UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES.
FACULTAD DE EDUCACION
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA

EL EMPODERAMIENTO DE DIRECTIVOS DOCENTES, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO DE MEDELLÍN.

EUGENIO DUQUE GÓMEZ

CAROLINA GONZÁLEZ RECUERO

TATIANA ALEJANDRA MEJÍA CASTRILLÓN

MARGARITA MARÍA PATIÑO ATEHORTÚA

ALBA SOTO OCAMPO

CARLOS ALBERTO TORO GIRALDO

MEDELLÍN, COLOMBIA

2012.

UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES.
FACULTAD DE EDUCACION
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EDUCATIVA

EL EMPODERAMIENTO DE DIRECTIVOS DOCENTES, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO DE MEDELLÍN.

EUGENIO DUQUE GÓMEZ

CAROLINA GONZÁLEZ RECUERO

TATIANA ALEJANDRA MEJÍA CASTRILLÓN

MARGARITA MARÍA PATIÑO ATEHORTÚA

ALBA SOTO OCAMPO

CARLOS ALBERTO TORO GIRALDO

TUTORES: JHON JORGE SANTAFÉ ZAPATA

MÓNICA AGUIRRE SALAZAR

MEDELLÍN, COLOMBIA

2012.

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

_____ (_____), ____ de _____ de 2012.

TABLA DE CONTENIDO

RAE 1

Introducción 4

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 6
2. DESCRIPCIÓN GENERAL 10
3. ANTECEDENTES 12
4. ANÁLISIS SITUACIONAL 13
   - **4.1.** DIAGNÓSTICO 13
   - **4.2.** PROCESO DEL MARCO LÓGICO 15
     - 4.2.1. Lluvia de problemas 15
     - 4.2.2. Matriz de Vester 16
     - 4.2.3. Plano Cartesiano 17
     - 4.2.4. Árbol de problemas y Árbol de Objetivos 18
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 19
   - **5.1.** DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 19
   - **5.2.** PREGUNTA PROBLEMA 19
6. JUSTIFICACIÓN 19
7. OBJETIVOS 21
   - **7.1.** OBJETIVO GENERAL 21
   - **7.2.** OBJETIVOS ESPECÍFICOS 21
8. MARCO DE REFERENCIA 22
   - **8.1.** MARCO NORMATIVO O LEGAL 22
   - **8.2.** MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL 25
     - 8.2.1. La calidad un reto humano y empresarial 25
     - 8.2.2. Liderazgo 31
     - 8.2.3. Gestión Educativa 35

8.2.4. Trabajo en equipo 39
9. DISEÑO DE LA PROPUESTA 45
10. CUADRO RESUMEN DE MARCO LÓGICO 46
11. CRONOGRAMA 48
12. PRESUPUESTO- COSTOS Y FINANCIACIÓN 50
13. CONCLUSIONES 51
14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53
Anexos 58

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 INEM José Félix de Restrepo.

B. INSTITUCIÓN: Universidad Católica de Manizales.

C. DISCIPLINA O AREA DE CONOCIMIENTO: Gerencia Educativa.

D. TITULO: EL EMPODERAMIENTO DE DIRECTIVOS DOCENTES, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO DE MEDELLÍN.

E. LINEA DE ESTUDIO SEGÚN CATEGORÍAS DEL MACROPROYECTO:

Educación y Desarrollo.

F. AUTORES:

EUGENIO DUQUE GÓMEZ

CAROLINA GONZÁLEZ RECUERO

TATIANA ALEJANDRA MEJÍA CASTRILLÓN

MARGARITA MARÍA PATIÑO ATEHORTÚA

ALBA SOTO OCAMPO

CARLOS ALBERTO TORO GIRALDO

G. Palabras claves: Gestión, empoderamiento, calidad, procesos, mejoramiento, liderazgo, trabajo en equipo.

RAE: Las organizaciones permanentemente están frente a un mundo cambiante y transformador. Esta realidad se compenetra en la vida organizacional y genera en ella una actividad dinámica que conlleva a diferentes procesos de repensarse como sistema. En este proceso, el tema de la calidad se convierte en el núcleo fundamental de la gestión empresarial. Las instituciones educativas, desde una mirada sistémica, se perfilan como organizaciones que enfrentan realidades de cambio que deben responder con eficiencia a todos los procesos que de ellas se generan. Por ello, los temas de calidad, empoderamiento,

visión sistémica, gestión por procesos no son ni deben ser ajenos a la vida de las instituciones educativas.

Cuando una institución educativa adquiere el compromiso otorgado por la certificación de calidad, el empoderamiento se convierte en un factor importante para fortalecer la cultura de la calidad en todos los ámbitos de la gestión institucional. Vivir la cultura de la calidad genera en la cotidianidad la razón de ser de toda organización y pone en práctica todos los principios del mejoramiento continuo.

La Institución Educativa INEM JOSÉ FELIX DE RESTREPO al adquirir la certificación bajo la Norma ISO 9001 empezó a profundizar en el tema del liderazgo, sin embargo se ha evidenciado la falta de manejo tanto teórico como práctico de la gestión que debe liderar el SGC. Por esta razón, se hace necesaria la implementación de estrategias que permitan el empoderamiento del mismo en los diferentes estamentos de la institución educativa.

INTRODUCCIÓN

Toda organización dentro de su administración tiene identificados los roles y los perfiles del talento humano necesarios para su funcionamiento. El talento humano es la riqueza de mayor valor en toda organización porque en él se encuentra el conocimiento para el diseño, desarrollo, control y evaluación de todos los procesos que la caracterizan. Sin embargo, en algunas organizaciones el conocimiento se ubica en un segmento determinado y limitado de ese talento humano, o se distribuye en islas independientes produciendo un efecto de individualidades que crean un impacto negativo en tanto la administración se diluye y dispersa, generando dificultad para la toma de decisiones, para la implementación del trabajo colaborativo y el funcionamiento de la organización con un enfoque sistémico.

El resultado de este proyecto procura dar una visión general de la organización que aprende, y hacer un recorrido por la fundamentación teórica para comprender que cada miembro de una organización debe tener el conocimiento de la misma, de sus procesos, actividades y acciones que le generan el mejoramiento continuo. A partir de este encuentro, se viabiliza la posibilidad de buscar, diseñar y ejecutar estrategias para hacer del conocimiento de la organización un elemento común que integra el talento humano, lo mismo que a las actividades que realizan con el fin de obtener un objetivo o unos logros comunes.

La Institución Educativa INEM José Félix de Restrepo es el escenario en donde se buscará en primer lugar, realizar un diagnóstico sobre la administración del Sistema de Gestión de Calidad, mediante la aplicación de un cuestionario que generará información sobre el conocimiento del SGC, su razón de ser, su funcionalidad y el impacto del mismo en el devenir cotidiano de la institución. En segundo lugar, la información allegada permitirá interpretar una realidad para hacer una propuesta de trabajo en donde el empoderamiento sea la herramienta necesaria para transformar y mejorar la administración del SGC.

Así que, el fin de este trabajo es acercarnos a docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución para conocer de ellos la necesidad de empoderarlos en el manejo del Sistema de Gestión de Calidad.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

Nombre de la organización	INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO.
Dirección	Carrera 48 N° 1 – 125
Nombre de la organización	INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO
Comuna	14
Ciudad	Medellín
Región	Antioquia
Teléfono	2663443
Rector	FERNANDO ANTONIO CARVAJAL OQUENDO

Breve descripción de la Institución:

El INEM José Félix de Restrepo es una Institución Educativa que tuvo su origen en la iniciativa de una propuesta educativa que atendiera la educación media desde la perspectiva

que satisficiera las necesidades sociales, culturales y laborales de una sociedad histórica y socialmente determinada en la década de los setentas.

El INEM podría considerarse como un modelo de educación media que diversifica la oferta educativa y que puede ser una de las experiencias, en materia educativa, más importante que se haya dado en el país.

En reunión de Ministros de Educación, auspiciada por la UNESCO y celebrada en LIMA (Perú) en el año de 1968, surgió la iniciativa de crear los INEM para democratizar la enseñanza media, atendiendo a la demanda de nuevas capas sociales y con el propósito de formar técnicos y mandos medios. Los antecedentes de los INEM se remontan a los años sesenta cuando se presenta una considerable expansión de la educación media y se centra la atención de académicos, técnicos y políticos en definir y precisar la orientación de ésta, que había sido caracterizada en el informe LEBRET, economía y Desarrollo, como "antidemocrática, enciclopedista y carente de orientaciones pedagógicas".[1]

En 1967, un grupo pedagógico diseñó lo que más tarde sería un establecimiento de enseñanza media diversificada, incluyendo el estudio y elaboración de sus programas. Por primera vez en la historia de la educación del país, un grupo de educadores, arquitectos e ingenieros trabajaron juntos en el diseño y establecimiento de las especificaciones educativas que sirvieron como base para montar la infraestructura física de los INEM.

[1] La Educación Media Diversificada en Colombia. Foro Nacional de los INEM e ITA. Bogotá, octubre de 1986.

El proyecto INEM fue materializado y puesto en marcha mediante los decretos 1962 del 20 de noviembre de 1968 y 363 de marzo de 1970. Los INEM empiezan a funcionar bajo unas orientaciones y una filosofía en donde se destacan los siguientes puntos:

- El alumno, no el plan de estudios, es el centro del proceso educativo.
- El plan de estudios es una herramienta susceptible de cambio.
- Todo alumno es capaz de asimilar valores, experiencias y cultura. En consecuencia, todo alumno es titular del derecho a la educación.
- La educación es un proceso permanente que procura la formación integral del ser humano.
- Los INEM serán parte integral de las comunidades en donde están localizados.

En 1970 empiezan a funcionar 10 INEM en el país, y en este grupo se encuentra el INEM José Félix de Restrepo.

El INEM como modelo de educación media diversificada tiene unas características que le son propias desde su creación desde la estructura administrativa y pedagógica:

- Departamentalización. Como propuesta que se convierte en el eje conductor de la vida curricular y pedagógica de la institución.
- Unidades Docentes. Es el espacio indispensable de la institución para coordinar educadores y administrar estudiantes. Las Unidades docentes vienen a ser la columna vertebral que soporta todo el proyecto de formación en valores de los estudiantes.

- Vicerrectoría Académica. Es la dependencia que orienta toda la gestión académica de la institución en unión con los jefes de departamentos y los Coordinadores de Unidades docentes.
- Subdirección Administrativa. Dependencia encargada de todo el procedimiento que apoya al Rector en lo pertinente a fondos educativos y en donde se lleva a cabo todo el procedimiento de registro académico.
- Bienestar Institucional. Dependencia encargada de orientar los procedimientos de extensión a la comunidad, bienestar estudiantil y servicios de enfermería, restaurante escolar, proceso de admisiones, atención desde el servicio de psicoorientación.

El modelo de diversificación que aplica actualmente el INEM consta de tres ciclos tal como se habían considerado desde sus inicios.

Exploración vocacional: Se hace rotación por académica, industrial, comercialy promoción social en los grados 6° y 7°.

Orientación vocacional: Se ofrecen las ramas de académica, industrial, comercial, promoción social y artes en los grados 8° y 9°.

Educación media vocacional: (media técnica) Se realiza elección de especialidad y de salida ocupacional en cada una de las especialidades.

Actualmente el INEM tiene aproximadamente 6000 estudiantes distribuidos en 165 grupos desde preescolar hasta el grado undécimo, 235 educadores, 10 directivos docentes y 55 administrativos.

Desde 2008 el INEM cuenta con el certificado de calidad bajo la norma ISO 9001. Al respecto un grupo de 40 personas entre docentes y administrativos iniciaron el proceso de formación en gestión de la calidad (ISO 9001) en 2004 y desde ese año se viene configurando el sistema de Gestión de Calidad.

Dentro del procedimiento de Gestión Académica y como respuesta a la necesidad de articularse con otras instituciones el INEM tiene convenios de articulación con el SENA, el Tecnológico de Antioquia, el Politécnico Jaime Isaza Cadavid y la Academia Superior de Arte.

2. DESCRIPCION GENERAL:

Las tres últimas décadas del siglo XX y los comienzos del siglo XXI son escenarios de múltiples cambios a nivel organizacional y social. Las nuevas tecnologías, los avances científicos y los paradigmas de enfoque en la administración de las empresas se han convertido en las variables intervinientes de gran incidencia en la transformación y cambio de las mismas.

En la administración, los paradigmas o enfoques han dejado una huella en la vida de las empresas o de las instituciones. Por ejemplo, la base estructural en la forma de dirigir una institución mostraba una jerarquía piramidal con un eje de mando centralizado en unos pocos y con poca o nula participación en los procesos del sistema organizacional y en

donde la comunicación fluía en un solo sentido (de arriba hacia abajo) aislando las fuerzas de trabajo de la organización en sí.

A medida que los cambios se produjeron, las organizaciones se iban adaptando a los requerimientos de los nuevos paradigmas. Es así como se hablaba de la planeación estratégica, los círculos de calidad, del empoderamiento, etc. Cada nuevo paradigma traía a las empresas nuevos enfoques y nuevas formas de mirarse y de recrearse para dar respuesta a los momentos histórico sociales determinados. Toda organización al repensarse, al establecer una especie de reingeniería administrativa optaba por ensayar o por posicionar en su dirección alguna teoría administrativa que le permitiera innovar, transformar o cambiar de rumbo a las orientaciones administrativas del pasado.

