



**REESTRUCTURACION DEL MODELO  
ESTRATEGICO DEL SGC PARA EL  
COLEGIO TOLIMENSE BASADO EN LA  
NTC ISO 9001:2015**

**Samantha Fernández Téllez**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en Administración de Empresas  
Ibagué, Colombia  
2020

**REESTRUCTURACION DEL MODELO  
ESTRATEGICO DEL SGC PARA EL COLEGIO  
TOLIMENSE BASADO EN LA NTC ISO 9001:2015**

**Samantha Fernández Téllez**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Administración de Empresas**

**Director (a):**

Orlando Castro Molano

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Ibagué, Colombia

2020

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Quiero dedicar este trabajo de grado a mi familia, en especial a mi hija, quien es el motor que me impulsa a esforzarme por cumplir mis sueños, ellos quienes me apoyaron en momentos difíciles y por todo el amor brindado en este proyecto de vida.

Los obstáculos son esas cosas espantosas que ves cuando quitas la vista de tus mestas.

Henry Ford.

## Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a Dios por concederme los recursos necesarios para culminar este MBA, a mi familia por su apoyo incondicional, a mis compañeras de estudio por siempre trabajar en equipo y a la U EAN por facilitar los canales de crédito educativo que hacen posible el acceso a la educación.

## RESUMEN

El desarrollo del presente trabajo de grado parte de la ausencia de un modelo estratégico claro y de unas directrices definidas y establecidas para el cumplimiento de metas y objetivos en el Colegio Tolimense.

Las instituciones educativas no deben ser vistas únicamente como un centro de formación para los niños, niñas y jóvenes, sino como una organización sólidamente conformada, en donde la gestión pedagógica y la gestión gerencial y administrativa vayan de la mano para tener un producto (bachilleres) de calidad, que cumpla con las expectativas de la Institución, del padre de familia y de la Sociedad; para esto es necesario la planeación estratégica en todos los procesos de la Institución, por esto el objetivo de este documento se fundamenta en el diseño de una propuesta de mejoramiento a la gestión estratégica del Sistema de Gestión de Calidad para el Colegio Tolimense basado en la NTC ISO 9001:2015.

La estructura del presente documento tiene como finalidad el cumplimiento de los objetivos específicos, iniciando con el levantamiento de un diagnóstico de la situación actual, que permita tener un conocimiento claro de la organización; una investigación conceptual como base para el diseño de una propuesta de mejora a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad del Colegio Tolimense y finalmente una proyección del plan de acción para su implementación, pensando siempre en la mejora de los procesos y en la satisfacción del cliente y de las partes interesadas de la Institución.

Finalmente, se pudo identificar los vacíos en algunos procesos misionales y de apoyo que daban soporte a la gestión estratégica y la ausencia de ciertas herramientas administrativas no permitían tener una organización, claridad y secuencia de los planes de trabajo para el logro de las metas y objetivos de la Institución; la búsqueda de la Calidad es una tarea que se debe asumir responsablemente a partir de un excelente direccionamiento estratégico y de un grupo de trabajo comprometido y homogéneo.

**Palabras clave:** Procesos, Mejora Continua, Planeación Estratégica, Sistema de Gestión de Calidad, Norma Internacional.

# ABSTRACT

The development of this degree work is based on the absence of a clear strategic model and defined and established guidelines for the fulfillment of goals and objectives at Colegio Tolimense.

Educational institutions should not be seen only as a training center for boys, girls and young people, but as a solidly formed organization, where pedagogical management and managerial and administrative management go hand in hand to have a product (high school graduates) of quality that meets the expectations of the Institution, the parent and the Society; For this, strategic planning is necessary in all the processes of the Institution, for this reason the objective of this document is based on the design of a proposal to improve the strategic management of the Quality Management System for the Tolima College based on the NTC ISO 9001: 2015.

The structure of this document is intended to fulfill the specific objectives, starting with a diagnosis of the current situation, which allows a clear understanding of the organization; a conceptual investigation as the basis for the design of a proposal to improve the processes of the Quality Management System of the Tolimense College and finally a projection of the action plan for its implementation, always thinking about the improvement of the processes and the satisfaction of the client and interested parties of the Institution.

Finally, it was possible to identify the gaps in some missionary and support processes that supported strategic management and the absence of certain administrative tools did not allow to have an organization, clarity and sequence of work plans to achieve the goals and objectives of the institution; The search for Quality is a task that must be assumed responsibly based on an excellent strategic direction and a committed and homogeneous work group.

**Keywords:** Processes, Continuous Improvement, Strategic Planning, Quality Management System, International Standard.

# Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>X</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>XI</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
2.1.    OBJETIVO GENERAL .....	15
2.2.    OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>16</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>18</b>
4.1.    LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	18
4.1.1.    DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN, LOS VALORES Y LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	19
4.1.2.    EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	20
4.1.3.    LA CONSTRUCCIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MONITORIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	21
4.1.4.    EL CONTROL ESTRATÉGICO .....	22
4.2.    MODELOS ESTRATÉGICOS .....	23
4.2.1.    MODELO DE RUSSEL ACKOFF.....	23
4.2.2.    MODELO DE FRED DAVID .....	23
4.2.3.    MODELO DE IGOR ANSOFF.....	24
4.2.4.    MODELO DE MICHAEL PORTER .....	24
4.3.    LA FORMACIÓN .....	26
4.3.1.    LA EDUCACIÓN EN LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO .....	27
4.3.2.    LA FORMACIÓN INTEGRAL .....	28
4.4.    LA EDUCACIÓN POR COMPETENCIAS.....	29
4.4.1.    CONCEPTO DE COMPETENCIAS.....	30
4.4.2.    COMPETENCIAS Y SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN .....	31
4.4.3.    FORMACIÓN POR COMPETENCIAS.....	31
4.4.4.    TIPOS DE COMPETENCIAS .....	32
4.4.5.    COMPONENTES DE LA COMPETENCIA .....	32
4.4.6.    EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS .....	33
4.5.    INNOVAR EN LA EDUCACIÓN .....	34
4.6.    IMPORTANCIA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	35
4.6.1.    MODELOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN RECONOCIDOS.....	36
4.6.2.    NTC ISO 9001:2015 .....	37
4.6.3.    EL CICLO PHVA EN LA ISO 9001:2015.....	38
4.6.4.    ESTABLECIMIENTOS CERTIFICADOS CON MODELOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN RECONOCIDOS .....	40

4.7.	LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	41
4.8.	LA GESTIÓN DIRECTIVA .....	41
4.9.	TOMA DE DECISIONES.....	42
4.9.1.	EL ROL DE LA GERENCIA EDUCATIVA Y LA TOMA DE DECISIONES .....	43
4.9.2.	CÓMO TOMAR BUENAS DECISIONES .....	43
<b>5.</b>	<b>MARCO INSTITUCIONAL.....</b>	<b>45</b>
5.1.	IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	45
5.1.1.	INFORMACIÓN GENERAL .....	45
5.1.2.	IDENTIFICACIÓN OFICIAL.....	45
5.1.3.	IDENTIFICACIÓN ACADÉMICA.....	46
5.1.4.	SECTOR ECONÓMICO.....	46
<b>6.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>49</b>
<b>7.</b>	<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>51</b>
7.1.	HISTORIA .....	51
7.2.	CRONOLOGÍA NOMBRAMIENTOS DEL RECTOR .....	53
7.3.	FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	55
7.4.	HORIZONTE INSTITUCIONAL.....	55
7.4.1.	MISIÓN.....	55
7.4.2.	VISIÓN .....	55
7.5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	56
7.6.	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	57
7.6.1.	POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD .....	57
7.6.2.	MAPA DE PROCESOS .....	58
7.6.3.	PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	59
7.6.4.	MEDICIÓN A LOS PROCESOS.....	60
7.6.5.	INFORME DE RESULTADOS – PROCESOS DEL SGC.....	60
7.7.	CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE NORMA NTC ISO 9001:2015 .....	69
<b>8.</b>	<b>PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN (MEJORA) DE LOS PROCESOS DEL SGC EN EL COLEGIO TOLIMENSE.....</b>	<b>78</b>
<b>9.</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>82</b>
9.1.	IMPLEMENTACIÓN DE INSTRUMENTOS DE MEJORA .....	82
9.1.1.	PLANEACIÓN INSTITUCIONAL .....	82
9.1.2.	CALIDAD Y RIESGOS.....	87
9.1.3.	TALENTO HUMANO.....	88
<b>10.</b>	<b>RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
10.1.	RECOMENDACIONES.....	93
10.2.	CONCLUSIONES .....	94
<b>11.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>95</b>
<b>A.</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>98</b>

# Lista de figuras

Pág.

figura 1 Ciclo PHVA .....	39
figura 2 Cronología de Rectores.....	54
figura 3 Organigrama Colegio Tolimense.....	56
figura 4 Mapa de Procesos Colegio Tolimense .....	59
figura 5 Hallazgos auditoria externa.....	69
figura 6 Resultados Encuesta - Liderazgo y Toma de Decisiones .....	72
figura 7 Resultados Encuesta - Procesos del SGC .....	73
figura 8 Resultados Encuesta - Motivación y Reconocimiento.....	74
figura 9 Resultados Encuesta - Comunicación e Información.....	76
figura 10 Lista de Clasificación de Riesgos .....	79
figura 11 Esquema Informe de Gestion Propuesto.....	87
figura 12 Mapa de Procesos Propuesto.....	88
figura 13 Estructura Manual de Perfiles y Cargos Propuesta.....	90
figura 14 Organigrama Estructural Propuesto.....	91
figura 15 Organigrama Integral Propuesto.....	92

## Lista de tablas

Pág.

Tabla 1 Relación de los Modelos Estratégicos .....	26
Tabla 2 Establecimientos Certificados .....	40
Tabla 3 Reporte Colegios-Ibagué Rnking Col-Sapiens 2018 .....	47
Tabla 4 Información Contexto-Competidores .....	48
Tabla 5 Etapas del diseño metodológico .....	50
Tabla 6 Encuesta Modelo Estratégico Institucional .....	71
Tabla 7 Escala de valoración de riesgos.....	79
Tabla 8 Riesgos y oportunidades de mejora seleccionados para el Colegio Tolimense..	80
Tabla 9 Propuesta para la optimización (mejora) de los procesos del SGC en el Colegio Tolimense.....	81
Tabla 10 Matriz de Comunicaciones Propuesta .....	85

# 1. Introducción

A medida que el tiempo pasa las instituciones educativas se han convertido no solamente en edificios o centros donde se transmite conocimiento, sino que se han convertido en organizaciones exigentes y estructuralmente definidas lo que permite planear y definir una ruta de mejoramiento para lograr la calidad educativa esperada por los actores de la Institución.

En este siglo el tema de educación cada vez es más relevante e importante en la sociedad y más difundido por medios de comunicación y plataformas digitales, significando esto que la educación está siendo inspeccionada, controlada, vigilada por todos los entes externos convirtiéndose esto, únicamente en exigencia y calidad y no en excelencia.

Esta exigencia se hace más latente y presente porque es desde el colegio donde se forman las verdaderas bases de los seres humanos; es por esto que las instituciones educativas tienen un reto y compromiso muy grande: “rendir cuentas”, ante la comunidad educativa, entendiéndose por comunidad educativa a estudiantes, docentes, padres de familia y entorno en general, a mostrar y demostrar transparencia en sus procesos, ofrecer buenos resultados académicos, tomar buenas decisiones, contratar personal idóneo y atender los múltiples requerimientos que se presentan, todo esto buscando siempre la calidad educativa y por ende el estatus y posicionamiento de la Institución en el entorno.

Partiendo de esta exigencia educativa, es necesario para las instituciones educativas contar con una planificación estratégica como un recurso fundamental y transversal dirigido a dotar sentido y coherencia a las actividades que se realizan en el día a día. No es muy usual ver a los Colegios adoptar y desarrollar un modelo de planeación estratégica porque para los padres de familia y muchas personas más, entienden que el colegio, únicamente es una institución en donde educan y forman a sus hijos pero no deslumbran al Colegio como una “Empresa” u “Organización que requiere de todo un modelo estratégico que proyecte el sentido y la visión de educación no solo en básica y media sino en una educación universitaria en donde nuestros jóvenes adopten y adquieran herramientas para afrontar esa vida “universitaria”.

Adoptar un modelo estratégico requiere de notables esfuerzos de parte de toda la comunidad educativa, encabezado por el Rector y sus coordinadores de gestión; una planeación estratégica inyectará de autonomía y mayor compromiso a los líderes de procesos de gestión, conllevando a tener resultados y avances óptimos para la Institución.

Para tener una ventaja competitiva es necesario pensar en la fusión de un modelo estratégico claro como herramienta de gestión de un sistema de gestión de calidad; esto partiendo que como organización se debe velar por tener unos buenos resultados financieros, administrativos y académicos.

El Colegio Tolimense carece actualmente de un modelo estratégico basado en las normas de calidad NTC ISO 9001:2015, que faciliten y optimicen los resultados de cada uno de los procesos de la Institución, al carecer de este modelo dificulta los procesos de mejora y la implementación y ejecución de nuevas estrategias de calidad y seguimiento, obstaculizando la buena toma de decisiones gerenciales, paralizando el cumplimiento eficaz de los objetivos lo que garantiza la sostenibilidad en el tiempo. De esta manera el desarrollo del presente trabajo busca fortalecer los vacíos del modelo estratégico de la Institución, identificando las necesidades de los procesos del sistema de gestión de calidad que afectan el desempeño estratégico a través del levantamiento de la información por medio de entrevistas y revisión de información existente, para esto es importante y fundamental el informe de diagnóstico para entender como se encuentra la organización y de esta manera establecer la propuesta de mejora y su plan de acción.

El nivel de delegación y empoderamiento de la alta dirección a los líderes de gestión es baja ya que falta el involucramiento y apoderamiento de estas personas frente al tema de los requisitos de la norma de calidad para la mejora de los procesos sin dejar a un lado las responsabilidades de cada uno frente a la estructura organizacional, lo que facilitaría un mayor enfoque a los clientes internos y externos.

La implementación de un sistema de gestión de calidad se ha convertido en el “coco” de todos los empresarios hoy en día, pero éste garantiza el hecho o por lo menos en un alto porcentaje de que las características del servicio prestado cumplan con los requisitos del cliente (interno y externo) de esta manera se garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la Institución.

Esta implementación no es solo un sistema, es una decisión estratégica, la cual está influenciada por diferentes necesidades y objetivos, que apuntan a la oportunidad del cambio organizacional, funcional y cultural, el cual mejorara los rendimientos y la rentabilidad de la Institución.

Aproximadamente hace 15 años las empresas colombianas que obtenían una certificación en normas ISO o certificaciones de producto a través de ICONTEC marcaban un gran diferencial respecto a sus competidoras; diferencia que se hacía visible al cliente a través de campañas de marketing, y tales empresas eran vistas como las que llevaban la delantera en aspectos de la calidad. Con el correr de los años la certificación en normas ISO se “masificó” a tal punto que actualmente se puede decir que las empresas que marcan la diferenciación no son aquellas que poseen la certificación ISO, sino que por el contrario son aquellas que no la poseen y serán estas quienes con mayor probabilidad queden fuera de competencia.

Como oportunidad y objeto del diagnóstico, El Colegio Tolimense reconoce la disposición de los procesos financiero, académico, convivencia, pastoral, talento humano, administración y en general toda la comunidad del colegio para el mejoramiento continuo a partir de los resultados obtenidos en la evaluación externa e interna (diagnostico) que permita a los directivos tener un mayor control para su análisis y seguimiento. La Institución deberá evaluar la información ya existente frente al SGC y planeación estratégica para hacer una reingeniería de los procesos frente a las actividades que realmente se llevan a cabo en la Institución, teniendo como base lo requisito de norma de calidad.

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejoramiento a la gestión estratégica del SGC para el Colegio Tolimense basado en la NTC ISO 9001:2015, ubicado en la ciudad de Ibagué.

### 2.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión estratégica del SGC del Colegio Tolimense.
- Construir un marco teórico (conceptual) sobre modelos estratégicos y la NTC ISO 9001:2015 que sirva de referencia para la elaboración de la propuesta de mejoramiento a la gestión estratégica del SGC para el Colegio Tolimense.
- Diseñar una propuesta para la optimización (mejora) de los procesos del SGC en el Colegio Tolimense.
- Elaborar un plan de acción para la implementación de la propuesta diseñada en el Colegio Tolimense.

### 3. Justificación

Para el (MEN, 2018) los establecimientos educativos privados que se orienten a la excelencia en la gestión pueden optar por procesos de acreditación o certificación, que incorporan autoevaluación, evaluación externa y procesos de mejoramiento. En los procesos de certificación, un auditor o grupo de auditores verifica que el establecimiento educativo se ajusta a los requisitos del sistema o modelo de gestión. Esta investigación es muy conveniente en el sentido en que repercute dando valor a la Institución, posicionándola en el mercado de una forma sostenida, que mejore la comunicación, la conexión y control de los diferentes procesos y tareas, integrando las actividades de los procesos del Colegio enmarcados dentro del SGC mejorando así la toma de decisiones.

La adopción de un modelo de gestión de calidad implica impulsar procesos de descentralización que transfieren responsabilidades administrativas y financieras a las instancias educativas, acompañados de sistemas de información para la gestión. La calidad se asocia con la capacidad del sistema educativo para desarrollar en los niños y jóvenes habilidades, conocimientos y valores que les permitan comprender, transformar e interactuar con el mundo en que viven. El alcance o proyección que esta investigación tiene es para toda la comunidad del Colegio Tolimense, buscando el mejoramiento de los procesos del SGC, aplicando lo requerido por las normas técnicas de calidad ISO 9001:2015 (MEN, 2010).

