

**GESTIÓN EDUCATIVA EN INSTITUCIONES DE  
EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO –IETDH-  
DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN. 2012**

**VILMA PATRICIA OSPINA ARENAS  
NÉSTOR RAÚL PÉREZ JARAMILLO**

**Proyecto de Desarrollo para optar al título de  
Especialista en Gerencia Educativa**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MAIZALES**

**Medellín**

**2012**

**NOTA ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

---

## **PAGINA DE AGRADECIMIENTO**

Agradecemos inicialmente a la Secretaría de Educación del Municipio de Medellín, específicamente al Proyecto de Supervisión Educativa adscrita a la Dirección Técnica de la Prestación del Servicio educativo, por permitirnos utilizar la información que sobre Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que reposa en sus dependencias.

Igualmente, y en segunda instancia a las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano de la Ciudad de Medellín por permitirnos trabajar con ellos en los diferentes temas sobre educación y administración relativos a este tipo de instituciones.

## **PAGINA DE DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedicamos a todos aquellos que, de una u otra manera, contribuyeron a su elaboración.

Igualmente, a todas aquellas personas que han estado con nosotros y nos han apoyado y estimulado para llevar a cabo este proyecto.

Muy especialmente a mi Doctor, por su constante estímulo y apoyo en mi vida (Vilma Patricia).

A mis hijos, Juan Diego y Daniel Felipe, razón de vida, de trabajo, de paz y por sobre todo, de amor (Néstor Raúl).

## TABLA DE CONTENIDO

LISTAS .....	i
R.A.E. (Resumen Analítico del Estudio) .....	ii
INTRODUCCION .....	1
IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN .....	5
1 DESCRIPCION GENERAL.....	9
1.1 Antecedentes .....	9
1.1.1 Antecedentes del Problema .....	9
1.2 Análisis o Diagnóstico Situacional .....	23
1.2.1 Información General de las Instituciones.....	27
1.2.2 Proyecto educativo institucional p.e.i. de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.....	36
1.3 Planteamiento del Problema.....	45
2 JUSTIFICACION .....	49
3 OBJETIVOS .....	51
3.1 Objetivo General: .....	51
3.2 Objetivos Específicos:.....	52
4 MARCO DE REFERENCIA: .....	54
4.1 Gerencia Educativa.....	54

4.2	Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano antes Educación no Formal.....	72
4.3	Procesos de Asesoría y Capacitación Educativa .....	76
5	DISEÑO COMPLETO DE LOS PROYECTOS DE INTERVENCIÓN .....	87
5.1	Método .....	87
5.2	Tipo .....	87
5.3	Población y Muestra .....	87
5.4	Tipo de Información .....	88
5.5	Técnicas de Recolección de la Información .....	88
5.6	Técnicas de Análisis .....	89
5.7	Estrategias Metodológicas.....	89
6	CONCLUSIONES .....	91
7	BIBLIOGRAFÍA .....	93
8	ANEXO 1: PROYECTO DE ASESORIA Y CAPACITACION EN MODELOS GERENCIALES Y LIDERAZGO EN IETDH DE MEDELLIN .....	96

## LISTAS

Cuadro 1 TOTAL DE INSTITUCIONES CON PROGRAMAS REGISTRADOS....	28
Cuadro 2 TOTAL DE PROGRAMAS REGISTRADOS.....	30
Cuadro 3 TOTAL DE PROGRAMAS REGISTRADOS POR ÁREA.....	31
Cuadro 4 TIPO DE ÁREAS POR NÚCLEO EDUCATIVO.....	34
Cuadro 5 GESTIÓN DIRECTIVA.....	36
Cuadro 6 GESTIÓN ACADÉMICA.....	39
Cuadro 7 GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA.....	41
Cuadro 8 GESTIÓN DE COMUNIDAD.....	42

## **R.A.E. (Resumen Analítico del Estudio)**

### **A.DESCRIPCIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

Tipo de documento: Trabajo de grado.

Tipo de Imprenta: Computador

Nivel de circulación: Restringido

Acceso al documento: Biblioteca Universidad Católica

Biblioteca Institución X

**B. INSTITUCIÓN.** Universidad Católica de Manizales.

**C. DISCIPLINA O AREA DE CONOCIMIENTO:** Gerencia Educativa



D. TITULO: Gestión Educativa en Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo de la ciudad de Medellín. 2012.

E. LINEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACROPROYECTO:  
Proyecto de Desarrollo

F. AUTORES: Vilma Patricia Ospina Arenas y Néstor Raúl Pérez Jaramillo

G. PALABRAS CLAVES: Gerencia Educativa, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano

H. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO: El diagnóstico realizado permitió apreciar falencias en materia de gerencia educativa y, por lo tanto, en las formas en que son administradas las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano (IETDH), pues una considerable proporción de estas instituciones son negocios familiares que vienen trabajando desde años atrás de la misma manera.

Históricamente las IETDH han estado administradas bajo un modelo de gestión tradicional clásico, soportado en una cultura organizacional rígida, estable y que

perdura en el tiempo, hechos que, de alguna manera, han generado lentitud en la transformación de los procesos administrativos en cada institución. De ahí que el estudio se centre en cómo se gestionan y cuál debería ser el o los modelos de gestión educativa para las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

I. CONTENIDO DEL DOCUMENTO: el proyecto contiene los pasos relativos a la identificación de la institución que realiza el proyecto, en este caso, la Secretaría de Educación del municipio de Medellín; la descripción general del proyecto (antecedentes, diagnóstico situacional), planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco referencial, diseño metodológico y conclusiones.

J. METODOLOGÍA: Se trabaja con un modelo de *racionalidad reflexiva* sugerido por la UNESCO para la formación de docentes, el cual se aplica por medio de cinco estrategias: Aprendizaje activo; Negociación de los objetivos; Demostración, práctica y realimentación (“feedback”); Evaluación continua y Apoyo.

K. CONCLUSIONES: entre las más relevantes se hallan que se presentan falencias en la gestión educativa de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH), en las cuales predominan enfoques de gestión

tradicionales y neoliberales y la mayor parte de IETDH en la ciudad de Medellín son negocios familiares y que éstas se vienen trabajando desde muchos años atrás y administrándose de manera igual.

Las instituciones Educativas, como organizaciones, se enfrentan a la misma realidad de las organizaciones productivas y de servicios. Si bien, no podemos, como entes educativos, pretender procesos organizacionales que desarrollan organizaciones productivas, si debemos administrar nuestras instituciones, logrando que estas sean eficaces, eficientes y efectivas. La Educación, las Instituciones Educativas, sin importar el tipo de educación que impartan deben ser administradas, gerenciadas.

## INTRODUCCION

El proyecto de desarrollo que se presenta a continuación trata un tema fundamental para la educación en el municipio de Medellín, que es el de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. No puede desconocerse, que ante la imposibilidad de centenares de jóvenes para ingresar a los programas que ofrece la educación superior, este tipo de educación se convierte en una alternativa para estudiar y poder desarrollar competencias que le permitan ingresar al campo laboral.

Es por lo anterior, que el gobierno nacional ha venido legislando en esta materia en los últimos años de manera reiterativa, en la búsqueda de que se genere, no únicamente una educación para el trabajo sino que, a su vez, propicie el desarrollo humano. Este mismo contexto implica que las instituciones que brindan este tipo de educación, se deben adecuar a los cambios planteados y ajustarse a los retos que se imponen actualmente, en materia de organización, prestación del servicio y dirección organizacional.

La secretaría de Educación del Municipio de Medellín no es ajena a esta realidad, y es por eso que en los dos últimos años ha comenzado a realizar una intervención más efectiva en este tipo de instituciones.

El proyecto, por lo tanto abarca una serie de elementos relativos a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que lleva a plantearnos el problema que se considera central respecto a éstas: ¿Cómo se gerencia las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano? Para responder a esta pregunta, inicialmente se realiza una descripción general en la cual se desarrollan los temas relativos a los antecedentes históricos, legales, conceptuales y una aproximación al estado gerencial actual de estas instituciones.

Posteriormente, se presentan los resultados del diagnóstico situacional de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano de la ciudad de Medellín, en lo que respecta a éstas y a los tipos de programas que ofrecen, pero igualmente, a partir de sus proyectos educativos institucionales, cómo se gerencia.

No se puede negar que las Instituciones Educativas en general, requieren adaptarse y adoptar los lineamientos de la administración moderna. Las instituciones Educativas, como organizaciones, se enfrentan a la misma realidad de las organizaciones productivas y de servicios y, si bien, como entes educativos no podemos pretender desarrollar los procesos organizacionales que adelantan organizaciones productivas, si es posible administrar instituciones educativas, logrando que estas sean eficaces, eficientes y efectivas. La Educación, las Instituciones Educativas, independientemente del tipo de educación que impartan,

deben ser conducidas y gerenciadas, no como empresas, sino como lo que son: instituciones donde se forman integralmente las personas. No generamos productos, no tenemos clientes, trabajamos, compartimos, aprendemos y enseñamos con personas y como personas; pero no podemos hacer esto de cualquier manera, es menester hacerlo de manera responsable y con manejo transparente de todos nuestros “recursos”: humanos, físicos y financieros.

Apoyados en lo anterior, se permitió plantear el problema, el cual ha girado en torno a cómo se gerencia las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, encontrándonos, que éstas no se pueden seguir manejándose sin ningún criterio administrativo, sólo basado en la experiencia que se ha transmitido de unas generaciones a otras. Parte de las IETDH en la ciudad de Medellín siguen siendo negocios familiares, heredados quizás que funcionan desde tiempo atrás y conservan igual modo de funcionamiento. El mando se transmite de generación en generación, al igual que los procesos educativos. Algunas de ellas vienen dando el cambio y tratan de fomentar la educación para el trabajo y el desarrollo humano desde una visión más gerencial, lo cual se ha ido manifestando en procesos de certificación por instancias nacionales o internacionales. En ambos casos, el interés económico prima sobre el servicio público.

Evidenciamos que históricamente las IETDH han estado administradas bajo un modelo de gestión tradicional clásico, soportado en una cultura organizacional rígida, estable y que perdura en el tiempo, características que de alguna manera

han generado lentitud en la transformación de los procesos administrativos en cada institución. Esto puede deberse al hecho de que, se reitera, gran parte de estas son propiedad de familias que han estado por largo tiempo en el mercado y su estilo administrativo involucra a sus integrantes, sin desvincular una condición de otra.

Pensar en formular un modelo de gerencia para la gestión del conocimiento en las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que satisfaga necesidades y retos de estas es una tarea ardua y un tanto soñadora porque, en cierta medida, es analizar, criticar y desear una administración que se tiene o no se tiene, pero que finalmente servirá de ejemplo para nuestra labor si la ejerciéramos. Está ahí un dilema.

A partir de allí se realiza la justificación del trabajo y se formulan los objetivos del proyecto de desarrollo mediante los cuales se busca fortalecer la gestión educativa en las Instituciones de educación para el trabajo y el Desarrollo Humano de la ciudad de Medellín durante el año 2012 a través de la capacitación de los directivos docentes y la asesoría en elementos y principios de la gestión educativa

Para ello se formula un marco referencial que gira alrededor de tres conceptos básicos para este trabajo: gestión educativa, educación para el trabajo y el desarrollo humano y procesos de asesoría y consultoría educativa.

Igualmente, se formula el diseño de los proyectos de intervención, se extraen unas conclusiones y se formulan los proyectos que darán cuenta de este trabajo.

## IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACIÓN

La Secretaría de Educación de la Ciudad de Medellín está localizada en la Calle 44 Número 51 – 50, Comuna 10 (La Candelaria) de Medellín - Antioquia y sus Teléfonos son: 5147032/5147035. Al interior de ésta encontramos la *Dirección Técnica para la Prestación del servicio educativo*, de la cual hace parte La *Supervisión Educativa*.

La Secretaría de Educación de Medellín tiene como misión direccionar el modelo educativo de la ciudad; posibilitar la formación de ciudadanos solidarios frente a la construcción de una sociedad democrática y de plena convivencia; y velar por la prestación de un servicio educativo de alta calidad y pertinencia social. Sus **objetivos** son:

- Planear, dirigir, coordinar y controlar la prestación del servicio educativo en Medellín de acuerdo con la Constitución y la Ley, las directrices del Ministerio de Educación Nacional, la Secretaría de Educación para la Cultura del Departamento de Antioquia, el Alcalde y el Concejo en concordancia con los Planes de Desarrollo de la ciudad.



- Administrar los recursos financieros provenientes del Sistema General de Participaciones, así como lo concerniente al manejo de las instituciones educativas, su planta de cargos y las regulaciones normativas respectivas, garantizando la cobertura total y la evaluación global del servicio educativo.
- Hacer de Medellín una ciudad que se enseña y se aprende, en la que se desarrollan integralmente niñas, niños, jóvenes y personas adultas por medio de la formación en derechos y deberes ciudadanos de manera que asuman sus responsabilidades con autonomía y puedan integrarse a la sociedad en forma democrática y participativa.
- Promover una nueva cultura ciudadana de convivencia, que transforme las relaciones entre los diferentes actores de la sociedad civil y de ésta con el Estado, bajo principios de justicia, equidad, solidaridad, respeto, honestidad y transparencia.
- Impulsar, fortalecer y dirigir procesos educativos y culturales, que permitan dinamizar y multiplicar las posibilidades de integración social.
- Optimizar los recursos humanos y financieros, y garantizar el mantenimiento de la infraestructura física que la dependencia requiere para prestar servicios educativos de calidad.
- Liderar programas y proyectos que mejoren la calidad de la educación como la cualificación permanente de las y los docentes y la incorporación

de estrategias y recursos que optimicen los procesos de enseñanza y aprendizaje. Subsecretaría de Educación.

Sus **funciones** son:

- Fortalecer la gestión escolar y la calidad de la educación por medio de los Proyectos Educativos Institucionales y de los procesos de participación de la comunidad educativa en la gestión escolar.
- Formar y capacitar docentes y directivos docentes como agentes fundamentales en la calidad del servicio.
- Promover innovaciones educativas para la atención de población vulnerable y población con características especiales.

A nivel estructural, la Secretaría de Educación del Municipio de Medellín está conformada por:

**Subsecretaría Administrativa:** gerencia los procesos y asesorara al despacho y a los demás subsecretarios en el manejo de los recursos humanos, físicos y financieros de la secretaría, así como velar por la eficaz y oportuna asistencia jurídica a todas las dependencias. Igualmente, Asesora al secretario en los conceptos jurídicos, procesos y diligencias en que sea parte o tenga interés la secretaria. Responde por los planes y programas relacionados con el diseño, construcción, mantenimiento y dotación de las plantas físicas de los

establecimientos educativos oficiales, en concordancia con el plan de desarrollo educativo y cultural.