La Institución Educativa INEM José Félix de Restrepo, desde su creación, en 1970 y hasta la fecha no ha sido ajena a los cambios desde la visión administrativa. Ha pasado de una administración piramidal a una administración participativa y democrática en donde se han evidenciado cambios sustanciales en los procesos de toma de decisiones. Sin embargo, se continúa de alguna forma en la centralización del conocimiento. Es decir, el centro de las decisiones y de las acciones se encuentra bajo el mando de unos pocos y la ausencia o el desconocimiento de los procesos por parte de los encargados de orientar los procedimientos administrativos y curriculares presenta obstáculos en el desarrollo de los mismos.

Es aquí donde el empoderamiento como nuevo paradigma de gestión en el SGC debe procurar insertar como miembros activos y con capacidad de decisión a todos y cada uno de los docentes, directivos docentes y administrativos que laboran en la institución, ampliando la cobertura del conocimiento y fomentando la comunicación en todas las direcciones, para mejorar los procesos de gestión y lograr procedimientos más eficientes y eficaces.

El empoderamiento en la administración del SGC es una garantía para lograr un sistema más maduro y unos indicadores que muestren la eficacia de las actividades de todos y cada uno de los procesos y procedimientos.

3. ANTECEDENTES

Desde la década de los setenta la Institución Educativa INEM José Félix de Restrepo ha propiciado un espacio para la formación de los docentes en una nueva propuesta educativa, este evento se ha presentado como una especie de disculpa para tener año tras año un plan de capacitación que orientara permanentemente la formación de los docentes y directivos docentes en áreas o temáticas propias de la educación, por ejemplo: en tendencias pedagógicas, en media técnica, en el uso de las tics entre otras.

De la misma forma, para atender a las necesidades presentadas en el tema de calidad, la Institución no ha ahorrado energías para formar a las personas en temas de la modernidad, el tema de la calidad por ejemplo. Es así como en el año 2004 un grupo de docentes, directivos docentes y administrativos (40) empieza, bajo el interés y motivación del Rector Bernardo Castaño Zuluaga, un diplomado en normas ISO 9001- 2000.

Este equipo recibió de parte del grupo regional ISO de la Universidad de Antioquia todo el acompañamiento y asesoría en la construcción del Sistema de Gestión de Calidad para el INEM José Félix de Restrepo. En el año 2008 recibió el certificado de calidad por parte del ICONTEC y año tras año ha tenido auditoría de seguimiento. En 2011 recibe nuevamente la recertificación dando así cuenta de que el SGC se mantiene y está cumpliendo con los requisitos de norma. No es de negar que de cada auditoría tanto interna como externa se ha reportado no conformidades y observaciones para seguir en el proceso de mejoramiento continuo.

Pero, pese a estos resultados se han evidenciado situaciones concretas en la administración del SGC referidas al conocimiento y apropiación del mismo solo por parte de algunos miembros de la comunidad educativa. Esta realidad conduce a que se presenten las no conformidades y que se sigan vislumbrando las observaciones auditoría tras auditoría. Por ello, es importante conocer de primera mano información que conduzca a generar una reflexión encaminada a proyectar el conocimiento del SGC a un mayor número de personas y así poder garantizar una mejor aplicabilidad en la cotidianidad institucional.

4. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1. DIAGNÓSTICO

La Institución Educativa dentro de su estructura administrativa contempla el Sistema de Gestión de Calidad como el hilo conductor y el eje que direcciona todo el sistema organizacional desde el enfoque de procesos. El Sistema de Gestión de la calidad permite a la I.E orientar la administración desde un mapa de procesos cuyos componentes interactúan con interdependencia para confluir en la consecución de unos objetivos y unas metas comunes.

La administración del Sistema de Gestión de Calidad está a cargo de un grupo de líderes de procesos y procedimientos quienes asumen toda la responsabilidad en el manejo del mismo, pero aunque se han realizado acciones de divulgación del sistema no se logra percibir con certeza la interiorización y apropiación por parte de todos los miembros de la comunidad educativa.

Esta situación motiva a plantear una acción de indagación para realizar un diagnóstico que permita conocer la realidad del estado del SGC en los aspectos relacionados con el conocimiento del mismo, la apropiación de sus procesos y procedimientos y la aplicación de la norma ISO 9001- 2008 como requisito legal en el manejo del SGC. De igual forma, la indagación debe conducir a detectar en la muestra las sugerencias o propuestas para lograr que el SGC esté al alcance del manejo de otros miembros diferentes a los actuales líderes.

Para lograr establecer un diagnóstico que conlleve al conocimiento de la realidad se plantea un cuestionario dirigido a directivos docentes, docentes y personal administrativo. (Anexo 1).

El cuestionario fue aplicado a 7 directivos docentes (70% del total), 36 docentes (15% del total) y 12 administrativos (66% del total), para un total de 55 encuestados. Después de aplicarlo, tabularlo y analizar los resultados podemos concluir:

A. Que el 65% de los encuestados eran docentes, elemento importante en el análisis pues son ellos quienes ejecutan la misión de la institución.
B. 36 de los encuestados (65%) han participado en actividades de formación sobre SGC, 14 (25%) han participado en Diseño e implementación de SGC, 25 (45%) han estado en procesos de auditoría interna y 16 (29%) en auditoría externa, y 10 (18%) nunca han tenido participación en SGC. Esto nos permite observar que un alto porcentaje de las personas que conforman la institución conoce y ha participado en actividades de formación, pero se debe reforzar los elementos propios de la implementación y seguimiento de los procesos de SGC.
C. Todos los encuestados consideran que desde el rol que desempeñan en la institución contribuyen al cumplimiento de la política de calidad.
D. Aproximadamente el 80% de los encuestados conoce el mapa de procesos del SGC e identifica el procedimiento en el cual se inscribe su labor.
E. La interacción entre los procesos en un SGC es vital para el buen funcionamiento de la organización, pero solo el 38% de los encuestados lo considera fundamental.

F. Solo el 6% de los encuestados tiene buen nivel de conocimiento del ciclo PHVA, situación que evidencia la necesidad de capacitar y retroalimentar dicha temática, pues se convierte en una herramienta fundamental en los SGC.

G. El 75% de los encuestados considera que el sistema de Gestión de la Calidad ha impactado positivamente el proceso formativo y académico de los estudiantes, reconociendo la importancia del SGC en la institución.

H. El 40% considera que la mejor estrategia para promover el conocimiento del SGC en la comunidad educativa es por medio de la divulgación y comunicación del mismo a través de campañas, boletines, carteleras, plegables; el 23% considera que deben existir procesos de capacitación permanente.

I. Solo el 25% desea participar en el liderazgo de procesos y procedimientos, de los cuales 7 son Directivos Docentes y 7 son Docentes; lo que indica que el 100% de los Directivos desea liderar los procesos del SGC, pero muy pocos Docentes desean comprometerse.

4.2. PROCESO DEL MARCO LÓGICO:

4.2.1. Lluvia de problemas:

- El Sistema de Gestión de Calidad es considerado como un elemento fuera de la vida institucional.
- Son débiles los elementos propios de la implementación y seguimiento de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

- Son pocas las personas con buen nivel de conocimiento del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.)
- Hay poco compromiso, por parte de los docentes, en el liderazgo de procesos y procedimientos.

4.2.2. Matriz de Vester:

	DESCRIPCION	A	B	C	D	E	F	TOTAL INFLUENCIA
A	El Sistema de Gestión de Calidad es considerado como un elemento fuera de la vida institucional.		3	2	2	3		10
B	Son débiles los elementos propios de la implementación y seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad.	3		2	3	3		11
C	Son pocas las personas con buen nivel de conocimiento del ciclo PHVA.	2	2		2	2		8
D	Hay poco compromiso, por parte de los docentes, en el liderazgo de procesos y procedimientos.	2	3	2		3		10
E	La resistencia por parte de algunos integrantes de la institución a participar en los procesos innovadores	2	2	2	3			9
F								0
G								0
	TOTAL DEPENDENCIA	9	10	8	10	11	0	

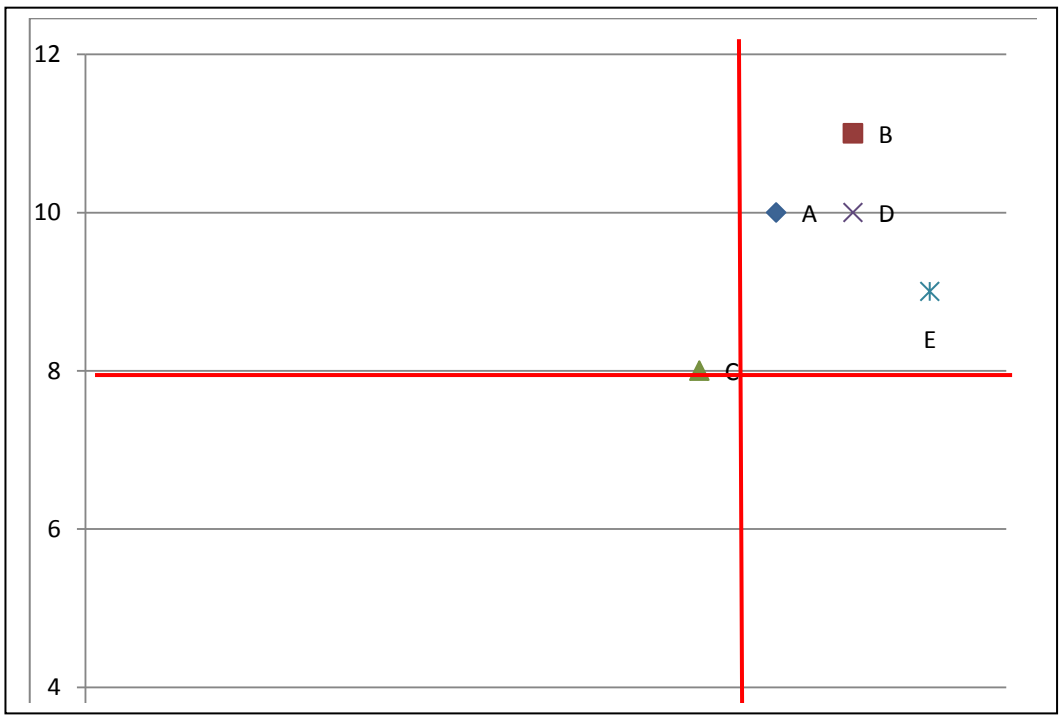
5.5

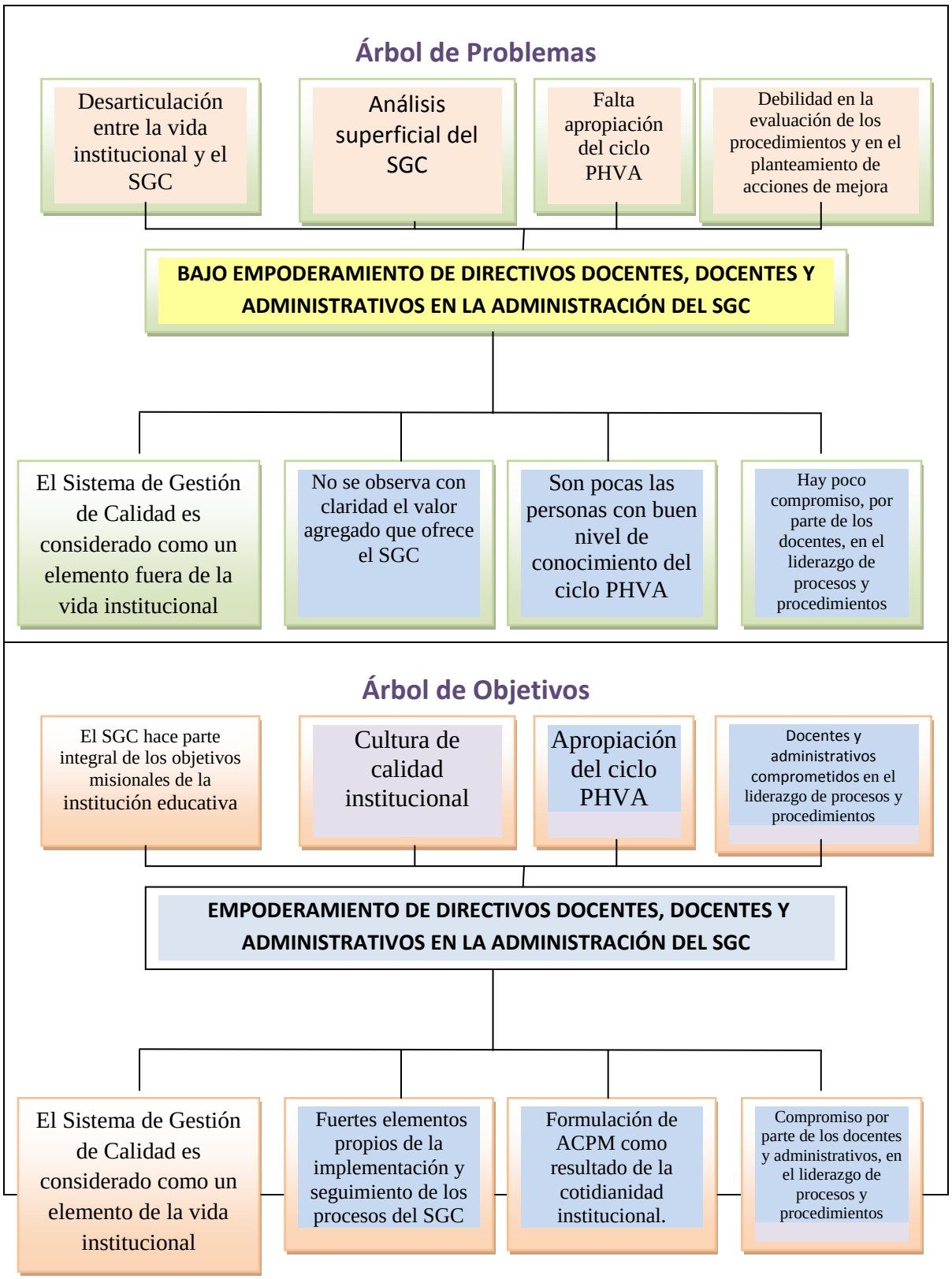
Este es el valor de X para partir el cuadro cartesiano en cuatro cuadrantes

