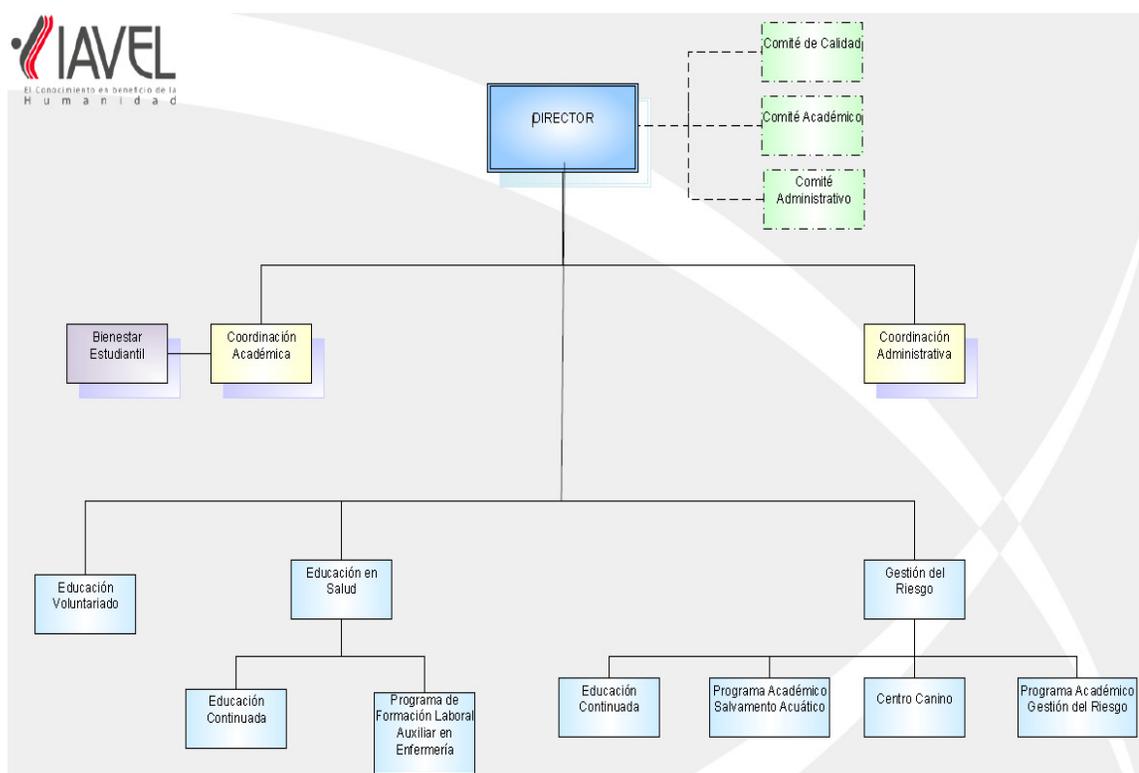


Figura 2. Estructura Organizacional del Instituto Alberto Vejarano Laverde de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá⁵

El PEI parte desde los diferentes departamentos, áreas y programas de la Cruz Roja del Instituto Alberto Vejarano Laverde desde sus instancias directivas,

⁵ Fuente: Tomado de IAVEL, 2013.

operativas y académicas, para que asuman una posición clara, integrada y coordinada frente a los procesos educativos de la Seccional.

Sin embargo, la construcción del PEI, no obedece a una responsabilidad exclusiva del personal administrativo y operativo del Instituto, sino que se asume como una labor que se debe liderar y dinamizar a nivel institucional con la participación de Junta Directiva, Presidencia, Dirección Ejecutiva, Dirección Administrativa y Financiera, Prevención de Desastres, Bienestar Comunitario, estudiantes, docentes, Voluntariado y sector productivo, tomando como base las políticas y principios de la Seccional Cundinamarca y Bogotá, unidos a modelos pedagógicos que se adaptan a las necesidades del PEI y los programas del Instituto.

Los anteriores componentes enmarcan a la Cruz Roja como una institución atípica y especial en el contexto de la educación, haciendo más complejo el PEI, el cual está diverso como único y tan amplio pero específico en su responsabilidad social como institución formadora, pues cubre una serie de elementos enmarcados dentro de su componente de asistencia humanitaria, que le hacen distinta de otras instituciones de similares características y a la vez con una alta responsabilidad social por su carácter universal, imparcial y neutral, por lo cual, el PEI como carta de navegación para el desarrollo de los programas académicos de la Seccional abarca estos componentes fundamentales los cuales son inherentes a la misión institucional y que a su vez no atiende en su totalidad a trabajar con calidad por la misma transversalidad, dependencia de la institución en general y también porque se encuentra inmersa en una capacidad de características homogéneas que deja permeabilizar las necesidades propias de la capital.

El sector donde se encuentra ubicada la sede, corresponde a la localidad décima, con 250 barrios, perteneciente en su mayoría a estratos III y IV. Es de aclarar que la población objeto de nuestros servicios es la correspondiente a Bogotá.

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se inscribe institucionalmente en el eje de profundización de Calidad de las instituciones educativa y como tipo de investigación correspondió al *Análisis de Una Situación Particular*⁶, cuya característica metodológica consiste en estudiar un problema o una situación para proponer mejoras o soluciones. De hecho, según Pineda (2010, citada por Aponte, et al. 2010):

En el análisis de una situación particular se parte de un referente teórico, se precisa un problema por medio de un diagnóstico y se plantea un plan de mejoramiento (Pág. 33).

Para ello se elaboró un diagnóstico situacional con base en entrevistas a directivos y una autoevaluación referente a la NTC5555, que permitió comparar los resultados contra un estándar de gestión de calidad.

4.2 ENFOQUE INVESTIGATIVO

La investigación se desarrolló con la perspectiva de un estudio cualitativo (Bericat, 1998) de enfoque antropológico (Rossi y O'Higgins, 1981), aunque ello no implica la exclusión de datos cuantitativos. De hecho, se puede entender:

Como intentar la construcción de un tipo de conocimiento, que permite captar el punto de vista de quienes producen y viven la realidad social y cultural, y asumir que el acceso al conocimiento de lo específicamente humano se relaciona con un tipo de realidad epistémica cuya existencia transcurre en los planos de lo subjetivo y lo intersubjetivo y no solo de lo objetivo (Sandoval, 1996, Pág. 34).

⁶ Las maestrías tienen como propósito profundizar un área del conocimiento y el desarrollo de competencias que permitan la solución de problemas o el “análisis de una situación particular” (Colombia, Ministerio de Educación Nacional, Decreto 1001 de 2006).

4.3 POBLACIÓN

La población de referencia fueron los Directivos y Coordinadores de área del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano “Alberto Vejarano Laverde” de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá en el segundo semestre del 2012. La población de directivos de alta y media categoría, se distribuyen de la siguiente manera:

1. Cuatro directores de Movilización de Recursos, Educación, Gestión Humana y Financiera.
2. Tres (3) coordinadores de Programas de formación en Educación en Salud, Salvamento y Adiestramiento Canino.
3. Una (1) Coordinadora Administrativa.
4. Una (1) Coordinadora de Calidad.

4.4 VARIABLES Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

En lo que se refiere al análisis de una situación particular se tomaron en cuenta las variables y categorías de análisis de la Tabla 2.

Tabla 2. Variables y categorías de análisis

Variable	Definición	Naturaleza	Unidades/categorías
Aspectos antropológicos en la Gestión Directiva			
Liderazgo	Nivel de gestión e iniciativa que se logra con las personas, el trabajo en equipo y lo que se espera de ellos en el logro de las metas institucionales	Categórica	Preguntas 1 a 4
Comunicación	Corresponde a la interacción, el clima institucional y el espíritu de trabajo que genera el Directivo de manera interna y externa	Categórica	Pregunta 5 y 6,
Motivación	Sentido de pertenencia, identidad y empoderamiento que generar el Directivo en el	Categórica	Preguntas 7 a 9

Variable	Definición	Naturaleza	Unidades/categorías
	equipo de trabajo para que se logren las metas institucionales		
Aspectos de la Gestión Directiva			
Procesos	Acciones y decisiones en relación con objetivos institucionales, PEI y estructura de la organización	Catagórica	Preguntas 10 a 15
Calidad	Cualificación del trabajo para el logro óptimo de objetivos y políticas con el entorno.	Catagórica	Preguntas 16 al 20
Autoevaluación: Gestión Directiva y Calidad			
Gestión de procesos	Desarrollo articulado de procesos, orientados a desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema.	Catagórica	Preguntas 1 al 7
Gestión de objetivos y políticas	Gerencia de la organización centrada en los logros y el alcance de políticas institucional	Catagórica	Preguntas 8 al 14
Gestión humanay de clima organizacional	Administración racional y humanizada de los recursos humanaos como factor importante de la Institución Ambiente laboral y social de los funcionarios en su contexto de trabajo	Catagórica	Preguntas 15 al 18
Relaciones con el entorno	Interacción propositiva de la institucional con el contexto social de influencia	Catagórica	Preguntas 19 al 24

4.5 INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizaron fueron una autoevaluación y una entrevista semi-estructurada, para realizar el diagnóstico y soportar la construcción del plan de mejoramiento.

4.5.1 Entrevista semi-estructurada: La entrevista se diseñó con 20 preguntas cerradas con rangos de Nunca, rara vez, ocasionalmente, frecuentemente y siempre, que adicionalmente, el entrevistado ampliaba con su apreciación personal sobre la temática respectiva (Anexo A). Los contenidos se definieron teniendo presente los parámetros para la Gestión directiva establecidos en la NTC 5555, particularmente en

lo referido al enfoque basado en procesos (capítulo 2), al Sistema de Gestión de Calidad (capítulo 4), a las Responsabilidades del Director (capítulo 5) y a la Gestión de Recursos (capítulo 6).

4.5.2 Formato de Autoevaluación: Corresponde a un instrumento de valoración autoaplicable sobre la Gestión Directiva y de Calidad, que cada Directivo diligenciaba con su propia percepción (Anexo B). Las preguntas se diseñaron a manera de observatorio (180°) con ítems de opción “sí, no y mejorar”.