Esta investigación tiene como implicación proporcionar herramientas para la satisfacción del cliente, herramientas con las que cuenta la Institución para llevar a cabo la medición de sus procesos, destacando la auditoría interna y la autoevaluación, que son utilizadas complementariamente (Camison, Cruz, & Gonzalez, 2006).

Es importante tener en cuenta el valor teórico que aporta las normas de calidad ISO 9001: 2015 para el mejoramiento de los procesos (ICONTEC, 2015) y resultados de la Institución, la certificación de calidad otorgada por algún ente certificador autorizado en el país, es un distintivo de garantía y seguridad para los clientes (padres de familia, estudiantes, empleados, etc.) y así prestigio ante la población.

Finalmente, esta investigación se desarrollará a través de un método específico y claro para medir las variables del presente estudio, analizar la información obtenida y contribuir al desarrollo de una propuesta que ayude al mejoramiento de la gestión estratégica del SGC (Sampieri, 2014).

## 4. Marco de referencia

A continuación, se hará referencia a diferentes conceptos normativos y estratégicos que soportan el objetivo del presente trabajo, los cuales permitirán plantear una propuesta que ayude a la gestión de planeación institucional en el modelo estratégico de dirección para el cumplimiento de metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo.

### 4.1. La Importancia de la Gestión Estratégica

La administración estratégica es una herramienta importante para las empresas, ya que permite formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que hacen que una empresa alcance sus objetivos. Estas estrategias están relacionadas al conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a corto, mediano y largo plazo de la organización (UIC, 2012).

Tres factores importantes de la administración estratégica son, primero si son implementadas correctamente, aumentan el desempeño de la organización, pues estrategias bien diseñadas logran que la empresa conquiste su mercado; por otro lado, las organizaciones siempre atraviesan constantes cambios, por lo que es necesario tener herramientas que le permitan a los directivos y gerentes saber y decidir qué hacer y cómo hacerlo.

Una buena gestión estratégica define estrategias y políticas para lograr los objetivos trazados, permite tomar decisiones sobre el tipo de esfuerzos de planeación que deben hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados (David F. R., 2003), en este sentido se entiende que la gestión estratégica es sistémica, en el sentido que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Según (Chiavenato & Sapiro, 2011), la planeación estratégica es vista como un pensamiento estratégico que el estratega, llámese gerente, director, administrador, debe desarrollar, así como el conocimiento que soporta habilidades como: discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental, e impulso para aprender.

Al igual que estos autores, es importante las directrices que el Ministerio de Educación Nacional imparte para las instituciones educativas tanto públicas como privadas, en este caso la guía No 27 “Gestión Estratégica del Sector” (Ministerio de Educación Nacional, 2007), brinda herramientas que facilitan el proceso directivo de las instituciones educativas orientada al éxito y a los buenos resultados.

Por último, el uso de buenas estrategias permitirá que la propia empresa alcance un mayor conocimiento de sí misma, es decir, tener mejor circulación de la información, lo que le permitirá la reducción de gastos, el mejor desempeño de sus empleados debido a que no se perderá el tiempo en planear las actividades o estrategias puesto que estas ya estarán establecidas previamente, y así llegar a una división y coordinación del trabajo en equipo.

#### **4.1.1. Determinación de la Visión, Misión, los Valores y los Objetivos Estratégicos**

Dentro de la estructura de un plan estratégico, está el definir (Hill, 2009):

- La **misión** describe qué hace la empresa. Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es definir de manera clara el negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser? Las respuestas orientan la formulación de la misión. Para responder la primera pregunta, la compañía debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se debe satisfacer (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesita el cliente) y cómo se satisfacen las necesidades de los clientes (a través de qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas).

- La **visión** de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.
- Los **valores** de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. En la medida en que ayuden a impulsar y dar forma al comportamiento dentro de la empresa, los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y metas de una organización. Normalmente, la cultura de una organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva.
- Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan que es lo realmente importante en su estrategia organizacional. Así, se basan en la visión, la misión y los valores de su organización y son ellos lo que determinan las acciones y medios que se ejecutaran para cumplirlos, los objetivos estratégicos deben ser claros, coherentes, medibles y alcanzables (Roncancio, 2018).

#### 4.1.2. El Análisis Estratégico

El análisis estratégico permite obtener la información necesaria para determinar una estrategia acertada, previamente definidos los objetivos de la misma.

A partir del análisis estratégico, se estudian las distintas alternativas que tiene la empresa para conseguir los objetivos fijados a partir del contexto del análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades). De esta forma, se fijan las estrategias competitivas, el crecimiento deseado y las vías de internacionalización.

El análisis externo tiene como propósito fundamental identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macroambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector. Analizar el macroambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan influir en la compañía y su industria (Hill, 2009).

Algunas organizaciones fallan al momento de implementar sus estrategias, sin embargo, otras han tenido éxito porque no solo los directivos tienen claridad estratégica sino también todos los miembros de la organización. Existen múltiples herramientas que ayudan a profundizar el análisis estratégico, entre ellas están la DOFA, las fuerzas competitivas de Porter, el modelo de las 4P y 4C de Kotler, entre otras (Organizacional, 2010).

### **4.1.3. La Construcción, Implementación y Monitorización de la Estrategia**

El primer paso para formar una estrategia es revisar la información obtenida del análisis. Determinar qué recursos tiene el negocio actualmente que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Identificar cualquier área de la que se deban buscar recursos externos (Alvarez, 1999).

Los problemas que enfrenta la empresa deben ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizado, comienza a formular la estrategia. Debido a que las situaciones empresariales y económicas son fluidas, es crítico en esta etapa desarrollar enfoques alternativos que apunten a cada paso del plan (Gareth, 1997).

La implementación exitosa de la estrategia es fundamental para el éxito de la empresa. Esta es la etapa de acción del proceso de gestión estratégica. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual del negocio, se debe instalar una nueva estructura al comienzo de esta etapa (Certo, 1998).

Todos dentro de la organización deben estar claros de sus responsabilidades y deberes, y cómo esto encaja con la meta general. Además, todos los recursos o fondos para la empresa deben estar garantizados en este momento. Una vez que el financiamiento está en su lugar y los empleados están listos, ejecuta el plan.

#### **4.1.4. El Control Estratégico**

Las acciones de evaluación y control de estrategias incluyen mediciones del desempeño, revisión consistente de asuntos internos y externos y acciones correctivas cuando sea necesario (Certo, 1998).

Cualquier evaluación exitosa de la estrategia comienza con la definición de los parámetros a medir.

El monitoreo de problemas internos y externos también te permitirán reaccionar ante cualquier cambio sustancial en tu entorno empresarial. Si se determina que la estrategia no está moviendo a la compañía hacia su meta, se toman acciones correctivas. Si esas acciones no tienen éxito, repite el proceso de gestión estratégica. (Rojas, 2005)

Debido a que las cuestiones internas y externas están en constante evolución, todos los datos obtenidos en esta etapa deben mantenerse para ayudar con cualquier estrategia futura.

## 4.2. Modelos Estratégicos

Es el conjunto de normas, competencias, esquemas de compensación, procesos, estructuras, herramientas, sistemas, métodos y estrategias creado para un contexto específico de una organización, con el fin de lograr mejoras en productividad, competitividad y generación de valor.

### 4.2.1. Modelo de Russel Ackoff

Este modelo muestra la importancia que tiene la planeación interactiva al expresar que cuando no se planea, no se puede evitar que nos alcance la planeación de otros u otras empresas. Este modelo muestra a su vez 3 principios que son de vital importancia para lograr un excelente desarrollo de este modelo los cuales son: el principio participativo, el principio de la continuidad y los principios holísticos (Molina, 2017).

Este modelo resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global, es decir, desarrollando una mejor visión del mundo en pro de estar conectados con los nuevos métodos de la época (Molina, 2017).

El modelo de Ackoff, ayuda a entender que la manera más eficiente y efectiva para emplear un modelo estratégico en una empresa es desarrollando de manera continua la planificación ya que gracias a ésta la empresa está en constante actualización con su entorno y fija con precisión lo que se va hacer (Molina, 2017).

### 4.2.2. Modelo de Fred David

Fred David describe su modelo como, un enfoque objetivo y sistemático para lograr una excelente toma de decisiones en una organización. En este modelo se realiza una

inspección de manera continua sobre la misión, estrategias y objetivos actuales de la empresa.

El modelo de David toma como referencia la formulación de estrategias, la ejecución y evaluación de estas.

Con base a este modelo se pueden tomar medidas correctivas para verificar el curso del desempeño de la empresa, se realizan auditorías tanto internas como gerenciales y a su vez se realizan toma de decisiones fijando las estrategias a seguir (David F. R., 2003).

### **4.2.3. Modelo de Igor Ansoff**

El modelo de Igor Ansoff, muestra o representa una estructura conceptual por medio de la cual se realiza un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas.

A través de este modelo el sr Ansoff analizaba los desafíos ambientales que cambiaban y hacían frente a las organizaciones, a las respuestas directivas y las estrategias competitivas emprendedoras empleadas para hacer frente a ellas.

Este modelo a su vez evalúa los sistemas de respuestas controlando el desempeño adecuado para los cambios lentos en este sentido a través de este modelo se realiza una vigilancia constante de los hechos tanto dentro como afuera de la organización que impacten en las habilidades y logros de la empresa u organización (Bergamini, 2012).

### **4.2.4. Modelo de Michael Porter**

El modelo de Michael Porter plantea la importancia de realizar un análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas que este maneje.

Según el sr Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que ésta es la combinación de los fines por medio de los cuales se está esforzando la compañía y los medios que ésta utiliza para llegar a ellos.

Porter reconoce que cada compañía sea diversificada o no, debe tener un plan estratégico para cada uno de sus negocios, y que dada su experiencia en investigación durante quince años considera que un buen plan debe tener los siguientes elementos:

- Un análisis de la industria en la que la firma compite: mirando el atractivo de la industria actual y futuro
- Fuentes de ventaja competitiva: haciendo explicita la conciencia de fuentes de la ventaja competitiva en la industria. Entendiendo la ventaja competitiva que viene en dos tipos básicos: bajo costo o diferenciación, relativa a los competidores, un plan reflejará los factores que determinan el costo de la posición del negocio.
- Un análisis de existentes y potenciales competidores que pueden afectar la compañía: analizando sus estados financieros, entendiendo la lógica de su estrategia, que piensan y tratando de imaginar sus futuros movimientos.
- Una valoración de la posición competitiva de la compañía: analizando su propia posición una empresa puede moverse de la vaga noción de fortalezas y debilidades a concentrarse de manera precisa en sus ventajas competitivas o sus desventajas. Un plan solido debe contener una buena estimación de la posición relativa de costos tanto como una valoración de donde están en todas las áreas de importancia para los compradores.
- Selección o ratificación de la estrategia: la elección debe hacerse con base en la ventaja competitiva y en cómo será sostenida. La sostenibilidad requiere de continuo cambio y mejoramiento.
- Acciones: la estrategia elegida debe ser traducida en acciones concretas, incluyendo necesidades de capital, entrenamiento y desarrollo.

Considera que la forma más efectiva de agregar valor en una compañía diversificada es desarrollando eslabones entre sus unidades de negocio a fin de generar sinergia. También realzando la ventaja competitiva de cada uno de sus negocios individuales (Porter, 1987).

Una vez revisados los conceptos de los modelos estratégicos por los distintos autores, es importante ver su relación entre sí y la aplicabilidad en el contexto actual.

**Tabla 1 Relación de los Modelos Estratégicos**

MODELO	PRINCIPALES APORTES	VIGENCIA Y APLICABILIDAD EN EL CONTEXTO ACTUAL	<p><b>La relación que tienen los modelos estratégicos presentados por los autores tienen un mismo fin y es el de obtener, procesar y analizar información interna y externa, analizar la situación de la organización para definir una planeación y horizonte institucional que logren posicionarla como una organización de éxito y del futuro.</b></p>
<b>Russel Ackoff</b>	<p>* Resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia de los nuevos métodos de la época.</p> <p>* Se destacan tres principios para una planeación interactiva: principio participativo, principio de continuidad, principios holísticos.</p>	<p>Actualmente este modelo es aplicado en las organizaciones, en la medida en que se realiza un proceso de planeación preparado con anticipación y previendo los factores del contexto para la formulación de metas y objetivos</p>	
<b>Fred David</b>	<p>* Es definido como un modelo con enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.</p> <p>* La toma de decisiones se basa en tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias.</p>	<p>La adopción de este modelo es muy común en las organizaciones, ya que parte de la formulación de unas estrategias (planes de acción), su ejecución y evaluación de las mismas, esto con el fin que las organizaciones sean competitivas en el mercado, reconocidas y sostenibles, todo enmarcado en un proceso de planeación estratégica.</p>	
<b>Igor Ansoff</b>	<p>* Representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades.</p> <p>* Presenta una metodología para guiar la implementación sistémica del proceso de toma de decisiones.</p>	<p>Para muchas organizaciones las fases del modelo de Igor son fundamentales a la hora de evaluar el desempeño y de establecer las acciones de mejora, los objetivos, metas, indicadores y actividades para su logro. Dentro de las fases del modelo de Ansoff están contemplados aspectos como el medio ambiente, la evaluación del desempeño, la postura estratégica y la constante identificación de aspectos y factores internos y externos.</p>	
<b>Michael Porter</b>	<p>* Porter plantea el modelo con una importancia significativa del análisis competitivo, partiendo no solo de las estrategias sino de las finanzas, la comercialización, el análisis del mercado y muchas otras áreas de la organización.</p>	<p>Este modelo es muy común y la adopción del mismo es frecuente en aquellas organizaciones que tienen una estructura clara y definida, en donde el direccionamiento estratégico parte de una autoevaluación y una formulación de planes de mejoramiento con la integración de las áreas y procesos que conforman la estructura organizacional, con el fin de alcanzar el éxito y el cumplimiento de metas y objetivos.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3. La Formación

La calificación de los recursos humanos se compone de su educación y su formación. La educación se refiere a los estudios realizados en el sistema de enseñanza formal y se asocia al aprendizaje de conocimientos generales, mientras que la formación se vincula a la adquisición de conocimientos que posibiliten el manejo de ciertas técnicas aplicables en el trabajo. No se escapa lo difícil de esta distinción, dado que ambos componentes

aparecen en el sistema de enseñanza, como en los cursos técnicos de los últimos años de secundaria o la enseñanza en las escuelas técnicas vocacionales. Por ello se tiende a distinguir esta última como educación técnica, limitando el concepto de formación a aquella que no se estructura dentro del sistema de enseñanza, esto es, la que no permite avanzar a través de los diferentes niveles previstos en su organigrama. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 1996).

### **4.3.1. La Educación en la Formación para el Trabajo**

El éxito de un programa educativo no radica en la formación específica que se otorgue al alumno para su aplicación inmediata en las circunstancias concretas en que le ha tocado vivir. Al contrario, la formación auténticamente pedagógica, la que forma seres humanos íntegros es la que nunca pierde de vista ideales altruistas, por inalcanzables que sean. Es así como se construye una sociedad. (Sancha, 2006)

El objetivo principal de toda labor educativa debe ser el provecho de la juventud. Para este fin se considera necesario procurar que los jóvenes reciban a un buen maestro lo más pronto posible, ya que si no cuentan con buenos educadores desde el principio puede suceder que los jóvenes se hagan tempranamente de mente raquílica. Esta afirmación es otra muestra de su confianza en las posibilidades de las personas, y su vulnerabilidad ante las influencias, positivas o perniciosas. Tal convicción la lleva a preocuparse por un bien común en el que debe implicarse toda la sociedad. Es obligación para cada uno de sus miembros no desperdiciar el talento de los jóvenes, ya que hacerlo determina un perjuicio para el conjunto (Sancha, 2006).

La calidad de la educación y la formación para el trabajo, es ampliamente aceptado hoy en día, está íntimamente asociada con la práctica de la investigación. Ahora bien, cuando se habla de investigación en este contexto se hace referencia no sólo a hacer investigación, sino también, y por lo menos, a ser capaz de consumir investigación y de utilizarla pertinentemente en la docencia (Gómez, 2013).

El interés de los docentes por los métodos no expositivos y dentro de éstos por la docencia investigativa, convoca a los profesores de los cuatro niveles, preescolar, básica

y media, superior en pregrado y posgrado, a conocer y discutir el tema de la relación entre la investigación y la enseñanza (Gómez, 2013).

### 4.3.2. La Formación Integral

Las instituciones de educación y formación para el trabajo, deben establecer los conceptos básicos, los principios y criterios que regulen la elaboración de políticas y estrategias flexibles en el ámbito de su acción. Si el quehacer esencial de la educación superior se concreta en los procesos de producción, apropiación, difusión y aplicación del saber y se realiza en las prácticas de investigación, formación y proyección social –por lo general segmentadas y aisladas–, la flexibilidad debiera ser el principio que estimule una integración de todos estos elementos de la vida académica de la educación para el trabajo.