**Subsecretaría de Planeación Educativa:** formula, controla y evalúa el Plan de Desarrollo Educativo, el Plan Operativo Anual de Inversiones y los Planes de Acción. Administrar el Banco de Programas y Proyectos Educativos y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación para el servicio educativo. También formula y planifica el equipamiento educativo; diseña, opera y controla los sistemas de información de la secretaría de Educación; y maneja y analiza las estadísticas educativas.

**Dirección Técnica de Servicios Educativos:** garantiza los cupos escolares para población en situación de vulnerabilidad y vela por la atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias que la comunidad presente ante la secretaría de Educación; supervisa, inspecciona, vigila y controla la prestación del servicio educativo en los sectores oficial y privado y de formación para el trabajo y el desarrollo humano en Medellín. Además, coordina, asesora y orienta a los Directores de Núcleo en las políticas, programas, estrategias y acciones dinamizadas y emanadas desde la Secretaría de educación para las instituciones educativas oficiales, privadas y de formación para el trabajo de la ciudad de Medellín de manera permanente. Así mismo, orienta el programa Democracia, Convivencia y Corresponsabilidad en la Escuela.

# **1 DESCRIPCION GENERAL**

## **1.1 Antecedentes**

### **1.1.1 Antecedentes del Problema**

#### **1.1.1.1 Antecedentes Históricos de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano**

La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, antes denominada Educación No Formal, tiene sus orígenes en la: “Conferencia Internacional Sobre la Crisis Mundial de la Educación”. La conferencia fue celebrada en Williamsburg, Virginia (USA) en 1967. En ella, los analistas del Instituto Internacional de la Educación de la UNESCO, dirigido por P. H. Coombs, enfatizaron en la urgente necesidad de desarrollar medios educativos diferentes a los convencionalmente escolares, como estrategia para generar nuevas alternativas de educación ante los críticos problemas que estaban afectando, no sólo a la educación en general, sino en particular a los llamados sistemas educativos formales o tradicionales.

Coombs dice que la educación formal es incapaz de abarcar, cualitativa y cuantitativamente las necesidades de formación de las sociedades y que la

educación no formal debería hacer parte importante del esfuerzo total de la enseñanza de cualquier país.

En América Latina, el término *No formal* se consideró como una alternativa para potenciar el desarrollo, de ahí que se asociara con discursos de atención a la pobreza y muy especialmente destinada a adultos de áreas rurales y zonas marginales.

Los antecedentes de *la educación no formal* en Colombia se pueden remontar a la conquista cuando todavía en el Nuevo Reino de Granada no existía una instrucción pública sino que existían gentes e instituciones, (la iglesia, las encomiendas, los resguardos, la familia) que se dedicaban a la “transmisión que permitía a un individuo asimilar el alfabeto y los números”<sup>1</sup>.

Para las clases altas existían tres clases de colegios: los universitarios, los mayores y los menores, anexo a los cuales funcionaba una escuela de primeras letras y en las familias y parroquias existían espacios donde las mujeres aprendían tejidos, bordados y labores propias del hogar.

Con la expulsión de los Jesuitas en 1767 se puede decir que comienza la Instrucción Pública, pues el Estado debió asumir la educación como asunto propio, empezó a ocuparse del sujeto que cumplía el oficio de enseñar, el maestro, estableció unas condiciones y una organización para el oficio de enseñar, y amplió

---

<sup>1</sup> HELG. Aline. La educación en Colombia. 1918-1957. CEREC. Bogotá. 1987.

La enseñanza de las primeras letras a todas las clases sociales. En este proceso surgen planes y métodos para la enseñanza como el plan Moreno y Escandón, el Plan de escuelas patrióticas, el plan de las nieves, el plan de Girón y el plan Zerda. Paralela a esta instrucción pública seguían funcionando otros espacios educativos como los resguardos, las parroquias, las escuelas de artes y oficios, los cuales que ofrecían preparación para el trabajo y para la vida.

A principios del siglo XX se legisla para las escuelas de música y de bellas artes, los archivos y bibliotecas, el observatorio astronómico y los museos. A partir de la década de los sesenta es cuando aparece en el contexto mundial el término de educación no formal y el Gobierno Nacional reglamenta esta modalidad educativa.

En la década de los 90s, la Educación No Formal es regulada por la Ley 115 de 1.994 que “define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieren rehabilitación social”.

#### **1.1.1.2 Antecedentes Legales de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano**

La Ley 39 de 1903 sobre instrucción pública legisla no sólo para la instrucción primaria, la instrucción secundaria, la instrucción industrial y comercial, la instrucción profesional, sino también, para las escuelas de música y de bellas

artes, los archivos y bibliotecas, el observatorio astronómico y los museos. Algunos apartados de la citada ley, que ayudan a encontrar los orígenes de la educación no formal en Colombia pueden ser:

**Artículo 16.** Quedan facultadas las Asambleas para fundar y sostener en... sendas escuelas de artes y oficios, en las cuales se enseñe artes manufactureras y especialmente el manejo de máquina aplicables a las pequeñas industrias

**Artículo 17.** Las mismas entidades podrán crear y sostener...un taller para la enseñanza gratuita de un arte u oficio por lo menos, que, según las necesidades, las condiciones y las costumbres de la respectiva localidad, convenga difundir de preferencia en ella.

**Artículo 18.** Los gobernadores de los departamentos dictarán los reglamentos de las escuelas y talleres a que se refieren los dos artículos anteriores y los someterán a la aprobación del gobierno.

**Artículo 19.** Las escuelas de artes y oficios que hoy existente en la capital de la república, costeadas o subvencionadas por el Gobierno, continuarán bajo su dirección e inspección.

**Artículo 20.** Autorízase al gobierno para auxiliar la fundación y sostenimiento en Bogotá del Instituto San Antonio, en el cual se dará enseñanza teórica y práctica de agricultura y artes y oficios mecánicos, especialmente a niños pobres.

**Artículo 21.** Restablece la escuela nacional de minas de Medellín, costeadada por la nación, con el objeto de formar ingenieros científicos y prácticos, capaces de dirigir con éxito la exploración y explotación de minas.

**Artículo 22.** Cuando el establecimiento de que se habla en el artículo 20 haya alcanzado suficiente desarrollo, el Gobierno dispondrá que se dicte allí un curso completo de agricultura, a fin de que en aquel puedan expedirse títulos de ingeniero agrónomo, se den cursos libres para difundir las nociones agrícolas y se formen maestros que recorran los principales centros de cultivo y vulgaricen las nociones elementales de la agronomía y la meteorología en sus relaciones con la agricultura, así como el conocimiento y ventajas de los cultivos nuevos aclimatados a cada región.....”

**Artículo 38.** El gobierno tendrá especial cuidado en establecer en cuanto sea posible, en todos los municipios de la república, enseñanza nocturna de los principios morales y religiosos y de nociones científicas elementales a los obreros que por su edad y por otras circunstancias no puedan concurrir a las escuelas públicas primarias<sup>2</sup>.

A partir de la década de los sesenta es cuando aparece en el contexto mundial el término de educación no formal y el Gobierno Nacional ha venido reglamentando esta modalidad educativa con diversas normas, entre las principales se tienen:

---

<sup>2</sup>Ibíd.



Decreto 2117 de 1962, sobre cursos de capacitación y por correspondencia, cursos compensatorios de comercio.

Decreto 453 de 1964 sobre estudios libres, etc, que se pueden considerar como antecedentes a la estructura del sistema educativo en educación Formal y Educación No formal

Decreto 3157 de 1968, en su artículo tercero establece funciones al Ministerio de Educación Nacional, en el literal e) trata de la inspección sobre la educación Formal e Informal, y en sus artículos 17 y 18 relaciona diferentes programas de educación de adultos que actualmente se ofrecen como educación No Formal.

Decreto 2499 de 1973 en su artículo primero dice: “Se entiende por establecimientos educativos, para los efectos de este Decreto, todas las entidades que imparten enseñanza directa o indirecta, sistémica o asistémica en cualquiera de los niveles tales como: preescolar, primaria, media, superior no universitaria y educación especial, en sus diferentes modalidades como: bachillerato normalista, industrial, comercial, agropecuaria, politécnica, artística, religiosa, enfermería y secundaria no especificada, que funcionen en el país, en forma periódica o permanente con los nombres de escuelas, academias, institutos, gimnasios, liceos, colegios, ateneos, externados, casa de formación, seminarios, centros de capacitación y otras denominaciones similares, por correspondencia, radio, televisión o cualquier otro medio de comunicación social”. En su artículo 31 reglamenta la expedición de certificados en los establecimientos que imparten enseñanza asistémica: “Los establecimiento educativos donde se imparte

enseñanza asistémica no estarán facultados para expedir diploma alguno de aceptación oficial, únicamente están autorizados para otorgar certificados”.

Decreto 088 de 1976, en su artículo 3 dice: “El sistema educativo comprenderá la Educación Formal y la Educación No Formal... Educación No Formal es la que se imparte sin sujeción a períodos de secuencia regulada. La Educación No Formal no conduce a grados ni títulos. La educación No Formal podrá realizarse como complemento de la Educación Formal y será fomentada por el Estado”

Desde entonces ha sido reglamentada por normas como las siguientes: Decretos 1657 de 1978, Decreto 1878 de 1987, Decreto 2416 de 1988, Decreto 525 de 1990, Resoluciones 19328 de 1984 y 13862 de 1990.

En la década de los 90s, la Educación No Formal es regulada por la Ley 115 de 1.994 Ley General de la Educación, la cual nos rige actualmente, y por el Decreto reglamentario 114 de 1996. El Objeto de la ley: “define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieren rehabilitación social”.

La misma ley en su artículo segundo declara que el servicio educativo comprende “el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los

establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas), con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.”

La prestación del servicio de educación no formal, de acuerdo con el artículo tercero de la ley 115, “será prestado en las instituciones educativas del Estado, igualmente los particulares podrán fundar establecimientos educativos en las condiciones que para su creación y gestión establezcan las normas pertinentes y la reglamentación del Gobierno Nacional. De la misma manera el servicio educativo podrá prestarse en instituciones educativas de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro”, Establece igualmente, que las instituciones capacitadoras aprobadas para adelantar programas de capacitación y asesoría a las microempresas, al igual que los programas de apoyo microempresarial tienen el carácter de instituciones de educación no formal”.

La oferta del servicio de educación no formal, según el artículo 38, indica que en las instituciones de educación no formal se podrán ofrecer programas de formación laboral en artes y oficios, de formación académica y en materias conducentes a la validación de niveles y grados propios de la educación formal, definida en la presente ley.

La educación no formal, como parte integrante del servicio educativo, se rige por los principios y fines de la educación establecidos en la ley 115 de 1994 y en el artículo 37 de la misma: “... Promueve el perfeccionamiento de la persona

humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria”

En el artículo 74 de la ley se establece que el Ministerio de Educación Nacional “con la asesoría de la Junta Nacional de Educación – JUNE – establecerá y reglamentará un Sistema Nacional de Acreditación de la calidad de la educación formal y no formal y de los programas a que hace referencia la presente ley, con el fin de garantizar al estado, a la sociedad y a la familia que las instituciones educativas cumplen con los requisitos de calidad y desarrollan los fines propios de la educación. El sistema Nacional de acreditación deberá incluir una descripción detallada del proyecto educativo institucional”.

Conforme al artículo 75 de la ley 115, el Ministerio de Educación Nacional con la asesoría de la Junta Nacional de Educación “establecerá y reglamentará un Sistema Nacional de información de la educación formal, no formal e informal y de la atención educativa a poblaciones de que trata esta ley. El sistema operará de manera descentralizada y tendrá como objetivos fundamentales:

- Divulgar información para orientar a la comunidad sobre la calidad, cantidad y características de las instituciones, y
- Servir como factor para la administración y planeación de la educación y para la determinación de políticas educativas a nivel nacional y territorial”.

Las instituciones de educación no formal podrán expedir certificados de técnico en los programas de artes y oficios y de formación vocacional que acrediten al titular para ejercer la actividad laboral correspondiente. (artículo 90). Los estudios realizados en las instituciones de educación no formal que según la reglamentación del Gobierno Nacional lo ameriten, serán reconocidos para efectos de pago del subsidio familiar, conforme a las normas vigentes. (artículo 39)

El estado apoyará y fomentará la educación no formal, brindará oportunidades para ingresar a ella y ejercerá un permanente control para que se ofrezcan programas de calidad. (Artículo 41). La creación, organización y funcionamiento de programas y de establecimientos de educación no formal y la expedición de certificados de aptitud ocupacional se regirá por la reglamentación que para efecto expida el Gobierno Nacional (Artículo 42)

- **Antecedentes Conceptuales de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano**

Para referirnos a la educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano debemos tener en cuenta el concepto con el cual se inicia, o sea, el de Educación No Formal e igualmente, que la diferencia y relaciona con la Educación Formal. Para ello, nos referenciaremos en la ley 115 de 1994 y su decreto reglamentario 0114 de 1996.

La educación formal se ofrece con el objetivo de la formación integral de los educandos, en una secuencia regular de ciclos lectivos, con sujeción a pautas

curriculares progresivas, y conducente a grados y títulos. La educación no formal se ofrece con el objeto de completar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos en el artículo 11 de la ley 115 de 1994. El objetivo primordial de todos y cada uno de los niveles educativos es el desarrollo integral de los educandos.

La Educación No Formal promueve el perfeccionamiento de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria. Su oferta se imparte en establecimientos educativos aprobados en instituciones de educación no formal autorizadas para tal efecto

Se busca con ello, prestar un servicio especial de educación orientado a la capacitación laboral en disciplinas mediante actividades pedagógicas que posibiliten la formación en ocupaciones y complementar la formación integral. Sus programas son, por lo tanto, de formación, complementación, actualización o supletorios, de duración variable mínimo 160 horas en los campos: laboral, académico, preparación para la validación de niveles y grados de la educación formal, y, participación ciudadana. En el sector salud sólo se autorizan como educación no formal programas en las áreas auxiliares de la salud que no sean ofrecidas por la educación superior.

Para poder funcionar requieren elaborar y poner en práctica, con la participación de toda la comunidad educativa, un Proyecto educativo Institucional que sea

adoptado por el Consejo Directivo, además de requisitos de ley como el registro en el sistema nacional de información, autorización oficial y registro de cada uno de los programas que tiene pretenden ofrecer en cualquiera de los campos.