ALTA INFLUENCIA	3
MEDIA INFLUENCIA	2
BAJA INFLUENCIA	1
NULA	0

4.2.3. Plano Cartesiano:

DESCRIPCION		DEPENDENCIA X	INFLUENCIA Y
El Sistema de Gestión de Calidad es considerado como un elemento fuera de la vida institucional.	A	9	10
No se observa con claridad el valor agregado que ofrece el Sistema de Gestión de Calidad.	B	10	11
Son pocas las personas con buen nivel de conocimiento del ciclo PHVA.	C	8	8
Hay poco compromiso, por parte de los docentes, en el liderazgo de procesos y procedimientos.	D	10	10
La resistencia por parte de algunos integrantes de la institución a participar en los procesos innovadores	E	11	9
	F	0	0




Árbol de Problemas
Desarticulación entre la vida institucional y el SGC
Análisis superficial del SGC
Falta apropiación del ciclo PHVA
Debilidad en la evaluación de los procedimientos y en el planteamiento de acciones de mejora
BAJO EMPODERAMIENTO DE DIRECTIVOS DOCENTES, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SGC
El Sistema de Gestión de Calidad es considerado como un elemento fuera de la vida institucional
No se observa con claridad el valor agregado que ofrece el SGC
Son pocas las personas con buen nivel de conocimiento del ciclo PHVA
Hay poco compromiso, por parte de los docentes, en el liderazgo de procesos y procedimientos
Árbol de Objetivos
El SGC hace parte integral de los objetivos misionales de la institución educativa
Cultura de calidad institucional
Apropiación del ciclo PHVA
Docentes y administrativos comprometidos en el liderazgo de procesos y procedimientos
EMPODERAMIENTO DE DIRECTIVOS DOCENTES, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SGC
El Sistema de Gestión de Calidad es considerado como un elemento de la vida institucional
Fuertes elementos propios de la implementación y seguimiento de los procesos del SGC
Formulación de ACPM como resultado de la cotidianidad institucional.
Compromiso por parte de los docentes y administrativos, en el liderazgo de procesos y procedimientos

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En un alto porcentaje La comunidad de la I.E. INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO DE MEDELLÍN. Concibe el Sistemas de Gestión de la Calidad como un elemento fuera de la vida institucional, un añadido que genera grandes esfuerzos en papelería y trabajo para quienes lideran y ejecutan los procesos, pero que no genera un impacto por lo menos visible en los procesos y logros institucionales.

5.2. PREGUNTA PROBLEMA:

¿Cómo lograr que el Sistema de Gestión de Calidad impacte de manera significativa la misión institucional del INEM José Félix de Restrepo?

6. JUSTIFICACIÓN

Desde hace más de cinco décadas el tema de la calidad se ha convertido en una variable importante en la gestión de organizaciones de diversa índole. Más aun cuando se empieza la implementación de las Normas ISO, las cuales permiten el aseguramiento de la calidad en los diferentes procesos que constituyen el sistema, en nuestro caso, de una institución educativa.

En la primera década del siglo XXI las instituciones educativas, por voluntad propia o por política gubernamental iniciaron la implementación de la Norma ISO 9001 y lograron obtener la certificación de la misma. Sin embargo una vez obtenido el certificado se generaron al interior de las instituciones reflexiones sobre el valor agregado que esta debería aportar al cumplimiento de la misión institucional.

En un alto porcentaje las instituciones educativas oficiales certificadas conciben los Sistemas de Gestión de la Calidad como un elemento fuera de la vida institucional, un añadido que implica grandes esfuerzos en papelería y trabajo para quienes lideran y ejecutan los procesos, pero que no genera un impacto por lo menos visible en los procesos y logros institucionales.

Por lo anterior se hace necesario empalmar los SGC de las instituciones educativas con las actividades propias de la cotidianidad institucional, convirtiéndolos en un solo cuerpo, que busca el mejoramiento continuo de la institución, dando cumplimiento a los requisitos de norma, pero fundamentalmente a la influencia positiva en los procesos misionales.

Como producto de las reflexiones a los SGC se detectan factores que inciden en la implementación de los mismos, entre los cuales aparece con claridad un liderazgo focalizado en un grupo pequeño de personas que lo han asumido, pero hace falta un rango más amplio de participación que lidere con mayor cobertura el manejo de los procesos que componen el sistema.

ESTE FENÓMENO NO HA SIDO AJENO A LA I.E. INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO DE MEDELLÍN, ES POR ELLO QUE SE REQUIERE acercarnos a docentes, directivos docentes y personal administrativo de la institución para conocer de ellos la necesidad de empoderarlos en el manejo del Sistema de Gestión de Calidad.

Con el presente proyecto pretendemos sensibilizar e involucrar de manera activa a los diferentes miembros de la comunidad educativa de la I.E. INEM JOSE FELIX DE RESTREPO, generando una cultura de la calidad que permee el día a día institucional.

7. OBJETIVOS

7.1. OBJETIVO GENERAL

Plantear alternativas que permitan el empoderamiento de directivos docentes, docentes y administrativos del SGC, bajo la norma ISO 9001-2008, para lograr un mayor impacto en la gestión misional de la institución educativa.

7.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

7.2.1. Determinar las necesidades de formación sobre el SGC que manifiestan los directivos docentes, docentes y personal administrativo.

7.2.2. Proponer un plan de inducción y reenducción del SGC institucional dirigido a directivos docentes, docentes y administrativos que posibilite la apropiación del mismo.

7.2.3. Implementar estrategias de participación que fortalezcan el liderazgo de directivos docentes, docentes y administrativos en cada uno de los procesos y procedimientos del SGC.

8. MARCO DE REFERENCIA

8.1. MARCO NORMATIVO O LEGAL

8.1.1. Norma ISO 9001:2008. Los documentos de referencia siguientes son indispensables para la aplicación de este documento.

8.1.2. Norma ISO 9000:2005, Sistema de Gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.

8.1.3. Ley 115 de 1994: Por la cual se expide la ley general de educación.

8.1.3.1. ARTICULO 4o. Calidad y cubrimiento del servicio. Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

8.1.4. Ley 1450 del 16 de junio de 2011 “Por la cual se expide el plan nacional de desarrollo, 2010-2014”

8.1.4.1. **Artículo 10:** ARMONIZACIÓN DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2010-2014 CON El PLAN NACIONAL DECENAL DE EDUCACIÓN 2006-2016, En cumplimiento de lo ordenado por la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), la política educativa del gobierno nacional contenida en el presente Plan Nacional de Desarrollo deberá armonizarse con los propósitos y lineamientos del Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016.

8.1.4.2. **Artículo** 147°. **CALIDAD.** En desarrollo del capítulo segundo de la Ley 115 de 1994 y del artículo 53 de la Ley 715 de 2001 , el Gobierno nacional apropiará recursos para financiar programas tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación, a través de proyectos de formación, capacitación y actualización de docentes, dotación de materiales pedagógicos, educación ambiental, educación sexual, y prevención en abuso sexual infantil, de acuerdo con los proyectos que para tal efecto registre y ejecute el Ministerio de Educación Nacional en asocio con las Secretarías de Educación de las Entidades Territoriales certificadas, quienes velarán por que los efectos de los proyectos lleguen hasta las aulas y coadyuven con la formación de ciudadanos integrales, con sentido de responsabilidad y autonomía; con respeto a los valores

ancestrales, familiares, culturales y personales y con capacidad crítica y propositiva.

8.1.5. **Plan nacional decenal de educación 2006-2016.**

8.1.5.1. **Calidad:** formación de agentes educativos. Infraestructura, dotación, modalidades de atención y modelos pedagógicos. Garantizar el cumplimiento de requerimientos básicos para la atención integral y la educación inicial en diferentes modalidades de acuerdo con sus contextos y características particulares. Los requerimientos básicos hacen referencia a infraestructura, dotación de mobiliario y material didáctico, talento humano, modelos pedagógicos y todos aquellos aspectos que tienden a garantizar una atención integral de calidad.

8.1.5.2. **Gestión:** Desarrollar procesos para el fortalecimiento de la articulación intersectorial, aseguramiento de la calidad y consolidación de la gestión educativa.

8.1.6. Plan sectorial 2010-2014

8.1.6.1. Fortalecimiento de la administración del recurso humano: Con el fin de mejorar la gestión de las instituciones educativas, se promoverá el desarrollo personal y profesional de los rectores, basado en el fortalecimiento de sus competencias directivas para gestionar la institución educativa.

8.1.7. Acuerdo No. 07 de 2012: “Por medio del cual se adopta el plan de desarrollo 2012-2015 Medellín un hogar para la vida”.

8.2. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

8.2.1. La calidad un reto humano y empresarial

Toda actividad humana siempre ha estado impregnada de intenciones por hacer las cosas bien y por mejorar las formas de llevarlas a cabo. La historia de la humanidad así lo muestra en la evolución, en la transformación y en el perfeccionamiento de los productos que el hombre ha desarrollado a través de la misma. Desde tiempos remotos se puede hacer verificación del control a las actividades realizadas, de los correctivos aplicados y de mediciones ejecutadas a los diferentes elementos utilizados para la elaboración o construcción de artefactos y productos determinados.

Al hablar de calidad, se puede afirmar que no estamos frente a un tema nuevo. En la revisión a diferentes fuentes bibliográficas encontramos una información variada sobre este tema. Por ejemplo, el aporte que hace la revolución industrial con la aparición de la máquina a vapor permitió la transformación de las relaciones de producción, y ésta a su vez dio pautas para el modo de producción que se estaba dando en ese momento históricamente determinado. Aquí se establecieron

procedimientos específicos no solamente para la producción, sino para el establecimiento de lo que Adam Smith lo denominaría división del trabajo.

Más adelante, con el surgimiento del sistema industrial moderno de fines del siglo XIX en los Estados Unidos, Frederick Taylor (pionero de la Administración Científica); "suprimió la planificación del trabajo como parte de las responsabilidades de los trabajadores y capataces y la puso en manos de los Ingenieros Industriales, que se les conoce como Ingenieros de Métodos y Tiempos".[2]

Esta situación de cambio y trasformación exigió el establecimiento de unos procesos o procedimientos concretos para el desarrollo industrial de las organizaciones. En este momento se empieza a manejar desde la organización conceptos de proceso, producción, evaluación, control e inspección. De hecho, se pone en juego el concepto de calidad ligado a la producción de bienes y servicios.

A comienzos del siglo XX la tecnología industrial empieza a generar una serie de transformaciones profundas en todos los procesos de producción de las organizaciones y se empieza a acuñar de manera concreta el término "control de calidad", y en 1924, "el matemático Walter A. Shewhart introdujo el Control de la Calidad Estadístico, lo cual proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa. Shewhart se interesó en muchos aspectos del control de la calidad".[3]

[2] Historia de la calidad. (2012, 1 de mayo). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: 16:10, agosto 4, 2012

[3] Ibíd.

Seguidamente, la segunda guerra mundial generó una corriente para el desarrollo de acciones en el mejoramiento de la tecnología y por supuesto, a la calidad de la misma. Aquí se podría decir que toma más auge el concepto de control de la calidad. Es en esta época cuando surgen autores pioneros de la calidad como Ichiro Ishikawa quien con otros autores promovieron, desarrollaron y dirigieron el control de la calidad japonés, y empezaron a incluir en el mundo de las organizaciones el tema de los círculos de la calidad.

Una vez terminada la segunda Guerra Mundial, el Japón preocupado por su economía y por la reconstrucción de sus organizaciones se asesora de expertos norte americanos. Edwards Deming asesoró a los japoneses y los convenció de que la calidad japonesa podría convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía. Se empieza entonces a trabajar los conceptos de Sistema Integral de calidad y el aseguramiento de la calidad.

El tema de calidad en las organizaciones marca una diferencia significativa en la dirección de éstas en todos los campos organizacionales: financiera, administración, ventas, producción, etc. Así, nacen organismos encargados de trabajar la calidad: EOQC (European Organization for Quality Control), IAQ (International Academy for Quality), el Modelo Baldrige, Modelo EFQM (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial**)** Modelo MICE (Modelo Integral de Competitividad Económica), ISO (International Organization for Standardization) el cual fue creado hace un poco

más de 50 años, con el propósito de mejorar la calidad, aumentar la productividad, y mejorar la eficacia.

La familia de normas ISO 9000 está integrada por un conjunto de modelos y documentos sobre gestión de calidad. En 1987 se publicaron las normas internacionales existentes sobre aseguramiento de la calidad. Por primera vez, cada una de ellas actúa como un modelo de calidad dirigido a determinada área de la industria, la manufactura o los servicios. En la actualidad cubren todas las funciones o posibilidades de desempeño, y tienen el objetivo de llevar la calidad a los productos o servicios. Es importante destacar que la aceptación internacional de la normalización ha tenido vigencia, sobre todo, a partir de la década de 1980.