4.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del estudio se desarrollaron las siguientes fases:

4.6.1 Fase inicial: Se procedió a la elaboración de la entrevista y del formato de autoevaluación, teniendo presente el marco de variables ya definidas, como la Gestión directiva y la Calidad. Con lo cual se unificó la obtención de información antropológica, la realización del diagnóstico y el posterior diseño del plan de mejoramiento.

4.6.2 Fase de realización: la entrevista semiestructurada (Anexo A) se efectuó al personal Directivo y a los coordinadores de cada área, que voluntariamente aceptaron participar en el estudio. Por su parte, la aplicación de la autoevaluación (Anexo B) se realizó con el apoyo de la Coordinadora de Calidad, para hacer contraste de evidencia con la entrevista.

4.6.3 Análisis DOFA: Con base en la información obtenida se desarrolló por parte de la investigadora un análisis de matriz DOFA que permitiese identificar escenarios para una planeación propositiva de la institución como mejoramiento continuo.

4.6.4 Fase de finalización: Se realizó la tabulación y análisis de los resultados,

teniendo en cuenta la clasificación de la preguntas con las categorías (Dirección, gestión y calidad) luego se complementó con la información arrojada por la autoevaluación y con ello se procedió a diseñar la propuesta de mejoramiento continuo, la cual fue sometida a validación de contenido por dos expertos, altos ejecutivos del Instituto, con conocimiento y experiencia en la Gestión y Dirección de Instituciones Educativas (Anexo C).

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para describir los hallazgos, seguidamente se presentan y analizan las respuestas tanto a la entrevista semiestructurada como a la autoevaluación de los Directivos y coordinadores.

5.1 ANÁLISIS DE ASPECTOS ANTROPOLÓGICOS EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

Al hacer la tabulación de las entrevistas respecto a la gestión de la Directiva del Instituto Alberto Vejarano Laverde en los aspectos de Liderazgo, Comunicación, Motivación y Gestión desde el marco de la calidad, se encontró lo siguiente:

5.1.1 Liderazgo. En lo que se refiere al liderazgo como acción dirección de la institución a través de potenciar la efectividad tanto del grupo directivo como de los subalternos en torno a proyecto de desarrollo, se encontraron los resultados de la Tabla 3 y Figura 3.

Tabla 3. Valoración del Liderazgo

	N					
	Válidos	Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
1. Considera a colaboradores valiosos para resultados	10	4,60	5,00	,516	4	5
2. Tiene visión de futuro de IAVEL y sabe que labor es ardua	10	4,20	4,00	,789	3	5
3. Tiene alta expectativa de colaboradores en proyecto de gestión	10	4,50	4,50	,527	4	5
4. Genera proyectos para servir a la comunidad educativa	10	4,60	5,00	,516	4	5

Se puede ver que en general, sobresale con un promedio de 4,6 la percepción de

que la Dirección considera valiosos a los colaboradores y centra su trabajo en orientarlos hacia el logro de resultados con puntaje similar (p1) y con similar puntaje promedio la percepción de que la Dirección genera ideas o proyectos en pro de la comunidad educativa (p2). Por su parte, la menor evaluación la obtuvo con un promedio de 4,2 el ítem referido a “la Dirección Considera la visión del futuro del Instituto y sabe que el trabajo de educación es arduo y exige esfuerzo y motivación”.

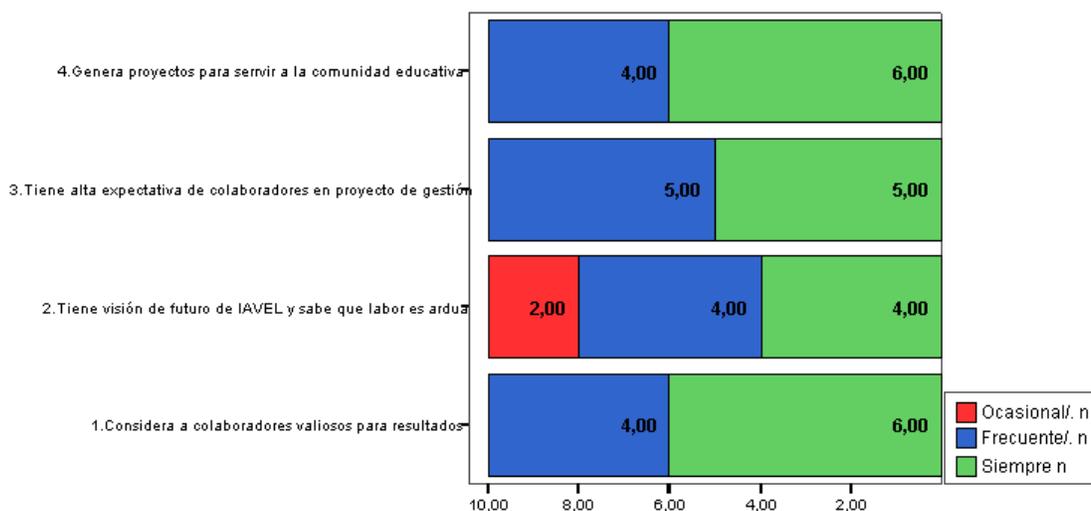


Figura 3. Valoración del Liderazgo

5.1.2 Comunicación. Por su parte, en lo referente a la dimensión de la Calidad de la Comunicación de la Dirección con los estamentos subalternos, (comunicación descendente) se encontraron los datos de la Tabla 4 y la figura 4.

Tabla 4. Valoración de la Comunicación

	N					
	Válidos	Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
5. Interactúa estricto y afectivo, satisface necesidades	10	3,60	4,00	,516	3	4
6. Genera clima de trabajo en proyectos y diariamente	10	3,90	4,00	,738	3	5

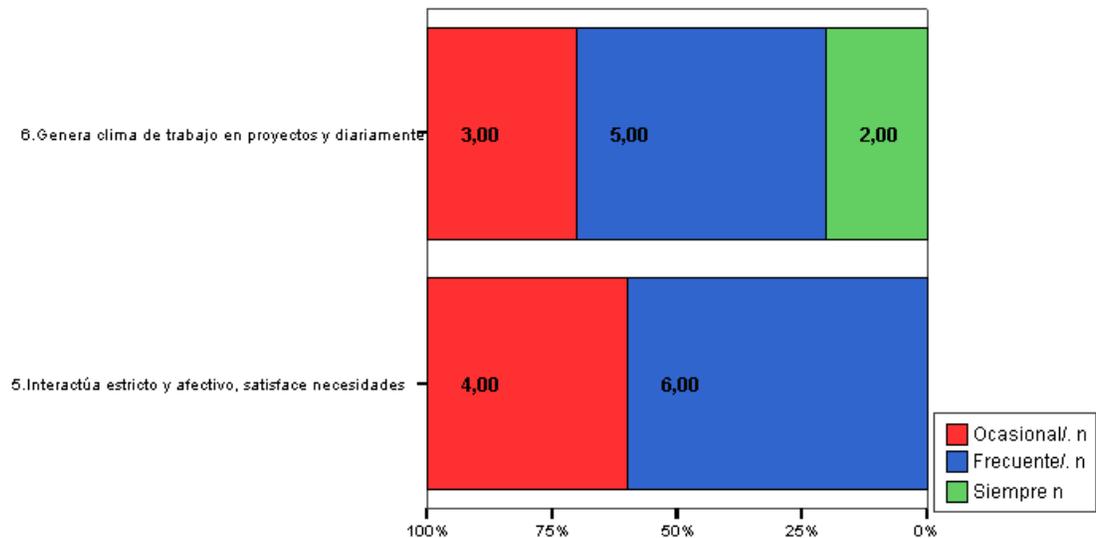


Figura 4. Valoración de la Comunicación

De hecho se aprecia que en Ambos ítems de esta categoría de análisis, los puntaje promedio están por debajo de 4,0, siendo menor, con 3,6, en que la Dirección “Interactúa con sentido estricto y afectivo, satisfaciendo necesidades operativas y personales” y un poco mayor, solo con 3,9 en lo que se refiere a que la Dirección Genera un clima de trabajo positivo durante el desarrollo de proyectos o las actividades cotidianas.

5.1.3 Motivación. A nivel de la Dimensión Motivacional de la Dirección respecto a las actividades y membresía de los colaboradores, la Tabla 5 y Figura 5 muestra los hallazgos respectivos.

Se puede apreciar que la Dirección recibió una valoración promedio de solo 3,67 en los aspectos de “Realizar acciones concretas para genera fondos de incentivos” para manejarlos contingentemente con el equipo de trabajo ante logros y no-logros, así como también se obtuvo el mismo promedio en el ítem referente a la creación en lo empleados de un espíritu de trabajo para que ellos tomen responsabilidades y se autocontrolen en su ejecución laboral.

Tabla 5. Valoración de la Motivación

	N		Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos						
7.Propicia sentido pertenencia y empoderamiento	10		4,40	5,00	,843	3	5
8.Genera fondo incentivos premiar equipo haga acciones concretas	9		3,67	4,00	,707	3	5
9.Crea espíritu trabajo para responsabilidad y autocontrol	9		3,67	4,00	,707	3	5

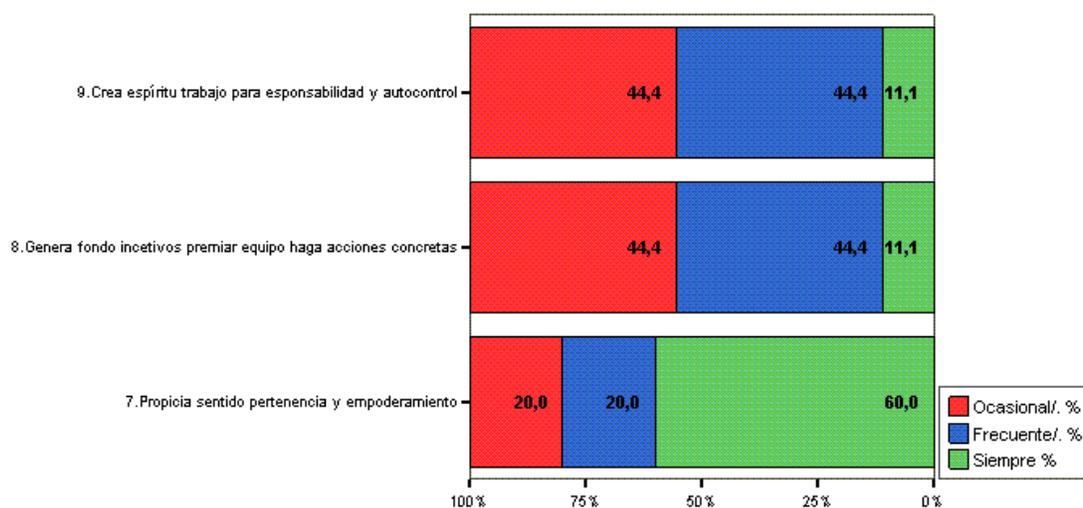


Figura 5. Valoración de la Motivación

Así mismo, en la dimensión de Motivación, el aspecto de mejor valoración fue la percepción de que la Dirección propicia un sentido de pertenencia y empoderamiento a sus empleados respecto a la Institución, mostrándose con un promedio de 4,4/5.0.