Deben disponer de una estructura administrativa, una planta física y medios educativos de acuerdo con los programas ofrecidos. Un Reglamento pedagógico adoptado por el Consejo de Dirección y remitido a la secretaría de educación respectiva para los efectos de acreditación, inspección vigilancia y control. Para los programas en el sector de la salud se exige el concepto previo favorable del Comité ejecutivo Nacional para el desarrollo de los recursos humanos en salud. Cuando dicho comité crea conveniente podrá ordenar visitas a las instituciones que pretenden ofrecer dichos programas, para verificar las condiciones de calidad bajo las cuales se proyecta desarrollarlos.

La Inspección, vigilancia, control y asesoría de las instituciones y de la prestación del servicio educativo será realizado por los Gobernadores y los Alcaldes a través de sus respectivas Secretarías de Educación o de los organismos que hagan sus veces.

Estas instituciones deben asegurar, organizándolo y asegurando la participación de la comunidad educativa, la existencia del Gobierno Escolar el cual estará conformado por el Rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico. Personero de los estudiantes, Consejo de Estudiantes.

El Ministerio de Educación Nacional con la asesoría de la Junta Nacional de educación JUNE, establece y reglamenta un sistema nacional de acreditación de la calidad de la educación Formal y no Formal, este sistema debe incluir una descripción detallada del proyecto educativo Institucional. Un sistema de información para orientar a la comunidad sobre la calidad, cantidad y características de las instituciones y servir como factor de administración y planeación de la educación y para la determinación de políticas educativas en el nivel nacional y territorial.

### **1.1.1.3 Estado Gerencial de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano en la Ciudad de Medellín**

Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano (IETDH) de la ciudad de Medellín se han venido manejando, en gran parte de los casos, sin ningún criterio administrativo, sólo basado en la experiencia de unas generaciones anteriores. Muchas de ellas siguen siendo negocios familiares, que se vienen trabajando desde muchos años atrás y que actualmente, lo siguen haciendo como en décadas pasadas. El mando se trasmite de generación en generación, al igual que los procesos educativos. Algunas otras vienen dando el cambio y tratan de desarrollarse desde una visión más gerencial y buscando la certificación de las mismas por entes nacionales o internacionales. En ambos casos, el interés económico prima sobre servicio público.

Evidenciamos que históricamente las IETDH han estado administradas bajo un modelo de gestión tradicional clásico, soportado en una cultura organizacional



rígida, estable y que perdura en el tiempo, hechos que de alguna manera han generado lentitud en la transformación de los procesos administrativos, en cada institución. Ello puede deberse a que gran parte de estas son propiedad de familias, las cuales han estado por cierto tiempo en el mercado y donde la administración involucra a sus integrantes.

Al ser empresas familiares, que en algunos casos han pasado de generación en generación, se caracterizan porque parte de los cargos directivos y docentes son desempeñados por integrantes de la familia y se van transmitiendo entre generaciones, de padres a hijos por ejemplo. En muchas de ellas no encontramos ni gerentes, ni líderes, ni equipos de trabajo. Son instituciones, que a pesar de los cambios normativos y educativos que se han generado, siguen funcionando en la práctica, como lo han hecho siempre, o sea, como lo hicieron los padres, lo hacen los hijos.

Otro tipo de IETDH lo constituyen las de carácter Empresarial, las cuales son más escasas, pero son las que han logrado mayores desarrollos. Algunas han sido conformadas por grupos empresariales y otras, si bien sus orígenes son de carácter familiar, han entregado su administración a personas externas a sus familias y con formación empresarial y/o educativa. En ellas encontramos gerentes, administradores, aunque pocas veces equipos de trabajo. Tienen mayor capacidad de adaptarse a los cambios y por lo general, funcionan de acuerdo a las normatividades y cambios educativos que se han realizado en los últimos años.

Por su razón de ser, deberían ser instituciones en continuo aprendizaje, pero en su mayoría, se han convertido en instituciones recepcionadoras y reproductoras de conocimientos, esto ha llevado a que pierdan su razón de ser: generadoras, productoras de conocimientos, en el caso de las IETDH orientadas al trabajo, al desempeño de unas competencias que se requieren en el campo productivo y de servicios.

## **1.2 Análisis o Diagnóstico Situacional**

La información, tanto primaria como secundaria, para realizar el diagnóstico se tomó de dos fuentes fundamentales: entrevistas y observaciones no estructuradas con algunos directivos y expertos sobre el tema y datos resultado de la aplicación de un Instrumento tipo cuestionario.

En el contexto de estas visitas, se realizaron, las observaciones no estructuradas y se establecieron conversaciones con algunos directivos de algunas de estas instituciones. El Instrumento tipo cuestionario fue diseñado por la dependencia Supervisión Educativa adscrita a la dirección para la Prestación del Servicio Educativo de la Secretaría de Educación del Municipio de Medellín, el cual se utiliza para hacer inspección en este tipo de instituciones. Los datos corresponden a parte del informe que sobre las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano se realizó en esta dependencia, enfatizando en los componentes de los Proyectos Educativos Institucionales de las instituciones visitadas.

La elaboración del cuestionario, en lo que respecta al P.I.E. que es lo que se administra en una institución que ofrece servicios educativos, se elaboró con base en “La Guía para el Mejoramiento Institucional” (de la Autoevaluación al Plan de Mejoramiento número 34 del Ministerio de Educación Nacional (MEN), Esta guía establece que la gestión de los establecimientos educativos abarca varias áreas, procesos y componentes. Igualmente indica, que “Los establecimientos educativos han evolucionado: han pasado de ser instituciones cerradas y aisladas a funcionar como organizaciones abiertas, autónomas y complejas. Esto significa que requieren nuevas formas de gestión para cumplir sus propósitos, desarrollar sus capacidades para articular sus procesos internos y consolidar su PEI”. Según el MEN, La gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son:

**Gestión directiva:** se 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.

**Gestión académica:** ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de

los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

**Gestión administrativa y financiera:** esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

**Gestión de la comunidad:** como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

Las directrices planteadas por la Guía 34 fueron adoptadas por la Secretaría de Educación del Municipio de Medellín desde el quehacer de varias de sus dependencias. En noviembre de 2009 la Secretaría de Educación Municipal publica la “*Guía Básica Manejo de libros y Registros Reglamentarios de Educación*”, en su introducción, el Director Técnico de la Prestación del Servicio Educativo indica que:

*“Es importante destacar que este proceso, además de convertirse en una política pública educativa, será norma a implementar y supervisar, desde la competencia dada por el Decreto 907 de 1996 y la Resolución 6141 de 2006 que adoptó el régimen territorial para el ejercicio de las funciones de inspección y vigilancia de la educación en el municipio de Medellín. Esta orientación será de obligatorio*

*cumplimiento para el conjunto de instituciones educativas oficiales, privadas, de cobertura y, aunque no en su totalidad, para las entidades de formación para el trabajo y el desarrollo humano de la ciudad de Medellín.*

*Queda pues definida una política educativa municipal en libros y registros reglamentarios de obligatorio cumplimiento y será esta la única directriz válida y existente desde la Secretaría de Educación de Medellín, quedando derogadas las anteriores orientaciones que sobre el asunto se hayan presentado”.*

*El primer libro que contempla la “Guía Básica Manejo de libros y Registros Reglamentarios de Educación” es el Proyecto Educativo Institucional P.E.I., en él se indica que:*

*“debe estar estructurado de acuerdo a las cuatro gestiones que ha propuesto el Ministerio de Educación Nacional: gestión directiva, gestión académica, gestión administrativa-financiera y gestión de la comunidad”.*

Con respecto a las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, el Decreto 4904 de 2009 en el numeral 3.8. REQUISITOS PARA EL REGISTRO DE LOS PROGRAMAS, establece que:

*“Para obtener el registro de un programa la institución prestadora del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano deberá presentar a la Secretaría de Educación de la entidad territorial certificada un proyecto educativo institucional...”.*

Sustentados en los anteriores aspectos, se realizó un diagnóstico de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano que prestan su servicio educativo en la ciudad de Medellín. Por eso, a partir de una muestra no probabilística equivalente al 18.7% de las instituciones de la ciudad, se encontraron los siguientes resultados:

### **1.2.1 Información General de las Instituciones**

En ellas se tratan dos temas gruesos: el número de instituciones con las cuales cuenta la ciudad y el número de programas registrados en la Secretaría de Educación Municipal.

#### **1.2.1.1 Número de Instituciones:**

La ciudad de Medellín cuenta con 139 instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Más de la mitad (51.8%) de las instituciones se concentran en los Núcleos 928 y 927 que territorialmente corresponden al sector central de la ciudad de Medellín; otros Núcleos con representatividad importante de instituciones son el Núcleo 929 (zona de Laureles) con un 15.1% y Núcleo 932 (Sector del Poblado) con un 12.2%. Estos cuatro Núcleos concentran el 79.1% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

**Cuadro 1 TOTAL DE INSTITUCIONES CON PROGRAMAS REGISTRADOS**

NUCLEO	TOTAL INSTITUCIONES	PORCENTAJE
Total 914 915	1	0.7
Total 916	1	0.7
Total 918 921 925	1	0.7
Total 920	2	1.4
Total 922	2	1.4
Total 923	2	1.4
Total 927	26	18.7
Total 928	46	33.1
Total 929	21	15.1
Total 930	3	2.2
Total 932	17	12.2
Total 933	3	2.2
Total 934	4	2.9
Total 936	1	0.7
Total 937	1	0.7

NUCLEO	TOTAL INSTITUCIONES	PORCENTAJE
Total 923 933	1	0.7
Total 926	1	0.7
Total 927 928	1	0.7
Total 928 932	1	0.7
Total 928 929	1	0.7
Total 928 930 932	1	0.7
Total 929 932	1	0.7
Total 930 931	1	0.7
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>	<b>100.0</b>

### 1.2.1.2 Programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo humano registrados en la Ciudad de Medellín.

En la ciudad hay registrados actualmente un total de 849 programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. El 57.9% de los Programas registrados por las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano se concentran en los Núcleos 928 y 927 que territorialmente corresponden al sector central de la ciudad de Medellín; otros Núcleos con representatividad importante de programas lo son el Núcleo 929 (zona de Laureles) con un 10.5% y Núcleo 932 (Sector del Poblado) con un 7.3%. Estos cuatro Núcleos concentran el 75.7% de los programas registrados por las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.



## Cuadro 2 TOTAL DE PROGRAMAS REGISTRADOS

NUCLEO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
916	8	0.9
920	16	1.9
922	7	0.8
923	7	0.8
927	194	22.9
928	297	35.0
929	89	10.5
930	12	1.4
932	62	7.3
933	10	1.2
934	25	2.9
936	1	0.1
937	4	0.5
914 915	15	1.8
916 918 921 925 928 933	26	3.1
923 933	18	2.1
926 928	1	0.1
927 928	5	0.6
928 932	2	0.2
928 929	15	1.8
928 930 932	7	0.8
929 932	20	2.4
930 931	8	0.9

NUCLEO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTAL	849	100.0

Los Programas registrados por las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo humano se ubican en las siguientes áreas:

Administrativas y Afines (18.1%); Transporte y afines (16.0%); Idiomas y Afines (12.2%); Sistemas y afines (9.0%); Artes y afines (8.3%); Belleza y afines (6.0%); Cocina y afines (5.0%); Electrónica-Electricidad y afines (4.7%); Confección y afines (4.1%); Mercadeo, Ventas y afines (3.9%); salud y afines y Humanidades y afines (3.7% cada uno); y otras y afines (5.4%).

### Cuadro 3 TOTAL DE PROGRAMAS REGISTRADOS POR ÁREA

AREA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativa y afines	153	18.1
Artes y afines	70	8.3
Belleza y afines	51	6.0
Cocina y afines	42	5.0
Confección y afines	35	4.1
Electrónica - electricidad y afines	40	4.7
Humanidades y afines	31	3.7
Idiomas y afines	103	12.2
Mercadeo ventas y afines	33	3.9
otras y afines	46	5.4

AREA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Salud y afines	31	3.7
sistemas y afines	76	9.0
Transporte y afines	135	16.0
<b>TOTAL</b>	<b>846</b>	<b>100.0</b>

El siguiente cuadro, nos muestra por Núcleo Educativo, lo relativo a las áreas de los programas registrados por las instituciones para el trabajo y el desarrollo humano. El 85.0% de los programas del área Administrativa y afines se concentran en los Núcleos 927 y 928; El 50.0% de los programas del área de Artes y Afines se concentran en los Núcleos 927 y 928, otros núcleos con presencia importante de estos programas son el 929 y el 932. El 86.3% de los programas del área de Belleza y afines se concentran en los Núcleos 927, 928 y 929. El 63.4% de los programas del área de Cocina y afines se concentran en los Núcleos y 929, 927 y 928. El 77.4% de los programas del área de Confecciones y afines se concentran en los Núcleos y 923, 927 y 933. El 72.5% de los programas del área Electrónica, electricidad y afines se concentran en los Núcleos 927 y 928; El 83.9% de los programas del área de humanidades y afines se concentran en los Núcleos 927, 928 y 932; El 85.4% de los programas del área de Idiomas y afines se concentran en los Núcleos 927, 928, 929 y 932; El 72.7% de los programas del área Mercadeo, Ventas y afines se concentran en los Núcleos 927 y 928; El 67.7% de los programas del área Salud y afines se concentran en los Núcleos 927 y 928; El 84.2% de los programas del área de Sistemas y afines se concentran en los

Núcleos 927 y 928; El 77.0% de los programas del área de Transporte y afines se concentran en los Núcleos 927, 928, 929 y 934.