La calidad en el ámbito educativo

En el campo educativo el tema de calidad igualmente no es un tema nuevo. Es el movimiento pedagógico el espacio de reflexión en el campo educativo que manifiesta la confluencia de procesos entre los cuales aparece el tema del mejoramiento de la calidad de la educación. "Corresponde al Movimiento pedagógico precisar y fundamentar desde el punto de vista de los educadores los criterios de calidad." [4]

[4] TAMAYO VALENCIA, Alfonso. El Movimiento pedagógico en Colombia.

En esta línea de trabajo el Ministerio de Educación Nacional (MEN) que hace el Programa *Educación, compromiso de todos*, toma como indicador principal los resultados en pruebas internas y externas; los cuales evidencian resultados que dejan ver la calidad de la educación como un indicador de baja calidad altamente preocupante. Esta realidad lleva al gobierno nacional a la realización de un acuerdo para mejorar la calidad de la educación de nuestro país en el sentido de que el problema atañe a la sociedad como un todo. Asunto que debe involucrar a los empresarios, los investigadores, los educadores y otros sectores de la sociedad.

Este acuerdo tiene como propósito fundamental garantizar una profunda reflexión sobre la pertinencia de los fines establecidos al sistema educativo tal como lo señala la Constitución Nacional en su artículo 67, la Ley General de Educación en los artículos 4º y 5º, Ley 715/2001 MEN, Artículo 9°, el Plan de Desarrollo educativo MEN-2002-2005. Además es importante mencionar la Resolución 4434 de agosto 8 de 2006 en la cual se establecen las condiciones y mecanismos para la validación de los modelos de gestión de calidad de los establecimientos de educación preescolar, básica y media.

Desde esta perspectiva, tanto el MEN como los entes territoriales encargados de la educación vinculan esfuerzos para buscar y proponer rutas de la calidad. Es así como desde este acuerdo nacional, el Proyecto Líderes Siglo XXI a través de su valioso trabajo en la preparación de las guías prácticas para implementar el mejoramiento de la calidad en la educación, se convierte en la pauta de trabajo

fundamental para el proceso de mejoramiento de la calidad en la educación. Este proyecto ha contribuido con el mejoramiento de los procesos de gestión educativa, a través del trabajo colaborativo entre empresas e instituciones educativas.

En Medellín, de la misma manera, La Secretaría de Educación del Municipio y el Proyecto Líderes Siglo XXI, liderado por la Fundación Proantioquia y la Fundación Empresarios por la Educación, con el apoyo de voluntarios empresariales orientan a los comités de calidad de las instituciones en todo lo que tiene que ver con el mejoramiento de la gestión educativa.

Así, el proceso de mejoramiento de la calidad en la educación empieza a formar parte de la vida de las instituciones educativas orientadas desde la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad bajo las NORMAS ISO.

Inicialmente las NORMAS ISO fueron pensadas para las empresas diferentes al servicio educativo, pero en el año 2005, después de varios meses de trabajo en el cual participaron diversas instituciones educativas del país, empresas y el grupo Regional ISO de la Universidad de Antioquia, El ICONTEC edita la norma GTC 200 "Guía para la implementación de la Norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal". Esta guía "es la pauta para gestionar la calidad en instituciones de educación y es aplicable a establecimientos tanto públicos como privados, en todo el país. Así mismo, es importante mencionar que este referencial

se creó con el ánimo de elevar los estándares de calidad de educación en el país". (ICONTEC. GTC 200. 2005).

En Medellín, desde el 2005, la administración municipal ha contribuido con la calidad de las instituciones, apoyando la implementación de los SGC y el proceso de certificación, de esta manera a la fecha ha planificado diferentes cohortes de certificación de instituciones oficiales.

Sin duda alguna, el tema de la calidad ha contribuido a que las instituciones generen acciones que lleven a repensar la gestión en los distintos ámbitos organizacionales, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo.

8.2.2. Liderazgo

El liderazgo se puede considerar tan antiguo como el ser humano, ya desde el siglo XII se hablaba de la persona que estaba al frente de un grupo como líder pues era quien motivaba a hacer una acción. A través de la historia se fue afianzando más el concepto líder que en su origen proviene del latín ***Leit*** que significa "*avanzar o ir hacia adelante, posteriormente se asume el vocablo* ***Leader*** *del inglés antiguo con el que se designaba a la persona que encabezaba o iba hacia delante"* [5]

[5] Liderazgo. (2012, 30 de julio). *Wikipedia, La enciclopedia libre*. Fecha de consulta: 15:19, agosto 4, 2012.

En América se adopta el término Leader como un anglicismo, aproximadamente a partir de 1956, para designar al guía, ante la ausencia de otro concepto en el español".[6]

A principios del siglo XX se elaboraron múltiples escritos sobre liderazgo basados en los grandes personajes de la historia identificando las características que los diferenciaba de los demás entre las que se lograron determinar algunas como energía, inteligencia, determinación, asertividad. Otros autores plantean que las características de un líder están dadas por una situación específica.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "*cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos"*[6] .La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El investigador Fred Fiedler (1967) propuso "*el liderazgo como una función de 3 elementos: el líder, los seguidores y la situación; de la interacción de los 3 depende la comprensión que se pueda tener sobre el concepto"*[7]

Otro autor Robert Kelley resalta "*la importancia de los seguidores en el proceso de liderazgo pues los considera parte esencial en la interacción con el ´líder y sin los cuales no se puede dar ese proceso de intercambio".*[8]

Las organizaciones del siglo XXI han comprendido que su mayor riqueza es el recurso humano y que en la medida que lo aprovechen podrán obtener mayor

[6] Ibíd
[7] Fiedler, Fred Edward. Liderazgo y administración efectiva
[8] Ibíd

prosperidad, especialmente las personas que tienen capacidad de liderazgo; de ahí que cada vez sea más recurrente la inversión que hacen las organizaciones e instituciones en capacitación, en la implementación de estrategias en las que se tienen en cuenta las opiniones y los conocimientos de las personas, en los procesos de seguimiento y evaluación para corregir y mejorar. Son las personas que muestran liderazgo las que garantizan el buen desempeño y la eficiencia en la productividad. El directivo líder no ordena, facilita y ante todo, confía en el personal y sus capacidades motivándolos a que tomen la iniciativa.

En la educación el liderazgo pedagógico es ejercido por los directivos que deben entender que su función como administrador de recursos quedó atrás, nuevos retos le demandan la sociedad actual. El líder debe comprender que más que un jefe es un coordinador que a través de la colaboración y el apoyo de los profesores y de todo el personal con el que trabaja tiene el deber de cumplir con la misión que la institución ha definido. Para lograrlo se debe proponer fomentar un clima laboral en el que todos se sientan parte importante y que sus aportes son valiosos y fundamentales en el proceso de construcción de una pedagogía que está acorde con las condiciones globales actuales en una relación sinérgica con las características locales del entorno inmediato.

Prácticas como concertación, colaboración, consulta, asignación de responsabilidades, participación, harán posible crear una relaciones horizontales donde el directivo no es más que los docentes y cada uno desde su especialidad puede aportar para fomentar el sentido de pertenencia y de compromiso con la Institución.

El liderazgo que los distintos miembros de una organización o institución manifiestan es de gran utilidad corporativa y personal, pues no solamente se hace un aporte a la colectividad sino que además, genera un crecimiento individual a través de la valoración y reconocimiento de las capacidades de cada una de las personas.

El liderazgo lo puede ejercer cualquier ser humano en su organización sin importar el rango que tenga u ocupe en ella. Se ha demostrado que algunas personas solo necesitan una oportunidad para dar a conocer y aprovechar todo su potencial de conocimientos que van a servir para que su organización crezca y logre posicionarse en la sociedad.

A través de la confianza y el reconocimiento, las personas que muestran un interés en el trabajo por su organización y que han desarrollado un sentido de pertenencia comprenden que los cambios que se generen para mejorar, serán benéficos también para sus miembros pues las organizaciones se transforman a medida que se transforman las personas, que los buenos resultados en los objetivos y las metas serán también buenos para las personas. Podemos afirmar que el verdadero liderazgo comienza por liderarse; la capacidad de gerenciar, liderar equipos de trabajo y promover el avance de nuestras organizaciones está condicionado por nuestro propio proceso de desarrollo personal y por la adquisición de las competencias que determinan nuestra efectividad, lo que conlleva al liderazgo eficaz.

8.2.3. Gestión Educativa

La gestión educativa es una pieza fundamental en la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad, puesto que para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente Pudiéndose usar en la dirección de una institución educativa los ocho principios de gestión de calidad: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Aguerrondo (1996) nos plantea la pregunta ¿qué gestión educativa tenemos" y afirma "*A los efectos del desafío que se presenta actualmente en relación con la necesidad de producir cambios profundos en la realidad escolar latinoamericana, tan importantes como los aspectos de organización son los que tienen que ver con la gestión.*

La gestión educativa ha sido tradicionalmente un aspecto residual del quehacer institucional dentro de la escuela, en la medida en que se ha restringido a los 'aspectos administrativos' los que, sin lugar a dudas, ocupaban en la teoría un lugar secundario, pero en la práctica un lugar cada vez más central." Sin lugar a dudas los responsables del direccionamiento del tema educativo desde lo nacional y local han comprendido en los últimos años la necesidad de capacitar a los directivos docentes en temas vitales relacionados con la gestión educativa, prueba de ello es MENTOR: Escuela de Gestión con Calidad implementada por el Ministerio de Educación Nacional desde el 2009. En síntesis, Mentor facilitó al Ministerio la

creación de nuevo conocimiento, direccionó la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de los servidores para lograr un mejor desempeño institucional, redujo costos operativos, aumentó la cobertura, brindó una herramienta de formación de acceso universal y mejoró la prestación del servicio a partir de servidores mejor entrenados. También es importante resaltar otra estrategia del MEN consistente en encuentros con rectores en cada una de las entidades certificadas, para el caso de Antioquia, le correspondió participar en este año, siendo el primero de ellos, con los rectores del Valle de Aburrá y Oriente en el mes de abril con el objetivo de potenciar las competencias personales y gerenciales del rector que contribuyan a la gestión de los aspectos administrativos de las IE en la optimización del tiempo escolar y laboral, el fortalecimiento de la cultura de la evaluación y el manejo de los fondos de servicio; trabajando de manera transversal los principios del Buen Gobierno a través de la construcción de un proceso reflexivo personal y profesional que permita el mejoramiento continuo de la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Para Pérez (2005) *"la calidad de la educación está ligada a la que puedan tener las metas y objetivos de los proyectos educativos, deberemos reflexionar sobre las tales metas así como en relación con las características mismas de un proyecto educativo de calidad. Las metas de calidad, a juicio de quien escribe, son las siguientes:*

• *Formar la persona, formar toda la persona, formar cada persona.*

Y ello, para afrontar con posibilidades de éxito los desafíos con que tendrá que enfrentarse a lo largo de la vida en sus diferentes ámbitos de desarrollo, desde el

personal y familiar al religioso en el caso de los creyentes, pasando por el de la amistad, el cívico o el profesional.

En definitiva: se trata de formar integralmente al ser humano, y ello atendiendo a las circunstancias del aquí y del ahora, esto es, de lugar y tiempo, lo que nos permite concretar esa idea central de una educación de calidad en dos conceptos básicos, los de personalización y de pertinencia social, siguiendo en este último aspecto los planteamientos de UNESCO". El autor sostiene que la personalización implica la necesidad de entender la individualidad de nuestros estudiantes, en cuento son seres con necesidades y modos de leer la realidad de manera diferente, esto invita a reflexionar sobre una educación que sea respetuosa con la persona, como ser único. El segundo aspecto está relacionado con la pertinencia social, el autor sugiere una institución educativa de cara a la realidad social del momento, actuando de manera activa, primero comprendiendo los fenómenos sociales del entorno y, segundo, liderando los procesos de transformación de nuestras comunidades educativas. El planteamiento de Ramón Pérez Juste está en sintonía con el Ministerio de Educacional Nacional cuando afirma que "*Una educación de calidad es aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuosos de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país"*.[9] Continuando con el tema social, los estudios internacionales coinciden en señalar que el clima escolar es la variable que mayor influencia ejerce sobre el rendimiento de los estudiantes.

[9] Ministerio de Educación Nacional (2011). Plan sectorial 2010-2014. Documento No. 9.

Fortalecimiento de la educación en y desde de los espacios culturales, sociales, políticos y naturales Diseñar estrategias que articulen y fortalezcan los espacios culturales, sociales, políticos y naturales para que incidan en la educación de los colombianos y colombianas.