5.1.4 Gestión gerencial. Respecto al desarrollo específico de las actividades de orientación y conducción de la Institución se valoraron los aspectos mencionados en la Tabla 6 y la figura 6.

Se pueden ver una evaluación promedio de 2,9, puntaje en los que se refiere a la solicitud de informes de las coordinaciones de área, que le permitan a detectar

rápidamente tendencias y hacer con facilidad las correcciones necesarias, mientras que en el aspecto de gestión relacionada con el logro de objetivos institucionales se obtiene un promedio mayor de 3,8, que asciende a 4,1 la Toma de riesgos cuando las probabilidades de éxito son favorables e igualmente se compromete a planes de acción con determinación.

Tabla 6. Valoración de la Gestión Directiva

	N					
	Válidos	Media	Mediana	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
10.Directivo toma riesgos con probabilidad favorable	10	4,10	4,00	,738	3	5
11.En gestión relaciona práctica con objetivos institucionales	10	3,80	4,00	,632	3	5
12.Solicita informes para hacer correcciones sin ser molesto	10	2,90	3,50	1,370	1	4

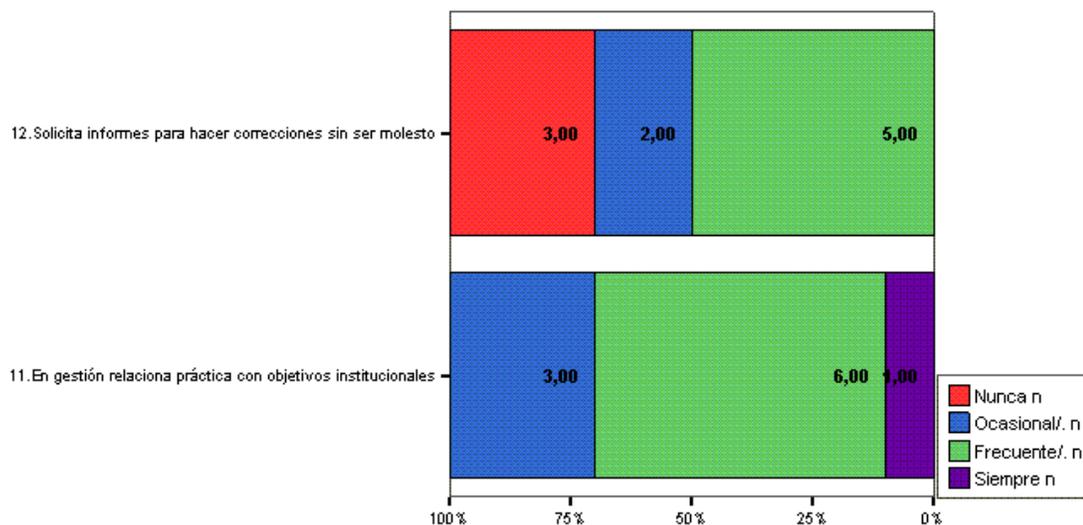


Figura 6. Valoración de la Gestión Directiva

Finalmente, de las anteriores evaluaciones de la Gestión Directiva, se obtuvo la Figura 7 a partir de los promedios poblacionales, en la cual se ve el perfil conjunto de los distintos elementos valorados. Con base en tal perfil, se aprecia que en la Gestión Directiva del Instituto Alberto Vejarano Laverde sobresale en el polo de

fortaleza, la generación de proyectos que benefician a la comunidad educativa y el buen reconocimiento al valor del equipo colaborador para el logro de los propósitos misionales.

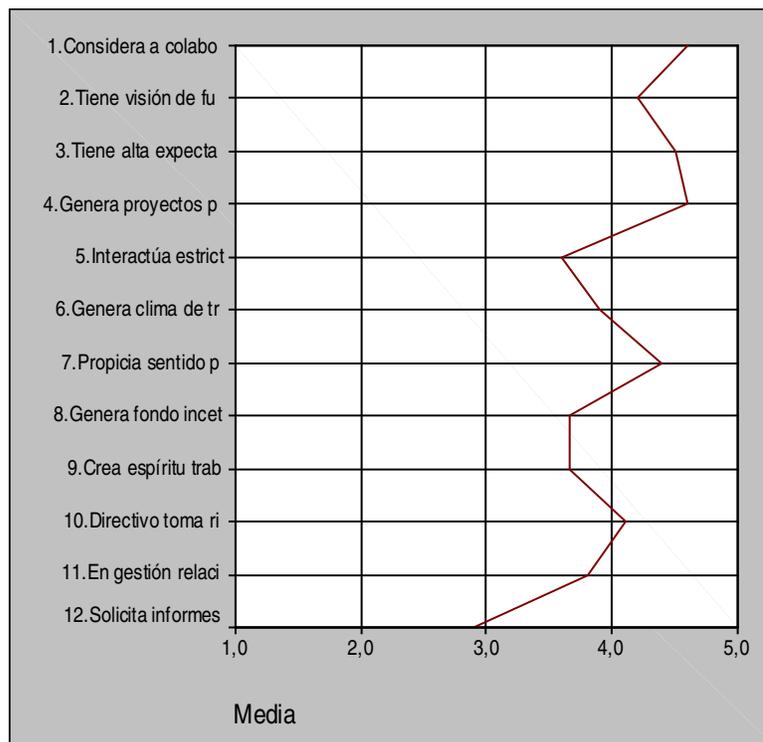


Figura 7. Perfil evaluativo de la Gestión Directiva

Por su parte, en el polo de mayor debilidad está la gestión de solicitar informes de manera oportuna para el seguimiento de los procesos y la corrección de su desarrollo para el mejoramiento, seguido también de baja evaluación en la expresión de interacción estricta y afectiva para la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y equipo de trabajo.

5.1.5 Gestión de la calidad

En otros ámbitos del estilo de la Gestión Directiva, en la tabla 7 y Figura 8 se puede apreciar otros aspectos gerenciales de la calidad también valorados. Así, en las características gerenciales de la Calidad sobresale que la Directiva plantea la gestión

por desarrollo de procesos (80%) y adicionalmente sobresale también que se relaciona los procesos desarrollados con la gestión de otros procesos, dándose una administración más integral de la Institución. En polo negativo se da que una menor proporción considera que la Gestión Directiva cuenta con las herramientas esenciales para liderar y articular todas las acciones institucionales, (30%).

Tabla 7. Aspectos gerenciales de la Gestión de la calidad

	Sí		No		Total n
	n	%	n	%	
13. Se ha planteado el trabajo por procesos dentro de su gestión	8	80	2	20,0	10
14. Relaciona sus procesos con gestión de otros procesos	8	80	2	20,0	10
17. Establece lineamientos institucionales en ámbitos de trabajo	6	60	4	40,0	10
18. Tiene herramientas para liderar acciones institucionales	3	30	7	70,0	10
19. Coordina esfuerzos lograr objetivos de PEI y mejoramiento	6	60	4	40,0	10
20. Claridad concepto Calidad	6	60	4	40,0	10

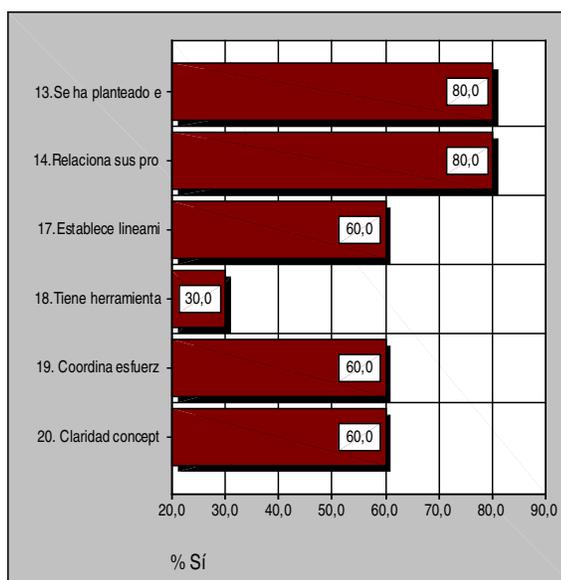


Figura 8. Aspectos gerenciales de la Gestión de la calidad

Finalmente, se preguntó sobre la claridad del concepto de calidad, encontrando que en general se considera que es un término amplio, pero se parte del concepto de hacer las cosas bien, encaminadas hacia un usuario y con la participación de todos; de tal manera que más que normas y estándares, es un concepto basado en la responsabilidad de entregar la institución todos sus esfuerzos y acciones para satisfacer por encima de ellas las expectativas de contexto social.

5.2 AUTOEVALUACIÓN

De otra parte, en el estudio también se realizó una autoevaluación de la Directiva respecto al logro de los estándares propuestos por la NTC 5555 para Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano, encontrando los datos que se presentan en la Tabla 8.