En este sentido, la integración de las prácticas de docencia, investigación y proyección social debieran constituirse en los medios fundamentales de la formación y de la formación integral. Si concebimos la formación como el proceso por medio del cual la educación profesional integral, desarrolla competencias cognitivas de niveles técnico, tecnológico, profesional y avanzado, y competencias para abordar y resolver problemas en forma consciente, crítica y creativa y para contribuir en la misma forma, al desarrollo político, social, económico y cultural de su entorno y del país, entendemos la formación integral como:

“El proceso por medio del cual la persona desarrolla y supera su capacidad intelectual y se va caracterizando como individuo culto, como miembro responsable de una sociedad, como ciudadano consciente de sus deberes y derechos sociales y como profesional idóneo y honesto. En este proceso interviene la familia, los grupos sociales a que pertenece, la escuela en sus diferentes niveles” y demás instituciones sociales de su entorno. En el ámbito de este concepto, no es preocupación única la formación de un profesional; lo es la formación de la persona: ciudadano, miembro de una sociedad, profesional de excelencia, responsable, independiente, crítico y creativo; lo es la formación de una persona capaz de identificar problemas y buscar alternativas de solución; capaz de solucionar sus problemas y de comprometerse en la solución de

aquellos de su comunidad; capaz de mejorar día a día su vida personal, de intervenir en la transformación del medio sociocultural; de construir su futuro personal y de contribuir a perfilar el de su familia y el de su entorno sociocultural”

#### **4.4. La Educación por Competencias**

El término competencia viene del latín cum y petare, que significa capacidad para concurrir, coincidir en la dirección, las cuales son definidas por (González Bernal, 2006) como un proceso complejo, centrado en la necesidad de una formación que facilite la generación de elementos claves en los estudiantes/docentes y la construcción de conocimientos de base, indispensables para su ejercicio laboral y personal. Por eso, se requiere de un desarrollo de habilidades y destrezas en lo cognitivo, procedimental y actitudinal, y de valores aplicables en los contextos laborales y sociales del área en la cual se desempeñen los sujetos.

(Velasquez, 2011) Un aprendizaje basado en la formación y desarrollo de competencias investigativas, prepara al estudiante para la vida porque lo ubica en una problemática real, se desarrollan habilidades de comunicación, autoaprendizaje y pensamiento crítico; se aprende a trabajar en equipo e integrar diferentes aspectos del currículo especialmente las ciencias básicas, profesionales y prácticas con la investigación, las complementarias y las humanidades. Igualmente, se propicia la aplicación de conocimientos de manera inmediata, posibilita el desarrollo del pensamiento hipotético- deductivo; despierta mayor motivación; articula la teoría con la práctica; favorece el sentido de responsabilidad y compromiso social; se aprende a tomar decisiones; se adquiere actitud hacia el cambio y la innovación, se aborda el problema de manera total y tanto el docente como el estudiante reconocen que siempre existen posibilidades de aprender.

Los avances de la investigación de punta indican que actualmente el proyecto educativo establece que la obtención de las metas radica en el conocimiento de la disciplina, el desarrollo de las habilidades, las competencias de desempeño o de producción y la madurez de los hábitos mentales y de conducta que se relacionen con los valores universales y con los de la misma disciplina (Callejas, 2015).

La educación basada en competencias es una nueva orientación educativa que pretende dar respuestas a la sociedad de la información. El concepto de competencia, tal y como se entiende en la educación, resulta de las nuevas teorías de cognición y básicamente significa saberes de ejecución. Puesto que todo proceso de “conocer” se traduce en un “saber”, entonces es posible decir que son recíprocos competencia y saber: saber pensar, saber desempeñar, saber interpretar, saber actuar en diferentes escenarios, desde sí y para los demás (dentro de un contexto determinado) (Callejas, 2015).

(Gardner, 1998) por ejemplo, en su Teoría de las Inteligencias Múltiples distingue de la siguiente manera las competencias que deben desarrollar los alumnos en el área del arte: Producción: hacer una composición o interpretación musical, realizar una pintura o dibujo, escribir imaginativamente o creativamente; Percepción: efectuar distinciones o discriminaciones desde el pensamiento artístico; Reflexión: alejarse de la propia producción e intentar comprender los objetivos, motivos, dificultades y efectos conseguidos.

#### **4.4.1. Concepto de Competencias**

El concepto de competencia es multidimensional e incluye distintos niveles como el saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos. Se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores (Goñi Zabala, 2005).

Chomsky en *Aspects of Theory of Syntax* (1985) por ejemplo, a partir de las teorías del lenguaje, estableció el concepto y define competencias como la capacidad y disposición para el desempeño y para la interpretación.

Una competencia en educación es: un conjunto de comportamientos sociales, afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, un desempeño, una actividad o una tarea.

#### **4.4.2. Competencias y Sociedad de la Información**

El espíritu emprendedor que caracteriza esta nueva época, a la que nos hemos referido, exige la construcción de competencias como una nueva cultura académica, en la que se promueva un liderazgo congruente con la nueva sociedad: de demanda de información tecnológica y del desarrollo de las habilidades que le correspondan, de conocimientos, de conocer las necesidades de la época, de servir e interactuar; así como de nuevas iniciativas, de una reorganización de los programas existentes y de procesos que ayuden a construir competencias, que no sólo respondan a la institución educativa, sino que, al mismo tiempo, apoyen el desarrollo de la misma sociedad de la información. Los avances de la investigación advierten que la innovación de las estrategias será una de las competencias definitivas en las instituciones de la nueva era, tomando en cuenta que la meta no es crear estrategias perfectas, sino construir estrategias que conduzcan a la dirección apropiada, para después depurarlas progresivamente a través de la experimentación y el ajuste (Vázquez, 2015).

#### **4.4.3. Formación por Competencias**

(González, 2010), afirma que la formación por competencia es un proceso complejo, centrado en la necesidad de una formación que facilite la generación de elementos clave en los estudiantes/docentes y la construcción de conocimientos de base, indispensables para su ejercicio laboral y personal. Por eso, se requiere de un desarrollo de habilidades y destrezas en lo cognitivo, procedimental y actitudinal, y de valores aplicables en los contextos laborales y sociales del área en la cual se desempeñen los sujetos. La formación por competencias ocurre por medio de la formación permanente que ocurre cuando el individuo participa de manera voluntaria en ella, y tanto los objetivos como los

contenidos de su educación se deciden o negocian con la institución. En otros términos, el individuo participa en la planeación, desarrollo y evaluación de su propia formación. De esta manera, se genera un proceso formativo autogestionario (Alanis, 2006).

#### **4.4.4. Tipos de Competencias**

Competencias Genéricas o Transferibles asociadas con todas las áreas disciplinarias: analizar, interpretar, organizar, negociar, investigar, enseñar, planear.

Competencias Metodológicas y de Investigación: habilidad para identificar y evaluar problemas de investigación; aptitud para aplicar y generar estrategias metodológicas; y capacidad para conducir la investigación y obtener conclusiones.

Competencias Técnico-Instrumentales: administración de proyectos de investigación; utilización de la informática; manejo de equipos e instrumentos (Didriksson & Herrera M., 1999).

#### **4.4.5. Componentes de la Competencia**

La competencia técnica y la competencia metodológica radican en el SABER, los componentes son (Supersociedades, 2014):

1-El saber: Es el conocimiento, datos, conceptos, información permanente, capacitación constante.

2-El saber hacer: Es el resultado obtenido, es lo esperado, son las habilidades, las destrezas, métodos propios de actuación, las aptitudes.

3-El querer hacer: Son los factores emocionales y motivacionales, son las actitudes y valores que guían el comportamiento.

4-El poder hacer: Son factores situacionales y de estructura de la organización.

5-El saber estar: Es emocional, es la intra e interrelación, capacidad relacionada con la comunicación y el trabajo cooperativo, es la inteligencia emocional.

6-Hacer Hacer: Liderar, es participar, delegar, enseñar, organizar.

Concluimos entonces que una competencia es efectiva, es multidimensional y produce el resultado esperado cuando sus componentes son integrales. Por esta razón el líder o emprendedor competente necesita capacitarse, reinventarse, conocerse a sí mismo, conocer su entorno, es la forma más cercana para dominar estos componentes.

#### **4.4.6. Evaluación de Competencias**

En primer lugar, la evaluación de competencias se distancia bastante de la realizada habitualmente en los entornos escolares, al ser fundamentalmente de carácter formativo y estar (S, 2010):

- Concebida como un proceso —sin períodos rígidos, ni cortos—, que respeta el ritmo individual de cada persona.
- Realizada durante la actividad habitual de las personas y, siempre que es posible, mientras desempeñan sus funciones y tareas habituales.
- Interesada esencialmente en los resultados reflejados en el desempeño, más que en los conocimientos.
- Basada en las evidencias establecidas en la NC acordada, por lo que las personas conocen bien los resultados a alcanzar.
- Contrastada con las evidencias de la actividad de cada persona y no con la de sus semejantes.
- Dictaminada en términos de si alguien es “competente” o “aún no es competente”, sin ponderación de notas o porcentajes.
- Acordada entre quienes evalúan y son evaluados.
- Delimitada a través de guías de evaluación, para evitar el uso de diferentes criterios ante una misma norma.

(Clares & Samanes, 2009) define las referencias presentes en la evaluación de competencias:

Las referencias pedagógicas explicitan los objetivos didácticos fijados en las acciones de formación e identificados en los programas. Sirven para evaluar en qué medida se dominan los “saberes” sujetos a evaluación y hasta qué grado las personas han desarrollado su capacidad de construir y movilizar estas adquisiciones para lograr la CAP deseada. Son indispensables para construir las “situaciones de prueba”.

Las referencias de las competencias describen las actividades requeridas con sus criterios de realización y de correcta realización. Se usan para evaluar hasta qué grado se han desarrollado las competencias adecuadas en relación con las requeridas. Estas referencias son indispensables para construir los “protocolos de observación” de las prácticas profesionales en situaciones de trabajo.

Las referencias operativas delimitan los parámetros sensibles de actuación, de funcionamiento o de los cambios cualitativos que se desean conseguir como efecto del plan formativo. Se utilizan para evaluar en qué medida éste ha influido en las condiciones de aprovechamiento, en las actuaciones de una organización o en alguna de sus unidades. El contenido de estas referencias suele centrarse en la descripción de disfunciones y proyectos a realizar.

## 4.5. Innovar en la Educación

El proceso de innovación requiere de una evaluación continua para que haya evidencias de que los cambios apuntan al logro de los objetivos planteados. El enfoque de sistemas contribuye a que las evaluaciones aporten datos de diferentes niveles, particularmente sobre relaciones y relaciones de relaciones, sin olvidar que son el contexto y la insoslayable dimensión humana los que dan significado a esta información en el sistema educativo.

Los problemas importantes de la educación son problemas de sistema por lo que requieren, para avanzar en su solución, un enfoque sistémico. Es decir, se trata de un

conjunto complejo de elementos, relaciones, mecanismos e indicadores que interactúan para lograr un cambio que conduzca a construir un sistema que evolucione ordenadamente y sea eficiente. Estas características del modelo deben aparecer explícitamente en los proyectos de innovación particulares.

La viabilidad de los planes de innovación que contribuyan a concretar la visión que se formula en las prospectivas depende de un factor fundamental: la conformación de redes de personal de apoyo, docentes, directivos e investigadores capaces de responsabilizarse de los proyectos de innovación que requiere la reforma y de articular sus metas con las instancias correspondientes para avanzar en el logro de los objetivos de los grupos y de la institución. Se trata de consolidar la autonomía de los individuos, y de las diversas redes de propósito específico de las que forma parte, al mismo tiempo que se incorporan mecanismos de rendición de cuentas que garanticen la efectividad de los métodos que emplean en el cumplimiento de sus funciones.

El éxito de una innovación depende de la capacidad para articular la dependencia recíproca entre los tres niveles del sistema: el sistema social, el sistema educativo y el proyecto educativo innovador (Ortega Cuenca, y otros, 2007).

## **4.6. Importancia de un Sistema de Gestión de Calidad**

Hablar de calidad va más allá que referirse a un sistema de procesos, procedimientos, formatos, etc. Los retos que deben enfrentar las empresas hoy por hoy son mayores, especialmente entre la competencia de las empresas, lo que permite desafiar la alta competencia, tanto a nivel nacional como internacional.

La buena calidad es una condición que debe tener todo servicio para conseguir mayor rendimiento en su actividad y durabilidad, cumpliendo con normas y reglas necesarias para cumplir con las necesidades del cliente.

La calidad dentro de una empresa es un factor importante que produce satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y dota de herramientas prácticas para una gestión

integral. En la actualidad es necesario cumplir con los estándares de calidad para poder competir en un mercado cada vez más exigente; para ello se debe buscar:

- La mejora continua
- La satisfacción de los clientes
- La estandarización
- El control de los procesos.

Sin embargo, tras este esfuerzo, radica un gran cambio en la mentalidad de la empresa, un cambio cultural donde la calidad personal de cada trabajador, accionista de la empresa. Por ello se puede afirmar que la calidad personal es la forma de cómo se trabaja diariamente, una forma de asegurarse de que las cosas se hagan bien; para mejorar la calidad personal se tienen que examinar continuamente las actitudes, conductas, competencias, compromisos, valores y métodos de trabajo.

#### **4.6.1. Modelos y Sistemas de Gestión Reconocidos**

El Ministerio de Educación Nacional reconoce la certificación del sistema de gestión ISO 9001, que hace parte de la familia de normas NTC ISO 9000 generadas por la organización ISO. En el país la ONAC (Organismo Nacional de Acreditación) es el responsable de autorizar y vigilar a las entidades certificadoras. El proceso de certificación en educación es orientado por la guía Técnica Colombiana GTC-200, adoptando los siguientes modelos (MEN, 2018):

**EFQM**, de la European Foundation for Quality Management, mediante Resolución 2900 del 29 de mayo de 2007 (proceso administrado por Santillana Formación). Dicha resolución se modificó mediante Resolución 6546 del 28 de julio de 2010, para ajustar los niveles a los que actualmente aplica la organización EFQM en Bruselas, y para reconocer a la Fundación Colombia Excelente como administrador del modelo, adicionalmente a Santillana y mediante Resolución 13513 de septiembre 30 de 2013 excluyó a Santillana Formación. Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso. Mediante la Resolución 10860 de 2017 se valida nuevamente el modelo, por un periodo de diez años, hasta el 26 de mayo de 2027. La

Resolución 14084 de 2017 modifica el artículo 2 de la mencionada resolución (MEN, 2018).

**NEASC-CIS:** New England Association of Schools and Colleges, el cual tiene convenio de reconocimiento con el modelo Council of International Schools, reconocidos por la Resolución 2655 de 12 de mayo de 2008 (proceso administrado por NEASCy CIS). Este modelo otorga acreditación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso (MEN, 2018).

**AdvancED:** comunidad educativa conformada por la fusión entre North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Southern Association Colleges and Schools Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation, reconocido por la Resolución 2235 del 24 de abril de 2009 (proceso administrado por AdvancED). Este modelo otorga acreditación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.

Modelo Fé y Alegría, reconocido por la Resolución 6545 del 28 de julio de 2010 modificada por la Resolución 18390 de 2013 (proceso administrado por la Organización Fé y Alegría). Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso, pero incluye adicionalmente pruebas de calidad académica a los estudiantes (MEN, 2018).

**Sistema Integrado de Calidad-PCI,** reconocido por la Resolución 6232 del 7 de junio de 2012 (modelo de la Fundación Horrêum, administrado en Colombia por la firma Qualificar. Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso (MEN, 2018).

**Modelo Pentacidad,** reconocido por la Resolución 27725 del 7 de diciembre de 2017, modelo de Gescalidad Corporación. Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso (MEN, 2018).

#### **4.6.2. NTC ISO 9001:2015**

La norma ISO 9001:2015 se publicó el 23 de septiembre de 2015, esta norma trae cambios muy importantes, el más destacado es la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los sistemas de gestión de la calidad, aunque es una técnica normalmente aplicada en las organizaciones hasta ahora no estaba alineada con el SGC.

Los beneficios de esta norma para las organizaciones son:

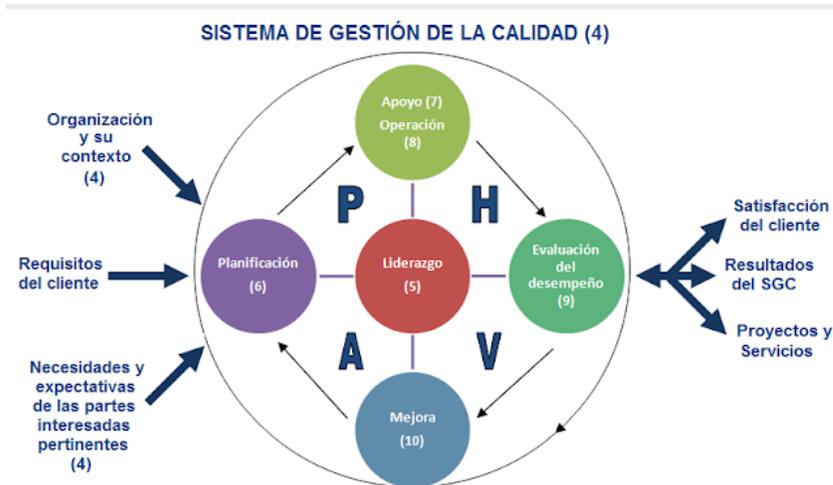
- Convertirse en un competidor más consistente en el mercado
- Mejorar la gestión de la calidad que ayudara a satisfacer las necesidades de los clientes
- Tener métodos más eficaces de trabajo que ahorran tiempo, dinero y recursos.
- Mejorar el desempeño operativo lo cual reducirá errores y aumentará los beneficios
- Motivar y aumentar el nivel de compromiso del personal a través de procesos internos más eficaces
- Aumentar el número de clientes valiosos a través de un mejor servicio de atención al cliente
- Ampliar las oportunidades de negocio demostrando conformidad con las normas.