**Cuadro 4 TIPO DE ÁREAS POR NÚCLEO EDUCATIVO**

<b>NUCLEO</b>	<b>Administrativa y afines</b>	<b>Artes y afines</b>	<b>Belleza y afines</b>	<b>Cocina y afines</b>	<b>Confección y afines</b>	<b>Electrónica - electricidad y afines</b>	<b>Humanidades y afines</b>	<b>Idiomas y afines</b>	<b>Mercadeo ventas y afines</b>	<b>otras y afines</b>	<b>Salud y afines</b>	<b>sistemas y afines</b>	<b>Transporte y afines</b>	<b>Total general</b>
916	1			1	2				1	1		1	1	8
920	3						1		1	1	5	1	4	16
922		1			1	1				2	1		1	7
923	1	1				4	1							7
927	36	18	16	3	6	9	4	14	4	16	8	17	43	194
928	94	17	15	7	3	20	14	19	20	7	13	47	18	294
929	3	7	13	8	2	1	1	21	2	4		1	26	89
930	4			1				2	1	1		1	2	12
932	5	10		11	1		8	14	2	4	2	2	3	62
933											1		9	10
934		1				1		2		3		1	17	25
936										1				1

NUCLEO	Administrativa y afines	Artes y afines	Belleza y afines	Cocina y afines	Confección y afines	Electrónica - electricidad y afines	Humanidades y afines	Idiomas y afines	Mercadeo ventas y afines	otras y afines	Salud y afines	sistemas y afines	Transporte y afines	Total general
937				1			1	1				1		4
914 915	1		2	3	2	2	1		1			1	2	15
916 918 921 925 928 933	2			6	10			1	1	3	1	2		26
923 933	3			1	8	1				2		1	2	18
926 928										1				1
927 928			5											5
928 932								2						2
928 929		15												15
928 930 932								7						7
929 932								20						20
930 931						1							7	8
Total general	153	70	51	42	35	40	31	103	33	46	31	76	135	846

## 1.2.2 Proyecto educativo institucional p.e.i. de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano

Se trabajaron en este diagnóstico, las cuatro gestiones y sus respectivos criterios, obteniéndose los siguientes resultados:

### 1.2.2.1 Gestión Directiva (Como Misión Orientadora)

**Cuadro 5 GESTIÓN DIRECTIVA**

CRITERIO	SI		NO		SIN DATO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
ACTO ADMINISTRATIVO	5	19.2	13	50.0	8	30.8	26	100
MISIÓN	25	96.2	0	0.0	1	3.8	26	100
VISIÓN	25	96.2	0	0.0	1	3.8	26	100
OBJETIVOS	25	96.2	0	0.0	1	3.8	26	100
VALORES Y PRINCIPIOS	23	88.5	2	7.7	1	3.8	26	100
METAS	17	65.4	8	30.8	1	3.8	26	100
PERFILES	24	92.3	2	7.7	0	0.0	26	100
GOBIERNO ESCOLAR (y demás estamentos de participación colegiada)	22	84.6	3	11.5	1	3.8	26	100
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (organigrama)	25	96.2	1	3.8	0	0.0	26	100

CRITERIO	SI		NO		SIN DATO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
MANUAL DE CONVIVENCIA (reglamento estudiantil)	26	100.0	0	0.0	0	0.0	26	100
SISTEMAS COMUNICATIVOS	21	80.8	5	19.2	0	0.0	26	100
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	21	80.8	5	19.2	0	0.0	26	100
PLAN OPERATIVO ANUAL	21	80.8	5	19.2	0	0.0	26	100
PLAN DE MEJORAMIENTO	20	76.9	5	19.2	1	3.8	26	100

La mitad de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano no han emanado actos administrativos (Acuerdo Directivo y resolución rectoral) que aprueban y le dan vigencia al P.E.I.; un 19.2% de las instituciones si lo ha hecho y de un 30.8% no se tienen datos.

El 96.2% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. la Misión de la Institución; de un 3.8% no se tienen datos.

El 96.2% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. la Visión de la Institución; de un 3.8% no se tienen datos.



El 96.2% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. los Objetivos de la Institución; de un 3.8% no se tienen datos.

El 88.5% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. los Valores y Principios de la Institución; un 7.7% no los contempla y de un 3.8% no se tienen datos.

El 65.4% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. las Metas de la Institución; un 30.8% no los contempla y de un 3.8% no se tienen datos.

El 92.3% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. los Perfiles de la Comunidad de la Institución y un 7.7% no los contempla.

El 84.6% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. lo relativo al Gobierno Escolar y demás estamentos de participación colegiada de la Institución; un 11.5% no los contempla y de un 3.8% no se tienen datos.

El 100.0% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. el Manual de Convivencia.

El 80.8% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. los Sistemas y Procesos Comunicativos de la Institución y un 19.2% no los contempla.

El 80.8% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. El Diagnóstico estratégico de la Institución y un 19.2% no los contempla.

El 80.8% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. el Plan Operativo Anual de la Institución y un 19.2% no los contempla.

El 76.9% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. el Plan de Mejoramiento de la Institución; un 19.2% no los contempla y de un 3.8% no se tienen datos.

### 1.2.2.2 Gestión Académica (Como misión esencial)

**Cuadro 6 GESTIÓN ACADÉMICA**

CRITERIO	SI		NO		SIN DATO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
PLAN DE ESTUDIOS	25	96.2	1	3.8	0	0.0	26	100

CRITERIO	SI		NO		SIN DATO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
ADOPCIÓN PLAN DE ESTUDIOS	15	57.7	11	42.3	0	0.0	26	100
PLANES DE CURSO (módulos)	23	88.5	3	11.5	0	0.0	26	100

El 96.2% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. el Plan de Estudios de la Institución; un 3.8% no lo contempla.

El 57.7% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano tienen Adoptado dentro de su P.E.I. el Plan de Estudios de la Institución; un 42.3% de las instituciones no lo ha adoptado.

El 88.5% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. los Planes de Curso (Módulos) de la Institución; un 3.8% no lo contempla.

### **1.2.2.3 Gestión Administrativa-Financiera (Como misión de apoyo)**

**Cuadro 7 GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA**

CRITERIO	SI		NO		SIN DATO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
GESTIÓN DE RECURSOS (físicos, tecnológicos, financieros y humanos)	23	88.5	3	11.5	0	0.0	26	100
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS (programas especiales, proyectos complementarios)	16	61.5	9	34.6	1	3.8	26	100
EVALUACIÓN (institución, docentes, directivos, administrativos)	24	92.3	2	7.7	0	0.0	26	100

El 88.5% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. la Gestión de los recursos (Físicos, Tecnológicos, Financieros y Humanos) de la Institución; un 11.5% no lo contempla.

El 61.5% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. lo relativo a los Servicios Complementarios (Programas Especiales, Proyectos Complementarios) de la Institución; un 34.6% no los contempla y de un 3.8% de las instituciones no se tiene dato.

El 92.3% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. lo relativo a la Evaluación (Institucional, Docente, Directivos y Administrativos) de la Institución; un 7.7% no lo contempla.

#### 1.2.2.4 Gestión De Comunidad

**Cuadro 8 GESTIÓN DE COMUNIDAD**

CRITERIO	SI		NO		SIN DATO		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN (e integración comunitaria)	13	50.0	12	46.2	1	3.8	26	100
PREVENCIÓN DE RIESGOS	17	65.4	9	34.6	0	0.0	26	100
CONTEXTO-ENTORNO	16	61.5	10	38.5	0	0.0	26	100

El 50.0% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. Estrategias de Participación (e Integración Comunitaria) de la Institución; un 46.2% no lo contempla y de un 3.8% de las instituciones no se tiene dato.

El 65.4% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. la Prevención de Riesgos; un 34.6% no lo contempla.

El 61.5% de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano contemplan en su P.E.I. lo relativo al Contexto y al Entorno de la Institución; un 38.5% no lo contempla.

Como conclusiones generales de este diagnóstico se puede inferir que:

Con respecto a la información general de las instituciones:

- En la ciudad de Medellín vienen proliferando las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, pero hay una concentración de ellas en las zonas geográficas más centrales de la ciudad. Ello lleva consigo, que los programas que estas ofrecen, igualmente se concentran en este territorio.
- Los programas registrados por las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo humano se ubican principalmente en las áreas Administrativas y Afines, Transporte y afines, Idiomas y Afines y Sistemas y afines (9.0%).

Con respecto al P.E.I. de estas instituciones:

En lo que respecta a la Gestión Directiva, las instituciones presentan falencias en lo relativo a la legalización de los P.E.I., en lo que respecta a su aprobación y

adopción, igualmente en lo que se refiere a las metas institucionales y en los planes de mejoramiento. En las demás actividades, la mayor parte cumplen.

En lo relativo a la Gestión Académica, el principal problema se presenta en la adopción del plan del estudio, que un alto porcentaje no lo ha hecho. Si bien, la mayor parte de los P.E.I. contienen los planes de estudios y de curso, en muchas de ellas, en la práctica no se materializan y se siguen ofreciendo planes de curso basados en asignaturas y no en competencias.

La Gestión Administrativa-Financiera presenta problemas en lo relativo a los servicios complementarios de las instituciones.

Y en lo que respecta a la Gestión a la Comunidad, si bien no es obligatoria para este tipo de instituciones, pero que algunas la hacen y todas deberían hacerlo por su carácter, las falencias se encuentran en las estrategias de participación, en el análisis de contexto y en la prevención de riesgos.

Si bien la observación no fue estructurada y los conversatorios tampoco lo fueron, si nos arrojan una información importante sobre la gestión educativa de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH). Específicamente, en lo relativo a los enfoques gerenciales, encontramos que predominan dos: el tradicional y el neoliberal.

La mayor parte de IETDH en la ciudad de Medellín siguen siendo negocios familiares, que se vienen trabajando desde muchos años atrás y que se siguen haciendo, actualmente, de igual manera. La Educación, las Instituciones

Educativas, sin importar el tipo de educación que impartan, deben ser administradas, gerenciadas. Las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano (IETDH) no se pueden seguir manejando sin ningún criterio administrativo, solo basado en la experiencia de unas generaciones a otras.

Evidenciamos que históricamente las IETDH han estado administradas bajo un modelo de gestión tradicional clásico, soportado en una cultura organizacional rígida, estable y que perdura en el tiempo, hechos que de alguna manera han generado lentitud en la transformación de los procesos administrativos, en cada institución. Ello puede deberse al hecho de que gran parte de estas son propiedad de familias, las cuales han estado por cierto tiempo en el mercado y donde la administración involucra a sus integrantes.

### **1.3 Planteamiento del Problema**

La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, antes denominada educación no formal en Colombia, es regulada por la Ley 115 de 1994, conocida igualmente, como Ley General de La Educación. En el año 2006 mediante la Ley 2576 de 2006 cambió de denominación y comenzó a llamarse, la Educación No Formal, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. En el año 2008 sufrió unas nuevas modificaciones mediante la Ley 2788 de 2008 y por último, la Ley 4904 de 2009 termina regulándola.



La educación para el Trabajo y el Desarrollo humano ha terminado siendo una opción importante para una inmensa mayoría de la población colombiana, es así, como en el caso específico de la ciudad de Medellín, se encuentran más de 100 instituciones educativas de éste género, que prepara para el trabajo a más de 50.000 estudiantes.

Pero es poco lo que se conoce sobre estas instituciones. La función de la Secretaría de educación se ha centrado en verificar los requisitos de ley, o sea, la licencia de funcionamiento y el registro de los programas que ofrecen en las diferentes modalidades. Pero la inspección, vigilancia y control que faculta la ley a la secretaría de educación municipal, sólo se hace en casos esporádicos a unas pocas instituciones, a unos programas concretos y sólo cuando se presentan problemas.

Lo anterior conlleva a que exista poca regulación y mucho desconocimiento de la forma cómo funcionan estas. Si bien es cierto, la ley les obliga a construir un Proyecto Educativo Institucional, llevar unos libros y registros reglamentarios, entre otros, poco se conoce sobre ellos. Evidenciamos, con respecto al P.E.I. qué es lo que gerencia las instituciones educativas y que si bien un alto porcentaje cumple con este requisito, hay un largo trecho entre lo que está escrito y lo que se hace. La mayoría tiene los componentes, algunos incluso están por gestiones, y cumplen con sus características, pero, cuando se contrasta eso que está escrito con lo que cotidianamente se hace, se encuentra una brecha bastante grande, ya, que por ejemplo, en los planes de estudio se formulan en el P.E.I. por módulos y

competencias pero en los registros que trabajan día a día lo siguen haciendo como hace mucho tiempo, por asignaturas. Muchos de los directores de estas IETDH desconocen los P.E.I. y lo que están gerenciando.

Gerenciar implica contar con personal, en todos los campos que tienen las instituciones, en este caso las de ETDH, con una alta calificación que se encarguen de dirigir y gestionar los asuntos de la organización. Se debe pasar de esas gerencias patrimoniales y políticas a una gerencia por objetivos, o sea, donde los esfuerzos se dirijan hacia una meta en común. Para ello, se requieren de líderes en todos los campos de las IETDH, que no sean solamente líderes, sino que estén en capacidad de gerenciar sus equipos de trabajo.

Para lograr lo anterior, se requiere la conformación de equipos de trabajo constituidos por personas organizadas y que trabajen juntas para lograr sus objetivos. Los equipos de trabajo se conformaran con la convicción de que los objetivos propuestos pueden ser conseguidos poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran, o sea, logrando sinergias dentro del equipo de trabajo.

El diagnóstico realizado nos permite apreciar igualmente, que parte de las IETDH presentan falencias en materia de gerencia educativa y por lo tanto, de la manera en que son administradas estas, ya que una considerable proporción de estas instituciones son negocios familiares, que se vienen trabajando desde muchos años atrás de la misma manera.

Históricamente las IETDH han estado administradas bajo un modelo de gestión tradicional clásico, soportado en una cultura organizacional rígida, estable y que perdura en el tiempo, hechos que de alguna manera han generado lentitud en la transformación de los procesos administrativos, en cada institución.

¿Cómo se gestionan y cuál debería ser el o los modelos de gestión educativa para las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano? es la pregunta central de este proyecto de desarrollo.

## 2 JUSTIFICACION

Este proyecto de desarrollo es importante porque posibilitará, no únicamente una aproximación a la gestión educativa de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, sino que igualmente, la formulación de propuestas de administración de estas.

El país, y específicamente la ciudad de Medellín requiere conocer la forma como se gestionan estas instituciones, las cuales aglutinan más estudiantes que la de educación superior y que igualmente, están certificando para el mundo laboral gran parte de la fuerza de trabajo que requiere la ciudad e inclusive, el país. Pero paralelamente, se requieren procesos de capacitación y asesorará en gestión educativa, ya que muchas de ellas presentan profundas falencias en este campo.

Las IETDH deben buscar nuevas alternativas a la forma como se han venido gerenciando estas instituciones, en las cuales han prevalecido enfoques tradicionales y el neoliberales. En el caso de la ciudad de Medellín muchas son negocios familiares que se manejan como tales. Algunas otras vienen dando el cambio y tratan de desarrollar IETDH desde una visión más gerencial y buscando la certificación de las mismas por entes nacionales o internacionales.