Tabla 8. Autoevaluación a partir de la NTC 5555, para gestión directiva

	GESTIÓN	Sí	No	Mej.
	GESTIÓN DE PROCESOS			
1	Establece mecanismos para asegurar la pertinencia de su oferta y la interacción entre sus distintos actores			X
2	Define sus metas de largo, mediano y corto plazo.		X	
3	Identifica los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la institución.			X
4	Determina la secuencia e interacción de estos procesos		X	
5	Determina los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces		X	
6	Realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos		X	
7	Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos			X
	GESTIÓN DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS			
8	Establece, define y divulga políticas			X
9	Es coherente con las expectativas y necesidades del entorno productivo, económico y social y los beneficiarios del servicio de formación para el trabajo			X
10	El direccionamiento estratégico esta expresado con en el proyecto educativo institucional (PEI)			X

GESTIÓN		Sí	No	Mej.
11	Establecer objetivos medibles que permitan el cumplimiento de la política de la calidad de la formación en la institución			X
12	Comunica a toda la institución oferente de formación para el trabajo, a través de sus estrategias y mecanismos de comunicación y participación, la importancia de cumplir con los requisitos de la calidad de los beneficiarios, así como con los requisitos legales y reglamentarios para la prestación del servicio de formación para el trabajo proporcionado		X	
13	Revisar periódicamente el estado del sistema de gestión de la calidad de la institución, a partir de los indicadores, los resultados de las evaluaciones institucionales y de las auditorías de la calidad, el estado de las acciones correctivas y preventivas, entre otras		X	
14	Incluye en las políticas un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la efectividad del sistema de gestión de la calidad;			X
GESTIÓN HUMANA				
15	El personal que se desempeña en los diferentes cargos cuenta con el perfil definido por la institución de formación para el trabajo, es decir, que posea la educación, formación, competencias y experiencia apropiadas, de acuerdo con el carácter del cargo (directivo, docente, administrativo y de apoyo) y los requisitos definidos por el marco legal vigente			X
16	El personal es consciente de su responsabilidad, es decir, demuestra la capacidad para alcanzar los resultados deseados y para contribuir al logro de los objetivos y al cumplimiento de la misión institucional		X	
17	Ofrece seguridad y protección para la comunidad educativa contra riesgos físicos, ambientales o generados por fenómenos naturales			X
18	hay salud ocupacional para estudiantes, docentes y personal administrativo y directivo, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes que afecten los procesos de alcance del sistema de gestión de la calidad	X		
GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIÓN Y RELACIONES CON EL ENTORNO				
19	Identifica, mantiene e interviene en el clima organizacional de la institución			X
20	Promueve buenas relaciones entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa			X
21	El personal es capaz de trabajar en equipo de manera eficaz y eficiente dentro de la institución			X
22	Determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr sus objetivos de la calidad, en aspectos relacionados con la prestación del servicio educativo.		X	

Se puede apreciar que solo uno de los ítems fue calificado como “Sí” en la autoevaluación y corresponde con la existencia del Programa de salud ocupacional

tanto para estudiantes, docentes y personal administrativo como para directivo. Por lo demás en dicha Tabla se muestran los aspectos “A Mejorar” y las inconformidades según la autoevaluación.

5.3 ANÁLISIS DOFA

Con base en la información obtenida y el conocimiento del contexto del Instituto Alberto Vejarano Laverdese elaboró la matriz de análisis DOFA que se presenta en la tabla 9.

Tabla 9. Matriz de Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Clima de trabajo es un poco molesto. • Poco sentido de pertenencia e identidad con el instituto de educación. • Bajo espíritu de trabajo en algunas personas. • El personal tiene poca actualización o conocimiento en el campo de la educación y calidad. • Es mínima la relación de la gestión con objetivos, el funcionamiento del instituto y su estructura. 	<ul style="list-style-type: none"> • La visión de futuro que tiene la Cruz Roja con el instituto de educación. • La comunicación e interacción que se tiene de manera externa e interna. • No hay suficiente herramientas para estar inmersos con la calidad.

ANÁLISIS DOFA	
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos tiene claro el cargo que tienen, les faltan tener claro su gestión en relación con la parte antropológica. • La Cruz Roja y el instituto ya tiene un trabajo de procesos, el cual permite mejorar varios de estos con sentido antropológico, políticas y gestiones. • La institución permite realizar un plan de mejoramiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ya existe un conocimiento mínimo de procesos, calidad y mejoramiento. • El personal de dirección media, genera y experimenta proyectos de desarrollo que ayudan a sostener y mantener la figura del Instituto. • Cada Departamento trabaja a la medida que cada director le da paso o indicación para salir adelante.

A partir de este análisis se propuso la generación de las estrategias derivadas que se enumeran en la Tabla 10.

Tabla 10. Matriz de Generación de estrategias del análisis DOFA

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Factores internos</p> <p>Factores externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • existe un conocimiento mínimo de procesos, calidad y mejoramiento. • El personal de dirección media, genera y experimenta proyectos de desarrollo que ayudan a sostener y mantener la figura del Instituto. • Cada Departamento trabaja a la medida que cada director le da paso o indicación para salir adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de trabajo es un poco molesto. Poco sentido de pertenencia e identidad con el instituto de educación. • Bajo espíritu de trabajo en algunas personas. • El personal tiene poca actualización o conocimiento en el campo de la educación y calidad. • Es mínima la relación de la gestión con objetivos, el funcionamiento del instituto y su estructura.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los directivos tiene claro el cargo que tienen, les faltan tener claro su gestión en relación con la parte antropológica. • La Cruz Roja y el instituto ya tiene un trabajo de procesos, el cual permite mejorar varios de estos con sentido antropológico, políticas y gestiones. • La institución permite realizar un plan de mejoramiento. 	<p>FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar y desarrollar programas de capacitación para el personal discente y directivo en técnicas didácticas de calidad educativa propias para el nivel de educación para el trabajo. 2. Implementar metodologías y herramientas sistematizadas para fortalecer el manejo de didácticas con soporte tecnológico, tipo Moodle o similares. 3. Fortalecer o establecer vínculos institucionales con entidades similares del ámbito nacional o internacional que permita el intercambio de docentes y estudiantes que retroalimenten al Instituto en su desarrollo misional. 	<p>DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A partir del trabajo de procesos, desarrollar herramientas valorativas de la perspectiva antropológica en el clima organizacional educativo para generar ambientes de humanización e interacción positiva ente los estamentos de la comunidad académica y con la entidad rectora, Cruz Roja Colombiana. 2. implementar programas de motivación y mejoramiento tanto del clima organizacional como de la calidad en el trabajo, que bien podría liderar Recursos humanos
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La visión de futuro que tiene la Cruz Roja con el instituto de educación. 	<p>FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer los sistemas de seguimiento y valoración de la 	<p>DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propender por la incursión de IAVEL en nuevas áreas

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • existe un conocimiento mínimo de procesos, calidad y mejoramiento. • El personal de dirección media, genera y experimenta proyectos de desarrollo que ayudan a sostener y mantener la figura del Instituto. • Cada Departamento trabaja a la medida que cada director le da paso o indicación para salir adelante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de trabajo es un poco molesto. Poco sentido de pertenencia e identidad con el instituto de educación. • Bajo espíritu de trabajo en algunas personas. • El personal tiene poca actualización o conocimiento en el campo de la educación y calidad. • Es mínima la relación de la gestión con objetivos, el funcionamiento del instituto y su estructura.
<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación e interacción que se tiene de manera externa e interna. • No hay suficiente herramientas para estar inmersos con la calidad. 	<p>calidad educativa, para divulgarlo y promocionarlos con la Entidad (Cruz Roja) de manera que se haga evidente los logros y desarrollos de IAVEL.</p> <p>2. Buscar alianzas estratégicas con instituciones educativas universitarias para adelantar la implementación de programas de intercambio y desarrollo tanto en el ámbito técnico como pedagógico.</p>	<p>formativas congruentes con la función misional de la Cruz Roja, que amplíe su panorama de desarrollo con programas novedosos que a su vez generen mayor flujo de recursos.</p>

6.DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el análisis de los hallazgos de los dos instrumentos presentado en el capítulo anterior, con la relación a las variables evaluativas de la Gestión de la Dirección, se observó en que en el *liderazgo*, los Directivos consideran entre un 40% y 60% a sus trabajadores como medio más valioso para conseguir resultados, ya que el trabajo en equipo y la colaboración lograda desde la gestión logran grandes metas por ende hacen siempre o frecuentemente el trabajo del día a día.

Por eso el 50% tiene altas expectativas de su equipo y el 60% de los directivos aprovechan la situación anterior para generar nuevos proyectos, experimentarlos y mejorarlos para que le sirvan a la Cruz Roja o al Instituto, aunque alguno de ellos presentan falencias en el ámbito educativo, encontrando así el 20% no conocer el campo de la educación, la pedagogía, la visión del Instituto y el trabajo arduo que se requiere de esfuerzo y de motivación. Bien sea porque no son licenciados o no tienen actualización o especialización en este campo; sin embargo buscan en dirigir y desempeñar con efectividad y cada departamento trabaja a la medida que cada director le da paso o indicación para salir adelante.

Por eso las personas encargadas de la gestión de cada área no poseen en sí unas competencias definidas para liderar procesos pedagógicos, desarrollar iniciativas que dinamicen efectivamente mecanismos de aprendizaje institucional orientados al mejoramiento de los logros educativos ya que tienen presente su accionar a nivel institucional de Cruz Roja y no al Instituto, por esta razón colaboran en algunos procesos, pero solamente saben cómo hacerlo desde la parte administrativa y no educativa. A pesar de esto en el momento de elegir la respuesta que era totalmente diferente a lo que comentaban, dudaban el cómo explicar su accionar, es decir, hacían proposiciones como “lo intento, eso quiero, no sé cómo hacer, de alguna manera se presenta, etc.”.

Lo anterior, demanda que el Instituto promueva en su personal directivo e incluso docente una estrategia formativa que propenda no solo por el mejoramiento de las

habilidades formativas sino de competencias antropológicas en contexto educativo, como liderazgo, motivación y comunicación. Ello debe servir para que el personal directivo sea un dinamizador del mejoramiento continuo de la calidad educativa y de la calidad gerencial, junto con el desarrollo de un clima organizacional positivo y centrado en el desarrollo de las funciones misionales y el logro de la visión institucional (Instituto Alberto Vejarano Laverde, 2013).