### **4.6.3. El Ciclo PHVA en la ISO 9001:2015**

El ciclo PHVA es una herramienta sencilla pero poderosa, muy versátil que puede ser aplicada en cualquier tipo de proceso, llevándolo a mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia. Esta herramienta nace aproximadamente en 1920 creada por un estadístico llamado Walter Shewart y popularizada por Williams Deming alrededor de los años 1950. A pesar de su fecha de creación esta herramienta se mantiene hoy en día vigente gracias al empuje que le diera la serie de normas ISO 9000 a partir del año 2000, manteniéndose actual en su nueva versión 2015. La verdadera esencia de esta herramienta está en el hecho que permite ir identificando y eliminando, en el transcurso o en la vida de un proceso, aquellas causas que no permiten un mejor desempeño. La aplicación de esta herramienta se da a través de cuatro etapas, que en su continua ejecución se convierte entonces en un ciclo (Cortez, 2017)

Las etapas son las siguientes:

figura 1 Ciclo PHVA



Fuente: NTC ISO 9001:2015

**Planificar (P):** En esta etapa se han de establecer los objetivos y procesos necesarios para dar lugar al resultado que esperamos. Se debe conocer el proceso a mejorar para, más tarde, analizarlo y estudiarlo con profundidad, y saber qué aspectos de dicho proceso se quieren mejorar. Al mismo tiempo hay que tener presentes los resultados que se esperan obtener para que vayan de la mano con la mejora del proceso. La norma ISO 9001:2015 inicia este paso con el apartado No. 6.0. Planificación, donde la cuestión inicial de la que parte son las acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. La planificación será la base para alcanzar los objetivos

**Hacer (H):** Es la etapa donde se pone en marcha el plan definido anteriormente, además se implementan nuevos procesos. Es importante la documentación de las acciones ejecutadas. Esta fase del ciclo, está representada en la norma ISO 9001:2015, principalmente en el requisito No. 8, Operación. La misión de este apartado es llevar de la mano a la organización en el día a día para desarrollar correctamente el plan propuesto.

**Verificar (V):** realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los

requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados. Esta fase del ciclo, está alineada con el requisito No. 9, Evaluación del Desempeño, de la norma.

**Actuar (A):** fase importante que permite identificar las causas por la cuales un proceso dado no haya logrado o alcanzado los resultados esperados para posteriormente tomar las acciones pertinentes que reduzcan o eliminen dichas causas. Esta parte del ciclo está representada en la norma en su requisito No. 10, Mejora.

La ejecución continua de esta herramienta permitirá que los distintos procesos de la organización sean más eficaces y eficientes. La idea principal de este círculo es que nunca termina, se centra en una constante búsqueda de la mejora continua, es decir búsqueda y solución de problemas o carencias en las organizaciones, para llegar al fin deseado, la calidad.

#### 4.6.4. Establecimientos Certificados con Modelos y Sistemas de Gestión Reconocidos

**Tabla 2 Establecimientos Certificados**

Nombre del establecimiento	Código DANE	MODELO CERTIFICADOR	MUNICIPIO
Institución Educativa Técnica Bicentenario	173001012926	FE Y ALEGRIA	IBAGUE
Institución Educativa Técnica Antonio Nariño	173001012896	FE Y ALEGRIA	IBAGUE
Institución Educativa de Santa Ana	173443000021	EFQM	MARIQUITA
Institución Educativa Santa Teresa de Jesús	173001000316	ISO 9001	IBAGUE
Comunidad de Hermandos Maristas de La Enseñanza-Colegio Champagnat Ibague	373001000196	ISO 9001	IBAGUE
Colegio Tolimense	373001000200	ISO 9001	IBAGUE
Colegio de La Presentación	373001000391	ISO 9001	IBAGUE
Hermanas Mercedarias del Santísimo Sacramento - Colegio Eucarístico María del Refugio	373001000625	ISO 9001	IBAGUE
Colegio Inglés	373001004396	ISO 9001	IBAGUE
Corporación Colegio San Bonifacio de Las Lanzas	373001007662	ISO 9001	IBAGUE
Colegio Europeo Villa Alejandra	373001011198	ISO 9001	IBAGUE
Colegio Nuestra Señora de Fátima	-	ISO 9001	IBAGUE

Fuente. MEN (2018).

La implementación de sistemas de gestión de calidad en Colegios privados ha tomado fuerza en sentido que su horizonte institucional se orienta a la excelencia en el desempeño de las gestiones y procesos que integran el sistema en cada institución, sin embargo, son aceptables y reconocidos aquellos que validen el modelo de sistema de gestión ante el Ministerio de Educación Nacional y para la ciudad de Ibagué son los identificados en la Tabla 2.

La certificación de ISO 9001 se refiere a los procesos de los establecimientos educativos, es decir a que tienen condiciones para prestar un servicio de calidad, pero no certifica la calidad del servicio prestado (MEN - CERTIFICACION Y ACREDITACION, 2018).

## 4.7. La Gestión Educativa

Para definir la gestión educativa es importante en primera instancia definir y tener claro el concepto de gestión, el cual según el <sup>1</sup>diccionario de la real Academia significa *“Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo. 3. tr. Manejar o conducir una situación problemática”*. Ahora bien, si lo pasamos al contexto educativo puede entenderse que la gestión educativa es la organización, el manejo y la manera de alcanzar los objetivos por medio de la formación y enseñanza que se dan en el Colegio a través de sus diferentes procesos para forjar mejores personas en el mañana.

## 4.8. La Gestión Directiva

---

<sup>1</sup> Tomado de la versión digital del diccionario de la Real Academia Española disponible en <https://dle.rae.es/gestionar?m=form>

<sup>2</sup>Esta área se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

## 4.9. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso a través del cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas de resolver o enfrentar una determinada situación que se pueda presentar, bien sea a nivel personal, laboral u organizacional. Consiste fundamentalmente en seleccionar una opción, que se considera la más adecuada, entre una serie de opciones disponibles, con el fin de resolver un determinado problema que se tiene en la actualidad, o para enfrentar un potencial problema que se pueda presentar en un determinado momento.

En el caso de las organizaciones, la toma de decisiones es una función imprescindible para su normal funcionamiento, y en ese sentido la administración debe hacer uso de la racionalidad para tomar decisiones acertadas y elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas para enfrentar una determinada situación y mantener la operatividad y la eficacia de la organización, aun en situaciones de incertidumbre.

Y en el caso particular de una institución educativa, la toma de decisiones es de mucha importancia para desarrollar las funciones administrativas de planificación, de organización, y de control de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una institución educativa para el normal desarrollo de los procesos académicos y administrativos de la Institución.

---

<sup>2</sup> Tomado de la página Web del Ministerio de Educación Nacional, disponible en <https://www.mineducacion.gov.co/>

#### **4.9.1. El Rol de la Gerencia Educativa y la Toma de Decisiones**

En las organizaciones educativas, el director es quien debe tomar decisiones efectivas, para lograr el objetivo principal, además debe conocer su verdadero rol de gerente, buscar instrumentos efectivos que le permitan construir un proceso lógico y alcanzar las metas planificadas. El gerente educativo al realizar las visitas de acompañamiento antes de decidir cualquier situación, debe involucrar al personal, oír planteamientos, aclarar objetivos.

En la practica la gerencia de una institución educativa tiene que tomar decisiones para diseñar y desarrollar la planificación estratégica de la Institución en los aspectos relacionados con el planteamiento, la organización, la dirección, y el control de las actividades académicas y administrativas para el correcto funcionamiento de la Institución de acuerdo a los objetivos y metas de la misma.

#### **4.9.2. Cómo Tomar Buenas Decisiones**

Un gerente debe tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible (que generalmente es incompleta). Esto se puede hacer de dos formas: Decisiones Intuitivas (Se decide en forma espontánea y creativa) o Decisiones Lógicas o Racionales (Basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia) (Dichter, 1988).

Las decisiones gerenciales deben estar basadas en la planeación estratégica y dirección, donde los gerentes enfrentan problemas sencillos o complejos. La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y traen como consecuencia el riesgo, la incertidumbre y el conflicto, por esto el proceso de toma de decisiones gerenciales, debe identificar el problema hasta resolverlo encontrando alternativas de solución y poniendo en práctica la alternativa seleccionada, donde debe existir más de una alternativa de solución (MOODY, 1991)

El gerente como tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de

toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta (DRUCKER, 2006).

## 5. Marco institucional

### 5.1. Identificación de la Institución

#### 5.1.1. Información General

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA: **COLEGIO TOLIMENSE**

DIRECCION: **CARRERA 7 CALLE 2 ESQUINA**

ZONA: **BARRIO BELEN**

MUNICIPIO: **IBAGUE**

DEPARTAMENTO: **TOLIMA**

TELEFONOS: **2 730012 – 2730016 – 2730018**

PÁGINA WEB: **[www.colegiotolimense.edu.co](http://www.colegiotolimense.edu.co)**

CORREO ELECTRÓNICO: **[info@colegiotolimense.edu.co](mailto:info@colegiotolimense.edu.co)**

#### 5.1.2. Identificación Oficial

REPRESENTANTE LEGAL: Pbro. ALFONSO BONILLA ARISTIZABAL

NIT: 890700681 -9

CODIGO DANE: 373001000200

CODIGO ICFES: 015933

NÚCLEO EDUCATIVO No. 01

### 5.1.3. Identificación Académica

En la actualidad cuenta con 42 cursos que van desde el nivel preescolar, básica y media, distribuidos físicamente en unidades o bloques, su plan de estudios se desarrolla en horarios diferentes, para preescolar desde las 7:00 a.m. hasta las 12:00 m, para primaria desde las 6:40 a.m. hasta la 1:00 p.m. y para bachillerato desde las 6:40 a.m. hasta la 1:30 p.m. La comunidad educativa se encuentra organizada de la siguiente manera: la población total de estudiantes es de 1.100 estudiantes, 1 rector, 61 docentes, 11 coordinadores, 2 orientadoras, más el personal administrativo.

### 5.1.4. Sector Económico

#### Sector Terciario o de Servicios

El Colegio Tolimense pertenece al sector servicios, entendiéndose este sector el cual desarrolla actividades económicas cuyo propósito es la producción de servicios educativos de preescolar, primaria y bachillerato, que demanda la población de la ciudad de Ibagué.

#### Posición en el Mercado

Para analizar la posición en el mercado del COLEGIO TOLIMENSE se tuvo como referencia el reporte ranking Col-Sapiens 2018, emitido por la firma consultora Sapiens Research.<sup>3</sup>

El departamento del Tolima cuenta con 520 colegios, todos del calendario A, 412 del sector público y 108 del sector privado. En la sexta versión del reporte únicamente clasificaron 11 del sector privado y 2 sector público.

Estas 13 instituciones representan el 2.50% de colegios del departamento, de estos 13 colegios (los mejores colegios del Tolima) 9 alcanzaron una calificación (que va desde A, la menos alta, hasta AAA++, la más alta) por tener de manera vigente o activa sus

---

<sup>3</sup> BOGOTÁ, Sapiens Research (2018, septiembre). Reporte Ranking Col-Sapiens 2018. Recuperado de <https://www.srg.com.co/noticias/reporte-ranking-col-sapiens-2018/>

correspondientes certificaciones o acreditaciones por firmas internacionales. De acuerdo con la metodología, las categorías van desde la D1 (la más alta) hasta D10 (la menos alta) según el desempeño académico de las instituciones en las pruebas Icfes 2017 y 2018.

En la tabla siguiente se muestran los 13 colegios que clasificaron para el reporte y las 9 instituciones que alcanzaron calificación A, de los 11 colegios privados, 7 colegios obtuvieron calificación A, encontrándose el COLEGIO TOLIMENSE en la posición No 7.

**Tabla 3 Reporte Colegios-Ibagué Rnking Col-Sapiens 2018**

↑↓	Categoría ▲	Calificación ⇅	Colegios ⇅	Ciudad ⇅	Sector ⇅	Calendario ⇅
=	D2	A	COLEGIO SAN BONIFACIO DE LAS LANZAS	Ibagué	Privado	A
=	D3	A	COLEGIO INGLÉS	Ibagué	Privado	A
∨1	D6	A	COLEGIO LOS SAMANES	Ibagué	Privado	A
=	D7	A	I.T. "TC. LUIS F. PINTO"	Melgar	Público	A
=	D7	A	COLEGIO CHAMPAGNAT	Ibagué	Privado	A
=	D8	A	I.E. SANTA TERESA DE JESÚS	Ibagué	Público	A
∧1	D8		GIMNASIO CAMPESTRE	Ibagué	Privado	A
∧1	D9	A	COLEGIO EUCARISTICO MARIA DEL REFUGIO	Ibagué	Privado	A
=	D9	A	COLEGIO FRANCISCANO JIMÉNEZ DE CISNEROS	Ibagué	Privado	A
∧1	D9	A	COLEGIO TOLIMENSE	Ibagué	Privado	A
=	D9		GIMNASIO LOS ROBLES	Ibagué	Privado	A
∧1	D9		COLEGIO SAN ANTONIO MARÍA CLARET	Libano	Privado	A
∧1	D9		COLEGIO COMFENALCO	Ibagué	Privado	A

**Fuente.** Reporte Ranking Col-Sapiens 2018

La siguiente tabla refleja una comparación de los posibles competidores, hablando en instituciones del sector privado y las mas reconocidas a nivel regional, esta información fue recolectada de las distintas paginas web como tarifas educativas.

**Tabla 4 Información Contexto-Competidores**

Nombre del Establecimiento	Tamaño (N° Estudiantes)	Sector	Aprox. V/Matricula (Unid Primaria)
Colegio Champagnat	1.400	Privado	\$ 970.212
Colegio Tolimense	1.100	Privado	\$ 1.032.000
Colegio La Presentación	660	Privado	\$ 1.613.200
Colegio Eucarístico	450	Privado	\$ 377.836
Colegio Inglés	280	Privado	\$ 813.470
Colegio San Bonifacio	200	Privado	\$ 1.616.160

**Fuente:** Páginas Web de cada Establecimiento “Tarifas Educativas”

Se puede analizar que el Colegio Tolimense es un establecimiento grande, que su infraestructura física tiene capacidad para más de mil estudiantes y que sus costos educativos son atractivos para la población de la región, además de ello la formación en valores humano – cristianos de los niños, niñas y jóvenes.

## 6. Diseño metodológico

El desarrollo del presente trabajo se ha clasificado en un diseño no experimental transeccional o transversal descriptivo y correlacionales-causales.

No experimental porque se observará la situación actual en el Colegio Tolimense de la gestión estratégica del SGC y se analizará que tan adecuado y optimo es para la toma de decisiones gerenciales. Transeccional o transversal porque se tendrá acceso a la información existente de planeación estratégica del Colegio analizando su incidencia en los procesos misionales, sus actividades y resultados de gestión. Descriptivo, se realizará descripción del estado actual de la Institución, la identificación y descripción de los procesos identificados en la misma.

Mediante este diseño de investigación se realizará la observación y levantamiento de información del estado actual de la Institución frente al SGC, su gestión estratégica y la relación frente a la toma de decisiones gerenciales, se realizará el registro de lo encontrado, su clasificación y se constatará frente al marco conceptual planteado. Las fuentes de información serán primarias y secundarias, para las primarias se realizará entrevista con los líderes de cada proceso, para las secundarias se tendrá como base los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015.

Dentro de las fuentes primarias, se llevaron a cabo entrevistas en cada una de las oficinas de los líderes de procesos, con el fin de ir tomando nota de lo encontrado e ir identificando los vacíos que impiden tener una planeación estratégica clara y definida, como segunda instancia se tomó una muestra de la población en este caso del total de los empleados, es decir 50 personas, para la aplicación de una encuesta de elaboración propia de acuerdo a las actividades y procesos del Sistema de Gestión de Calidad, las personas que participaron en esta muestra son docentes, coordinadores y algunos cargos administrativos, con el fin de tener una percepción general de la gestión y desempeño del modelo estratégico de la gestión directiva, se practicó de manera física y se tabuló en Excel, de allí parten las gráficas para cada componente y su respectivo análisis.

Para las fuentes secundarias se tuvo el análisis del último documento de seguimiento al mapa estratégico de la institución, de los informes de auditoría externa e interna confrontando los requisitos de la norma ISO 9001:2015, de esta manera se pudo identificar en cuales procesos se necesita de la reingeniería de algunas actividades y de la necesidad de herramientas propias y adecuadas para una mayor organización del desempeño de la dirección de la Institución.

A continuación, se presentan las etapas establecidas para el desarrollo del presente trabajo con sus respectivas actividades y entregables, con la finalidad de llevar un control para el cumplimiento del objetivo propuesto:

**Tabla 5 Etapas del diseño metodológico**

ETAPA	ACTIVIDAD	ENTREGABLE
Determinar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 en el Colegio Tolimense	Elaboración de entrevistas a la muestra planteada, registro y clasificación	Diagnóstico de Cumplimiento
Identificación de riesgos de los procesos y de la Institución	Levantamiento de riesgos y oportunidades de cada una de las áreas de la Institución. Analizar probabilidad, ocurrencia y acciones que permitan la minimización de los mismos.	Matriz de Riesgos y Oportunidades
Diseño de propuesta para la optimización (mejora) de los procesos del SGC	Tabulación y análisis de información - Verificación mapa de procesos y caracterizaciones	Documento de propuesta de mejoramiento
Elaboración de un plan de acción para la implementación de la propuesta diseñada	Revisión de la estructura de la NTC ISO 9001:2015 en su capítulo de evaluación de desempeño frente a los resultados de indicadores de cada uno de los procesos misionales de la Institución	Documento que contenga la identificación de las mejoras por proceso, iniciando por la definición del horizonte institucional, para su posterior revisión de la medición y evaluación de los objetivos de cada gestión; fundamentales para la toma de decisiones gerenciales
Seguimiento y Evaluación	Revisión y análisis de resultados de indicadores de gestión	Informes de Gestión - Revisión Institucional

**Fuente:** Elaboración Propia

## 7. Diagnóstico organizacional

Para el presente diagnóstico fue necesario en primera instancia consultar los documentos existentes en la Institución, los cuales algunos se encontraban desactualizados y otros no plasmaban lo que en la realidad se ejecutaba, llevando esto a que el personal no tuviera claro el horizonte ni una línea de mando definida.