"En Sudamérica, son varios los funcionarios de educación que cuestionan la aplicabilidad de las Normas hacia el ámbito educativo. Por el contrario, los defensores de esta aplicación consideran que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en una organización educativa trae consigo muchos beneficios, tales como una mejor administración de los procesos sustantivos; un mejor control en las áreas clave; una medición de un proceso de mejora; un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias, lo cual propone una motivación, y por ende, una mayor productividad, entre otros. Ayuda a reconocer las necesidades de un desarrollo continuo de las personas que son parte del sistema de educación, ya sean estudiantes, académicos o administrativos." (Nicoletti, 2008). Frente a la gestión al interior de la institución educativa la guía 34 del Ministerio de Educación Nacional "Guía para el Mejoramiento Institucional.", presenta una serie de procesos que se asemejan a los sugeridos por la Gerencia Estratégica, y que contribuyen a los beneficios expuestos por Nicoletti, entre ellos, la autoevaluación institucional, la elaboración de los planes de mejoramiento, el seguimiento y evaluación de los resultados del Plan de Mejoramiento. Merece tratamiento especial el manejo de un recurso valioso para toda organización: La información. Según Quiroga (2002) *Los servicios de información, como parte esencial de la infraestructura para la gestión del conocimiento, suministran*

información, impulsan la generación del conocimiento para la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentan las organizaciones, analizan su impacto sobre los resultados de las empresas e influyen en el comportamiento de los individuos ante la información. La gestión de la información se vincula con la generación y la aplicación de estrategias, el establecimiento de políticas, así como con el desarrollo de una cultura organizacional y social dirigida al uso racional, efectivo y eficiente de la información en función de los objetivos y metas de las compañías en materia de desempeño y de calidad". [10]

El uso adecuado de la información y del conocimiento contribuye de manera efectiva en la calidad de los procesos institucionales en tanto permite establecer fortalezas y oportunidades de mejoramiento para la definición de un buen plan de mejoramiento de manera que los recursos y acciones se centren en la superación de las debilidades prioritarias. En este sentido el Ministerio de Educación Nacional ha implementado el Sistema de Información de Gestión de la Calidad Educativa, SIGCE, esta es una herramienta de apoyo a la gestión educativa que le permite a todas las instituciones, hacer el registro de varios de los componentes administrativos y de planeación interna, además de consulta de referentes nacionales y regionales como apoyo en la toma de decisiones. Uno de los principales objetivos es modernizar los establecimientos educativos y poner en marcha estrategias que beneficien su funcionamiento con información organizada internamente.

[10] SERCE. Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. Resumen ejecutivo. 2008

8.2.4. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo en las instituciones educativas, es de gran relevancia ya que, se deben articular entre sí todas las dependencias para salir avante en los diferentes procesos; es por ello que Sablich (2007) afirma: *"El termino equipo se reserva a determinados tipos de grupos en los que se desarrollan unas conductas razonablemente eficientes, con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, utilizan parámetros de desempeño y métodos estructurados asumiendo una responsabilidad mutua de sus acciones".*[11]

El tema de trabajo equipo se ha venido trabajando en la últimas décadas, para las organizaciones además para la educativa con más énfasis, de debe tener en cuenta que los actores del contexto se encuentran preparados para realizar sus actividades individuales pedagógicas; lo que hace reflexionar que el trabajo en equipo es una actitud propia de cada persona. Los seres humanos no están programados genéticamente para trabajar en equipo ni deben estarlo, algunos muestran ese talento y otros no, esto no hace descartables a quienes no logran desarrollar esta competencia; recuerde que algunos de los más grandes genios de la historia han ofrecido al mundo productos extraordinarios desde la soledad de sus talleres o aposentos.

[11] Sablich Huamani, Charles Alexander. Módulo de Administración y dirección de empresas.

El trabajo en equipo dentro de las organizaciones es una expresión espontanea, natural que obedece más a la empatía, conexión emocional y visión compartida de sus integrantes que a elementos de índole formal o administrativos impuestos por agentes exógenos. Aun cuando trabajan por un objetivo común, no existen imposiciones ni compromiso, reina la intradisciplina, la identificación y la coestima.

Solo si las personas poseen aptitudes para el trabajo en equipo es que el fenómeno administrativo se hace presente e imprime a los resultados esa sinergia que requiere para sobresalir y alcanzar resultados, que a mediano o largo plazo determinan las acciones en una determinada organización. Todos somos parte del equipo y cada uno con su potencial debe dejar huella en lo que hace, en nuestro Sistema General de Calidad, cada quien en su dependencia asume su responsabilidad desde su saber integrado con el de otros, para sacar adelante la propuesta o tarea destinada. En las instituciones educativas encontramos un sinnúmero de personas con diferentes potencialidades que generan o dan valor agregado al trabajo en equipo.

Luis XIV expresó: *"el Estado somos todos"*, pero cuando se trata de trabajar con sinergia y agregando valor prevalece la actitud de las personas afirmando con esto que los resultados son efectivos en la medida en que el equipo se comprometa, así las organizaciones alcanzan sus metas, pero solo en la medida en que tenga personas comprometidas con la tarea, dada la necesidad de pensar en que somos una organización que aprende y desde el liderazgo organizacional se compromete con sus líderes a ser formadores para sus propios procesos. Si lo que se busca en un

entorno educativo es enamorar a una comunidad debe partirse del principio de vernos siempre unidos y trabajando por un bien común: “la escuela”, como escenario de transformaciones sociales, ya que, esta es un desorden organizado desde la perspectiva de lugar para la formación y la capacitación de seres humanos.

El entorno actual que se vive en nuestro país exige que las organizaciones sean competitivas no solo en un contexto nacional sino también bajo una perspectiva de un marco mundial. Por tal motivo, se hace necesaria la optimización de todos los recursos con los que cuenta cada organización. De aquí se deriva la importancia contar con personal adecuado ya que la gente es el elemento clave que hace girar el mundo empresarial. Es determinante hacer conciencia de la diversidad de habilidades que requieren los directivos para lograr, a través de una dirección apropiada, que cada individuo dentro de la organización desarrolle su máximo potencial y que esto traiga como consecuencia alcanzar los objetivos organizacionales. Adicionalmente esto se reflejara también en la satisfacción de cada empleado al sentirse un importante miembro que contribuye al beneficio que cada uno alcanza para la organización, para ellos mismos y para la sociedad.

Una manera eficiente de abordar el constante cambio en forma proactiva es mediante la consolidación de equipos de alto rendimiento, pues las organizaciones actuales no pueden depender solo de algunos colaboradores con un buen desempeño. El trabajo eficaz es la clave no solo de un buen rendimiento organizacional de una mejor calidad de vida dentro de la empresa. *“Liderazgo en*

equipo no significa estar alejado de los compañeros. Significa tener una función dentro del grupo, es cierto que será una función diferente pero también es cierto que no será la única función valiosa" [12]

Las organizaciones actuales responden a un sistema de relaciones muy complejas. Los equipos y las personas han de ser flexibles y competentes para responder a las necesidades de adaptación de sus organizaciones a un entorno cambiante.

Los y las profesionales a medida que van adquiriendo más responsabilidades de gestión han de conseguir los resultados deseados a través del rendimiento de los equipos de trabajo.

Un equipo de trabajo tiene la finalidad de crear nuevos conocimientos sobre los procesos organizativos, sobre los procesos grupales y sobre los procesos grupales de cada uno de los miembros del equipo. La creación de nuevos conocimientos permite al equipo optimizar sus recursos y lograr una mejor calidad tanto del producto como de los procesos.

> Para Francisco Gil Rodríguez, director del departamento de sicología social Universidad Complutense de Madrid, *"los equipos de trabajos constituyen las unidades básicas de las organizaciones y en el contexto actual de constantes cambios y transformaciones adquieren*

[12] Ibíd.

sin lugar a dudas un valor estratégico fundamental de cara a la necesaria restructuración que deben acometer las organizaciones". [13] De acuerdo con lo planteado por el autor, toda organización sufre transformaciones y cambios gracias a los diferentes momentos por los que pasa la empresa en la época actual, en la que vivimos en constantes cambios, pero esto no se da por sí solo, esto depende de la energía que pongan los miembros del equipo como personal inherente a la organización, en la medida en que tengan una motivación tan grande para salir adelante con los procesos en los cuales se involucra. De la motivación con que se trabaje, dependen los buenos resultados. Es así, como Bonals Joan, en su obra: El trabajo en equipo del profesorado, *"manifiesta la necesidad de mejorar la calidad del trabajo en equipo, atendiendo siempre a la calidad de los objetivos, el nivel de interés del equipo, las exigencias de cooperación, el papel del coordinador del equipo, las dificultades en el trabajo, los roles y ante todo la reciprocidad que en aras de logar niveles de calidad de vida y productividad, son susceptibles en las organizaciones administrativas, si se trabaja estrategias gerenciales centradas en el trabajo en equipo".* [14]

Respecto al trabajo en equipo en las organizaciones Héctor N. Fainstein. Afirma que las modernas ciencias gerenciales se encuentran proceso de cambio vertiginoso,

[13] Alfageme González, María Begoña. Una introducción al aprendizaje colaborativo.
[14] Ibíd.

argumenta que se requiere adoptar estrategias en las organizaciones que promuevan la interdisciplinariedad, como integración de saberes y prácticas que contribuyen a la solución de problemas, mejoran la productividad y propician los ambientes de desarrollo humano en las organizaciones.

Así mismo es una exigencia contemporánea el trabajo interganizacional y la construcción de alianzas estrategias por el sistema de redes académicas, del conocimiento o de trabajo con el fin de propiciar la racionalización de los recursos y asegurar la eficacia de las organizaciones.

Para ello dice el autor que es necesario avanzar hacia una cultura de trabajo en equipo, de ahí la importancia de discernir sobre los conceptos de “grupo y equipo”.

El autor plantea que el trabajo en equipo también trae riegos y limitaciones, que en alto grado se convierten en oportunidades de aprendizaje organizacional y aprendizaje del equipo, por eso hay que relevar que en la gerencia de equipos, lo más importante es la “formación del equipo”……”.

9. DISEÑO DE LA PROPUESTA

Para el diseño de la propuesta fue seleccionado como escenario el INEM José Félix de Restrepo ubicado en Medellín, en esta institución educativa se realizó diagnóstico sobre la administración del Sistema de Gestión de Calidad, mediante la aplicación de un cuestionario. Con la información allegada se construyó la propuesta de trabajo donde el empoderamiento de directivos docentes, docentes y administrativos, sea la herramienta necesaria para transformar y mejorar la administración del SGC.

10. CUADRO RESUMEN DE MARCO LÓGICO:

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/ FACTORES EXTERNOS
FIN: Fortalecer el SGC de tal manera que impacte la gestión misional de la I.E. INEM JOSÉ FELIX DE RESTREPO	Índices de mejoramiento en los indicadores de gestión: • Promoción • Retención • Ingreso a la educación superior y mercado laboral • Resultados pruebas externas • Disminución en la aplicación de acciones pedagógicas	Informe de gestión anual	La rotación del personal por traslados y nombramientos. Características socio-culturales de los estudiantes
PROPÓSITO: Empoderar a	Porcentaje de docentes, directivos	Encuesta inicial. Estadísticas.	La rotación del personal por traslados

directivos docentes, docentes y administrativos en el conocimiento y aplicación del SGC, bajo la norma ISO 9001-2008, para lograr un mayor impacto en la gestión misional de la institución educativa.	docentes y personal administrativo de la I.E. INEM José Félix de Restrepo en situación de conocimiento y aplicación del SGC.	Diligenciamiento y aplicación de formatos. Planes de mejoramiento. Informes de auditorías internas y externas. Eficacia de las actividades de capacitación	y nombramientos.
COMPONENTES: 1. Determinar las necesidades de formación de directivos docentes, docentes y personal administrativo sobre el conocimiento del SGC institucional. 2. Implementar un plan de inducción y reinducción del SGC institucional que posibilite la apropiación de éste a directivos docentes, docentes y personal administrativo. 3. Implementar estrategias de participación que fortalezcan el liderazgo de los directivos docentes, docentes y personal administrativo en los diferentes procesos y procedimientos del SGC.	1. Porcentaje de docentes, directivos docentes y personal administrativo de la I.E. INEM José Félix de Restrepo con necesidad de formación en SGC. 2. Porcentaje de personas capacitadas en SGC, según las necesidades detectadas	Consolidado de los resultados de la encuesta aplicada Monitoreo y evaluación de las capacitaciones realizadas	

ACTIVIDADES: 1.1. Diseño de la encuesta. 1.2. Aplicación de la encuesta. 1.3. Tabulación de los resultados. 2.1. Ciclo de talleres de conocimiento sobre el SGC institucional. 2.2. Ciclo de talleres de actualización sobre SGC institucional. 3.1. Conferencias sobre liderazgo y trabajo en equipo. 3.2. Conformación de equipo de apoyo para cada uno de los procesos del SGC.	Análisis e interpretación de resultados de la encuesta Generación del documento debidamente diligenciado Nº de actividades programadas y ejecutadas. Eficacia de las actividades de empoderamiento	Consolidado de los resultados de la encuesta aplicada Plan de mejoramiento formulado. Evaluación de las actividades Nivel de satisfacción de las personas participantes en el proceso	La rotación del personal por traslados y nombramientos.