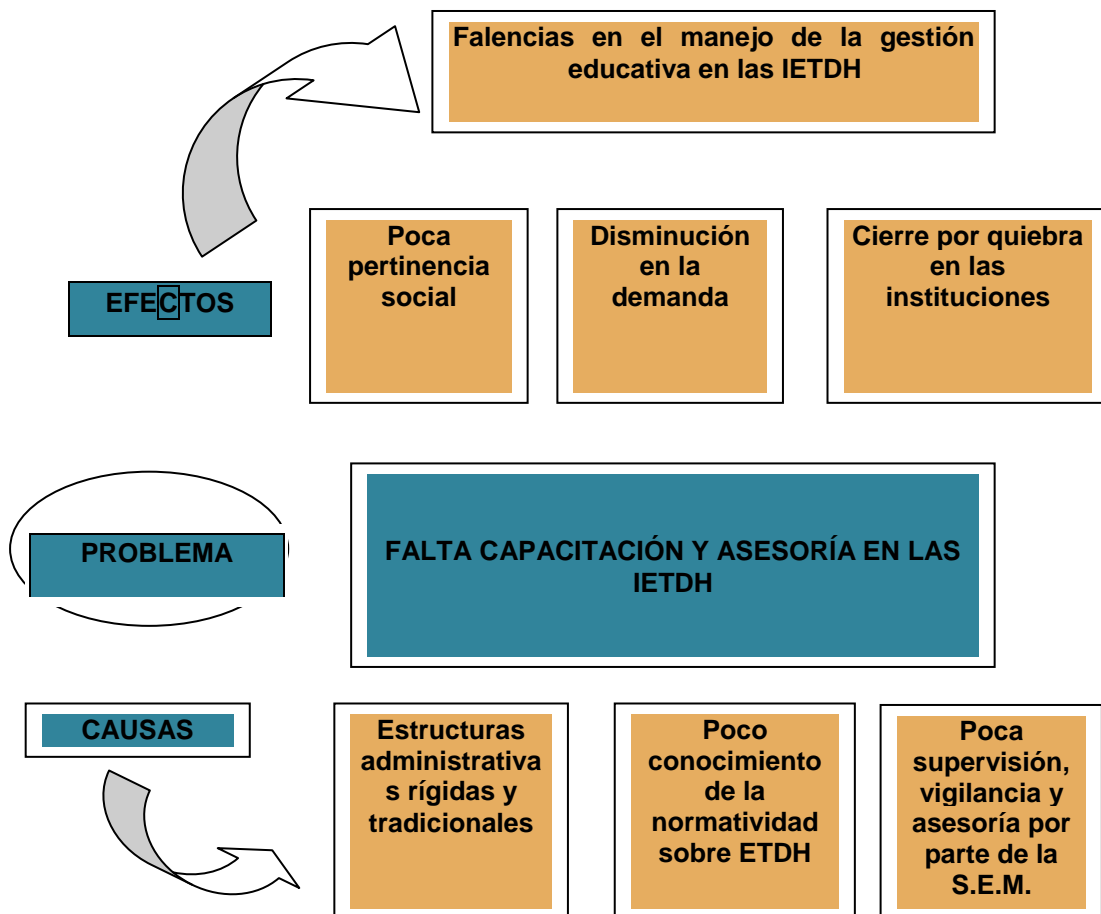
El proyecto de desarrollo se centra en las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano de la ciudad de Medellín. Evidenciamos que históricamente las Instituciones Educativas han estado administradas bajo un modelo de gestión tradicional clásico, soportado en una cultura organizacional rígida, estable y que perdura en el tiempo, hechos que de alguna manera han generado lentitud en la transformación de los procesos administrativos, en cada institución. Ello puede deberse al hecho de que gran parte de estas son propiedad de familias, las cuales han estado por cierto tiempo en el mercado y donde la administración involucra a sus integrantes.

De ahí su importancia, porque a partir del trabajo se podrá desarrollar un trabajo más integrado entre la Secretaría de Educación de Medellín y las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano que redunde en el mejoramiento de la gestión educativa y por lo tanto, de la prestación del servicio educativo en estas instituciones, lo que a su vez redundará, en la sociedad.

### 3 OBJETIVOS

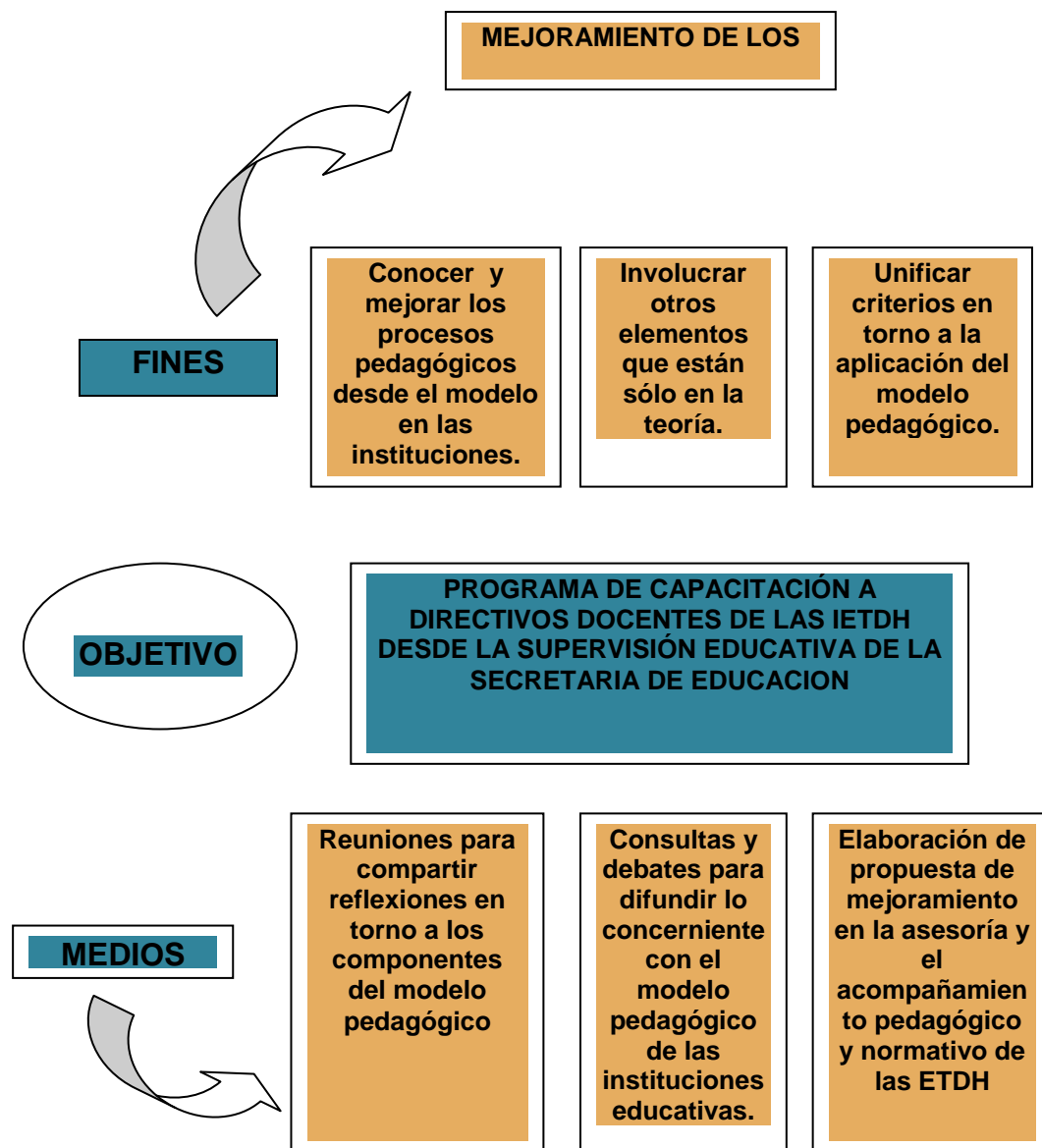
#### 3.1 Objetivo General:

- Fortalecer la gestión educativa en las Instituciones de educación para el trabajo y el Desarrollo Humano de la ciudad de Medellín durante el año 2012

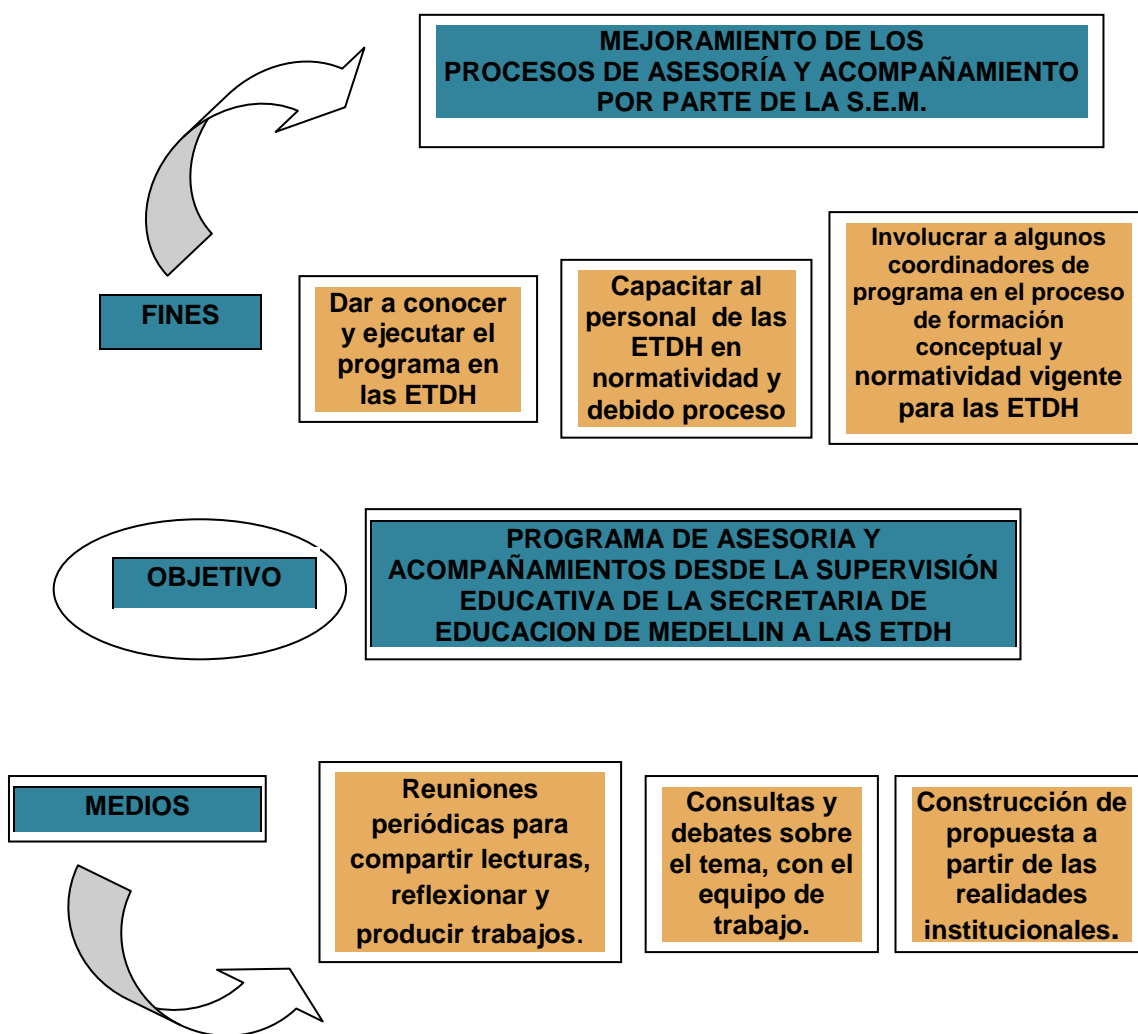


### 3.2 Objetivos Específicos:

- Capacitar los directivos docentes de las Instituciones de educación para el trabajo y el Desarrollo Humano de la ciudad de Medellín en elementos y principios de la gestión educativa



- Asesorar las Instituciones de educación para el trabajo y el Desarrollo Humano de la ciudad de Medellín en elementos y principios de la gestión educativa





## **4 MARCO DE REFERENCIA:**

Tres conceptos subyacen en este proyecto, ellos son: Gerencia Educativa, Educación Para El Trabajo y el Desarrollo Humano (antes Educación No Formal) y Procesos de Asesoría y Capacitación Educativa. Avancemos en cada uno de ellos.

### **4.1 Gerencia Educativa**

Por muchos años los enfoques gerenciales variaron poco, si bien, algunos tuvieron una influencia tan decisiva que se convirtieron en paradigmas, pero de unas décadas hacia acá, vienen proliferando una variedad de enfoques, que llegan como marejadas a nuestros países y que empiezan a ser implementados sin ningún análisis de contexto y sin conocer los reales alcances de los mismos.

Las organizaciones de vanguardia dentro de un mercado global competitivo, buscan involucrarse con los enfoques más actuales y que hayan llevado al éxito a diversas instituciones. Ante este planteamiento cabe preguntarse sobre que fundamentos se debería gerenciar una empresa, dentro de esta Ola de Cambios donde convergen Estrategias, Técnicas y Filosofía. Es por esto, que se hace necesario conocer a profundidad cada uno de estos enfoques y analizar la

posibilidad real de implementarse en nuestras instituciones. Pasar de la moda al paradigma. En este trabajo, trataremos algunos de los más representativos.

Cada uno de los enfoques gerenciales que se describirán sucintamente a continuación puede configurarse en un paradigma; de pronto, el problema no está tanto en sus planteamientos, como en la forma como algunas instituciones lo aplican, y es eso, lo que los desvirtúa. Pasemos a algunos de ellos.

**Enfoques Gerenciales Complejos:** Los adelantos y alcances de las investigaciones científicas han incidido en la evolución del conocimiento administrativo, pasando desde las escuelas de los padres de la administración moderna (Taylor y Fayol) hasta un archipiélago de construcciones teóricas reflejo de las diferentes adecuaciones a los cambios paradigmáticos dentro del pensamiento administrativo, donde convergen conceptos, terminologías tales como: postmodernidad, pensamiento complejo, teorías del caos, etc., y se acentúa lo ya recalado por muchos pensantes: La transición de una economía de productos a una de marcas o una de ofertas a otra de demanda y haciendo énfasis, en lo concerniente a la competitividad e inserción en un mercado global.

Una gerencia de la complejidad (Genelot, 1992), en concordancia con autores tales como Morín (1990) y Godet (1995), entre otros, quienes enuncian la Ciencia de la Complejidad, como aquella que admite la coexistencia de corrientes aparentemente antagónicas, y que sin embargo se requieren para retroalimentarse unas con otras. Llevando a lo anterior al espectro del conocimiento Administrativo, pudiera observarse como sí para su aplicación, se tomarán todos los diversos

postulados que sustentan las diferentes Escuelas del Pensamiento Gerencial (salvo que se contrapongan para el objetivo que se desea). Es así como se visualiza ese universo teórico que abarca los diferentes enfoques Gerenciales, así como el fondo filosófico que los sustentan. Realmente pareciera la consolidación de un Sistema de Principios Gerenciales que busca establecer un equilibrio entre las variables de contexto interno con el entorno de las organizaciones.