Cabe aclarar que el personal no está totalmente formado para que responda al departamento de educación, pero la dirección ejecutiva y directores dan la oportunidad de estudiar para que crezcan personalmente, además dependiendo de sus capacidades y sus estudios ayuda a que asciendan, quede en un cargo específico o descendan de las ocupaciones del personal.

En cuanto a *comunicación* el 40% interactúa ocasionalmente con su equipo de trabajo o con el Instituto, presentando un sentido estricto y a su vez afectivo, mientras que el 60% si lo frecuenta hacer, con el fin de satisfacer las necesidades operativas y personales. Aunque expresan que a pesar del ejercicio día a día, se alcanza a percibir internamente un clima de trabajo un poco molesto y externamente poca interacción con entes, personas o institutos que ayuden al crecimiento del mismo.

Determinando así que en cuanto al clima institucional, lo generan el 50% siempre, el 20% frecuentemente y el 30% ocasionalmente, teniendo presente que su accionar va más a su equipo de área, no lo direcciona un único equipo total de área, en este caso se vuelven independientes o se presentan conflictos por poca relación y a pesar de eso se limitan a cumplir, tratando que todo salga bien en el servicio.

Entrando así al juego la motivación desde el clima institucional, porque un 45% ocasionalmente y un 44% frecuentemente de los directivos no generan incentivos, ni premian a su equipo y esto hace que se genere el ambiente de trabajo enso, mientras que un 11% siempre considera disponer un fondo de incentivos para castigar o premiar a su equipo. De igual modo se presenta con el espíritu de trabajo, la identidad, pertinencia y empoderamiento con el Instituto, dado a que no es mucho lo que lo propician, se puede evidenciar en las gráficas que un 60% lo hacen ocasional o frecuentemente y un 20% lo hace siempre, viendo necesario para que crezca y

funcione el Instituto.

Por eso se evidencia que en su gestión no hay proyecto de alianzas o contactos con otras instituciones pares educativas, excepto un directivo y cinco coordinadores de lo contrario, piensan que eso no es necesario por ahora, mientras que toma fuerza el Instituto.

Tras esta situación, se continúa abordando otra variable, que es la *Gestión*, en ella se observó que los directivos que trabajan por procesos y los relacionan con procesos de otras áreas, hallando así un 80% a pesar que un 20% no lo hacen, pero un 60% siempre tiende a procurar relacionarla funcionalidad entre los objetivos institucionales, la estructura de la organización y el funcionamiento del sistema, mientras que un 30% lo hace frecuente y un 10% ocasionalmente.

Sin embargo en el estudio de las herramientas de investigación se encuentra contradicción en las respuestas que dan los directivos, ya que en las preguntas 10 y 12 se encuentra que entre un 45% y 44% siguen procesos, toman riesgos frecuente u ocasionalmente cuando las probabilidades los favorecen, aceptando riesgo mayores cuando tienen un resultado potencial para aumentar el progreso y se compromete a planes de acción con mayor determinación, cuando se observa que solamente un 9% lleva y solicita informes para que se de las situaciones anteriores a su equipo de trabajo, para detectar las tendencias rápidamente y hacer con facilidad las correcciones necesarias, sin ser tan molesto como para que su equipo lo considere un buen director. Se puede ver que lo solicitan un 46% frecuentemente, 18% ocasionalmente y 27% no lo ven necesario.

Para terminar este análisis, en el proceso de inclusión de la Calidad, a pesar de que se trabajan con procesos estratégicos, misionales y de apoyo, en el ejercicio diario se aplican algunos que son necesarios para que el Instituto funcione adecuadamente, no obstante, en cuanto a política de calidad no están definidas claramente las herramientas, la evaluación y el seguimiento de cada uno de ellos.

En aras de profundizar la temática, es necesario que en futuras investigaciones se analice de manera diferencial las diversas concepciones de calidad (Aldana de Vegay Vargas Quiñones, 2007) en la mirada y el quehacer del personal directivo, e incluso se

explore si ello tiene relación con su estilo gerencial y su perfil profesional en el ámbito pedagógico. De hecho, en la literatura se ha preguntado si ¿Calidad Educativa significa lo mismo para todos los actores escolares? Estableciendo que “es tan complejo definir la calidad educativa como diversos son los criterios utilizados para ponderarla” (Albornoz, s.f.).

No obstante en el quehacer del día a día consideran trabajar con calidad un 50%, dar trabajos de calidad un 30% y el trabajar con y de calidad un 20%, de tal manera que utilizan para saber si sus procesos de gestión se están desarrollando con calidad, encuesta satisfacción del cliente, tratar dar cumplimiento a los estándares internos, haber alcanzado objetivos e indicadores y hacer seguimientos.

Así se encuentra que buscan un 60% y un 40% no coordinan esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir y lograr los objetivos del PEI y establecer lineamientos que orienten la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo.

Si bien este estudio pretendió abordar la calidad educativa desde el tenor de la NTC 5555 (ICONTEC y Ministerio de Educación Nacional, 2007), se hace notar que autonomía universitaria le permite a las instituciones decidir su propio plan de desarrollo y no están obligadas a uniformarse pedagógica o administrativamente. Más bien, es la oportunidad para centrar la calidad en la cotidianidad como modelo de gestión y como propósito real de la vida institucional.

Como limitación del estudio, es evidente que esta propuesta no se será implementada como parte de la investigación, sino que se deja al buen criterio e instrumentación por parte de las directivas del Instituto, por lo cual este proyecto solo llega hasta mostrar las vías de acción y las condiciones ideales para su desarrollo pero sin llegar a solucionar todos los detalles organizacionales que puedan surgir en las situaciones prácticas y es a esa instancia a la que le corresponde su formalización, que por demás tiene como principio vital que exige una postura política gerencial para llevarla a cabo, sin la cual no es posible, máxime que cambia el status quo de la administración del Instituto.

Ya para finalizar y describir los hallazgos de esta valoración, se deja como

propuesta de desarrollo futuro de la línea de investigación de la calidad del servicio educativo en el Instituto sería interesante analizar el efecto del plan de mejoramiento en la cotidianidad formativa de los estudiantes y en el logro de las metas de gestión. No se debe dejar de lado el abordaje de las diferentes perspectivas de la calidad educativa e incluso de las representaciones sociales que tiene la comunidad académica respecto al significado de la calidad frente a la gestión directiva, sobre todo tomando como paradigma de análisis el enfoque antropológico.

7. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD PARA EL INSTITUTO ALBERTO VEJARANO LAVERDE: Propuesta

7.1 INTRODUCCIÓN

El Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano Alberto Vejarano Laverde actualmente mantiene una dinámica de cambio y está comprometido con la educación prestando servicios de alta calidad en las diferentes áreas del conocimiento de su ámbito de experticia y proyección social, así como también planificaciones de impacto social, basados en la participación activa, dinamizando los programas de manera que contribuyan al desarrollo comunitario y la prevención de desastres (IAVEL, 2013). Para ello, en su planeación estratégica tiene como norte los delineamientos de la tabla 11.

Tabla 11. Misión, Visión y Valores institucionales del IAVEL⁷

Misión	Visión
Fomentar la educación informal, la educación para el trabajo y desarrollo humano, en las áreas que se derivan de la misión de la Cruz Roja Colombiana: salud, salvamento acuático y Gestión del riesgo; formando ciudadanos competentes que contribuyan al desarrollo social, económico y laboral enmarcado en la excelencia académica.	Para el año 2015 será referente académico en la formación del Talento humano en programas técnicos laborales y continuará siendo modelo en educación en emergencias y prevención de desastres, en formación por competencias, que proyecten los principios de la Cruz Roja Colombiana; formando ciudadanos innovadores y reflexivos, con capacidad técnica, tecnológica y científica para enfrentar los retos de la inclusión social y laboral.
Valores Institucionales	
Responsabilidad	Excelencia

⁷Fuente: elaborada por la autora con base en IAVEL, 2013.

Compromiso	Integridad
------------	------------

Así, teniendo presente estos delineamientos rectores y tomando como referencia el diagnóstico realizado tanto en la evaluación como en la autoevaluación, y haciendo especial énfasis en la dimensión antropológica y sus factores humanísticos, que toman especial preponderancia y son el capital humano para el crecimiento institucional, el mejoramiento de la calidad y la gestión directiva, seguidamente se propone un Plan de Mejoramiento continuo para el Instituto.

7.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

7.2.1 Objetivo General. Mejorar continuamente la calidad del servicio educativo del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano Alberto Vejarano Laverde, que permita el fortalecimiento de la dimensión antropológica en la Gestión Directiva, en cuanto a los ámbitos de Direccionamiento y Gestión en consonancia con la NTC 5555, así como también en lo referente al Clima Organizacional, teniendo como eje el aspecto humanístico.

7.2.2 Objetivos específicos

1. Fortalecer la dimensión antropológica en la gestión directiva del Instituto actuando desde los ámbitos de direccionamiento estratégico y gestión hasta el clima organizacional.

2. Determinar elementos operativos, procesos e indicadores para el desarrollo práctico del mejoramiento continuo de la calidad del servicio educativo del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano Alberto Vejarano Laverde.

7.3 PLAN DE TRABAJO

Específicamente, la propuesta se desarrolla con un Plan de trabajo, que incluye las acciones que se despliegan en la Tabla 12 para las dimensiones de

Direccionamiento estratégico, Gestión y Calidad y Entono Institucional.