11. CRONOGRAMA:

OBJETIVO GENERAL

Plantear alternativas que permitan el empoderamiento de directivos docentes, docentes y administrativos del SGC, bajo la norma ISO 9001-2008, para lograr un mayor impacto en la gestión misional de la institución educativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	FECHA	RECURSOS	RESPONSABLES
1. Determinar las necesidades de formación de directivos docentes, docentes y personal administrativo sobre el conocimiento del SGC institucional.	1.1. Diseño de la encuesta. 1.2. Aplicación de la encuesta. 1.3.Tabulación de los resultados.	11-09-2011 10-10-2011 29-10-2011	Humanos y tecnológicos. Documentales Humanos, tecnológicos y documentales	EQUIPO DE TRABAJO

2. Implementar un plan de inducción y reinducción del SGC institucional que posibilite la apropiación de éste a directivos docentes, docentes y personal administrativo.	2.1. Ciclo de talleres de conocimiento sobre el SGC institucional. 2.2. Ciclo de talleres de actualización sobre SGC institucional.	08 al 12 OCT-2012. 26 al 30 NOV-2012 8 al 11 ENE.2013	Humanos y tecnológicos.	**COMITÉ DE CALIDAD**
3. Implementar estrategias de participación que fortalezcan el liderazgo de los directivos docentes, docentes y personal	3.1. Conferencias sobre liderazgo y trabajo en equipo. 3.2. Fortalecimiento del equipo de calidad encargado de liderar apropiación y despliegue del SGC.	08 al 12 OCT-2012. 26 al 30 NOV-2012 8 al 11 ENE.2013	Humanos y tecnológicos.	**COMITÉ DE CALIDAD**

12. PRESUPUESTO- COSTOS Y FINANCIACIÓN

ACTIVIDADES	COSTOS	FINANCIACIÓN
1.1. Diseño de la encuesta. 1.4. Aplicación de la encuesta. 1.5. Tabulación de los resultados.	$ 20.000 $ 20.000	Fondo de Servicios Educativos
2.1. Ciclo de talleres de conocimiento sobre el SGC institucional. (cinco talleres) 2.2. Ciclo de talleres de actualización sobre SGC institucional. (cinco talleres)	$2.000.000 $2.000.000	Fondo de Servicios Educativos
3.1. Conferencias sobre liderazgo y trabajo en equipo. (dos conferencias) 3.2. Conformación de equipo de apoyo para cada uno de los procesos del SGC.	$1.000.000	Fondo de Servicios Educativos
TOTAL	**$5.040.000**	

13. CONCLUSIONES

- El establecimiento de la calidad en las instituciones educativas debe entenderse como un proceso de introyección cultural que empieza con el cambio de pensamiento o de paradigma, y continúa con la aceptación de diversas transformaciones que confluyen en la comprensión del mejoramiento continuo. Para que se viva la cultura de la calidad es necesaria la presencia de algunos elementos de gestión como la visión sistémica, el trabajo en equipo, el liderazgo y la participación de toda la organización.

- El empoderamiento de docentes, directivos docentes y administrativos en el SGC, es el factor diferencial y significativo para que la cultura de la calidad esté presente en todas las actividades de gestión de las instituciones educativas. Este empoderamiento debe estar alimentado permanentemente por variables como el liderazgo dentro de cada uno de los procesos, la transferencia del conocimiento y el trabajo en equipo.

- Una institución educativa que enmarca su actividad desde la gestión por procesos debe tener una visión sistémica de los mismos y aplicar las normas ISO como modelo de mejoramiento, impactando directamente los procesos misionales y obteniendo resultados de calidad evidenciados en indicadores de gestión académica.

- La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una institución educativa genera oportunidades de mejoramiento de los procesos en cada una de las áreas de gestión porque proporciona herramientas para el conocimiento de las necesidades de las personas que hacen parte de ella y permite el diseño de actividades con miras al mejoramiento continuo.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguerrondo, Inés. (1996, Septiembre). La escuela como organización inteligente. Recuperado de http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Aguerrondo_Unidad_1.pdf.

Aja Quiroga, Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED* [online]. 2002, vol.10, n.5 [citado 2012-07-02], pp. 7-8. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024_94352002000500004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1561-2880.

Albizu, E (1997) habilidad para laborar y gestión de recursos humanos. Barcelona. Ariel.

Alcaver, C.M (1997) Equipos de trabajo y relaciones laterales: una aproximación psicosocial. Estudia carande.

Alfageme González, María Begoña. Una introducción al aprendizaje colaborativo. Recuperado de http://digitum.um.es/xmlui/bitstream/10201/2316/2/Alfageme2de3.pdf

Barrera, M.E. & Aguado, G.O. (2007). La evaluación integral de programas y procesos: un camino hacia la calidad. Educere v.11 n.37 Mérida. Recuperado el 06 de julio de 2012, de www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=1316-491020070002&script...

DukHomad, C. & Libe Narvarte, E. (2008). Evaluar la calidad de la respuesta de la escuela a la diversidad de necesidades educativas de los estudiantes. REICE. 2008, Vol. 6 N°2. Recuperado el 04 de julio de 2012, de redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55160211.pdf

Fiedler Fred Edward. Liderazgo y Administración efectiva , México: Trillas, 1995, págs. 11 – 12 Infoespacio.net/portada/liderazgo/56 origen del concepto – líder. HTML

Gómez Buendía, H. (1998). Educación La Agenda del siglo XXI. Hacia un desarrollo humano, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Santafé de Bogotá, Tercer Mundo Editores.

Hall, Michael. Metacoaching, México: Trillas, 2010.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) (2005). Guia técnica colombiana GTC 200. Guía para la implementación de norma ISO: 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal. Bogotá D.C.

Kelley Robert Earl Líderes y seguidores: cooperación mutua en beneficio de la empresa. Madrid: Mc Graw Hill, 1994, º148 págs.

Ministerio de Educación Nacional (2011). Plan sectorial 2010-2014. Documento No.9.Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-265759_recurso_1.pdf.

Nicoletti, Javier Augusto. (2008). ADECUACIÓN Y APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO 9000:2000 EN EL CAMPO EDUCATIVO. *Horizontes Educacionales*, Sin mes, 75-86.

Pérez de Maldonado, Isabel; Bustamante Uzcátegui, Suleima; Maldonado Pérez, Marisabel. El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. Omnia, Vol. 15, Núm. 3, 2009, pp. 78-96. Universidad del Zulia, Venezuela.

Pérez Juste, Ramón. (2001). Hacia una educación de calidad: Gestión, instrumentos y evaluación. Narcea ediciones. Recuperado de http://books.google.es/books?id=161VeDeHUcIC&dq=Hacia+una+educaci%C3%B3n+de+calidad&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s.

Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n.24, p. 102 –113, dez. 2006 - ISSN: 1676-2584

Rincón G., A. I. (2008). Guía para diseñar sistemas de gestión de calidad, pertinentes con la gestión educativa colombiana y los requisitos de Norma ISO: 9001-2000, en instituciones educativas de educación preescolar, básica y media. Universidad de la sabana. Facultad de Educación. Programa Académico de Especialización en Gerencia Educativa. Bogotá. Recuperado el 07 de julio de 2012, de intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/.../1/131585.pdf

Sablich Huamani, Charles Alexander. Módulo de administración y dirección de empresas. Recuperado de http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/modulo-administracion-direccion-empresas-libro.pdf

THOMPSON, Philip C (1984). Círculos de calidad. Ed. Norma, Bogotá.

Trabajar en equipo, Piere Matieu, editores siglo XXI, 1er edición 1992.

Muphy E. (1995) flexible work, Hernet Hemptead, director books.

Van den Berghe, W. (1998). Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Documento extraído de la Revista Europea de la Formación Profesional, CEDEFOP, No. 15, setiembre-diciembre 1998. Recuperado el 06 de julio de 2012, de www.larreamendy-joerns.com/.../..

http://es.wikipedia.org/wiki/histotia_de_la_callidad

Anexo 1

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

Un grupo de docentes de la especialización en Gerencia Educativa de la Universidad Católica de Manizales, está ejecutando un proyecto de investigación sobre el empoderamiento en las Instituciones Educativas. En el marco de este estudio es importante determinar dos elementos de gestión para implementar la estrategia del empoderamiento. Por un lado, el nivel de conocimiento que tienen las personas sobre el aspecto administrativo a empoderar; y en segundo lugar, detectar desde el criterio de las mismas personas las estrategias para el desarrollo del empoderamiento.

De la manera más respetuosa solicito a Usted responder las siguientes preguntas de forma espontanea evitando cualquier tipo de consulta para garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos en este cuestionario.

CUESTIONARIO

1. Seleccione el cargo que desempeña en la Institución Educativa:

   Directivo docente ☐ Docente ☐ administrativo ☐

2. Marque la(s) alternativa(s) que usted considere pertinentes de acuerdo a su participación en sistemas de gestión de calidad. Alguna vez ha participado en:
   - Actividades de formación ☐
   - Diseño e implementación de SGC ☐
   - Procesos de auditoría interna ☐
   - Procesos de auditoría externa ☐
   - Nunca ha tenido participación en SGC ☐
3. Asigne valor de 1 a 5 a los siguientes ítems, siendo 5 el nivel superior.

Marque con equis (X) la casilla que corresponda a su respuesta.

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
a	Tiene conocimiento sobre el diseño, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de la calidad					
b	Con el rol que desempeña desde su labor cotidiana contribuye al cumplimiento de la política de calidad institucional					
c	Tiene conocimiento del mapa de procesos del SGC de la institución y sabe de la ubicación de su rol en dicho mapa.					
d	Valore la importancia de la interacción de los procesos del SGC en el funcionamiento de la gestión de la institución educativa.					
e	Tiene conocimiento del funcionamiento del ciclo PHVA					
f	El SGC que tiene la Institución Educativa es un factor determinante en el logro del cumplimiento de la misión y visión de la institución.					
g	El sistema de SGC ha impactado positivamente el proceso formativo y académico de los estudiantes					

4.Ubique su rol en el proceso que corresponda:

Direccionamiento estratégico ☐ Evaluación del SGC ☐

Gestión Académica ☐ Gestión de la Comunidad Educativa ☐ Gestión Financiera ☐ Gestión Humana ☐ Logística y Gestión de la infraestructura ☐ 5. Qué estrategias sugiere para promover el conocimiento del SGC por parte de la comunidad educativa._____ _____ _____ 6. Le gustaría pertenecer a algún grupo de trabajo que lidere procesos o procedimientos del SGC. SI ☐ NO ☐ Si su respuesta es positiva suministre un dato de contacto:

Muchas Gracias

Anexo 2

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. Seleccione el cargo que desempeña en la Institución Educativa:

   Directivo docente ☐ Docente ☐ administrativo ☐

1. Cargo que desempeña:	Frequency	Percent	Cum Percent	
1	7	12,7%	12,7%	
2	36	65,5%	78,2%	
3	12	21,8%	100,0%	
Total	55	100,0%	100,0%	

2. Marque la(s) alternativa(s) que usted considere pertinentes de acuerdo a su participación en sistemas de gestión de calidad. Alguna vez ha participado en:
   - Actividades de formación ☐
   - Diseño e implementación de SGC ☐
   - Procesos de auditoría interna ☐
   - Procesos de auditoría externa ☐

- Nunca ha tenido participación en SGC ☐

2. a:	Frequency	Percent	Cum Percent	
1	36	100,0%	100,0%	
Total	36	100,0%	100,0%	

2. b:	Frequency	Percent	Cum Percent	
2	14	100,0%	100,0%	
Total	14	100,0%	100,0%	

2. c:	Frequency	Percent	Cum Percent	
3	25	100,0%	100,0%	
Total	25	100,0%	100,0%	

2. d:	Frequency	Percent	Cum Percent	
4	16	100,0%	100,0%	
Total	16	100,0%	100,0%	

2. e:	Frequency	Percent	Cum Percent	
5	10	100,0%	100,0%	
Total	10	100,0%	100,0%	

3. Asigne valor de 1 a 5 a los siguientes ítems, siendo 5 el nivel superior. Marque con equis (X) la casilla que corresponda a su respuesta.

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
a	Tiene conocimiento sobre el diseño, implementación y evaluación del Sistema de Gestión de la calidad					
b	Con el rol que desempeña desde su labor cotidiana contribuye al cumplimiento de la política de calidad					

	institucional					
c	Tiene conocimiento del mapa de procesos del SGC de la institución y sabe de la ubicación de su rol en dicho mapa.					
d	Valore la importancia de la interacción de los procesos del SGC en el funcionamiento de la gestión de la institución educativa.					
e	Tiene conocimiento del funcionamiento del ciclo PHVA					
f	El SGC que tiene la Institución Educativa es un factor determinante en el logro del cumplimiento de la misión y visión de la institución.					
g	El sistema de SGC ha impactado positivamente el proceso formativo y académico de los estudiantes					

a	Frequency	Percent	Cum Percent	
1	1	1,8%	1,8%	
2	2	3,6%	5,4%	
3	16	28,6%	33,9%	
4	28	50,0%	83,9%	
5	9	16,1%	100,0%	
Total	56	100,0%	100,0%	

b	Frequency	Percent	Cum Percent	
3	4	7,3%	7,3%	
4	21	38,2%	45,5%	
5	30	54,5%	100,0%	
Total	55	100,0%	100,0%	

c	Frequency	Percent	Cum Percent	
1	6	10,9%	10,9%	
2	3	5,5%	16,4%	
3	20	36,4%	52,7%	
4	18	32,7%	85,5%	

5	8	14,5%	100,0%	
Total	55	100,0%	100,0%	

d	Frequency	Percent	Cum Percent	
1	2	3,6%	3,6%	
2	4	7,3%	10,9%	
3	12	21,8%	32,7%	
4	16	29,1%	61,8%	
5	21	38,2%	100,0%	
Total	55	100,0%	100,0%	

e	Frequency	Percent	Cum Percent	
1	21	42,9%	42,9%	
2	6	12,2%	55,1%	
3	10	20,4%	75,5%	
4	9	18,4%	93,9%	
5	3	6,1%	100,0%	
Total	49	100,0%	100,0%	

f	Frequency	Percent	Cum Percent	
2	3	5,6%	5,6%	
3	10	18,5%	24,1%	
4	25	46,3%	70,4%	
5	16	29,6%	100,0%	
Total	54	100,0%	100,0%	

g	Frequency	Percent	Cum Percent	
1	1	1,9%	1,9%	
2	9	16,7%	18,5%	
3	22	40,7%	59,3%	
4	14	25,9%	85,2%	
5	8	14,8%	100,0%	
Total	54	100,0%	100,0%	

4.Ubique su rol en el proceso que corresponda:

Direccionamiento estratégico ☐ Evaluación del SGC ☐

Gestión Académica ☐ Gestión de la Comunidad Educativa ☐

Gestión Financiera ☐ Gestión Humana ☐

Logística y Gestión de la infraestructura ☐

4. Rol:	Frequency	Percent	Cum Percent	
1	1	1,9%	1,9%	
3	39	73,6%	75,5%	
4	2	3,8%	79,2%	
6	5	9,4%	88,7%	
7	6	11,3%	100,0%	
Total	53	100,0%	100,0%	

5. Qué estrategias sugiere para promover el conocimiento del SGC por parte de la comunidad educativa.

5. Sugiere:	Frequency	Percent	Cum Percent	
1	10	23,8%	23,8%	
2	4	9,5%	33,3%	
3	1	2,4%	35,7%	
4	2	4,8%	40,5%	
5	17	40,5%	81,0%	
6	6	14,3%	95,2%	
7	1	2,4%	97,6%	
8	1	2,4%	100,0%	
Total	42	100,0%	100,0%	

Siendo:

1. Procesos de capacitación permanentes
2. Evaluación constante y retroalimentación por equipos de trabajo
3. Hacer de los procesos de calidad una política publica
4. Involucrar a todos los estamentos

5. Mejorar la divulgación y comunicación del SGC (campañas, boletines, carteleras, plegables)
6. Trabajar el SGC en reuniones de planeación
7. Mejorar los recursos económicos y humanos
8. Comprometer mas a los padres de familia

6. Le gustaría pertenecer a algún grupo de trabajo que lidere procesos o procedimientos del SGC. SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es positiva suministre un dato de contacto:

6. Le gustaria:	Frequency	Percent	Cum Percent
Si	14	25,9%	25,9%
No	40	74,1%	100,0%
Total	54	100,0%	100,0%

CRUCE DE VARIABLES

El cargo que desempeñan con el deseo de liderar procesos y procedimientos:

	6. LE GUSTARIA:		
1. Cargo que desempeña:	Si	No	TOTAL
1	7	0	7
Row %	100,0	0,0	100,0
Col %	50,0	0,0	13,0
2	7	28	35
Row %	20,0	80,0	100,0
Col %	50,0	70,0	64,8
3	0	12	12
Row %	0,0	100,0	100,0
Col %	0,0	30,0	22,2
TOTAL	14	40	54
Row %	25,9	74,1	100,0
Col %	100,0	100,0	100,0

1. Directivo Docente
2. Docente

3. Administrativo

Anexo 3

Sustentación

Universidad Católica de Manizales
Valora lo esencial
PRESENTACIÓN
Nombre de la organización: INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO.
Dirección: Carrera 48 N° 1 - 125
Nombre de la organización: INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO
Comuna: 14
Ciudad: Medellín
Región :Antioquia
Teléfono: 2663443
Rector: FERNANDO ANTONIO CARVAJAL OQUENDO
Presentación de
rosoft Office Powe

Universidad Católica de Manizales
Valora lo esencial
PRESENTACIÓN
Nombre de la organización: INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO.
Dirección: Carrera 48 N° 1 - 125
Nombre de la organización: INSTITUCIÓN EDUCATIVA INEM JOSÉ FÉLIX DE RESTREPO
Comuna: 14
Ciudad: Medellín
Región :Antioquia
Teléfono: 2663443
Rector: FERNANDO ANTONIO CARVAJAL OQUENDO
Presentación de
rosoft Office Powe

Universidad Católica de Manizales

Valora lo esencial

PROPUESTA METODOLOGICA

ENCUESTA Y ANALISIS DE RESULTADOS

Documento de
soft Office Word 9

Documento de
icrosoft Office Wo

Universidad Católica de Manizales

PROBLEMA

Valora lo esencial

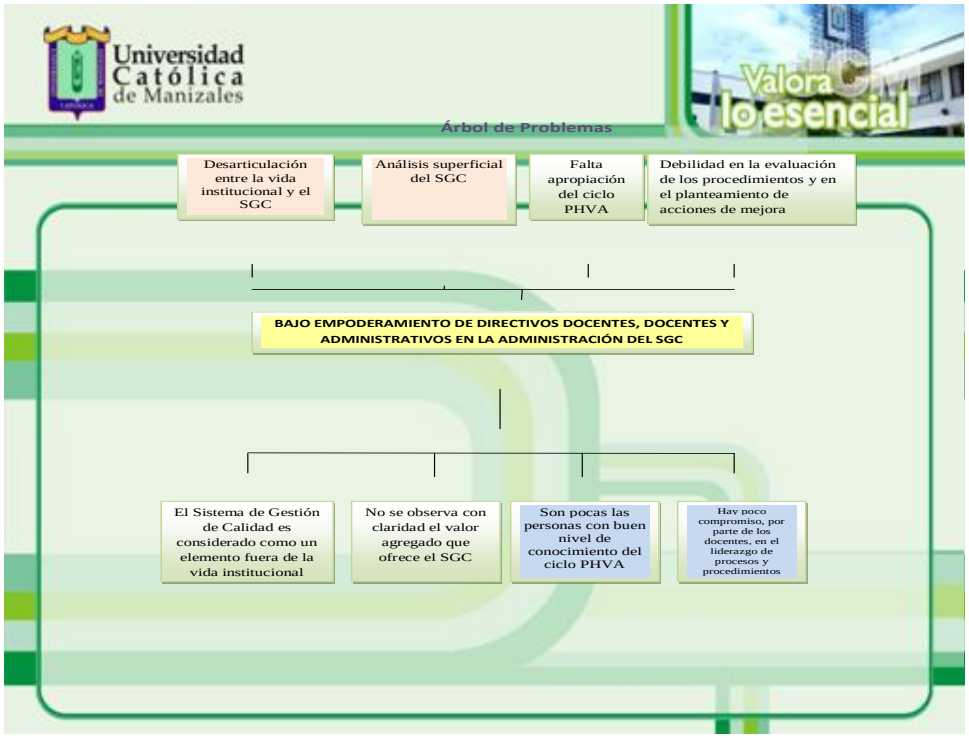
¿Cómo lograr que el Sistema de Gestión de Calidad impacte de manera significativa la misión institucional del INEM José Félix de Restrepo?

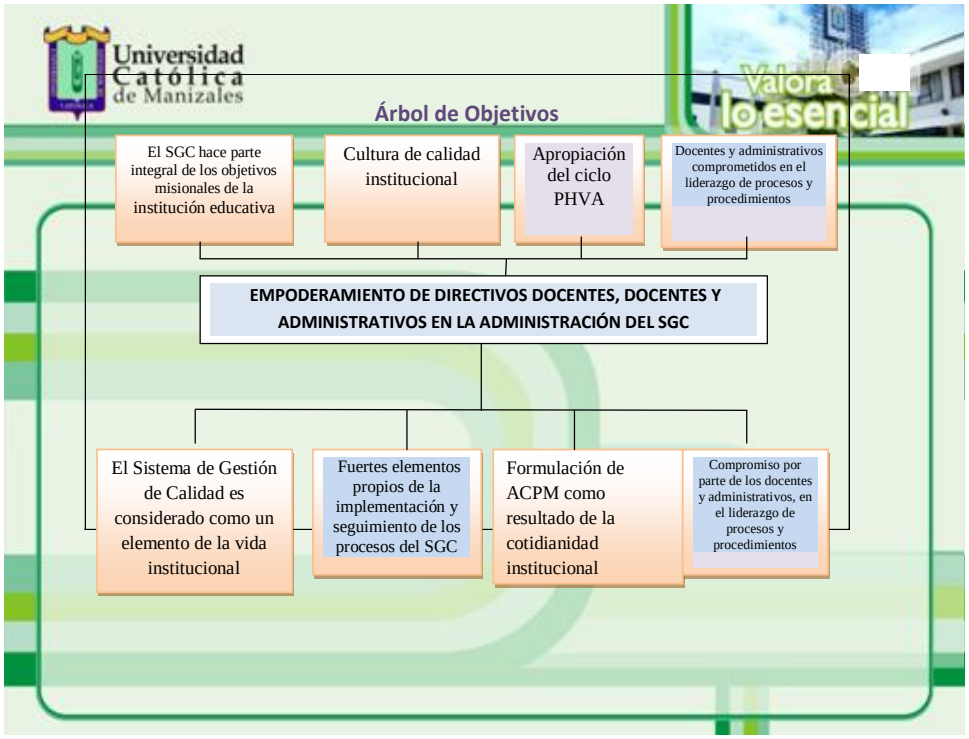
LLUVIA DE PROBLEMAS

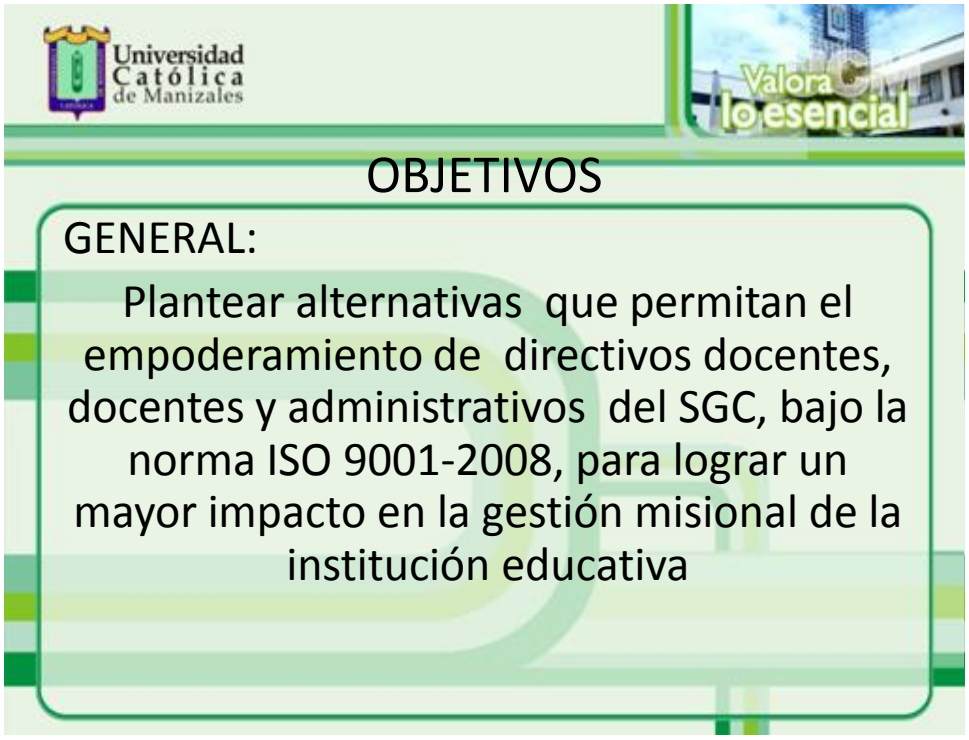
- El Sistema de Gestión de Calidad es considerado como un elemento fuera de la vida institucional.
- Son débiles los elementos propios de la implementación y seguimiento de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.
- Son pocas las personas con buen nivel de conocimiento del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.)
- Hay poco compromiso, por parte de los docentes, en el liderazgo de procesos y procedimientos.

PLANO CARTESIANO

DESCRIPCION		DEPENDENCIA X	INFLUENCIA Y
El Sistema de Gestión de Calidad es considerado como un elemento fuera de la vida institucional.	A	9	10
Son débiles los elementos propios de la implementación y seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad.	B	10	11
Son pocas las personas con buen nivel de conocimiento del ciclo PHVA.	C	8	8
Hay poco compromiso, por parte de los docentes, en el liderazgo de procesos y procedimientos.	D	10	10
La resistencia por parte de algunos integrantes de la institución a participar en los procesos innovadores	E	11	9
	F	0	0

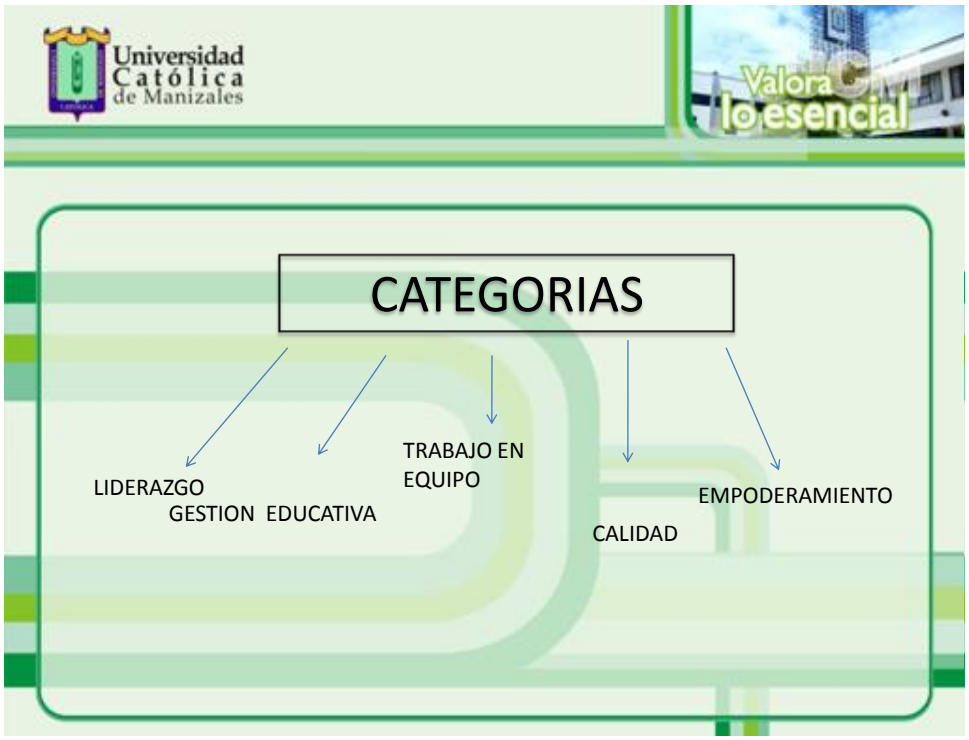

Universidad Católica de Manizales
Valora lo esencial
Árbol de Problemas
Desarticulación entre la vida institucional y el SGC
Análisis superficial del SGC
Falta apropiación del ciclo PHVA
Debilidad en la evaluación de los procedimientos y en el planteamiento de acciones de mejora
BAJO EMPODERAMIENTO DE DIRECTIVOS DOCENTES, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SGC
El Sistema de Gestión de Calidad es considerado como un elemento fuera de la vida institucional
No se observa con claridad el valor agregado que ofrece el SGC
Son pocas las personas con buen nivel de conocimiento del ciclo PHVA
Hay poco compromiso, por parte de los docentes, en el liderazgo de procesos y procedimientos