La gerencia con visión de pensamiento complejo debe llevar a la organización a lograr objetivos tales como: Utilidad y Rentabilidad, generación de Divisas y Empleo, satisfacción a las Necesidades del Consumidor y Maximización del Valor de la Empresa. En otras palabras tomando en consideración tanto el contexto externo como el interno, se buscará satisfacer los requerimientos de los actores sociales: Sociedad, Estado y Empresa. Es importante precisar los factores del entorno que pudieran afectar favorable o negativamente a las empresas tal como planteará Jorge Burbano (1995), esto va referido a las políticas gubernamentales, la tendencia de los fenómenos sociales y económicos, la competencia y el mercado de manera general.

En la complejidad organizacional se palpan los factores que se dan para cubrir el volumen de variedad (amplificadores), así como los que lo atenúan, unos y otros son necesarios para el funcionamiento equilibrado de la organización. Concretamente desde el punto de vista gerencial dentro de esta visión, se concibe al gerente como una persona que se desenvuelve en un contexto complejo y se

desarrolla y evoluciona al mismo ritmo. Las organizaciones dentro de su dinamismo generan una serie de interacciones (Variedades) y estas a su vez se fundamentan de acuerdo a la teoría de la complejidad en una serie de principios (Rubio,1998) de los cuales se enumeran algunos de ellos a continuación:

- La Autopoiesis: Capacidad de un sistema para organizarse, de tal forma que el único producto resultante sea el mismo, en función de esto las empresas permanentemente se están renovando.
- La conectividad. Las partes de una organización se afectan mutuamente a pesar de no tener conexión directa, lógicamente están orientadas a una misma misión.
- La Inclusión. El todo, está en las partes que están en el todo, hay una mutua internalización.

Si se toman en cuenta estos aspectos, pudiera gerenciarse con mayor efectividad.

Enfoque Gerencial de la Reingeniería: La naturaleza del cambio es lo que distingue la reingeniería de otro tipo de cambio organizacional. Si el cambio se concentra en una sola tarea o función, y no en la secuencia de actividades desde las entradas hasta el cliente, entonces no es reingeniería. La reingeniería no toma nada como dado. Ignora lo que es y se concentra en lo que debería ser. No se trata de hacer mejoras o incrementos marginales, se trata de dar saltos cuánticos

en su ejecución. Cuando el proceso de reingeniería se lleva a cabo, a la vez, se está mejorando la calidad del producto de ese proceso.

La reingeniería, la acción de replantear y rediseñar la actividad principal de una organización, es hoy en día una de las principales tendencias de moda en el ámbito de administración, ya que las herramientas tradicionales no son suficientes para muchas organizaciones hoy en día. Esas organizaciones no necesitan mejorarse a sí mismas sino reinventarse: Empresas en grandes problemas, Empresas que tienen visión de ver venir el problema, y Empresas que están bien, pero que la gerencia es agresiva y ambiciosa.

Este enfoque en pocos años ha revolucionado la gestión gerencial y a pesar de que el concepto original de reingeniería ha sido duramente criticado desde diversos ángulos, la mayoría de estas críticas corresponden a procesos de reingeniería que han fracasado. Sin duda la reingeniería nos ofrece excelentes posibilidades para mejorar en forma radical la productividad de una organización, pero el diseño del cambio y su implantación deben tomar en cuenta la experiencia generada en el mundo empresarial durante estos últimos años. Las mayores críticas a la reingeniería se han centrado en la forma errada en que se enfocó originalmente descuidando la cultura organizacional y de los empleados en el proceso, abarcando solo la parte operativa.

Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no. Reducir la cantidad de movimientos que hace un trabajador en la línea de producción, no puede tomarse solamente como cuánto dinero puede ahorrar, sino en la comodidad con

la que el trabajador realizará su labor, y la consecuencia de que se enferme menos o pueda trabajar durante más años, pero esto no resulta del todo tangible para los gerentes. Del mismo modo que en las comparaciones de costo beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse (como la reducción de costos o tiempo) y los que no. Sin embargo, los beneficios intangibles, pueden dar el mayor impacto a largo plazo.

Enfoques Gerenciales de la Coopetencia: El término de coopetencia según Nalebuff y Brandenburger (1996), se le atribuye a Ray Noorda, fundador de Novell, compañía de software para el intercambio de información computarizada, quien expuso que uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo. Esta combinación da como resultado una relación más dinámica de los que aisladamente significan las palabras de competencia y cooperación.

En ese contexto empresarial, plantea Nalebuff y Brandenburger (1996), que la coopetencia es la unión entre cooperación y competencia, que sustituye la cadena de valor clásica lineal e individual de las empresas por una red de valor entre los participantes. Es la colaboración entre competidores. La vida social del ser humano es una sucesión de actos de cooperación y competencia que se alternan y concurren en cualquier momento de la existencia. Así mismo ocurre con las organizaciones, con los negocios, las empresas (Macarrón 2006).

En tal sentido plantea el citado autor, que en el mundo de los negocios existen animales coopetitivos para describir que las empresas u organizaciones colaboran a veces con sus competidores habituales en beneficio mutuo: cooperar o competir

con los demás según convenga, y a menudo convienen ambas cosas. Es por ello, siguiendo a Macarrón (2006), hoy día se acrecienta el dominio de la coopetencia. Por un lado las organizaciones de un mismo sector cooperan para agrandar la torta conjunta, y por otro lado cuando en juego la repartición de la torta compiten ferozmente por lo mejor de ésta para cada una. Por tanto, la coopetencia impone a las organizaciones incorporar una arquitectura de cooperación que establece un vínculo con otras firmas relacionadas, tanto en el lado de la cooperación como en el de la competencia.

Enfoques Gerenciales del Coaching: El foco de atención del “management” se ha ido desplazando hacia los temas relacionados con los recursos humanos. Esto es consecuente con la definición más general sobre administración (dirección) “lograr resultados a través de otras personas”. Pero, en épocas anteriores, no se le otorgaba la importancia que se le concede en estos momentos.

Con la celeridad de los cambios en el entorno y la incertidumbre como variables que debían manejarse por la gerencia de las organizaciones, los especialistas empezaron a cuestionarse la validez de los enfoques y herramientas que habían venido proponiéndose por el “management” que, según Drucker, “ya no eran capaces de producir aumentos de eficiencia”.

Enfoques Gerenciales del Empowerment: ha tenido múltiples y horribles traducciones como “empoderamiento”, “facultación”, “otorgamiento de poder”, entre otras. Wilson, en su Manual del Empowerment (1996) dice lo siguiente: “La proposición central del empowerment es que actualmente muchas personas en las

organizaciones trabajan muy por debajo de sus conocimientos y habilidades y que sería conveniente que se les ofreciese la oportunidad de desarrollar y usar esas habilidades para su propio beneficio y el de la organización...”.

Morris y Haigh aclaran que “Empowerment no es simplemente delegar tareas. Es una cuestión de poder, de cómo y quiénes lo ejercen. Ya nadie duda de los valores positivos de esta herramienta del “Management de la Calidad Total” para mejorar los procesos y rendimiento en la organización...”. En realidad, no se trata de “dar poder” que es algo en lo que influyen muchos factores externos (decisiones de niveles superiores, elecciones para designar autoridades) o internos (capacidades individuales que le permiten a alguien ejercer una “autoridad informal”, por sus conocimientos, experiencias, etc.). De lo que se trata en realidad es de desarrollar las capacidades de la gente para que puedan ejercer con determinada efectividad la autoridad (el “poder”) que en un momento determinado puedan recibir.

El empowerment, significa empoderamiento, facultad de dar poder a la gente para decidir y actuar con responsabilidad y compromiso. En los momentos actuales constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los viejos modelos mentales de liderazgo metacéntrico y autoritario que está orientado a dirigir y controlar a la gente. Es además una estrategia para transformar las organizaciones tradicionales, se fundamenta principalmente en un proceso educativo a nuestros colaboradores, es decir transmitir una nueva cultura inspirada en transmitir valores y conductas para realizar con libertad, iniciativa y



autonomía los roles en el trabajo, en la que pongan en juego su ingenio, iniciativa y creatividad.

El empowerment se orienta a otorgar a los trabajadores un mayor poder para fortalecer las condiciones y acciones necesarias para que el desempeño laboral y actuación personal de cada uno de los trabajadores y por ende de la empresa. Implica también una nueva filosofía de trabajo en donde las estructuras piramidales se derrumben para dar paso a una organización más plana en donde la confianza es uno de los pilares fundamentales, el empowerment no constituye una simple delegación de tareas y responsabilidades, si no aprender a guiar a la gente para que se conviertan en "gerentes" de su puesto.

Enfoques Gerenciales de La Calidad: La calidad en el centro de trabajo va mas allá de crear un producto de calidad superior a la medida y buen precio, ahora se requiere a lograr productos y servicios cada vez mejores, a precios cada vez más competitivos; esto entraña a hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos. También podemos definirla como el cumplimiento de los requerimientos. Calidad, es satisfacer los requerimientos del cliente.

El compromiso de la cultura de la organización va dirigido satisfacer a los clientes mediante el uso de un sistema integral de herramientas, técnicas y capacitación. La ACT entraña la mejora continua de los procesos de la organización la cual da por resultados productos y servicios de gran calidad. Una modalidad de gerencia es una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos

sus miembros y teniendo como meta el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del cliente y la generación de beneficios a sus miembros y a la sociedad.

Gerencia de calidad se refiere a todas aquellas actividades de las funciones gerenciales que determinan la política de la calidad, objetivos y responsabilidades así como la implantación de estos por medio de la planificación de la calidad, control de la calidad, aseguramiento de la calidad, el mejoramiento continuo del sistema de calidad. La gerencia de la calidad no está separada de la gerencia general, cuando es aplicada efectivamente a gerencia de la calidad debe ser parte integral del enfoque general de toda la organización.

Enfoques Gerenciales del Benchmarking: como otras herramientas gerenciales, tiene una particularidad y es que funciona de maravilla en bastantes empresas pero en otras tantas no da tan buenos resultados. Esta condición particular hace que, en algunos casos, quienes toman decisiones pasen de un enfoque a otro sin preocuparse por detectar qué es lo que ha fallado y dan brincos y vueltas de teoría en teoría que rara vez benefician a la organización y que al contrario de lo que buscan, hace que las empresas tomen un rumbo "sin rumbo".

Cuando un gerente ha aplicado un enfoque de benchmarking en su empresa, espera que este genere mejoras y cambios sustanciales que se reflejarán no sólo en el P y G sino en todas las áreas de la organización, y debe ser así, claro, siempre y cuando el "benchmarking" que se está empleando no se limite al simple turismo industrial por otras empresas, ya que en lugar de generar cambios y

beneficios, significará un gasto innecesario de tiempo y de dinero. El benchmarking se ha convertido en turismo industrial en muchas empresas que dicen aplicarlo debido a que se presentan fallas desde su planeación, ya que no se sabe realmente qué se quiere mejorar, es decir, ni siquiera se conoce bien la empresa, sus procesos y, más que nada, su gente. Partiendo de esto, no hay proceso que funcione, porque ¿si no nos conocemos a nosotros mismo, cómo pretendemos mejorarlos? y ¿qué parámetros utilizaremos para medirnos con los demás?.

Es por ello, para evitar esta falsa práctica, que se hace necesaria la integración de todos los elementos, en especial el compromiso de las personas que integran las organizaciones, ya que, mal o bien, son ellas las que hacen los procesos y ellas mismas son quienes se deben encargar de mejorarlos.

Estos enfoques, cómo muchos otros, requieren de la acción y de la decisión de quiénes conforman la institución, tanto desde las altas direcciones como desde los mandos medios y bajos. Para ello, se requiere de una evaluación constante y de datos que posibiliten tomas decisiones. Esos datos, se convierten en información cuando se les da sentido, cuando tienen una función, un criterio.

Las instituciones y organizaciones modernas son multidimensionales, deben tener en cuenta lo económico (riqueza); lo cognitivo (Saber-aprender), lo ético (bondad, moral), la política (poder y grupos de presión) y la estética (la belleza). Todos los enfoques gerenciales se mueven dentro de estas dimensiones, y son ellas, las que

se deben administrar. Para ello, se sustentan en algunas características, veamos algunas de ellas:

Teorías de Sistemas: totalidad, interrelacionalidad, búsqueda de objetivos, entradas y salidas, transformación, entropía, jerarquía, regulación, equifinalidad y diferenciación.

Teorías Cibernéticas. Ejes (comunicación, control, sistemas complejos, efectividad) y principios (Caja negra, homeostasis, retroalimentación).

Ciencias gerenciales: Planeación, organización, dirección y control.

Gestión para el Control de las Necesidades: Necesidades de la organización y propósitos genéricos.

En conclusión, las organizaciones modernas se mueven entre el caos y la complejidad, y para ello, deben prepararse. Las instituciones Educativas, como organizaciones, se enfrentan a la misma realidad de las organizaciones productivas y de servicios. Si bien, no podemos, como entes educativos, pretender procesos organizacionales que desarrollan organizaciones productivas, si debemos administrar nuestras instituciones, logrando que estas sean eficaces, eficientes y efectivas.

Un punto de partida importante, es saber lo que vamos a administrar. La visión e importancia que se le otorgue a la educación y el proceso que debe seguirse para adecuar la actual educación a las necesidades de la nueva sociedad que se está

desarrollando y la que se está gestando, están condicionadas por el modelo de sociedad que se pretenda y por las condiciones históricas de intercambio que se presentan entre diferentes países, desarrollados o no, que pugnan por una hegemonía en el futuro. Igualmente, el logro de ello se deberá al modelo de gestión que implementemos.

Estamos en una nueva sociedad por lo tanto, la administración y los contenidos de la nueva educación deben ser diferentes. En esta nueva sociedad tecnocrónica la educación no sólo es universal sino que los estudios avanzados están al alcance de casi todos aquellos que tengan la capacidad necesaria..., el problema esencial consiste en descubrir las técnicas más eficaces para explotar racionalmente el talento social.

Con todos estos cambios en la educación, "se puede afirmar, sin exagerar, que la sociedad dotada del mejor sistema científico-educativo, cultural, ocupará en el porvenir el lugar que en otro tiempo correspondía al Estado que poseía las mayores riquezas naturales, o más tarde, al que disponía de mayor potencia industrial militar". Y todo ello deberá ser administrado, y de esta, dependerá el que podamos enfrentar los retos que nos imponen los nuevos ordenes mundiales. De ahí, de no caer en modas gerenciales, sino, en construir paradigmas que nos permitan enfrentar los nuevos retos que nos impone la sociedad postmoderna.