Tabla 12. Plan de Mejoramiento para la Gestión directiva del Instituto Alberto Vejarano Laverde, 2013 en los componentes de Direccionamiento, Gestión y Entorno institucional

Acción (¿Qué?)	Gestión de mejoramiento (¿Cómo?)	Tiempo (¿Cuándo?)	Responsable (¿Quiénes?)	Lugar (¿Dónde?)	Indicador (¿Cómo se verifica?)
Ámbito: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO					
Misión, visión y principios, en el marco de una institución integrada	Reformularla Planeación estratégica de la IAVEL con perspectiva humanista y antropológica y reconsiderarla regularmente	Anual	Directores y coordinadores	Sede Central	Documento de formulación y modificación
	Desarrollar los manuales de aseguramiento de la calidad institucional acorde con un modelo de acreditación especializada que tenga como eje la visión antropológica	Anual	Directores y coordinadores	Sede Central	Manual de Calidad
Conocimiento y apropiación del direccionamiento	Evaluar los niveles de conocimiento y apropiación del direccionamiento estratégico por parte de los miembros de la comunidad educativa. Programar momentos de apropiación (foros, convivencias...) de filosofía institucional, haciendo énfasis en los factores humanísticos	Semestral	Directores y Coordinador de calidad	Todas las Dependencias	Valoraciones y perfiles de nivel de conocimiento
	Construir procesos de gestión y fortalecimiento con herramienta de evaluación multivariable para seguimiento	Actual	Coordinador de calidad	Sede Central	Escalas de evaluación
Ámbito: GESTIÓN					

Acción (¿Qué?)	Gestión de mejoramiento (¿Cómo?)	Tiempo (¿Cuándo?)	Responsable (¿Quiénes?)	Lugar (¿Dónde?)	Indicador (¿Cómo se verifica?)
Liderazgo	Levantar los perfiles reales y esperados de los coordinadores para proponer programas de capacitación en estrategias de liderazgo.		Directores y coordinadores	Coordinación de calidad	Reportes personales de evaluación
Articulación de planes, proyectos y acciones	Enmarcar planes, proyectos y acciones en principios de corresponsabilidad, participación y equidad.	Semestral	Directores y coordinadores	Directores	Documento
	Articular proyectos, planes y acciones al planteamiento estratégico de la institución	Semestral	Directores y coordinadores	Coordinación	Documento
estrategia pedagógica	Diseñar y desarrollar programas de capacitación para el personal discente y directivo en técnicas didácticas de calidad educativa propias para el nivel de educación para el trabajo.	Bimensual	Director de educación y coordinador de programa	Programas académicos	Documentos y reportes de éxitos de los programas
	Ofrecer estrategias pedagógicas que estén vinculadas a la misión, la visión y los principios institucionales.	Bimensual	Director de educación y coordinador de programa	Coordinación de calidad	Asistencia a programas
Ámbito: ENTORNO					
Alianzas	Crear con una política para el establecimiento de alianzas o acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de proyectos.	Actual	Directores y coordinadores	Secretaría general	Documentos de convenios
	Propender por la incursión de IAVEL en nuevas áreas formativas congruentes con la función misional de la Cruz Roja, que amplíe su panorama de desarrollo con programas novedosos que a su vez generen mayor flujo de recursos.	Actual	Directores y coordinadores	Programas	Convenios
Tecnologías	Implementar metodologías y herramientas sistematizadas para fortalecer el manejo de didácticas con soporte	Semestral	Coordinador de Investigación y tecnología		Programas sistematizados.

Acción (¿Qué?)	Gestión de mejoramiento (¿Cómo?)	Tiempo (¿Cuándo?)	Responsable (¿Quiénes?)	Lugar (¿Dónde?)	Indicador (¿Cómo se verifica?)
	tecnológico, tipo Moodle o similares.		(I+T)		
Redes	Realiza un intercambio de información con otras instituciones educativas en el marco de la política definida, que facilite la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas	Actual	Directores y coordinadores	Sedes de programa	Numero de intercambios

Por su parte, en la Tabla 13, se hace el despliegue para la dimensión de Clima Organizacional, donde el aspecto antropológico es de naturaleza central.

Tabla 13. Componente Antropológico del Plan de Mejoramiento

Acción (¿Qué?)	Gestión de mejoramiento (¿Cómo?)	Tiempo (¿Cuándo?)	Responsable (¿Quiénes?)	Lugar (¿Dónde?)	Indicador
Ámbito: CLIMA ORGANIZACIONAL					
trabajo en equipo	Tener estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en los diferentes proyectos institucionales.	Bimensual	Directores y coordinadores	Recursos humanos	Manual de trabajo en equipo
	Identificar, divulgar y documentar las buenas prácticas pedagógicas, administrativas y culturales que reconocen la diversidad de la población en todos sus componentes de gestión.	Bimensual	Directores y coordinadores	Coordinación académica	Folletos de divulgación
	Realizar intercambio de experiencias para que propicien acciones de mejoramiento	Bimensual	Directores y coordinadores	Sede de programas	Número de alumnos en intercambio
motivación	A partir del trabajo de procesos, desarrollar herramientas valorativas de la perspectiva antropológica en el clima organizacional educativo para generar ambientes de humanización e interacción positiva ente	Anual	Directores y coordinador de gestión humana	Recursos humanos	Documentos

Acción (¿Qué?)	Gestión de mejoramiento (¿Cómo?)	Tiempo (¿Cuándo?)	Responsable (¿Quiénes?)	Lugar (¿Dónde?)	Indicador
	los estamentos de la comunidad académica y con la entidad rectora, Cruz Roja Colombiana.				
	Contar con un programa completo y adecuado de promoción del bienestar, con énfasis hacia aquellos que presentan más necesidades.	Anual	Directores y coordinador de gestión humana	Sede programas	Manual

7.4 CONSIDERACIONES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

En consonancia con lo anterior, se plantea de manera interna iniciar una estrategia pedagógica, donde se pueda capacitar y orientar al mundo educativo y pedagógico a las directivas y la comunidad educativa teniendo presente que están vinculados a una misión, visión, principios, PEI y que están rodeados por dimensiones del ser humano. Para ello se debe articular en proyectos, planes y acciones de la institución, donde se enmarque la participación, equidad y corresponsabilidad. Por otro lado incentivar y motivar para que continúen sus estudios de manera especializada en educación.

Dentro de ello el identificar, divulgar y documentar las buenas prácticas pedagógicas, administrativas y culturales que reconocen la diversidad de la población en todos sus componentes de la gestión.

Como el conocimiento es importante realizar un ejercicio interdisciplinar donde se evidencie intercambio de experiencias para que se propicie acciones de mejoramiento.

Como no es solo pensar en la satisfacción del cliente externo sino interno y en el equipo de trabajo, es necesario contar con un programa completo y adecuado de promoción del bienestar, haciendo énfasis hacia aquellos que presentan más necesidades, es mas no solo es importante contar sino crear una política y una programación completa de actividades extracurriculares que propicien la

participación de todos, y estas se orientan a complementar la formación de la comunidad en los aspectos profesionales, sociales, artísticos, deportivos, emocionales y éticos.

Por último tener estrategias para fortalecer el trabajo en equipo en los diferentes proyectos institucionales y evaluar la eficiencia y la pertinencia de los criterios establecidos por el mismo manejo.

Del mismo modo se pensaría en la parte de gestión crear alianzas, redes e intercambios de información con otras instituciones educativas en el marco de la política definida, que facilite la ejecución de las actividades y la solución oportuna de los problemas. , para ello es necesario crear una política para el establecimiento de alianzas o acuerdos con diferentes entidades para apoyar la ejecución de proyectos.

para cerrar la propuesta asegurar la inclusión de calidad donde esta sea el centro de desarrollo, el cual se vea reflejado en el horizonte institucional, principios y PEI claramente definidos para la institución, revisados y ajustados periódicamente. Por lo tanto es necesario construir procesos con herramientas de evaluación para seguimiento y evaluar los niveles de conocimientos con apropiaciones del direccionamiento estratégico por parte de la gestión directiva y que esto se evidencie en la identidad institucional y la unidad de propósitos entre sus miembros.

7.4 CONCEPTOS DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO

Finalmente, para efecto de contar con una opinión experta, a manera de validación de contenido, la propuesta antes descrita fue remitida tanto a la Dirección del Instituto como a la Coordinación de Calidad para su consideración y análisis, recibiendo como retroalimentación las notas que se incluye en el Anexo C, donde se puede leer que el Director de IAVEL no solo aprueba su contenido y desarrollo, sino que anuncia que esta propuesta formará parte del plan de aseguramiento de la calidad para el Instituto en el presente año 2013 y, por su parte, la Coordinadora de Calidad expresó que este Plan de mejoramiento se tendrá en cuenta como “soporte para el plan de mejoramiento de la calidad del Instituto Alberto Vejarano Laverde para el año

2013”.

Adicionalmente, como producto complementario la Coordinación de Calidad, consideró que los instrumentos de este estudio, a saber, el formato de Entrevista semiestructurada y el formato de Autoevaluación, son también aprobadas como herramientas para ser utilizadas en el Plan de mejoramiento institucional (Anexo D).

8. CONCLUSIONES

1. En la situación actual del Instituto Alberto Vejarano Laverde, se encontraron fortalezas en el ámbito administrativo, donde los directivos responden día a día a una labor de buen servicio, en la cual le dan un nivel medio de importancia a su equipo de trabajo.
2. Por su parte, se encontró que en la gestión directiva también se toman en consideración los aspectos antropológicos como las relaciones interpersonales, el liderazgo, la comunicación y la motivación, entre otras características que abarca al ser humano en su espacio de trabajo. De hecho, en la valoración realizada al staff directivo, los aspectos antropológicos puntuaron en un promedio mayor a 4,0/5,0
3. No obstante, desde el enfoque antropológico también se encontraron debilidades ya que se aprecia limitaciones en la interacción humana, lo que puede enrarecer el ambiente laboral. Es así como, en promedio se encontraron puntajes relativamente bajos en dimensiones como Interacción afectiva entre la Dirección y los niveles jerárquicos subalternos, como también en la generación de un clima de trabajo positivo. Es así como se pudo evidenciar desde el liderazgo, que la mayoría de los directivos no cuentan con competencias pedagógicas para manejar el ámbito educativo.
4. Dentro de este mismo contexto antropológico también se descubrió que el clima institucional presenta afectaciones, pudiéndose ver comprometido el sentido de identidad, la pertenencia y el empoderamiento con el Instituto; lo que puede llevar a una menor eficacia en las actividades laborales.
5. En el Instituto Alberto Vejarano Laverde no se cuenta con un marco sistemático o

un Programa de incentivos, además que se visualiza escasa comunicación e interacción entre el equipo de trabajo y su entorno en la comunidad académica.