Seguidamente se procedió a entrevistar a los coordinadores y líderes de gestión con el fin de corroborar lo que algunos de los documentos definían y para establecer aquellas actividades que en la marcha se realizaban para establecer los vacíos y así poder definir una propuesta de mejora.

Finalmente se aplicaron unas encuestas a una muestra del personal para tener la percepción de todo el modelo estratégico y su eficacia dentro del desarrollo de las funciones de cada cargo de la muestra tomada, estos fueron insumos para la elaboración del diagnóstico y posteriormente de la propuesta de mejora.

### 7.1. Historia

El Colegio Tolimense inició labores en el mes de febrero de 1934, en una casona de la Calle 8ª con Carrera 2ª, al lado del Colegio de la Presentación. En una época donde los internados para niños y jóvenes eran usuales, el fin del Plantel según su fundador, era el de abrir en la ciudad, un espacio para formar jóvenes de su Provincia Eclesiástica con el perfil religioso y moral, pero, además, con un reglamento parecido a los que tenían en ese momento los seminarios de la Diócesis.

La Resolución 1485 de 1942 emanada del Ministerio de Educación Nacional, le concedió a la nueva institución, la primera aprobación oficial.

En el año de 1946, durante la administración del Presbítero Pedro María Idrobo, los Estatutos fueron reestructurados y se oficializó el Colegio Tolimense ante el MEN como una Fundación de la Iglesia Católica perteneciente a la Arquidiócesis de Ibagué.

En 1952, con la Resolución 331, el colegio adquiere un perfil y un estatus equiparado a los colegios oficiales y privados de la ciudad. En la administración del Presbítero Juan de la Cruz Bernal, (1952 a 1962), el colegio vivió una época de gran importancia desde el punto de vista administrativo, pedagógico y de reconocimiento social y cultural por parte de la sociedad ibaguereña. En esta época se construyó la planta física propia, en la Calle 10 entre Carreras 2ª y 3ª. En los años sesenta se producen importantes cambios en la Iglesia Católica y en el mundo secularizado a partir de las renovaciones emanadas del Concilio Vaticano II. Una etapa dorada en el sentido social, cultural, deportivo y de emprendimiento en todas las actividades pedagógicas de la Institución se vivió durante la administración del Padre Oscar Rebellón, labor reconocida por todas las esferas sociales, políticas y eclesiales de la Ciudad Musical. En ese momento histórico, 1985, se celebran con gran pompa y regocijo las Bodas de Oro, con la participación de la ciudadanía ibaguereña como reconocimiento al gran aporte del Colegio al formar jóvenes dignos de una nueva sociedad.

En 1994 el Ministerio de Educación Nacional expidió la Ley 115 y su Decreto Reglamentario 1860 que marcaban a nivel nacional nuevos derroteros para la educación, no sólo en la parte pedagógica sino en la administrativa. Así, bajo la dirección del Padre Julio César Fuentes, se inicia la estructuración y construcción del Proyecto Educativo Institucional, PEI.

La orientación de la Institución en manos de un laico de la ciudad hacia el final del siglo, marca un derrotero diferente en la línea histórica del Plantel. En ese tiempo, se inauguró la nueva sede del colegio en el barrio Belén (1998), y se implementó la coeducación, por medio de la cual el Colegio Tolimense abrió sus puertas a estudiantes del sexo femenino.

En el año 2002, retoma la rectoría del colegio a un sacerdote diocesano. Ahora, es el Presbítero Arnulfo Pinilla quien asume esta misión. El padre Arnulfo, apunta nuevamente hacia la pedagogía y administración eclesiástica inherente a la filosofía católica y da

como resultado las obras de adecuación a la planta física y sobre todo la construcción del Castillo del Saber para los niños de Preescolar,

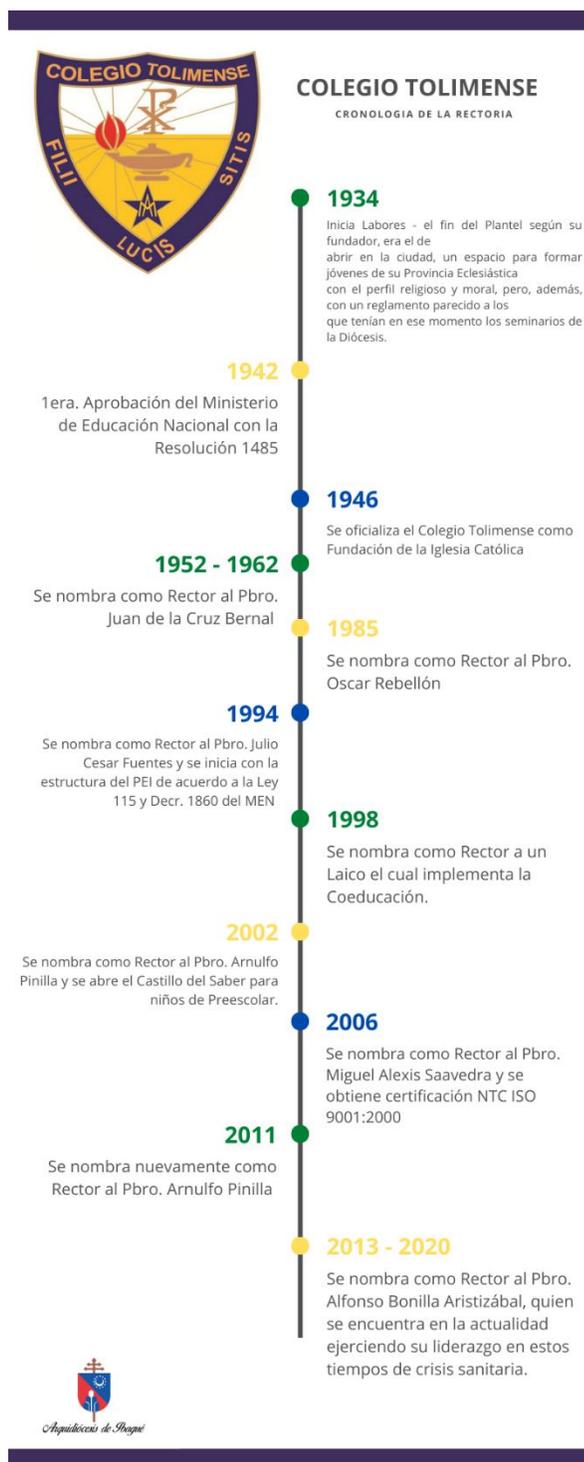
En junio de 2006 el Señor arzobispo Flavio Calle Zapata nombra como nuevo rector de la Institución, al Pbro. Miguel Alexis Saavedra Arias, cuya obra se puede sintetizar en primer lugar, en la calidad y excelencia de los procesos académicos, y la sana convivencia para toda la comunidad educativa, y, en segundo lugar, haber certificado al colegio en la norma NTC ISO 9001:2000, en el marco de las celebraciones de las “Bodas de Diamante”.

El 1° de diciembre de 2011, el arzobispo de Ibagué Monseñor Flavio Calle Zapata, nombra nuevamente al Pbro. Arnulfo Pinilla Gaviria como rector de la institución. Además de seguir las políticas de sus antecesores, continúa con la insistencia en la formación de valores.

El 9 de diciembre de 2013, es nombrado por el Señor Arzobispo Monseñor Flavio Calle Zapata, al padre Alfonso Bonilla Aristizábal, como el nuevo rector con la responsabilidad de continuar la imagen de la institución emblemática para la ciudad y para el departamento.

## **7.2. Cronología Nombramientos del Rector**

figura 2 Cronología de Rectores



Fuente: Elaboración Propia, Tomado del Manual de Calidad Colegio Tolimense 2018

## **7.3. Filosofía Institucional**

El Colegio Tolimense es un colegio de identidad católica confesional que profesa el credo de la Iglesia Católica, tiene la misión de formar seres humanos integrales bajo la bendición de Dios y los principios del Evangelio.

Se caracteriza por impartir una formación en valores cristianos, una alta exigencia académica y porque exige a sus estudiantes un comportamiento social de altura y respeto, movidos por el lema: “sed hijos de la luz”.

El Colegio Tolimense, cifra su razón de ser en los estudiantes y con ellos todas las personas que directa o indirectamente forman parte de la comunidad educativa.

## **7.4. Horizonte Institucional**

### **7.4.1. Misión**

El Colegio Tolimense de la Arquidiócesis de Ibagué ofrece a sus estudiantes un servicio educativo fundamentado en la excelencia académica, el desarrollo de competencias, actitudes y valores humanos y espirituales, mediante prácticas significativas que trasciendan a la vida personal, familiar y eclesial.

### **7.4.2. Visión**

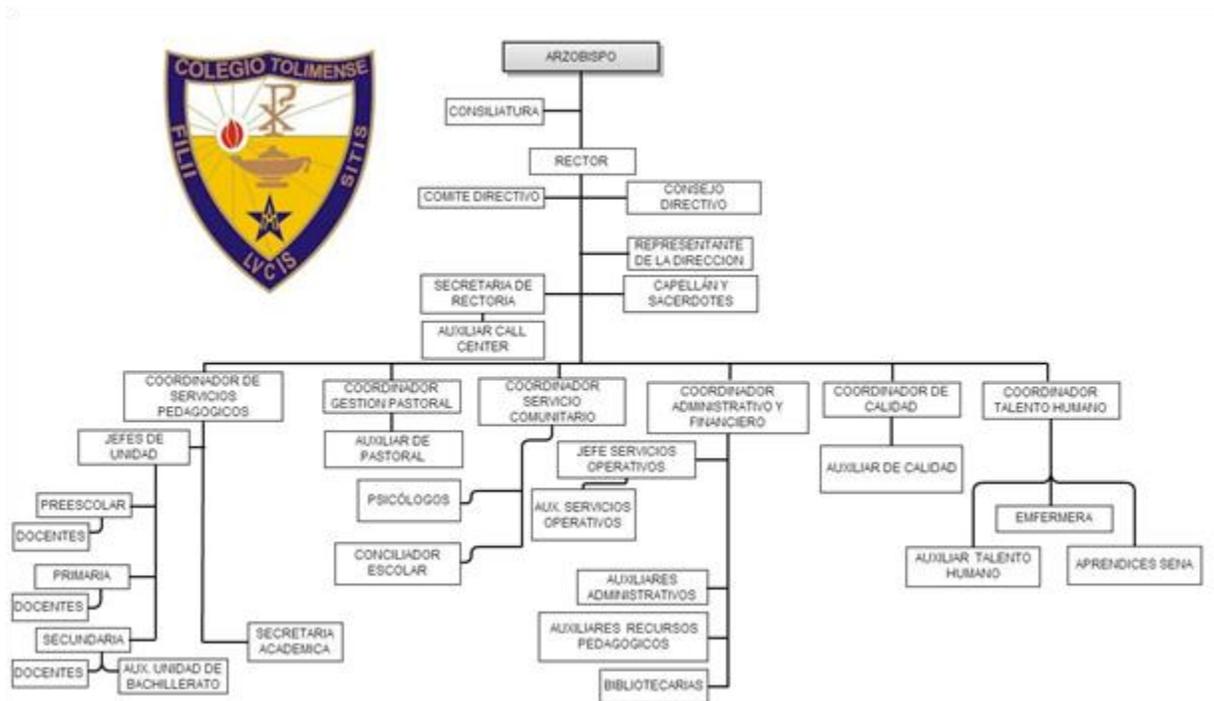
Para el 2020 el Colegio Tolimense será una institución posicionada a nivel nacional como un excelente prestador del servicio educativo, mediante una sólida formación académica, humana y espiritual bajo los principios del Evangelio, a la vanguardia de los avances de la vida moderna, proyectada a la Educación Superior que promueva el desarrollo de la región.

## 7.5. Estructura Organizacional

El Colegio Tolimense ha definido sus funciones y su estructura de acuerdo a lo establecido en las Actas del Comité de Calidad N.º – 001 de 1º de agosto de 2008, 012 de 2 de junio de 2010, 005 de 22 de marzo de 2011, 001 de 15 de febrero de 2012 y 001 del 30 de enero de 2015.

La estructura organizacional en los documentos vigentes del Colegio Tolimense es la siguiente (Tolimense, 2018):

figura 3 Organigrama Colegio Tolimense



Fuente: Manual de Calidad Colegio Tolimense 2018

## 7.6. Sistema de Gestión de Calidad

El Colegio Tolimense establece el Sistema de Gestión de Calidad con base en unos preceptos que permiten cumplir de manera efectiva el logro de su objeto social, definiendo el marco de referencia de los objetivos de calidad, con el objeto de garantizar y mejorar la prestación del servicio educativo, generando beneficios hacia la comunidad, promover la participación y en general satisfacer al cliente.

El Colegio Tolimense a través de su objeto social y las metodologías definidas para la ejecución del servicio educativo, propende por la satisfacción de las necesidades del cliente (alumnos, padres de familia y comunidad educativa).

Cuando se presenten cambios que afecten el Sistema de Gestión de Calidad tiene la responsabilidad de garantizar la integridad del Sistema, identificando dichos cambios, evaluando su impacto, conveniencia y presentando un plan de acción al Comité de Calidad para su aprobación e implementación.

### 7.6.1. Política y Objetivos de Calidad

“Es política de calidad del Colegio Tolimense:

- ✚ La formación integral de niños, niñas y jóvenes con desempeños académicos superiores, la profundización del idioma inglés y el desarrollo de proyectos;
- ✚ La práctica continua de los valores humanos y espirituales;
- ✚ La promoción de una sana y alegre convivencia;
- ✚ Contando con un equipo idóneo de profesionales,
- ✚ Una excelente infraestructura,
- ✚ Cumpliendo con los requisitos y el mejoramiento continuo de los procesos.”

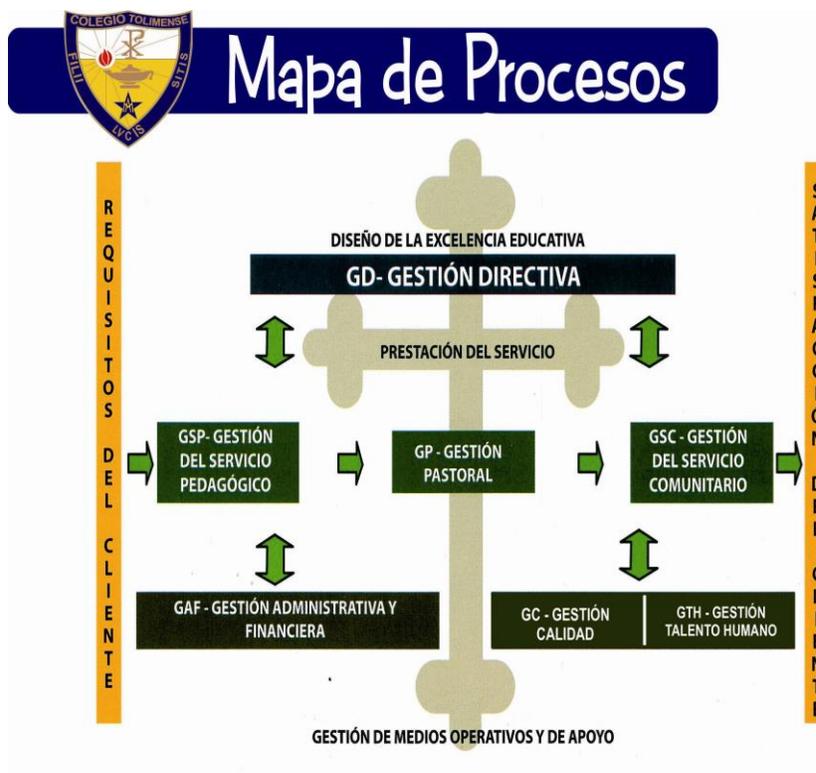
Para el logro de la política de calidad, el Colegio Tolimense definió los siguientes objetivos de calidad:

1. Dirigir a la comunidad educativa en la responsabilidad y mística de los principios institucionales de Identidad, Fraternidad y Trascendencia.
2. Ofrecer un programa académico orientado al desarrollo de las competencias de los estudiantes, fundamentado en la filosofía institucional, para alcanzar niveles superiores de desempeño.
3. Ofrecer formación en pastoral y en valores cristianos orientados al fortalecimiento de la fe, la vida y los principios morales de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
4. Promover una sana y alegre convivencia en la comunidad tolimensista, mediante el apoyo por psico orientación, y la aplicación del Manual de Convivencia.
5. Garantizar un adecuado proceso de contratación de personal idóneo y competente para los diferentes requerimientos de la institución.
6. Administrar los recursos materiales y financieros disponibles, a fin de lograr la efectiva distribución y asignación equitativa, para la eficiente prestación del servicio educativo y la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa.
7. Administrar, controlar y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad del Colegio Tolimense

### **7.6.2. Mapa de Procesos**

El enfoque del Sistema de Gestión de Calidad del Colegio Tolimense está orientado a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes (alumnos, padres de familia, comunidad educativa) relacionados con el diseño, desarrollo, seguimiento, evaluación y retroalimentación del Proyecto Educativo Institucional. Aprobado según acta del Comité de Calidad.

figura 4 Mapa de Procesos Colegio Tolimense



Fuente: Manual de Calidad Colegio Tolimense 2018

### 7.6.3. Procesos del Sistema de Gestión de Calidad

#### DISEÑO DE LA EXCELENCIA EDUCATIVA

Está relacionado con la definición de lineamientos, políticas, objetivos y estrategias para el desarrollo del servicio educativo a través del Proyecto Educativo Institucional y para el seguimiento, control y protección de los recursos.