La gerencia educativa moderna, va íntimamente ligada al liderazgo educacional. La administración asociada a la educación ha tenido desarrollos teóricos muy amplios y diversos, dependiendo del motor o propósito de la indagación. Es así

como estos campos se abre un abanico inacabado e inabarcable de opciones para producir conocimiento, ya sea como componente del desarrollo de un país, como política pública en una unidad territorial, como propósito institucional, currículo, relaciones sociales, roles, práctica social, acto educativo, etc. En cualquiera de sus posibilidades requerirá de estrategias distintas que conduzcan a la generación de conocimientos en escalas diferenciales, con metodologías, marcos conceptuales, propósitos y objetos de estudio diversos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la gerencia educativa es el objeto de atención y, partimos de entenderla como reflexión crítica y sistemática sobre el quehacer educativo que otorga sentido y contenido a esta labor profesional y es sustento de la continua transformación que se materializa a través de la implementación o reestructuración de la práctica.

En la medida en que se reflexiona o analiza la práctica en relación con el enfoque, los fines, los propósitos, las metas, se identifican aspectos claves que inciden en su resultado, y se tiene la capacidad de innovar, incorporar elementos nuevos o reeditados, que desde el mismo ejercicio que le da nacimiento se ajusta, valida y puede constituirse en un referente que impacte otras formas de hacer y reflexionar. Desde la labor profesional en el campo de la educación se podría afirmar que, lo que no se piensa intencionalmente, con método, estrategia, criterios técnicos, tiende a estropearse.

La institución y el interior del acto educativo como objetos de estudio desde la investigación educativa son alimento para la gestión y pueden constituirse en

referencia central para el gerente y su equipo de trabajo en el ejercicio cotidiano de sus funciones y será necesario considerar factores propios de la dinámica institucional que pueden ser obstáculo para incorporar la investigación como herramienta para la gestión, sobre todo lo relacionado con la disponibilidad de talento humano y recursos distintos, como tecnológicos, físicos y económicos.

Ahora bien, en la reflexión sobre los paradigmas organizativos se precisa relevar la importancia del paradigma cultural pluralista en función del contexto de los estudiantes y considerar la reestructuración de los subsistemas interrelacionados de las entidades educativas como organizaciones complejas. Se debería buscar, entonces, el análisis de las alternativas: modelos organizativos rígidos versus modelos organizativos adaptativos, destacando la incidencia de los cambios de los servicios educativos que realizan las entidades prestadoras del servicio educativo.

A continuación se establecen algunos de ellos con sus características, dejando en punta el enfoque de gerencia social, pues desde allí se harán algunas consideraciones para efectos del desarrollo de este trabajo y su correspondiente aplicación como directriz en el proceso de construcción teórica y metodológica para las ETDH.

Respecto a lo anterior pueden considerarse algunas ideas relevantes, de acuerdo a los distintos enfoques gerenciales mencionados, que permiten observar una relación entre estos y los principios educativos, en correspondencia con lo que significaría la gerencia educativa y su campo de aplicación.

La institución educativa la podemos entender como un sistema social que actúa en complejos y dinámicos procesos y sistemas (sociales, económicos, culturales, políticos) que lo engloban, nutren y a su vez se nutren de ésta. Un sistema social compuesto por personas en constante interacción, con fines compartidos y el manejo de recursos para lograr dichos fines. La comprensión de su funcionamiento, el rol que cada quien juega en éste, las relaciones internas y externas. Dice David Fred en el texto de la Naturaleza estratégica que "...Ante todo, dicho proceso permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino". Y continúa:

"El proceso de GE permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas".

Por lo tanto, requiere de una comunicación eficiente como equipo, hablese de gerentes y empleados. Este autor propone en este enfoque la formulación, ejecución y evaluación de *estrategias* - acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, que precisa de unas acciones sistemáticas que redunden en una sana toma de decisiones en una organización.

Las instituciones Educativas, como organizaciones, se enfrentan a la misma realidad de las organizaciones productivas y de servicios. Si bien, no podemos, como entes educativos, pretender procesos organizacionales que desarrollan



organizaciones productivas, si debemos administrar nuestras instituciones, logrando que estas sean eficaces, eficientes y efectivas.

El escenario actual muestra nuevas acciones y nuevas interpretaciones, visibles en la manera como se reorganizan las formas de trabajo y de vida. Es menester insistir en que ésta es una época de transición que no acaba de configurarse, y de la misma manera se transforman las Instituciones educativas y por ende los enfoques gerenciales que le han de regir y direccionar, de ahí la importancia de cambiar de una postura conformista a una acción más impactante que muestre que también la IE se transforma.

Es por ello que se convierte en prioridad evaluar el mundo de hoy con la categoría anacrónicas que ya no significan nada es hacer un proceso involutivo. El enfoque gerencial de hoy exige una nueva manera de ver el mundo, que demanda abandonar las certidumbres para interpretar el quehacer humano, el cambio de época y de civilización lo obliga.

Es decir, que la universalización buscada por la educación y su quehacer deben ser replanteados en sus lógicas y procesos de saber que no se configuren en un choque con el saber escolar.

Ahora bien, en un período de trastornos como el actual, el cambio es la norma y los únicos que sobreviven son los líderes del cambio, porque él ve cambio como una oportunidad, busca el cambio y cómo aprovecharlo tanto fuera como dentro de la organización. Esto exige:

1. Políticas para forjar el futuro
2. Métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse a él
3. La manera correcta de introducir el cambio tanto dentro como fuera de la organización.
4. Políticas para equilibrar el cambio y la continuidad

Es casi inconcebible que actualmente, muchas instituciones (especialmente de educación para el trabajo y el desarrollo humano), se sigan manejando sin ningún criterio administrativo, solo basado en la experiencia transmitida de unas generaciones a otras.

Es por todo lo anterior, que solamente el factor Innovación el que recibe mayor atención hoy en día. Considerar la articulación de la educación como sistema empresarial implica que ésta se posicione dentro de un marco de responsabilidad social, en esa medida permitiría el logro de beneficios tanto para la comunidad como para sí misma como entidad que presta el servicio de educación, pues no ha de desconocerse que el rol de la educación en la formación del perfil productivo de un país y su incursión en el mundo administrativo propiciaría mayor coherencia entre los conocimientos y habilidades que entrega la educación y las necesidades profesionales y laborales del medio.

## **4.2 Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano antes Educación no Formal**

La educación es considerada como pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país y principal factor de competitividad y las exigencias que se presentan al sector productivo le generan nuevas demandas al sistema educativo, para que el nuevo talento humano comprenda, apropie y aplique conocimientos, desarrolle habilidades, aptitudes y destrezas y actitudes, valores y comportamientos requeridos para las condiciones propias de desarrollo económico y social y las realidades del mercado internacional.

La educación para el trabajo y el desarrollo humano hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994. Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional.

Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal. Los objetivos de la educación para el trabajo y el desarrollo humano son:

1. Promover la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades, así como la capacitación para el

desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria para el desarrollo de competencias laborales específicas.

2. Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno.

El Estado consciente de su responsabilidad con la educación y la formación laboral del recurso humano le asignó al SENA la responsabilidad de liderar la constitución del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo que articule toda la oferta del país pública y privada, de la educación media técnica, técnico profesional, tecnológico y de la educación no formal (hoy educación para el trabajo y el desarrollo humano) con el fin de contribuir al mejoramiento del nivel de cualificación del talento humano.

Con ello se busca lograr una formación más integrada al trabajo productivo que garantice mediante la formación, la evaluación y la certificación las competencias laborales de las personas.

El Ministerio de Educación Nacional formuló varios proyectos estratégicos, entre otros el “Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo y el Desarrollo

Humano”. A través de estos el MEN pretende contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación del país, a partir de la construcción de la nueva normativa, la socialización y divulgación a las secretarías de educación e instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano y de la certificación de calidad de los programas e instituciones que ofrecen educación para el trabajo y el desarrollo humano.

En Colombia, la oferta de formación para el trabajo es amplia y en ella intervienen múltiples actores. La oferta de formación para el trabajo en Colombia está conformada por 2.700 establecimientos de educación media, 328 instituciones educativas de carácter superior (112 universidades y 99 instituciones universitarias, 66 tecnológicas y 51 técnicas profesionales) y el Sena, con 114 centros y alianzas suscritas con administraciones municipales, gremios, grupos de empresas e instituciones de educación media. Adicionalmente, existen también cerca de 2.858 entidades de educación para el trabajo formal, que expiden certificados de aptitud ocupacional sin validez académica, y grandes empresas con dependencias para capacitar a sus propios trabajadores.

Se trata de una oferta con calidad y prestigio desigual, a la que acceden personas con distinta capacidad de pago y que en muchos casos constituye la alternativa para quienes no ingresan a la educación universitaria profesional. Entre los principales problemas que adolece esta oferta están los siguientes:

1. Falta de pertinencia de la formación frente a las necesidades del entorno productivo

2. Ausencia de mecanismos para garantizar factores de calidad de la oferta relacionados con el diseño curricular, la formación de docentes, los procesos de formación y evaluación
3. Inexistencia de mecanismos de seguimiento de los egresados para determinar el impacto de la formación.
4. Falta de una cultura del control de gestión integral que involucre no sólo aspectos técnico – pedagógicos sino administrativos y financieros Para los beneficiarios de estos servicios, la dificultad radica en que no existen claras señales de la calidad de la oferta que le permitan tomar decisiones sobre su inversión en materia de educación que les ofrezca serias posibilidades de desempeño laboral.

El establecimiento de estándares de calidad correctamente diseñados, basados en las evidencias y aplicados para la evaluación por organismos idóneos e independientes, puede mejorar la calidad de la oferta de formación para el trabajo y favorecer su pertinencia frente a las necesidades que emanan de las exigencias que, en materia de productividad y competitividad, enfrenta el aparato productivo nacional.

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 2888 de 2007, hoy Decreto 4904 de 2009 con el propósito fundamental de unificar la normatividad respecto a la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano y los requisitos básicos para el

funcionamiento y desarrollo de los programas con lo cual se establece como meta la obtención de un registro, indispensable para ofertar cada programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

### **4.3 Procesos de Asesoría y Capacitación Educativa**

En el ámbito educativo, la asesoría se concibe como un proceso en el que se da asistencia, apoyo mediante la sugerencia, ilustración u opinión con conocimiento a los y las directivas o colectivos de las instituciones educativas, en este caso para el trabajo y el desarrollo humano, en busca de la mejora. Este acompañamiento puede ser realizado por un asesor (a) especialista o generalista, ya sea interno(a) (personal de la institución) o externo(a) (persona ajena a la institución).

El proceso inicia acordando la estrategia con el directivo (a) indicando el papel que tendrán ambos ante el colectivo institucional para realizar el plan de mejora. Es importante presentar una propuesta de trabajo al colectivo; desde la elaboración del diagnóstico, mediante la revisión de varias fuentes de información y datos de la institución educativa, posteriormente al revisar y analizar la información se detecta la problemática educativa, hacen un plan de acción, lo ejecutan, le dan seguimiento a las acciones y evalúan sus logros, lo que puede llevar a un replanteamiento de acciones en caso de no haber alcanzado los resultados esperados.

Este acompañamiento fortalece el aprendizaje del colegiado, transitando hacia una gestión autónoma, en la que no se dependa del asesor o asesora para la implementación de otros proyectos de mejora. Hoy en día el asesor debe ser un profesional y es por ello que se está proponiendo la certificación de asesores.

Es una realidad que resulta muy difícil perfilar un modelo de asesoría idóneo. Sin embargo, Nieto Cano presenta una clasificación muy adecuada bajo la conceptualización de la asesoría como un "proceso de ayuda basado en la interacción profesional y orientado a la resolución de problemas de la institución escolar", es decir, se involucra a una parte que brinda la asesoría y a otra que la recibe, implicando en esta relación un amplio campo de actividades, pero guardando una relación directa o indirecta con los aspectos educativos que concierne a los alumnos.

Es importante para el asesor ser consciente que su rol debe basarse en "trabajar con..." en lugar de "intervenir sobre" (Lieberman), ya que precisamente la intención de la asesoría educativa es detonar procesos de cambio basados en la reflexión, análisis y toma de decisiones de quienes son asesorados. Estos procesos de cambio, apropiación de condiciones y compromisos internos que se acuerden son los que realmente propician la mejora de los centros escolares (Malhaffy), a diferencia de aquellos compromisos, condiciones y falsos procesos impuestos desde el exterior.



El asesor educativo requiere especializarse en ciertos contenidos de su área, métodos, técnicas, procedimientos y desarrollar las habilidades necesarias para animar las situaciones de mejora de las instituciones y docentes involucrados.

**El modelo de intervención** define un tipo de asesoramiento educativo donde el punto de vista que predomina es el de la persona que brinda la asesoría. Es el asesor quien diagnostica, interpreta y define desde su propia conceptualización la realidad de la parte asesorada para prescribir las acciones que permitirán solucionar las situaciones problemáticas.

**El Modelo de facilitación** define un tipo de asesoramiento centrado en el punto de vista de la parte asesorada. En este modelo el sentido de las decisiones y acciones es de igual forma unilateral, pero bajo el punto de vista del asesorado. El papel del asesor no consiste en diagnosticar un problema y sugerir una solución como en el modelo anterior sino, en buscar cómo ayudar al educando para que sea éste mismo quien diagnostique su problema y él mismo quien busque una solución al mismo.

**El modelo de colaboración** define un tipo de asesoramiento educativo basado en la interdependencia de ambas partes (asesor y asesorado). La toma de decisiones para la resolución de las problemáticas es de manera consensual, ejercitando en igualdad de estatus y responsabilidad compartida. Este modelo defiende la interdependencia y la convergencia de los puntos de vista de ambos actores en torno a la definición de problemas, el diseño de posibles soluciones, su puesta en marcha, evaluación y, de ser necesario, readaptación, para un aprendizaje mutuo.

La Asesoría Educativa va acompañada de una consultoría educativa. No puede dejar de reconocerse que instituciones educativas ya no se están centrando sólo en conseguir horas de formación por persona sino en apoyar la consecución de los objetivos de la educación y facilitar el cambio en la organización, por lo que están demandando otras formas de aprendizaje acordes a estas nuevas necesidades.

La experiencia demuestra que los objetivos de los aprendizajes estándar no dan el resultado esperado por las instituciones educativas ya que cada institución representa una realidad particular con necesidades diferentes y específicas. Por esto es preferible que especialistas colaboren con la Organización en el diseño de programas que brinden soluciones que los lleven a alcanzar los objetivos que se buscan. La conformación de ecosistemas de aprendizaje sería una buena práctica para lograr los objetivos que la institución educativa espera.