6. En cuanto a gestión y dirección por parte de la Directiva, se plantean la estrategia de trabajo por procesos, que aunque valiosa y potencialmente exitosa, no llega con fuerza a la labor cotidiana, o a la gestión del logro para temas como las metas financieras y en ocasiones, tampoco llega a satisfacer al cliente externo.
7. El Instituto Alberto Vejarano Laverde, se enmarca más como una empresa, que como entidad formativa, dejando de lado que es un instituto con lineamientos y objetivos pedagógicos, PEI y propósitos formativos dentro de su ámbito educativo en consonancia con los fundamentos misionales de la Cruz Roja Internacional y Nacional.
8. En la gestión directiva se encontró la necesidad de incluir “la calidad” no solo como meta y sino forma de accionar tanto de la Directiva como de los equipos de trabajo, teniendo presente las dimensiones de la calidad y los procesos que le son inherentes. Se desarrollan procesos como la realización de informes, no obstante, no hay evaluaciones, herramientas de evaluación, autoevaluaciones y seguimiento y retroalimentación a los niveles subalternos.
9. Al no contar el Instituto con un marco antropológico explícito, es necesaria la implantación de un Plan de mejoramiento que ayudaría al Instituto a establecer las bases para que se mejore el espacio antropológico de interacción humana, y a partir de este se dé un mayor posicionamiento en el ámbito educativo.
10. El proceso de implementación del Plan de mejoramiento generaría una dinámica positiva acorde con que el Instituto hasta ahora está empezando con la labor de educar para el trabajo y desarrollo humano, lo que generaría una transformación institucional, que de fondo es lo que se busca en el camino de la calidad.

11. La Propuesta de Mejoramiento continuo elaborada recibió la debida validación experta del contenido que no solo aprueba su formulación y desarrollo, sino que anuncia que formará parte del plan de aseguramiento de la calidad para el Instituto en el presente año 2013.

9.RECOMENDACIONES

1. Implementar en el Instituto Alberto Vejarano Laverde un sistema de gestión de calidad institucional para apoyar la gestión directiva, de preferencia al tenor de la NTC 5555 y normas similares, que dé paso al mejoramiento ya la obtención de las debidas certificaciones, bien sean del ámbito nacional y luego del ámbito internacional. Para ello se de hacer previamente la estimación de los recursos técnicos, pedagógicos y financieros que se puedan requerir para el desarrollo de estos procesos específicos.
2. Junto con la implementación del Plan de mejoramiento, se recomienda tomar acciones que lleven a mantener activa la actitud evaluativa de diagnóstico y mejoramiento continuo, por ejemplo con programas internos de incentivos por logro de metas, o similares.
3. Bajo este marco, se propone que el segundo semestre del 2013, se promocióne como el Semestre de la Calidad Institucional, donde haya un empeño común sobre el fortalecimiento de la dimensión antropológica en la gestión directiva y en el quehacer cotidiano, así como también sobre el mejoramiento de la gestión directiva en general.
4. Los resultados de este estudio se deben socializar tanto en el estamento directivo como docente de manera que se pueda orientar su propio plan de mejoramiento, a partir del diagnóstico, la autoevaluación y el análisis DOFA en las temáticas de direccionamiento (liderazgo, comunicación y motivación), gestión e inclusión de los estándares de calidad.
5. Potencializar al Instituto Alberto Vejarano Laverde y proyectarlo en el contexto educativo de instituciones similares y de ámbitos universitarios con los cuales

se comparte la misión formativa, mostrando sus logros y fortalezas.

6. Es necesario fortalecer y hacer visible el cumplimiento de la misión de la Cruz Roja al interior del Instituto de Educación para el Trabajo, de manera que los funcionarios aprecien y trabajen en el contexto de esta entidad de corte internacional, máxime que sus principios tienen implícitos un fuerte componente antropológico y están movidos hacia la consideración de una perspectiva humanística y de derechos humanos, que por ende, se deben manifestar al interior mismo de la Institución.

REFERENCIAS

- Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la Calidad en enfoque a los servicios*. San José: Editorial Tecnología de Costa Rica. pág.14-327.
- Albornoz, M. (s.f.) Calidad educativa: ¿Calidad Educativa significa lo mismo para todos los actores escolares?. [En red] [Consulta febrero de 2013]. Web site: http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/347332#Calidad_educativa
- Aldanade Vega, L. y VargasQuiñones, M. E. (2007). *Calidad y Servicio, Conceptos y Herramienta*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Aponte, M.C., García, J. Hamann, O., Medina, A. y Román, M. Hacia un modelo de la calidad para la Escuela de Medicina de la Fundación Universitaria Juan N. Corpas. Tesis de grado Maestría Dirección y Gestión de Instituciones Educativas. Chía: Universidad de la Sabana. [En red] [Consulta febrero de 2013]. Web site: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/4897/1/130186.pdf>
- Armendáriz, J. (2010). *Calidad*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Báez, J. (2006). *Investigación Cualitativa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Bericat, E. (1998) *La integración de los métodos cuantitativos y cualitativos en la investigación social: significado y medida*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan: competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. Buenos Aires: Noveduc Libros.
- Campo, R. y Restrepo, M. (2000). *Del control a la búsqueda de sentido*. Revista Javeriana (68), 63.
- Cantón, I. et al. (2001). *La implementación de la calidad en los centros educativos*. Madrid: Editorial CCS.
- Castro, M. (2008). *El Currículo como signo de la cultura*. Bogotá: Universidad de la

Salle.

Colombia, Congreso de la República. Ley 115 de 1994. (8, febrero, 1994). Ley general de educación. *Diario Oficial*, 41.214 de febrero 8 de 1994.[En red] [Consulta febrero de 2013]. Web site: www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

_____. Ley 1064 de 2006. (26, julio, 2006). Normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación. *Diario Oficial*, 46. 341 de julio 26 de 2006. [En red] [Consulta febrero de 2013]. Web site: http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-104704_archivo_pdf.pdf

Colombia, Ministerio de Educación Nacional. Decreto 2020 (2006, 16 de junio). *Diario Oficial*, 46. 301, junio 16 de 2006. *Organización del Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo*. [En red]. [Consulta febrero de 2013]. Web site: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=20743>

_____. Decreto 4904. (2009, 16 de diciembre). Reglamento de la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y otras disposiciones. *Diario Oficial*, 47. 567, diciembre 18 de 2009. [En red] [Consulta febrero de 2013]. Web site: http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-216551_archivo_pdf_decreto4904.pdf

_____. Decreto 1001 (2006, 3 de abril). *Organización de la oferta de programas de posgrado y otras disposiciones*. [En red] [Consulta febrero de 2013]. Web site: http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-96961_archivo_pdf.pdf

_____. (2008). Documento No. 7. Educación para el trabajo y el desarrollo humano: Aplicación de las normas técnicas colombianas para la certificación de calidad de instituciones y programas de formación para el trabajo. Bogotá: Editorial Ministerio de Educación Nacional. [En red] [Consulta febrero de 2013]. Web site: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-157087.html>

_____. (2008). *Plan Nacional de Desarrollo Educativo: informe de gestión junio 2007 a 31 de mayo de 2008*. Oficina Asesora de Planeación y Finanzas [En red]

- [Recuperado febrero de 2013]. Web site: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-195609_archivo_pdf.pdf
- _____. (2013). *Sistema de calidad de formación para el trabajo*. Bogotá. [En red]
- [Recuperado febrero de 2013]. Web site: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-235034.html>
- Correade Molina, C. (2005). *Administración Estratégica y Calidad Integral*. Bogotá: Gestión Magisterio.
- Feigenbaum, A. V. (1971). *Control Total de la Calidad*. México: Ediciones CECSA.
- Gálvez, L. y Aguilera, J. (2004). *La Gestión Educativa desde una perspectiva Humanista*. Santiago de Chile: Ed. Ril Editores.
- Garduño, L. (1999). Hacia un modelo de evaluación de la calidad de instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana de Educación*, 21, 92-103.
- Gestiónempresarial.(2012). *Ciclo P-H-V-A Y Matriz DOFA*. [En red] [Recuperado febrero de 2013]. Web site: <http://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>
- Instituto Alberto Vejarano Laverde IAVEL (2013). *IAVEL. ¿Quiénes somos? Misión, Visión, Valores,...*[En red] [Recuperado febrero de 2013]. Web site: http://www.iavel.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=113
- ICONTEC (2012). *¿Qué es una Norma Técnica Colombiana?*[En red] [Recuperado febrero de 2013]. Web site: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=172>
- ICONTECy Ministeriode Educación Nacional.(2007). NTC 5555: *Sistema de Gestión de Calidad Para Instituciones de Educación para el Trabajo*. [En red] [Recuperado febrero de 2013]. Web site: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5555.pdf
- Kant, I. (2000). *Crítica de la Razón Práctica*. México: Porrúa.
- Naranjo Rodríguez J. (2009). Evaluación integral para una educación de calidad. Subsecretario de Calidad y Pertinencia Secretaría de Educación de Bogotá. *Revista internacional Magisterio*. No.51. [En red] [Recuperado en febrero de 2013]. Web

site:http://www.magisterio.com.co/web/index.php?option=com_content&view=article&id=1098:evaluacion-integral-para-una-educacion-de-calidad&catid=86:revista-no-51&Itemid=63

- Pérez Gómez, A. (2008). *¿Competencias o pensamiento práctico? La construcción de los significados de representación y de acción*. En J. Gimeno (Ed.), *Educación por competencias, ¿qué hay de nuevo?* Madrid: Morata.
- Pérez Juste, R. (2008). *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid: Ediciones Narcea, S.A.
- Real Academia Española de la Lengua (2012). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Madrid, España: RAE. [En red] [Recuperado febrero de 2013]. Web site: <http://lema.rae.es/drae/>
- Rodríguez Sedano, A. (2001). *La autonomía del profesor en el centro educativo. Consideraciones desde el ser personal*. En Rodríguez, A y Peralta, F. (eds.) *Autonomía, educación moral y participación escolar*. Pamplona: EUNSA [En red] [Recuperado febrero de 2012]. Web site: <http://www.unav.es/educacion/sociedu1/textos/autonomia.rtf>
- Rojas, R. (2002). *Investigación Social*. México: Plaza y Valdés. S. A.
- Rossi, I. y O'Higgins, E. (1981). *Teoría de la cultura y los métodos antropológicos*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: Ediciones ICFES.
- Sandoval, L. Y. (2008). *Institución Educativa Y Empresa: Dos Organizaciones Humanas muy Distintas*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra. S.A. EUNSA
- Schargel, F. (1997). *Como Transformar la educación a través de la Gestión de Calidad total*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior. (2012). *Manual para la elaboración de Planes de mejoramiento*. San José de Costa Rica. [En red] [Recuperado febrero de 2013]. Web site: http://www.sinaes.ac.cr/proceso_acreditacion/guiaelaborarplanmej.doc
- Unesco (2009). *La Nueva Dinámica de la Educación Superior y la Investigación*

para el cambio y el Desarrollo. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. París, 5-8 de julio de 2009. .