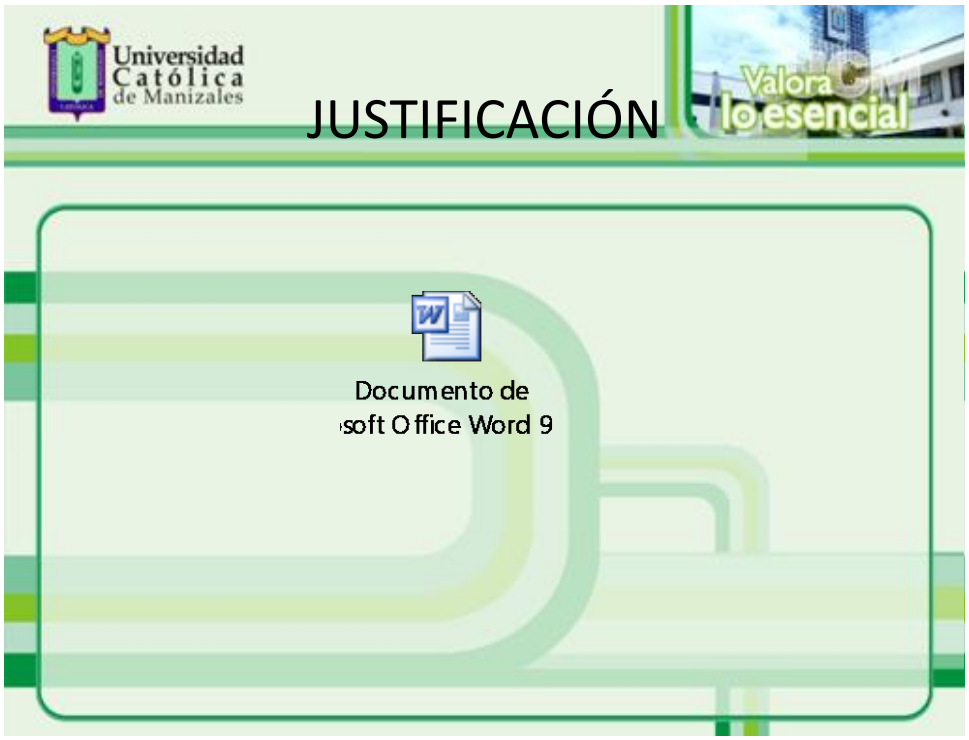

Universidad Católica de Manizales
Valora lo esencial
Árbol de Objetivos
El SGC hace parte integral de los objetivos misionales de la institución educativa
Cultura de calidad institucional
Apropiación del ciclo PHVA
Docentes y administrativos comprometidos en el liderazgo de procesos y procedimientos
EMPODERAMIENTO DE DIRECTIVOS DOCENTES, DOCENTES Y ADMINISTRATIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SGC
El Sistema de Gestión de Calidad es considerado como un elemento de la vida institucional
Fuertes elementos propios de la implementación y seguimiento de los procesos del SGC
Formulación de ACPM como resultado de la cotidianidad institucional
Compromiso por parte de los docentes y administrativos, en el liderazgo de procesos y procedimientos


Universidad
Católica
de Manizales
Valora
lo esencial
OBJETIVOS
GENERAL:
Plantear alternativas que permitan el empoderamiento de directivos docentes, docentes y administrativos del SGC, bajo la norma ISO 9001-2008, para lograr un mayor impacto en la gestión misional de la institución educativa

Universidad Católica de Manizales
ESPECIFICOS:
Valora lo esencial
1. Determinar las necesidades de formación sobre el SGC que manifiestan los directivos docentes, docentes y personal administrativo.
2. Proponer un plan de inducción y reenducción del SGC institucional dirigido a directivos docentes, docentes y administrativos que posibilite la apropiación del mismo.
3. Implementar estrategias de participación que fortalezcan el liderazgo de directivos docentes, docentes y administrativos en cada uno de los procesos y procedimientos del SGC .

Universidad Católica de Manizales
REFERNTES TEORICOS
Valora lo esencial
Norma ISO 9001:2008
Norma ISO 9001: 2005
Plan Nacional Decenal de Educación 2006-2016
Ley 115
Plan Nacional De Desarrollo 2010-2014
Plan De Desarrollo 2012-2015
MEDELLIN UN HOGAR PARA LA VIDA


Universidad Católica de Manizales
Valora lo esencial
CATEGORIAS
LIDERAZGO
GESTION EDUCATIVA
TRABAJO EN EQUIPO
CALIDAD
EMPODERAMIENTO


Universidad
Católica
de Manizales
JUSTIFICACIÓN
Valora
lo esencial
Documento de
soft Office Word 9

Universidad
Católica
PROYECTO DE INTERVENCIÓN
Documento de
soft Office Word 9

Universidad Católica de Manizales
MATRIZ MARCO LÓGICO
Valora lo esencial
Documento de
soft Office Word 9

Universidad Católica de Manizales
CONCLUSIONES
Valora lo esencial
• El establecimiento de la calidad en las instituciones educativas debe entenderse como un proceso de introyección cultural que empieza con el cambio de pensamiento o de paradigma, y continúa con la aceptación de diversas transformaciones que confluyen en la comprensión del mejoramiento continuo. Para que se viva la cultura de la calidad es necesaria la presencia de algunos elementos de gestión como la visión sistémica, el trabajo en equipo, el liderazgo y la participación de toda la organización

Universidad Católica de Manizales

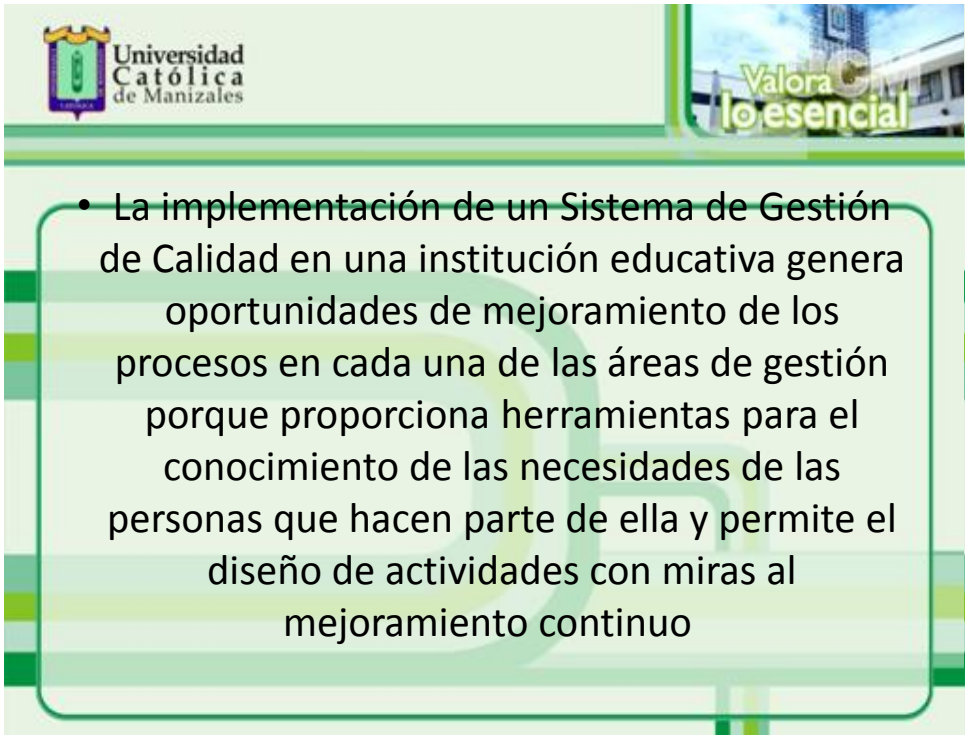
Valora lo esencial

- El empoderamiento de docentes, directivos docentes y administrativos en el SGC, es el factor diferencial y significativo para que la cultura de la calidad esté presente en todas las actividades de gestión de las instituciones educativas. Este empoderamiento debe estar alimentado permanentemente por variables como el liderazgo dentro de cada uno de los procesos, la transferencia del conocimiento y el trabajo en equipo.

Universidad Católica de Manizales

Valora lo esencial

- Una institución educativa que enmarca su actividad desde la gestión por procesos debe tener una visión sistémica de los mismos y aplicar las normas ISO como modelo de mejoramiento, impactando directamente los procesos misionales y obteniendo resultados de calidad evidenciados en indicadores de gestión académica.


Universidad
Católica
de Manizales
Valora
lo esencial
• La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una institución educativa genera oportunidades de mejoramiento de los procesos en cada una de las áreas de gestión porque proporciona herramientas para el conocimiento de las necesidades de las personas que hacen parte de ella y permite el diseño de actividades con miras al mejoramiento continuo

BIBIOGRAFIA

- Aguerrondo, Inés. (1996, Septiembre). La escuela como organización inteligente. Recuperado de http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Aguerrondo_Unidad_1.pdf.
-
- Aja Quiroga, Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. *ACIMED* [online]. 2002, vol.10, n.5 [citado 2012-07-02], pp. 7-8. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024_94352002000500004&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1561-2880.

- Albizu, E (1997) habilidad para laborar y gestión de recursos humanos. Barcelona. Ariel.

- Alcaver, C.M (1997) Equipos de trabajo y relaciones laterales: una aproximación psicosocial. Estudia carande.

BIBLIOGRAFIA

- Barrera, M.E. & Aguado, G.O. (2007). La evaluación integral de programas y procesos: un camino hacia la calidad. Educere v.11 n.37 Mérida. Recuperado el 06 de julio de 2012, de www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=1316-491020070002&script...

- DukHomad, C. & Libe Narvarte, E. (2008). Evaluar la calidad de la respuesta de la escuela a la diversidad de necesidades educativas de los estudiantes. REICE. 2008, Vol. 6 N°2. Recuperado el 04 de julio de 2012, de redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55160211.pdf

- Fiedler Fred Edward. Liderazgo y Administración efectiva , México: Trillas, 1995, págs. 11 – 12 Infoespacio.net/portada/liderazgo/56 origen del concepto – líder. HTML

BIBLIOGRAFIA

- Gómez Buendía, H. (1998). Educación La Agenda del siglo XXI. Hacia un desarrollo humano, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Santafé de Bogotá, Tercer Mundo Editores.

- Hall, Michael. Metacoaching, México: Trillas, 2010.

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) (2005). Guia técnica colombiana GTC 200. Guía para la implementación de norma ISO: 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal. Bogotá D.C.

- Kelley Robert Earl Líderes y seguidores: cooperación mutua en beneficio de la empresa. Madrid: Mc Graw Hill, 1994, º148 págs.

- Ministerio de Educación Nacional (2011). Plan sectorial 2010-2014. Documento No.9.Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-265759_recurso_1.pdf.

- Nicoletti, Javier Augusto. (2008). ADECUACIÓN Y APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE CALIDAD ISO 9000:2000 EN EL CAMPO EDUCATIVO. *Horizontes Educacionales*, Sin mes, 75-86.

- Pérez de Maldonado, Isabel; Bustamante Uzcátegui, Suleima; Maldonado Pérez, Marisabel. El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. Omnia, Vol. 15, Núm. 3, 2009, pp. 78-96. Universidad del Zulia, Venezuela.
-
- Pérez Juste, Ramón. (2001). Hacia una educación de calidad: Gestión, instrumentos y evaluación. Narcea ediciones. Recuperado de http://books.google.es/books?id=161VeDeHUcIC&dq=Hacia+una+educaci%C3%B3n+de+calidad&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
-
- Rincón G., A. I. (2008). Guía para diseñar sistemas de gestión de calidad, pertinentes con la gestión educativa colombiana y los requisitos de Norma ISO: 9001-2000, en instituciones educativas de educación preescolar, básica y media. Universidad de la sabana. Facultad de Educación. Programa Académico de Especialización en Gerencia Educativa. Bogotá. Recuperado el 07 de julio de 2012, de intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/.../1/131585.pdf
-
- THOMPSON, Philip C (1984). Círculos de calidad. Ed. Norma, Bogotá.
-
- Trabajar en equipo, Piere Matieu, editores siglo XXI, 1er edición 1992.
- Muphy E. (1995) flexible work, Hernet Hemptead, director books.
-
- Van den Berghe, W. (1998). Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Documento extraído de la Revista Europea de la Formación Profesional, CEDEFOP, No. 15, setiembre-diciembre 1998. Recuperado el 06 de julio de 2012, de www.larreamendy-joerns.com/.../..

GRACIAS