El proceso que integra el diseño de la excelencia educativa es la **Gestión Directiva**

#### PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO

Contribuye al desarrollo de la misión del **Colegio Tolimense** como organización prestadora del servicio educativo. Los procesos que conforman la prestación del servicio

educativo son: **Gestión del Servicio Pedagógico, Gestión Pastoral y Gestión del Servicio Comunitario.**

#### GESTIÓN DE MEDIOS OPERATIVOS Y DE APOYO AL USUARIO

Soporta al **Colegio Tolimense** en la consecución del talento humano idóneo, la administración de los recursos necesarios para su funcionamiento y el control y mejoramiento del Sistema de Gestión de Calidad

Los procesos que constituyen la Gestión de Medios Operativos y de Apoyo al Usuario son: **Gestión de Talento Humano, Gestión Administrativa y Financiera y Gestión de Calidad.**

#### **7.6.4. Medición a los Procesos**

El Colegio Tolimense cuenta con un sistema de indicadores de gestión que permite medir cada uno de los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para ello ha establecido los siguientes documentos:

- ✓ Instructivo “Seguimiento de la Gestión Institucional” I-GD-002;
- ✓ Formato “Direccionamiento del Plan de Gestión Estratégico” F-GD-019 y el
- ✓ Formato “Elaboración Indicador de Gestión” F-GD-008.

También forman parte de los documentos para el seguimiento y revisión de los procesos los Informes de Gestión que elaboran los responsables de procesos cada período escolar (4 informes en el año) y el Acta de Revisión por la Dirección, que se elabora una vez por año, antes de la auditoría externa.

#### **7.6.5. Informe de Resultados – Procesos del SGC**

Para la obtención de esta información, se logra un acercamiento con cada líder de proceso, encontrándose los siguientes resultados con corte al año 2019 (Tolimense, 2019).

La gestión Directiva o la alta dirección bajo la responsabilidad del padre Rector Alfonso Bonilla Aristizábal presenta el informe de gestión dando a conocer los retos y logros obtenidos por la institución a nivel de cada una de las gestiones, resaltando aspectos como el resultado académico de los estudiantes en las pruebas saber, el rediseño del sistema de Evaluación institucional, la obtención de la resolución de costos educativos anterior al proceso de matrícula, la matrícula de más del 70% de los estudiantes en la primera convocatoria, las inversiones en mantenimiento y recuperación de la infraestructura y el cumplimiento de la normatividad de seguridad laboral.

### **GESTIÓN DEL SERVICIO PEDAGÓGICO**

Teniendo en cuenta la evaluación Institucional realizada en noviembre de 2018, en la que se evidenció que el diseño curricular en cada una de las áreas del conocimiento estaba orientado a trabajar por logros e indicadores de logros, para el 2019 se reestructuró totalmente, con el objetivo de alinearlos a los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, de tal forma que se estructuró y planificó un Diseño Curricular de cada una de las áreas del conocimiento desde las competencias y desempeños que deben desarrollar los estudiantes, teniendo en cuenta los Derechos Básicos de Aprendizaje, en este sentido se modificó también el Sistema Institucional de Evaluación de los Estudiantes buscando la trazabilidad entre lo planeado y lo evaluado, para consolidar esta dimensión del currículo se le dio relevancia al encuadre pedagógico en cada una de las asignaturas.

Con el fin de brindar un acompañamiento permanente a todos los estudiantes en su proceso de aprendizaje y aumentar el nivel de exigencia razonable, se realizó durante cada uno de los períodos académicos un constante monitoreo de su rendimiento académico, generando encuentros permanentes con los padres de familia para coordinar acciones y orientaciones en beneficio de los estudiantes, y se puso límite a los procesos de nivelación, de tal manera que a diferencia de otros años el estudiante después de cada período académico sólo se le brindó una oportunidad para realizar su nivelación, arrojando los siguientes resultados: Estudiantes aplazados para el año 2020, 7 (siete) y estudiantes que no fueron promovidos para el grado siguiente 1 (uno)

Desde lo pedagógico la capacitación a los docentes se centró en formación en Competencias para educadores del S. XXI.

Se generó un instrumento de acompañamiento y seguimiento al docente en el aula con el fin de hacer la evaluación de los maestros en su quehacer pedagógico y práctica en el aula de clase. Los resultados fueron muy positivos y permitieron la toma de decisiones oportunas.

### **GESTION DEL SERVICIO COMUNITARIO**

El objetivo de la gestión del Servicio Comunitario estuvo enfocado hacia la puesta en práctica de nuestra filosofía institucional que apunta a la promoción de una sana y alegre convivencia entre todos los miembros de la comunidad Educativa, a través del apoyo de psico orientación y la aplicación del Manual de Convivencia. En esa serie de ideas se desarrollaron las siguientes actividades:

La promoción y prevención de riesgos psico sociales a través de charlas en los diferentes cursos, atendiendo temas como: el buen trato, las habilidades sociales, la competencia comunicativa, la formación axiológica a través de orientaciones del respeto, la responsabilidad, la tolerancia, el autocontrol y otros valores.

De igual manera se planearon, desarrollaron y evaluaron macro campañas que buscaban promover la sana convivencia. En el año 2019 se desarrollaron las siguientes campañas:

La Campaña “ABRE TUS OJOS” que se desarrolló con el apoyo de Policía de Infancia y Adolescencia, en el mes de marzo, la cual tuvo por objetivo: Realizar una intervención en las aulas de los estudiantes de sexto, octavo, noveno y décimo sobre la prevención de riesgos psico-sociales y tipificación de acciones que puedan configurar comisión de delitos.

La Campaña “CELEBREMOS LA VIDA, El mejor amor de todos está en ti...”, en el mes de abril, la cual tuvo por objetivo: Promover el valor de la vida, entre los niños, jóvenes y adolescentes, a través de expresiones artísticas espontaneas y la toma de consciencia de la vida como un don de Dios.

La Campaña “SI CUIDAS TUS PALABRAS EL LENGUAJE CUIDARÁ DE TI”, en el mes de agosto, la cual tuvo por objetivo: Realizar una intervención en la población estudiantil del Colegio Tolimense con miras a mejorar el buen uso del lenguaje mediante una campaña sobre la toma de conciencia del uso que actualmente le estamos dando al lenguaje y la manera cómo podemos mejorarlo.

Estas campañas tienen un alcance para las diferentes unidades e involucran tanto estudiantes como docentes y directivas.

Los avances en la Gestión del Servicio Comunitario se vieron directamente reflejados en la reducción del conflicto escolar, en la calidad del ambiente de aprendizaje y en la apropiación de valores como la tolerancia, el respeto y el diálogo.

A través de los años la institución ha apropiado un estilo particular de manejo de conflictos escolares, mediante la conciliación escolar, estrategia privilegiada que permite el reconocimiento de la responsabilidad de cada actor del conflicto y especialmente la posibilidad de la reparación y reconciliación.

Dentro de los factores que generaron estos cambios cualitativos podemos resaltar la implementación de una mayor exigencia por parte del equipo directivo de la institución a los docentes directores de grupo para que acompañen de manera permanente y oportuna a los estudiantes en los diferentes momentos de su permanencia en el colegio. Esto nos permitió la profundización del acompañamiento de los estudiantes en su proceso de aprendizaje, en sus diversas etapas de adaptación, en la manera de afrontar los conflictos entre sus compañeros y en la comprensión de su realidad familiar.

Gracias a la intervención temprana con el componente de PROMOCIÓN de los valores propios de la convivencia y la aplicación de mecanismos de PREVENCIÓN como la activación de alertas en los diferentes ámbitos, hemos podido cosechar muy buenos resultados en la convivencia escolar que nos confirman que vamos en el camino correcto del cumplimiento de nuestra misión institucional de una “sana y alegre convivencia”.

## **GESTION DE PASTORAL**

La gestión de Pastoral tuvo como objetivo principal Ofrecer formación en pastoral y en valores cristianos orientados al fortalecimiento de la fe, la vida y los principios morales de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Para ello se desarrollaron diferentes actividades durante el año que se reflejan a continuación:

- Elaboración del Plan de Pastoral para el año 2019; Elaboración del esquema para los Retiros Espirituales; Organización de la pastoral de los estudiantes; Organización de la Feria de las pastorales.
- Retiro Espiritual de apertura del año, con los empleados; Retiros Espirituales con los estudiantes (desde el Grado 11° hasta el Grado 5°); Celebración de la santa misa con los estudiantes (todos los grados, desde 1° de primaria hasta 11°, una Eucaristía por periodo); Celebraciones de la Santa Misa con diversas intenciones: de inicio de semestre; por diversas necesidades, por las familias; Oración de las mañanas para los estudiantes; Hora de pastoral semanal con estudiantes (se organizaron 10 grupos temáticos en primaria y 14 grupos temáticos en bachillerato cada grupo tenía, a su vez subgrupos para que el número de estudiantes no fuera demasiado grande); Hora de pastoral semanal con empleados (martes, de 5:00 p.m. a 6:00 p.m. En el segundo semestre se cambió por grupos de aprendizaje cultural o informático); Celebración de la Pascua para los empleados; Celebración de la Pascua para los estudiantes.
- Celebración de los cumpleaños del Señor Arzobispo; Campaña de la Cristiana Comunicación de Bienes; Campaña de recolección y entrega de mercados para los más pobres; Reuniones con padres de familia de niños de Primera Comunión y Confirmación; Visita del cuadro de N.S. de Chiquinquirá; Eucaristía de Consagración de los niños de los grados 1° y 2° a la Infancia Misionera; Colaboración en la organización y realización del Primer Encuentro de Alabanza y Adoración, sábado 21 de septiembre, en el marco de la Semana Cultural; Día de la Espiritualidad como base de nuestra formación, miércoles 25 de septiembre, en el marco de la Semana Cultural; Preparación con los estudiantes y ejecución de la Misión propuesta por el Papa Francisco para toda la Iglesia; Retiro espiritual con padres de familia de niños de Primera Comunión y Confirmación, sábado 19 de octubre; Retiro espiritual y confesiones de niños y jóvenes que iban a ser

confirmados; Retiro espiritual y confesiones de 110 niños que iban a hacer la Primera Comunión; Confirmaciones de 180 estudiantes del colegio en La Catedral; Primeras Comuniones de 110 estudiantes del colegio en La Catedral; Preparación y celebración de las Novenas de Navidad para todo el colegio; Preparación y realización de la Eucaristía de despedida de los estudiantes de 11° grado.

## **GESTION DEL TALENTO HUMANO**

Entendiendo la dinámica de desarrollo del departamento de Talento Humano y las nuevas perspectivas para lograr generar un ambiente de trabajo basado en obtener empleados comprometidos e involucrados con las metas de organización, el Colegio empezó a crear un plan de bienestar de tal manera que se favorecieran espacios que permitan disminuir el nivel de estrés, creando lazos de amistad, favoreciendo el estado de la salud y permitiendo momentos de relajación y aprendizaje. Para lo anterior se desarrollaron actividades como proyectos deportivos en las disciplinas de fútbol femenino, baloncesto, natación y trabajo dirigido con entrenamientos todos los miércoles en horas de la tarde, encuentros de relajación y masajes, proyecto con clases durante un semestre de actividades lúdicas como danzas, teatro, pintura, arte y música.

Para el proceso de contratación, se evidencia un vacío en el normal proceso de desarrollo de búsqueda del perfil adecuado, ya que éste se realiza única y exclusivamente por recomendación y en muchos casos sin pruebas psicotécnicas o entrevistas que sustenten las competencias de la persona que la Institución está buscando.

De igual manera se garantizó un adecuado proceso de contratación y terminación de contrato acorde con la normatividad legal vigente, se garantizó el derecho a la salud y protección social realizando oportunamente los pagos de seguridad social como lo determina la ley.

En entrevista con la Coordinadora de Talento Humano nos cuenta que la Institución cuenta con 110 empleados, distribuidos así:

-  Rector
-  Coordinadores (Lideres de Gestión)

- ✚ Docentes
- ✚ Personal Administrativo
- ✚ Personal de Apoyo (orientación escolar (psicólogas), capellán)
- ✚ Personal de Servicios Generales
- ✚ Aprendices Sena y Pasantes Universitarios

La misma persona que asume el rol de Coordinador de Talento Humano, asume el rol de profesional contable, quien tiene a su cargo realizar todos los pagos a proveedores y manejo de caja menor, como también el proceso de compras.

### **GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

El periodo del año 2019 la coordinación de Administración con base al análisis de presupuesto fijados en la inversión y teniendo en cuenta la variable de mantenimiento de infraestructura y equipos, se realizaron importantes actividades con la visión principal de continuar garantizando un eficaz desarrollo de en todos los procesos de Enseñanza Aprendizaje: suministrando oportunamente los recursos físicos, tecnológicos , logísticos y de mantenimiento de la infraestructura .

### **ASPECTOS POSITIVOS QUE INFLUYEN EN EL BIENESTAR ESTUDIANTIL Y EDUCATIVO.**

- ✓ Se incrementó el plan establecido por la Secretaria de Educación ofreciendo comida saludable en las cafeterías de la institución.
- ✓ Adquisición de 150 pupitres universitarios, bajo los parámetros técnicos de ergonomía y fabricación, para continuar con el plan de fortalecimiento del mobiliario de la institución.
- ✓ Cambio de los elementos de seguridad y emergencia de salón de primeros auxilios, al igual que la capacitación de personal administrativo y operativo en primeros auxilios.

### **MEJORAMIENTO AMBIENTAL EN ENTORNO EDUCATIVO.**

- ✓ Se logró la adquisición de seis puntos ecológicos de recolección de basuras, para continuar con la cultura de fortalecer el medio ambiente.
- ✓ Recepción el anteproyecto para el estudio de la consecución de un SISTEMA DE ENERGÍA RENOVABLE, con la instalación de paneles solares.

#### FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.

- ✓ Adquisición de equipos de cómputo especiales para el desarrollo de los materiales que se requieren para la educación de los estudiantes.
- ✓ Adquisición de equipos especiales para el fortalecimiento de la señal de Wifi de la institución
- ✓ Fortalecimiento de la emisora en adecuación de la insonorización.
- ✓ Obtención de elementos especializados para el fortalecimiento del sistema de sonido y audio del teatro.

#### FORTALECIMIENTO DEL AREA DE PUBLICIDAD Y FOTOGRAFIA

- ✓ Adquisición de un DRONE especializado para fotografía y video.
- ✓ Obtención de dos cámaras e impresora para fotografía.

#### FORTALECIMIENTO DE HERRAMIENTAS PARA EL ASPECTO SOCIOCULTURAL

- ✓ Adquisición de instrumentos musicales para la creación de la BANDA INFANTIL con sesenta integrantes.
- ✓ Adquisición de una batería digital para la orquesta de la institución.

#### CRECIMIENTO DE LOS INSTRUMENTOS DE LABORATORIOS

- ✓ Adquisición de cuatro microscopios especializados para los laboratorios de Biología y Química.

#### FORTALECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA

- ✓ Mantenimiento general de la infraestructura física.
- ✓ Adecuación del hall de primaria y hall de piscinas para desarrollo de las actividades de los estudiantes.
- ✓ Iniciación de segunda fase de la sustitución de la iluminación no convencional por iluminación Led certificada en toda la institución.

Se puede evidenciar que la gestión Administrativa es netamente de cuidado y preservación de la infraestructura física, porque las demás actividades que son responsabilidad de esta gestión están a cargo de la misma persona que maneja talento humano y contabilidad, esto debido a una falta de planeación y direccionamiento estratégico desde la Dirección.

## **GESTION DE CALIDAD Y RIESGOS**

El Colegio Tolimense desde el año 2018 está certificado bajo la norma de calidad ISO 9001:2015 por el ente certificador Bureau Veritas, esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa, y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, basado a su vez en el ciclo de mejora continua PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

La implementación de esta norma ha traído muchos beneficios para la institución entre ellos está, mejorar la imagen institucional frente a la comunidad educativa en el desarrollo de sus procesos, favorecer la confianza en los padres de familia en cuanto a la calidad de la educación para sus hijos y así mantener el número de estudiantes matriculados año tras año, fidelizando así a nuestro principal cliente: los estudiantes.

Para el año 2021 se tiene prevista la visita de seguimiento No 3 por parte del ente certificador, en donde se corroborará la continuidad del cumplimiento de la normatividad tanto de esta norma como de las reglamentarias y de ley, ratificando la renovación del certificado que avala como una Institución que cumple y desarrolla sus actividades pensando en la satisfacción del cliente, mejorando sus procesos día a día, identificando oportunidades de mejora e implementando los planes de acción respectivos para la mitigación de los posibles riesgos que afecten la prestación del servicio, todo esto bajo registros y evidencias en los documentos adscritos al Sistema de Gestión del Colegio Tolimense.

Se ha podido evidenciar en el desarrollo de las entrevistas con cada una de las personas que lideran estos procesos, que hace falta coherencia entre lo documentado con lo que se desarrolla en el día a día. Hace falta una planeación que permita hacer un seguimiento a los compromisos de cada proceso que mejoren y apunten al cumplimiento de los objetivos y horizonte institucional.