Villegas Sánchez, P.et al. (2005). *Guía 11: Guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional*, Ediciones Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Diciembre 2005. Bogotá D.C., [En red] [Recuperado febrero de 2013]. Web site:http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-91093_archivo_pdf.pdf

Zubiría,J.(2001). *¿De qué depende la Calidad de una InstituciónEducativa?*[En red] [Recuperado febrero de 2013]. Web site:<http://institutomerani.edu.co/index.php/publica/articlesonline/239-calidad>

ANEXOS

Anexo A. MODELO ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ENTREVISTA

Con el objetivo de establecer un diagnóstico que permita identificar cómo se está desarrollando el modelo de gestión directiva, se solicita el favor de contestar las siguientes preguntas, Calificando 1 (Nunca), 2 (rara vez), 3 (ocasionalmente), 4 (frecuentemente) y 5 (siempre) de acuerdo a su acción.

Cuál es su ocupación

- a. Director (área _____)
- b. Coordinador (área _____)

1. Su trabajo es conducir resultados y para ello considera a sus colaboradores como el medio más valioso para conseguirlos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Posee una clara visión del futuro del Instituto y sabe perfectamente que el trabajo de educación es arduo, exige un enorme esfuerzo y de motivación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Posee altas expectativas de la gente que le colabora con su proyecto de gestión.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Genera ideas o proyectos nuevos, los experimenta, mejora, para que rompa esquemas y sirvan a la comunidad educativa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Interactúa con su Instituto, presentando sentido estricto y afectivo, satisfaciendo necesidades operativas y personales.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Genera clima de trabajo durante el desarrollo de proyectos o el ejercicio del día a día.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Propicia un sentido de pertenencia, empoderamiento y propiedad de parte de sus empleados.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Para que su equipo realice acciones concretas genera fondo de incentivos, del cual dispone para castigar o premiar.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Crea en sus empleados espíritu de trabajo para que ellos tomen responsabilidades y se controlen ellos mismos.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Un directivo o coordinador toma riesgos moderados cuando las probabilidades lo favorecen, acepta riesgos mayores cuando tiene un resultado potencial de aumentar el progreso y se compromete a planes de acción con mayor determinación.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Al pensar en gestión relaciona la práctica tendiente a procurar la funcionalidad entre objetivos institucionales, la estructura de la organización y funcionamiento del sistema relacional.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Solicita informes de las diferentes coordinaciones de área, para detectar las tendencias rápidamente y hacer con facilidad las correcciones necesarias, sin ser tan molesto como para que su equipo lo considere un buen director.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. ¿Cómo director se ha planteado el trabajo por procesos dentro de su gestión? Sí ____ No ____

De qué manera _____

14. ¿Relaciona sus procesos con la gestión de otros procesos? Sí ____ No ____ ¿De qué manera? _____

15. Para usted qué es más importante, ¿el trabajo con calidad o trabajo de calidad, por qué? _____

16. ¿De qué manera sabe si sus procesos de gestión se están desarrollando con calidad? _____

17. ¿Establece los lineamientos que orientan la acción institucional en todos y cada uno de sus ámbitos de trabajo?

Sí ____ No ____

Observaciones _____

18. ¿Tiene las herramientas esenciales para liderar, articular todas las acciones institucionales? Sí ____ No ____

Cuales:

Liderar: _____

Articular: _____

19. ¿Coordina esfuerzos entre el establecimiento y otros estamentos para cumplir su misión y lograr los objetivos específicos de su PEI y su plan de mejoramiento? _____

20. Para usted ¿qué es calidad? _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B. INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN

	S	N	EN MEJORA
GESTIÓN EN PROCESOS			
Establece mecanismos para asegurar la pertinencia de su oferta y la interacción entre sus distintos actores			
Define sus metas de largo, mediano y corto plazo			
Identifica los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la institución			
Determina la secuencia e interacción de estos procesos			
Determina los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces			
Realiza el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos			
Implementa las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos			
GESTIÓN DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS			
Establece, define y divulga políticas			
Es coherente con las expectativas y necesidades del entorno productivo, económico y social y los beneficiarios del servicio de formación para el trabajo			
El direccionamiento estratégico está expresado con en el proyecto educativo institucional (PEI)			
Establecer objetivos medibles que permitan el cumplimiento de la política de la calidad de la formación en la institución			
Comunica a toda la institución oferente de formación para el trabajo, a través de sus estrategias y mecanismos de comunicación y participación, la importancia de cumplir con los requisitos de la calidad de los beneficiarios, así como con los requisitos legales y reglamentarios para la prestación del servicio de formación para el trabajo proporcionado			
Revisar periódicamente el estado del sistema de gestión de la calidad de la institución, a partir de los indicadores, los resultados de las evaluaciones institucionales y de las auditorías de la calidad, el estado de las acciones correctivas y preventivas, entre otras			
Incluye en las políticas un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la efectividad del sistema de gestión de la calidad;			
GESTIÓN HUMANA			
El personal que se desempeña en los diferentes cargos cuenta con el perfil definido por la institución de formación para el trabajo, es decir, que posea la educación, formación, competencias y experiencia apropiadas, de acuerdo con el carácter del cargo (directivo, docente, administrativo y de apoyo) y los requisitos definidos por el marco legal vigente			
El personal es consciente de su responsabilidad, es decir, demuestra la capacidad para alcanzar los resultados deseados y para contribuir al logro de los objetivos y al cumplimiento de la misión institucional			
Ofrece seguridad y protección para la comunidad educativa contra riesgos físicos, ambientales o generados por fenómenos naturales			
Hay salud ocupacional para estudiantes, docentes y personal administrativo y directivo, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes que afecten los procesos de alcance del sistema de gestión de la calidad			
GESTIÓN DE CLIMA ORGANIZACIÓN Y RELACIONES CON EL ENTORNO			
Identifica, mantiene e interviene en el clima organizacional de la institución			
Promueve buenas relaciones entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa			
El personal es capaz de trabajar en equipo de manera eficaz y eficiente dentro de la institución			
Determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr sus objetivos de la calidad, en aspectos relacionados con la prestación del servicio educativo.			

Anexo C. APROBACIÓN INSTITUCIONAL PRELIMINAR DEL PLAN DE
MEJORAMIENTO PROPUESTO



Cruz Roja Colombiana
Seccional Cundinamarca y
Bogotá
Nit. 860.070.301-1

Bogotá, Enero 17 de 2013.

Doctora.
Luz Yolanda Sandoval
Directora
Maestría de Dirección y gestión de Instituciones Educativas
Universidad de la Sabana

Una vez revisado el trabajo de grado "Plan de mejoramiento para la gestión directiva del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca", realizado por Maura Borraez, se aprueba su desarrollo e implementación en el Instituto Alberto vejarano Laverde. Dicho trabajo hará parte del proyecto de aseguramiento de la calidad del instituto como insumo para el mismo en el 2013, en conjunto con el área de la planeación.

Atentamente,

Rafael Alberto Flétscher Fernández
Director Instituto Alberto vejarano Laverde

**Cruz Roja Colombiana**

Nit. 860.070.301-1

Bogotá, D.C., lunes 18 de febrero de 2013

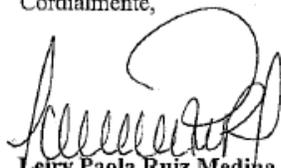
Doctora
Luz Yolanda Sandoval
Directora Programa Maestría de Dirección y Gestión en Instituciones Educativas
Universidad de la Sabana
Ciudad

Respetada doctora

Reciba un cordial saludo de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá, quien luego de revisar el Plan de Mejoramiento para la gestión directiva del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá, presentado por Maura Borraez como trabajo de grado, se define contemplar el plan de mejoramiento propuesto como soporte al plan de mejoramiento continuo de la calidad del Instituto Alberto Vejarano Laverde, para el año 2013.

Agradezco su atención

Cordialmente,



Leiry Paola Ruiz Medina
Coordinadora de Calidad

Seccional Cundinamarca y Bogotá, D.C.

Avenida Carrera 68 No. 68 B-31 Conmutador: 746 09 09 Apartado Aéreo: 340065 Fax: 756 18 09 Bogotá D.C. - Colombia

Anexo D. APROBACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS HERRAMIENTAS DE
VALORACIÓN



Cruz Roja Colombiana

Nit. 860.070.301-1

Bogotá, D.C., lunes 18 de febrero de 2013

Doctora
Luz Yolanda Sandoval
Directora Programa Maestría de Dirección y Gestión en Instituciones Educativas
Universidad de la Sabana
Ciudad

Respetada doctora

Reciba un cordial saludo de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá, quien luego de revisar el Plan de Mejoramiento para la gestión directiva del Instituto de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano de la Cruz Roja Colombiana Seccional Cundinamarca y Bogotá, presentado por Maura Borraez como trabajo de grado, se aprueban las herramientas de entrevista y el modelo de autoevaluación, para ser contempladas en el marco del plan de mejoramiento continuo de la calidad definido para el Instituto año 2013.

Agradezco su atención

Cordialmente,



Leiry Paola Ruiz Medina
Coordinadora de Calidad

Seccional Cundinamarca y Bogotá, D.C.

Avenida Carrera 68 No. 68 B-31 Conmutador: 746 09 09 Apartado Aéreo: 340065 Fax: 756 18 09 Bogotá D.C. - Colombia