Los procesos de asesoría educativa deben ir acompañados, igualmente, de procesos de capacitación educativa institucional, que involucre a todos los estamentos institucionales. No se puede desconocer que las organizaciones modernas, y mucho más las educativas, deben ser de aprendizaje. Toda organización tiene la capacidad de aprender, desafortunadamente, no toda institución aprende. En el caso de las Instituciones Educativas la anterior afirmación es igualmente válida, aunque no debería ser así. Las Instituciones Educativas, por su razón de ser, deberían ser instituciones en continuo aprendizaje, pero, en su mayoría, se han convertido en instituciones

receptoras y reproductoras de conocimientos, por su puesto, ello ha llevado a que pierdan su razón de ser: generadoras, productoras de conocimientos.

Por lo general en las instituciones educativas se reproduce un conocimiento, pero son pocas las instituciones, directivos docentes, docentes y estudiantes que propenden por el conocimiento. Claro, no podemos culpar de ello únicamente a las Instituciones Educativas, hacemos parte de un sistema educativo que no está interesado en la generación de conocimientos, al cual, sólo le interesa lo cuantitativo porque eso es lo que suma en los indicadores que hay que mostrar a nivel internacional.

Se ha olvidado, en las Instituciones Educativas, que el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, adquieren y crean información, con la finalidad de transformarlo en un recurso de la institución y que le permite adaptarse al cambio. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento clave que está en los docentes se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea penetrando por la comunidad educativa, y es en este proceso, donde la capacitación continua adquiere todas sus dimensiones.

El aprendizaje pasó ser un aprendizaje individual, luego de grupo, a un aprendizaje de equipo, a un aprendizaje colectivo, que en muchos casos, trasciende inclusive, las fronteras de los países. Las Instituciones Educativas deben dar ese salto, deben salir de sus aulas, de sus espacios institucionales,

locales y nacionales, e internacionalizarse. Con los avances que tenemos a nivel de TICs, podemos participar en clases con alumnos de otros países, hacer laboratorios con compañeros de instituciones educativas del exterior, participar en equipos de investigación de carácter mundial. Estamos en mora de comenzar a generar conocimientos, conocimientos que conviertan la institución educativa en una organización de aprendizajes, de conocimientos.

Para que una Institución Educativa se constituya en una organización que aprende, debe generar un cambio total en todos sus ámbitos, entre otros, aprender de sí misma. Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros (Carlos López).

Lo anterior, por supuesto, requiere de cambios en su cultura organizacional, en sus líderes y equipos de trabajo. Requiere igualmente, tomar conciencia y saber muy bien a qué se refiere cuando se habla de una Organización que Aprende. El Aprendizaje Organizacional ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante: El Aprendizaje Organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del Aprendizaje Organizacional.

Para ello, requerimos conocer muy bien los Modelos de Aprendizaje, los cuales podemos clasificar en aquellos que se fundamentan en las capacidades de la inteligencia y los que se basan en la experiencia de los sujetos. Tal es el ciclo de aprendizaje de David Kolb, basado en el hacer, reflexionar, abstraer y hacer. El conocimiento es adquirido al mostrar el sujeto un cambio en la conducta como mecanismo de adaptación.

Otro modelo es el de Handy plantea las etapas partiendo de los problemas y necesidades, búsqueda de soluciones (ideas), pruebas e identificación de la solución (reflexión). Por otra parte el modelo occidental o racionalismo, basada en la teorías del comportamiento, el de ciencia de la administración y enfoque de sistemas, mencionados más arriba, ha propiciado el surgimiento de la teoría del aprendizaje organizacional.

Peter Senge identifica las cinco disciplinas que propician el aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales aprendizaje en equipo y visión compartida Así puede basarse en tres momentos: la organización como totalidad, el individuo, las prácticas y la cultura organizacional.

Por otra parte, Deming hacía énfasis en el desperdicio que significaba el no aprovechar el talento y la creatividad de la gente. Para sobrevivir en este mundo complejo y cambiante las organizaciones tienen que basarse en la teoría del conocimiento y del aprendizaje organizacional.

Definido el modelo desde el cual va a trabajar la Institución Educativa que aprende, al interior de esta se deben generar procesos de continuo aprendizaje, desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas. Tenemos entonces dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el colectivo, los cuales pueden reflejarse en el planteamiento de Peter Senge.

En definitiva, la Organización de Aprendizaje es aquella "organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre". El concepto de Organización de Aprendizaje va en aumento, dada la complejidad creciente y la incertidumbre del ambiente organizacional. Como Senge (1990) lo señala: "La proporción a la que las organizaciones aprenden puede volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva".

Una organización inteligente es aquella que puede crear, desarrollar, difundir y explotar de forma efectiva el conocimiento para incrementar su capacidad de adaptación en un entorno competitivo.

Igualmente los autores Nonaka y Takeuchi, (2000) plantean que "Para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren que ciertas acciones eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos, y de los grupos a las organizaciones a través de la creación de espacios de trabajo regulares que se crean con las condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje.

La institución educativa debe tener mucha claridad en torno a la capacitación que requieren sus integrantes. La institución debe desarrollar un proceso de Capacitación del Talento Humano permanente de éste. En los últimos años se ha observado como las organizaciones han comprendido que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación logran obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados.

En estos programas, entre otros, se deben realizar diagnósticos para identificar necesidades de formación, con el objeto de desarrollar competencias tanto técnicas como comportamentales; se diseñan programas de Inducción-Reinducción y Orientación, todo esto útil para el desarrollo humano y generar sentido de pertenencia para los integrantes de la organización.

Un elemento importante, es que debe haber, igualmente, una evaluación permanente del talento humano, una evaluación con fines de mejoramiento continuo. Este desempeño se debe evaluar mediante instrumentos diseñados para tal fin, de acuerdo a las competencias laborales establecidas, con el objeto de identificar las limitaciones y de ser necesario trazar planes de mejoramiento. De ahí que el instrumento puede ser bien llamado Evaluación para el Desarrollo.

Se debe contar con sistemas de información cuya finalidad sea recolectar y sistematizar información relacionada con el Talento Humano, permitiendo la generación de informes útiles para la toma de decisiones. Además, se deben contar con bases de datos que posibiliten el suministro de información de las diferentes especialidades que se orientan en las organizaciones, relacionadas, específicamente en el campo educativo, con los módulos, intensidad horaria, duración de la etapa lectiva y etapa productiva, pero igualmente, información relacionada con las diferentes ofertas educativas.

En lo referente a los procesos de capacitación se debe trabajar mucho más, ya que por lo general, estos no abarcan a la mayoría de los estamentos educativos.

En muchos casos, estos tienen que formarse o capacitarse de manera



independiente, y a veces, en campos que no tienen que ver directamente con su desempeño profesional.

## **5 DISEÑO COMPLETO DE LOS PROYECTOS DE INTERVENCIÓN**

### **5.1 Método**

Se guiará bajo un método empírico analítico, ya que se tendrán en cuenta tanto componentes teóricos sobre el tema como datos que se recolectarán a través del trabajo de campo.

### **5.2 Tipo**

Exploratoria-descriptiva. Exploratoria porque se recolectará información inicial sobre la problemática a tratar y descriptiva porque se explicaran las categorías sobre las cuales girará la investigación.

### **5.3 Población y Muestra**

Se tomará como población tanto el total de instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, como los programas, que en las diferentes áreas

ofrecen éstas. Se tomará una muestra probabilística y estratificada tanto de las instituciones como de los programas registrados.

#### **5.4 Tipo de Información**

Tanto primaria como secundaria. La información primaria se recolectará en el trabajo de campo mediante la aplicación de instrumentos de recolección de información de información como encuestas y entrevistas. La información secundaria se tomará de diferentes textos y documentos relativos a las temáticas sobre los temas ejes.

#### **5.5 Técnicas de Recolección de la Información**

Se tendrán en cuenta básicamente dos técnicas:

Encuesta: Se aplicará a las instituciones seleccionadas en la muestra. Su objetivo es detectar las principales falencias que a nivel de gestión educativa presenten los directivos docentes y docentes de las IETDH

Entrevista: Se realizará a personajes claves, expertos en las temáticas objeto del estudio.

## **5.6 Técnicas de Análisis**

La información recolectada se explicará tanto a nivel teórico, como mediante técnicas estadísticas.

## **5.7 Estrategias Metodológicas**

Se propone seguir el Modelo de racionalidad reflexiva sugerido por la UNESCO para la formación de docentes, el cual se aplica por medio de cinco estrategias:

Aprendizaje activo: propone crear en las sesiones de trabajo el mayor número y variedad de oportunidades para aprender. Por medio de estrategias de solución de problemas, con un acento especial en grupos cooperativos de aprendizaje, para animar la participación, animar a los participantes a considerar perspectivas alternativas a las suyas y ayudarles a vencer el temor al cambio. Se incluye el término reflexiva, porque permanentemente, además de estar haciendo, se les invita a indagar y reflexionar sobre su forma de trabajar.

Negociación de los objetivos: Consiste en hacer explícitas las metas, favoreciendo que los actores establezcan el foco sobre el que han de centrar el trabajo, habiendo explicitado y tomando en cuenta previamente su preocupaciones e intereses individuales, para que finalmente se negocie el programa en el ámbito individual del participante, todo con el fin de lograr que cada cual sea responsable

de su propio proceso y que se comprometa con el desarrollo y la práctica de lo que se plantea en el trabajo.

Demostración, práctica y realimentación (“feedback”): La aplicación de nuevas ideas tiene más probabilidad de afianzarse cuando se usan combinadamente tres elementos: la demostración permite vislumbrar qué es posible; la práctica en compañía de otros les anima a arriesgarse; y el “feedback” les brinda estímulo, consejo y corrección. Estos tres elementos deben estar presentes desde que inicia el proceso. La UNESCO sugiere como actividades específicas la “programación y supervisión conjunta” entre docentes, lo que ha venido en llamarse “peer coaching”, así como la realización de visitas y la utilización de videos, como modo de tener un acceso directo a situaciones escolares reales, que permitan aprender algo según el objetivo.

Evaluación continua: Para ello se utilizan e intercalan actividades como “tiempo para pensar”, “rondas”, “escucha activa”, “evaluación grupal”, “portavoz”, y “cuestionarios”, todas con el objetivo de que los participantes se hagan responsables de su propio aprendizaje y de la marcha de este con actividades de autoevaluación y coevaluación.

Apoyo: Se parte de considerar que el cambio en los diferentes ámbitos de la vida, se suele dar con una combinación de “presión y apoyo”, por esta razón se plantea la importancia de dar apoyo a los que están aprendiendo, también se animan relaciones de colaboración entre los participantes, con el fin de que encuentren en su medio, apoyo cuando enfrenten dificultades.

## 6 CONCLUSIONES

La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano se constituye en una alternativa educativa con proyección laboral para una proporción bastante amplia de la población colombiana, y específicamente, de la ciudad de Medellín.

Se presentan falencias en la gestión educativa de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (IETDH), en las cuales predominan enfoques de gestión tradicionales y neoliberales..

La mayor parte de IETDH en la ciudad de Medellín son negocios familiares, que se vienen trabajando desde muchos años atrás y que se siguen administrando de manera igual. El mando se trasmite de generación en generación, al igual que los procesos educativos. Algunas otras vienen dando el cambio y tratan de desarrollar IETDH desde una visión más gerencial y buscando la certificación de las mismas por entes nacionales o internacionales.

Debido a lo anterior, se requiere una vigilancia, un control y una asesoría más permanente desde la Secretaría de Educación municipal sobre estas instituciones.

Ello se puede hacer a través de procesos de capacitación y de asesoría que permitan establecer, entre otros aspectos, en torno a los enfoques de la gestión educativa: ¿Cuál es el más pertinente para la Educación?; ¿cuál debería ser implementado por las Instituciones Educativas?, y específicamente, ¿para las Instituciones de educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano cual es el más pertinente?

Las instituciones Educativas, como organizaciones, se enfrentan a la misma realidad de las organizaciones productivas y de servicios. Si bien, no podemos, como entes educativos, pretender procesos organizacionales que desarrollan organizaciones productivas, si debemos administrar nuestras instituciones, logrando que estas sean eficaces, eficientes y efectivas.

La Educación, las Instituciones Educativas, sin importar el tipo de educación que impartan, deben ser administradas, gerenciadas.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

- Citado por PACHECO, Miguel Las divisas del Nuevo Milenio. Educación no Formal. <http://www.imacmexico.org/> <http://www.wikipedia.org/>
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley General de Educación / Congreso de la República de Colombia. – Santafé de Bogotá: Imprenta Nacional, 1998.
- DRUCKER, Peter. Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Edit. Norma. 1996 Santa Fe de Bogotá.
- DRUCKER, Peter. La escuela responsable. Tomado de: La Sociedad Postcapitalista. Edit. Norma. 1994. Santa Fe de Bogotá.
- GIL Francisco, MEJÍA Oscar. “Un Marco Conceptual para la educación no formal”. En: Primer Congreso de Educación No formal. FEDECAJAS. Bogotá. 1986.
- HELG. Aline. La educación en Colombia. 1918-1957. CEREC. Bogotá. 1987



- LA BELLE, Thomas. Educación no formal y cambio social en América Latina. Nueva Imagen. México. 1982.
- LA EMPRESA EDUCATIVA (LA ESCUELA). Pedro Alfonso Garciamalo Nuñez
- Mejía J, Marco Raúl. Cambio de época y crisis de civilización. Santafé de Bogotá D.C. CINEP, 1995
- Miguel Mujica. Nuevas Estrategias para Gerenciar, una Visión Epistemológica. Valencia/ Marzo /2000.
- Neoliberalism and education, Prof. Orietta Caponi, USB, Prof. Humberto Mendoza, UCV
- Nueva Sociedad Nro. 146 Noviembre-Diciembre 1996, pp. 90-101. Educación neoliberal y quiebre educativo. Adriana Puiggrós
- Peter McLaren: Una Pedagogía Revolucionaria. Rigoberto Martínez Escárcega Guevara Niebla, Gilberto. Compilador (2003). La catástrofe silenciosa. FCE, México
- Romualdo López Zarate. La Educación en el Futuro (Ensayo comparativo de tres enfoques)
- ROBBINS, Stephen. La administración en el mundo de hoy. México, 1998

- SENGE, Peter. 1990,1992. La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica. Edición original : 1990.
- Sentencia C-016 de 1993.
- STEPHEN R. Covey “El Liderazgo centrado en principios” Edit. Paidos. Barcelona 1995.
- SWIERINGA, Joop y WIERDSMA, André. (1992). La organización que aprende. México: Addison Wesley Iberoamericana.

## **CIBERGRAFÍA**

- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

**8 ANEXO 1: PROYECTO DE ASESORIA Y CAPACITACION EN MODELOS  
GERENCIALES Y LIDERAZGO EN IETDH DE MEDELLIN**