## 7.7. Cumplimiento de los Requisitos de Norma NTC ISO 9001:2015

Se pudo establecer con la gestión de Calidad y Riesgos que la Institución hace su mejor esfuerzo para cumplir con los numerales de la norma internacional, eso se ve evidenciado en las auditorías internas y externas, el último informe de auditoría externa contempla:

figura 5 Hallazgos auditoria externa

Resumen de los hallazgos de la auditoria					
No. De No conformidades registradas:		Mayores:	0	Menores:	4
¿Se requiere una Auditoria Extraordinaria? <input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO		Duración de la Auditoria Extraordinaria:			NA día(s)
Fechas reales de la auditoria extraordinaria:		Inicio:	NA	Final:	NA
Observaciones auditoria extraordinaria:		No aplica			
Recomendación del equipo Lider					
Normas (s)		Recomendación			
ISO 9001:2015		Sujeta a planes de acción satisfactorios			
0					
0					
0					
0					
Equipo Lider (1):		Auditor (es) Miembros del equipo			
Nydia Toms Reyes		0	0	0	
		0	0	0	
		0	0	0	
		0	0	0	
		0	0	0	
Alcance de Certificación junto con la no aplicabilidad (declaración de alcance debe ser verificada y aparecerá en el siguiente espacio)					
DISEÑO Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO FORMAL PARA PREESCOLAR, BÁSICA PRIMARIA, BÁSICA SECUNDARIA MEDIA.					
Alcance Sitio 1:		NA			
Alcance Sitio 2:		NA			
Alcance Sitio 3:		NA			
Para ISO 27001 indique declaración de aplicabilidad, número de versión y fecha:		No aplica			
El documento de existencia legal concuerda con la dirección y nombre de la empresa (marque con una X):		X	El objeto social tiene relación con el alcance del Sistema de Gestión (marque con una X).	X	
Comentarios de la revisión del documento de existencia legal:					

Fuente: Informe Auditoría Externa – Bureau Veritas 2019

<sup>4</sup>Según el resumen del informe de auditoría externa, llevada a cabo en el mes de febrero del año 2020, se generaron 4 no conformidades de tipo menor, las cuales tuvieron su respectivo plan de acción y corrección aprobados por el ente certificador.

Como observación se puede evidenciar que es necesario que la Institución mejore en los procesos de planeación estratégica (planificación) para que las actividades ejecutadas y lo documentado en el SGC sea congruente y tenga un efecto positivo en la mejora continua que se busca con el ciclo PHVA.

Para lo anterior y con el fin de diseñar una propuesta de mejora atractiva para la institución, se diseñó una encuesta que fue aplicada a una muestra del total de la población, en este caso al 50% del personal de la institución (50 personas) de los diferentes niveles con el fin de tener una percepción de la gestión y desempeño del modelo estratégico de la gestión directiva, frente a los procesos y actividades que se desarrollan en la institución.

---

<sup>4</sup> Informe de Auditoría Externa Colegio Tolimense – Bureau Veritas

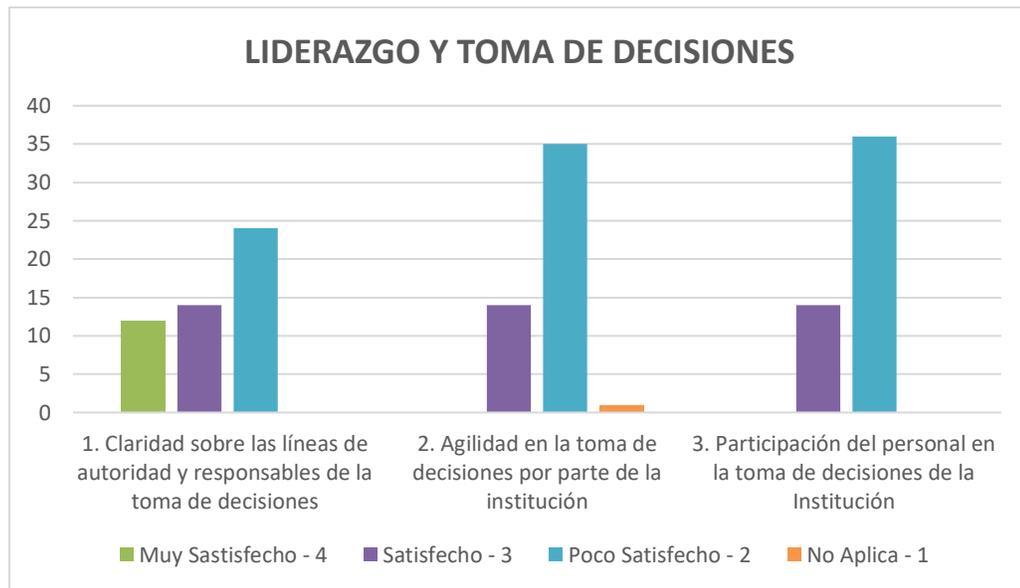
**Tabla 6 Encuesta Modelo Estrategico Institucional**

<b>COLEGIO TOLIMENSE</b>				
<b>ENCUESTA - MODELO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL</b>				
Es muy importante conocer como percibe usted el desarrollo del modelo estrategico (planeacion - planificacion) que desde la Dirección se ejerce a los procesos de la Institución				
La escala de valoracion es la siguiente:				
Muy satisfecho	4			
Satisfecho	3			
Poco Satisfecho	2			
No Aplica	1			
<b>LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES</b>				
1. Claridad sobre las líneas de autoridad y responsables de la toma de decisiones	4	3	2	1
2. Agilidad en la toma de decisiones por parte de la institución				
3. Participación del personal en la toma de decisiones de la Institución				
<i>Observaciones generales:</i>				
<b>PROCESOS DEL SGC</b>				
4. Claridad de las gestiones que conforman el mapa de procesos de la Institucion	4	3	2	1
5. Conocimiento del horizonte institucional				
6. Actualización (vigente) del horizonte institucional				
7. Actualización y Coherencia de las actividades y los responsables				
8. Improvisación de las actividades de la Institución				
<i>Observaciones generales:</i>				
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>				
9. Satisfacción con el trabajo y las funciones que realizo	4	3	2	1
10. Satisfacción de mis necesidades personales por medio de mi trabajo				
11. Reconocimiento y estímulos que recibe el personal por parte de la Institucion cuando se destaca en el cumplimiento de su labor.				
<i>Observaciones generales:</i>				
<b>COMUNICACIÓN E INFORMACION</b>				
12. Oportunidad y Claridad en la información	4	3	2	1
13. Comunicación oportuna y efectiva				
14. Efectividad de los canales de comunicación				
15. Libertad para expresar				
<i>Observaciones generales:</i>				
<b>GRACIAS POR SU TIEMPO!</b>				

**Fuente:** Elaboración Propia

Luego de haber aplicado la encuesta, se obtienen los siguientes resultados:

**figura 6 Resultados Encuesta - Liderazgo y Toma de Decisiones**



**Fuente:** Elaboración Propia – Tabulación de Resultados Encuesta Modelo Estratégico Institucional

**LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES:** El proceso de toma de decisiones ha sido un tema central en la estructura de cualquier organización, puesto que de ello depende en parte la distribución de actividades, las responsabilidades y la autoridad.

El mundo en el cual vivimos hoy y las circunstancias a las que nos enfrentamos, nos obligan a tomar las bases de la teoría de <sup>5</sup>Mintzberg, ya que son los gerentes (líderes) los que primordialmente deben encargarse de conocer a profundidad la organización y el contexto en que se desenvuelve.

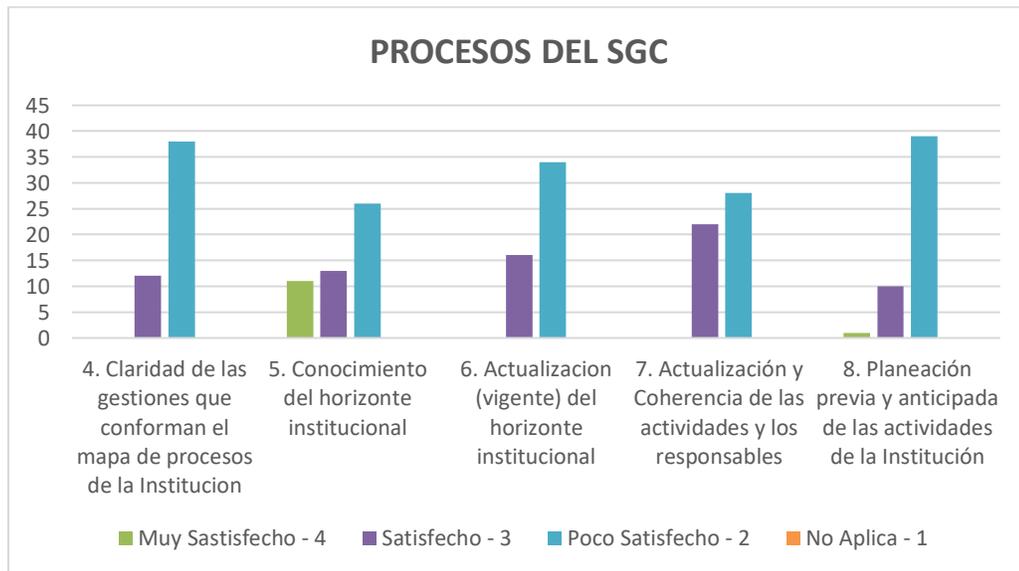
Se puede afirmar que hay un vacío frente a la línea de autoridad y los responsables, ya que para el primer semestre del año se han cambiado en dos o tres ocasiones algunos roles de coordinadores, lo cual no deja claro para el resto de personal quien o quienes son los responsables por la toma de decisiones.

En este ítem es importante resaltar las siguientes observaciones generales que prevalecieron por las personas que contestaron la encuesta:

<sup>5</sup> Mulder, P. (2016). Roles Directivos de Mintzberg

- ✚ “Es importante que la Institución verifique las competencias del personal tanto de coordinadores como docentes antes de ser contratados”.
- ✚ “No es sano que solo una persona se desenvuelva con dos roles, contable y talento humano”.
- ✚ “La Institución debería tener los cambios listos en diciembre para ser divulgados en enero, al iniciar la contratación y así tener claro toda la parte estratégica de la institución”.

figura 7 Resultados Encuesta - Procesos del SGC



**Fuente:** Elaboración Propia – Tabulación de Resultados Encuesta Modelo Estratégico Institucional

**PROCESOS DEL SGC:** La gestión por procesos es la solución para empresas que presentan una orientación al cliente como característica clave de su razón de existir, permite realizar una ejecución, seguimiento, control y mejora a las actividades planificadas en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

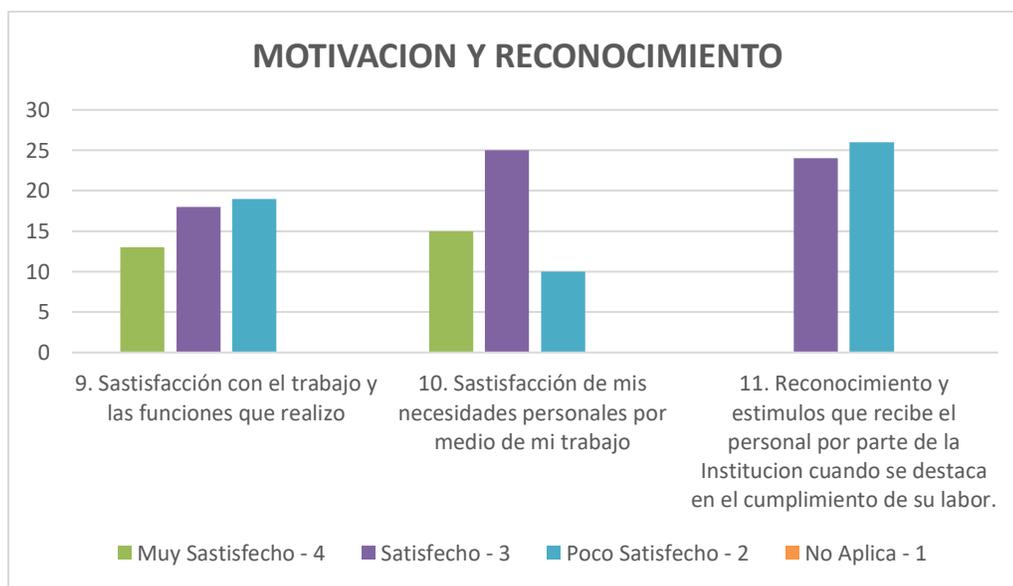
La definición de un mapa de procesos <sup>6</sup> sirve para entender y mejorar una organización ya que los procesos conforman la estructura de ésta. Plasmar mediante un gráfico los procesos nos da la oportunidad de observar el funcionamiento real de la Institución.

Prevalece en los miembros del Colegio Tolimense el “Satisfecho” y en gran medida el “Poco Satisfecho”, debiendo esto a la falta de actualización de los procesos en el mapa de procesos, que refleje realmente lo actual de la institución.

En este ítem es importante resaltar las siguientes observaciones generales que prevalecieron por las personas que contestaron la encuesta:

- ✚ *“Es importante que la Institución socialice con tiempo los cambios generados en los procesos”*
- ✚ *“No se tiene claridad en los responsables de los procesos ni que se plasman en os procedimientos”*
- ✚ *“No conozco el mapa de procesos”*

**figura 8 Resultados Encuesta - Motivación y Reconocimiento**



**Fuente:** Elaboración Propia – Tabulación de Resultados Encuesta Modelo Estratégico Institucional

<sup>6</sup> <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/mapas-de-procesos-empresas-servicios/>

**MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO**: Dentro de la gestión de recursos humanos, es importante definir en su manual de perfiles y cargos aquellas competencias que hacen del profesional una persona competente dentro de la organización.

Una buena administración del personal, se basa en buscar un equilibrio entre el cumplimiento de las funciones y responsabilidades y la autonomía para lograrlo, es importante establecer estrategias en donde el personal se sienta cómodo y feliz trabajando para garantizar un óptimo rendimiento y de esta manera el cumplimiento de metas y objetivos.

Hoy en día se enfatiza en el bienestar laboral, en la seguridad y salud en el puesto de trabajo, porque es importante cuidar a la persona tanto externa como emocionalmente para así tener la productividad y competitividad esperada.

El comportamiento de esta tabla es distinto, ya que prevalece el “Satisfecho” y aparece el “Muy Satisfecho”, sin embargo, es importante revisar la parte motivacional en donde está muy a la par el acuerdo y el desacuerdo, <sup>7</sup>cambiar y mejorar el tratamiento hacia los empleados y modificar la forma en la que se administra el personal es una muy buena estrategia para el reconocimiento y valoración de los empleados de modo humano e integral.

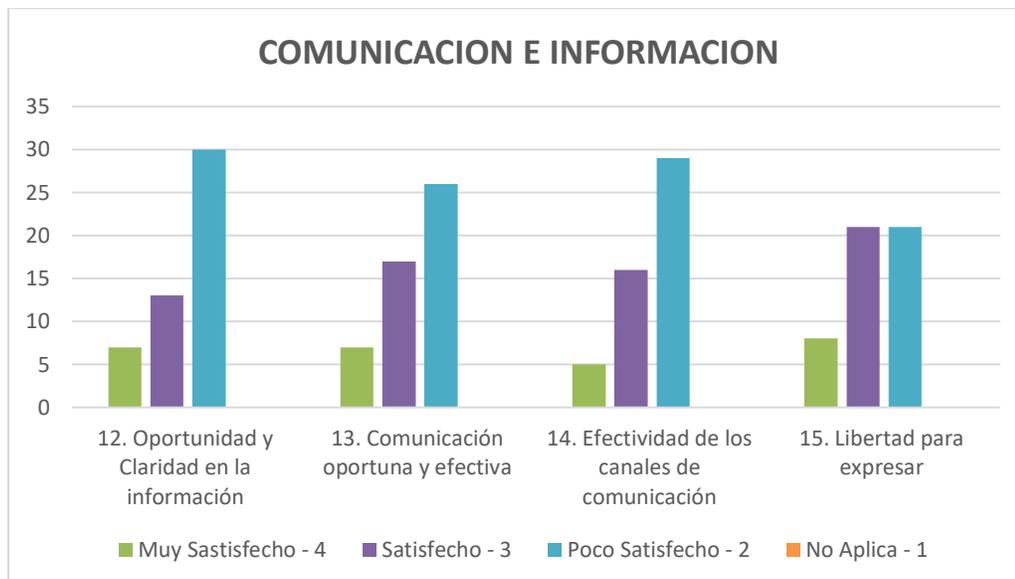
En este ítem es importante resaltar las siguientes observaciones generales que prevalecieron por las personas que contestaron la encuesta:

- ✚ *“Hace falta reconocimientos no solo verbales por el cumplimiento de metas y actividades”*
- ✚ *“No se reconocen las coordinaciones con sus líderes actuales, por su constante cambio”*
- ✚ *“El liderazgo lo ejerce una sola persona y no es el Rector”*

---

<sup>7</sup> Douglas McGregor (1996). El lado Humano de las Organizaciones

**figura 9 Resultados Encuesta - Comunicación e Información**



**Fuente:** Elaboración Propia – Tabulación de Resultados Encuesta Modelo Estratégico Institucional

**COMUNICACIÓN E INFORMACION:** La comunicación organizacional es un factor importante en el desarrollo de un ambiente laboral favorable que apunte al cumplimiento de los objetivos institucionales. Según <sup>8</sup>Horacio Andrade el proceso de una buena comunicación al interior de la organización depende de disciplina y técnica para abordar el mensaje y no caer en las barreras (obstáculos) que impiden la efectividad de la comunicación.

Es notorio en la tabla el “Poco Satisfecho” entre la muestra al cual se aplicó la encuesta, hace falta establecer una matriz de comunicación que permita tanto a los directivos como al resto de personal conocer las fuentes, los canales de comunicación para que la información llegue veraz y coherentemente y de esta manera el trabajo en equipo sea más efectivo y eficiente.

<sup>8</sup> Andrade Horacio (2005). Comunicación Organizacional Interna

En este ítem es importante resaltar las siguientes observaciones generales que prevalecieron por las personas que contestaron la encuesta:

- ✚ *“No hay libertad para expresar lo que se siente, porque se toma todo a modo personal”*
- ✚ *“La comunicación no es fluida y solo llega hasta cierto nivel”*
- ✚ *“No se respetan los canales para una comunicación asertiva”*

### **ASPECTOS POSITIVOS A RESALTAR:**

El compromiso y dedicación de los docentes es pieza fundamental para el desempeño pedagógico de la Institución, lo cual es la esencia del Colegio, de esta manera se logra un acompañamiento permanente en el quehacer docente para velar por esa educación de calidad.

El sentido de pertenencia de los líderes de gestión y coordinadores para responder a los compromisos institucionales y velar por el cumplimiento de los objetivos y metas para lograr ser una institución que preste un servicio educativo de calidad.

## **8. Propuesta para la optimización (mejora) de los procesos del SGC en el Colegio Tolimense**

El objetivo de la siguiente propuesta es generar valor al proceso estratégico del Colegio Tolimense, con el fin de llevar a cabo un mejoramiento en la gestión directiva y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Esta propuesta se desarrolló teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico previo de la situación actual de la Institución y lo cual aportará a la dirección (rectoría) un mejor control de sus procesos. El levantamiento de la información del diagnóstico primeramente se hizo una observación para analizar el funcionamiento general del Colegio y de cada proceso, luego de esto, se realizó una entrevista a los líderes de procesos (coordinaciones) de los cuales se obtuvo la información allí plasmada, se aclararon dudas, se unificaron criterios y se dejó claro cómo funciona cada proceso (gestión), el qué, el cómo, porque, para qué, al igual que las entradas y salidas para poder realizar las interpretaciones y análisis respectivo. Con el fin de corroborar ciertas actividades detectadas en las entrevistas, se llevó a cabo una pequeña encuesta a la mitad del personal de la Institución, con el fin de poder obtener un mejor panorama a nivel general.

Con base en lo anterior, fue necesario identificar los riesgos y oportunidades de mejora los cuales fueron clasificados teniendo en cuenta el nivel de riesgo según la siguiente tabla:

**Tabla 7 Escala de valoración de riesgos**

Nivel de riesgo	Color	Valoración
Bajo	Verde	3
Medio	Amarillo	2
Alto	Rojo	1

Fuente. Elaboración propia.

Asimismo, estos fueron clasificados según el tipo de riesgo, tal como se presenta en la siguiente tabla:

**figura 10 Lista de Clasificación de Riesgos**



**RIESGO ESTRATEGICO**

- Se asocia con la forma en la que se administra la entidad. El manejo del riesgo estrategico se enfoca en asuntos globales relacionados con la mision y el cumplimiento de los objetivos estrategicos, la clara definicion de las politicas, diseño y conceputacliacion de la entidad por parte de la gerencia.



**RIESGO DE IMAGEN**

- Estan relacionados con la percepción y la confianza por parte de la ciudadanía a la Institución



**RIESGOS OPERATIVOS**

- Comprenden riesgos provenientes del funcionamiento y operatividad de los sistemas de información institucional, de la definición de procesos, de la estructura de la entidad, de la articulación entre dependencias.



**RIESGOS FINANCIEROS**

- Se relaconan con el manejo de los recursos de la entidad que incluyen: la ejecución presupuestal, la elaboracion de los estados financieros, los pagos, manejos de excedentes de tesorería y el manejo sobre los bienes.



**RIESGOS DE CUMPLIMIENTO**

- Se asocian con la capacidadde la entidad para cumplir con los requisitos legales, contractuales, de etica publica y en general con su compromiso ante la comunidad.



**RIESGOS DE TECNOLOGIA**

- Estan relacionados con la capacidad tecnologógica de la entidad para sastisfacer sus necesidades actuales y futuras y el cumplimiento de la misión.

Fuente: Guía de Riesgos DAFP

**Tabla 8 Riesgos y oportunidades de mejora seleccionados para el Colegio Tolimense**

Proceso	Debilidades	Oportunidades de Mejora	Riesgos	Tipo de Riesgos	Nivel de Riesgo
Directivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No hay una cultura constante de evaluación institucional en donde se retroalimente las debilidades, fortalezas, oportunidades.</li> <li>* La comunicación entre la dirección y los empleados no es precisa.</li> <li>* Falta lineamientos para el seguimiento a la gestión de las coordinaciones.</li> <li>* Falta una planeación con anticipación de las actividades a desarrollar.</li> <li>* Falta de delegación de autonomía en "todos" los coordinadores para la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer con claridad el horizonte institucional, base para el cumplimiento de objetivos y metas.</li> <li>* Disponer de una herramienta con lineamientos específicos para la evaluación de la gestión de las coordinaciones y el seguimiento y análisis estratégico de la Institución.</li> <li>* Mejorar la comunicación mediante una matriz que permita identificar las fuentes, los canales, etc.</li> </ul>	El riesgo principal al no contar con una planeación estratégica de los procesos ni su respectivo seguimiento y evaluación es no cumplir con la pertinencia y calidad exigida por el MEN y la normatividad vigente para la prestación del servicio educativo.	Riesgo Estratégico Riesgo Operativo	1
Calidad y Riesgos	La debilidad más clara es la mala interpretación gráfica del mapa de procesos con los procesos que se desarrollan en la práctica en la Institución, lo cual genera en la comunidad educativa confusión y no permite tener claridad de los líderes y responsabilidades.	Rediseñar el mapa de procesos de acuerdo a lo realizado en la práctica por los procesos que hacen parte de la Institución y así tener un mejor desempeño y cumplimiento de la norma internacional NTC ISO 9001:2015.	Causar una percepción distinta de la planeada y estructurada por la Dirección	Riesgo Estratégico Riesgos de Imagen Riesgo Operativo	2
Talento Humano	Este proceso es la mano derecha de la gestión estratégica de la Institución, es por esto que su mayor debilidad es no contar con un manual de perfiles basado por competencias, como también no tener una estructura clara en donde se identifique la línea de mando y así identificar roles y responsabilidades definidas.	Disponer de un manual de perfiles por competencias, en donde se definan los requisitos del personal idóneo para un excelente proceso de contratación, así mismo es indispensable contar con un gráfico (organigrama) actualizado con sus respectivas líneas de mando.	Contratar a personal no cualificado lo que generaría un mal ambiente laboral, improductividad de las actividades lo que lleva al no cumplimiento de metas y objetivos	Riesgo Estratégico Riesgos de Imagen Riesgo Operativo Riesgo de Cumplimiento	1

**Fuente.** Elaboración propia a partir de la información recolectada

**Tabla 9 Propuesta para la optimización (mejora) de los procesos del SGC en el Colegio Tolimense**

 <b>PROPUESTA PARA LA OPTIMIZACIÓN (MEJORA) DE LOS PROCESOS DEL SGC EN EL COLEGIO TOLIMENSE</b> PROCESO DE PLANEACION INSTITUCIONAL (GESTION DIRECTIVA-ESTRATEGICA) 								
GESTION	PROCESO	PROPUESTA DE MEJORA	IMPACTO EN LA SOSTENIBILIDAD	AREA RESPONSABLE	META	PRESUPUESTO	PLAZO	
Planeación Institucional	Misional	<p>La gestión directiva es importante porque permite cumplir las metas y todo lo que concierne al horizonte institucional para el mejoramiento colectivo a partir del trabajo mancomunado de los equipos directivos, es decir los coordinadores, quienes tienen la responsabilidad de que la misión, visión y objetivos de la institución se cumplan. En estos equipos, su liderazgo pedagógico y administrativo en los procesos y procedimientos y la supervisión, son aspectos esenciales y deben darse de acuerdo con las funciones de cada directivo en las actividades que se desarrollan diariamente en la Institución. Para tener un mejor desempeño de los demás procesos (misionales y de apoyo) es necesario que desde Planeación Institucional se decida desde Rectoría se reestructure el horizonte institucional (misión-visión, política y objetivos) para dar la pauta de las metas y trabajo del equipo directivo. También es necesario implementar una matriz de comunicaciones la cual permita definir las vías adecuadas para una comunicación asertiva entre la comunidad educativa. Finalmente para un mejor seguimiento y evaluación de la planeación estratégica de las gestiones es importante que desde rectoría se impartan unas directrices concretas para la presentación del desempeño de las gestiones, esto permitirá a la Dirección tener un control y conocimiento de la ejecución de actividades y funciones para un mejoramiento continuo de todos los procesos del SCC.</p>	<p>* <b>Económico:</b> Siendo el Colegio Tolimense una Institución sin ánimo de lucro, el impacto en esta dimensión no es tan relevante, sin embargo es importante que a través del seguimiento y evaluación de los procesos pueda garantizar una prestación de servicio educativo con calidad reflejada en la captación de nuevos estudiantes de la región.</p> <p>* <b>Ambiental:</b> En esta dimensión el impacto se ve reflejado en la medida en que sus procesos se vayan automatizando para aportar un cuidado del medio ambiente por medio de campañas de cero papel en la mayoría de trámites institucionales.</p> <p>* <b>Social:</b> Es uno de los impactos más relevantes dentro del Colegio, porque a través de un horizonte institucional proyectado y procesos organizados, con seguimiento y evaluación a sus planeaciones, permiten tener una imagen atractiva a la comunidad educativa y a la población objetivo niños, niñas y jóvenes de la región para que reciban una formación que les permita ser mejores personas en la sociedad.</p>	Rectoría, Coordinaciones y Secretaría Académica	<p>Mantener el SCC mediante la garantía de líderes competentes.</p> <p>Aumentar la satisfacción de la comunidad educativa en el desarrollo de las gestiones. Garantizar el cumplimiento de metas y objetivos (horizonte institucional)</p>	No requiere recursos económicos Solo Recursos humanos del Colegio Tolimense	6 meses	
Calidad y Riesgos	Soporte	<p>La norma internacional (ISO 9001:2015) abarca tres conceptos importantes en donde el Colegio Tolimense debe trabajar para su mejora continua: Liderazgo, Gestión del Cambio y el Contexto de la Organización.</p> <p>Teniendo en cuenta que no hay claridad en el actual mapa de procesos con relación a la estructura que en la marcha se ejerce, se propone el rediseño de su mapa de procesos con la siguiente clasificación:</p> <p>Proceso Estratégico (planeación Institucional (Rectoría))</p> <p>Procesos Misionales (Pedagogía, Convivencia, Pastoral)</p> <p>Procesos de Soporte (Administración, Talento Humano, Calidad y Riesgos).</p>	<p>* <b>Económico:</b> Aunque la finalidad principal del Colegio Tolimense no es el aumento de sus ingresos, el contar con procesos de calidad y excelencia para el mercado garantiza un mayor número de estudiantes matriculados y vinculados a la Institución</p> <p>* <b>Ambiental:</b> El impacto es alto, en sentido de contar con un sistema de gestión de calidad que garantice que los procesos y actividades se están desarrollando de acuerdo a la norma técnica internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.</p> <p>* <b>Social:</b> Esta dimensión es importante y por ende su impacto es alto, el contar con certificación de Calidad, hace que la Institución sea atractiva para las familias de la región, garantizando así una formación integral que brinde herramientas para su desarrollo personal y académico y así garantizar jóvenes con valores y principios éticos y morales que les permita afrontar los retos que trae consigo el mundo actual.</p>	Rectoría y Coordinaciones	<p>Cumplimiento de los requisitos de Norma NTC ISO 9001:2015. Garantizar la excelencia en el desempeño de los procesos y la satisfacción del Cliente (interno y externo). Velar por el mejoramiento continuo</p>	No requiere recursos económicos Solo Recursos humanos del Colegio Tolimense	6 meses	
Talento Humano	Soporte	<p>Bajo el principio expedito por el MEN " 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. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad", se deben fortalecer los procesos de contratación de personal específicamente docentes, que sean idóneos para los procesos pedagógicos, para esto es necesario que la Institución, actualice su manual de perfiles y cargos y establezca las respectivas competencias necesarias para cada cargo. Es importante que el Colegio en esa medida diseñe su estructura en un gráfico (organigrama) entendible y amigable para las personas, que se identifique claramente las líneas de mando y responsabilidad y de esta manera lograr tener un buen desempeño laboral con personas calificadas y motivadas.</p>	<p>* <b>Económico:</b> Es fundamental para la Institución contar con un recurso humano cualificado y apropiado para cargo, por eso es importante invertir en su formación y desarrollo y así garantizar una calidad en el desempeño administrativo y pedagógico.</p> <p>* <b>Ambiental:</b> A través de la implementación de un sistema de calidad, se promueve la conciencia y la importancia de la sostenibilidad y de los objetivos del cuidado del medio ambiente transversal a todos los procesos de la institución.</p> <p>* <b>Social:</b> El impacto en esta dimensión es alto porque a través de un equipo de personas idóneas, calificadas, se garantiza un equipo humano para formar y dirigir a los niños, niñas y jóvenes no solo profesionalmente sino humanamente, para que sean personas buenas para la sociedad.</p>	Rectoría, Coordinador Talento Humano y Coordinador de Calidad y Riesgos	<p>Garantizar un excelente clima laboral. Mejorar el desempeño laboral. Trabajo en Equipo para el logro de las metas y objetivos institucionales.</p>	No requiere recursos económicos Solo Recursos humanos del Colegio Tolimense	6 meses	

Fuente. Elaboración propia a partir de la información recolectada

## **9. Plan de Acción para la Implementación de la Propuesta**

### **9.1. Implementación de Instrumentos de Mejora**

#### **9.1.1. Planeación Institucional**

Para la reestructuración del Horizonte Institucional fue necesario convocar a un comité de Calidad, en donde el representante por la Dirección (Rectoría) tomo la decisión de hacer un cambio al horizonte institucional, ya que constituye el fundamento filosófico y la proyección de la Institución, que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales.

Para esta actividad fue necesario que cada coordinador realizara su propia misión y visión con el fin de ponerla a consideración y entre todo el equipo directivo construir la mejor versión de su horizonte institucional, esto teniendo en cuenta que de los objetivos trazados parte el objetivo de cada caracterización de los procesos misionales y de apoyo.

Luego de este trabajo se definió el siguiente horizonte institucional:

#### **MISIÓN**

El Colegio Tolimense, Institución de la Arquidiócesis de Ibagué, ofrece a sus estudiantes una sólida formación académica, humano espiritual, mediante el desarrollo de competencias, actitudes y valores que conduzcan a su realización personal, profesional y a un liderazgo social.

## **VISIÓN**

Para el año 2025 el Colegio Tolimense será reconocido a nivel regional y Nacional, como una Institución educativa que forma personas integrales que con su obrar y actuar hacen visibles los valores y principios del Evangelio.

## **POLÍTICA INTEGRADA DE CALIDAD Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

El Colegio Tolimense (desde sus amplias y seguras instalaciones, y su equipo de docentes y profesionales idóneos), imparte una sólida formación académica, humano-espiritual con el fin de entregar a la sociedad y a la Iglesia, excelentes personas capacitadas en el manejo de las Tics y ciudadanos y íntegros que incidan en la construcción de un mundo mejor.

La Institución con sus recursos propios, cualifica y califica su personal para que responda a sus compromisos con alto grado de calidad institucional estando en vanguardia con el mundo y con los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2015.

La Institución asegura para sus empleados, contratistas y visitantes en general, condiciones de seguridad, trabajo adecuados para la ejecución de las actividades, uso de equipos, herramientas, suministro de elementos de protección. También cumpliendo con los requisitos legales aplicables, les ofrece capacitación y los previene en los factores de riesgo

## **OBJETIVOS DE CALIDAD Y SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

### **CALIDAD**

1. Planear, dirigir y controlar estratégicamente la organización, buscando el éxito de sus objetivos institucionales, garantizando la aplicación de la normatividad legal con recursos propios necesarios para su operación.
2. Planear, ejecutar y ofrecer un programa académico humano-espiritual que con seguimiento y acompañamiento continuo formen a los estudiantes con excelentes competencias.

3. Animar y acompañar la comunidad educativa en su dimensión espiritual, para que ésta sea fuente inspiradora del ser y quehacer pastoral.
4. Promover en los estudiantes: hábitos, actitudes y valores que conlleven a una sana y alegre convivencia.
5. Mantener la infraestructura adecuada y asegurar los recursos necesarios para la prestación del servicio idóneo con personal competente.
6. Velar por el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad, aplicando en todo su obrar y quehacer la normatividad legal vigente, disminuyendo los niveles de riesgo en sus actividades.
7. Velar por la contratación de un personal idóneo y cualificado regido por la normatividad legal vigente, abierto a fortalecer sus competencias contribuyendo con la edificación de la Institución en un ambiente laboral fraterno, seguro y saludable.

#### **SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO**

8. Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores de la institución, mediante la mejora continua del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.
9. Identificar los peligros en el trabajo, evaluar y valorar los riesgos y establecer los respectivos controles.
10. Cumplir con la normatividad Nacional vigente en materia de riesgos laborales.

Para la mejora de la comunicación entre la Dirección y el personal de la Institución, se tomó como base los aspectos de la norma NTC ISO 9001:2015 y entre todo el equipo directivo se diseñó la siguiente matriz de comunicaciones para ser aplicada en todos los procesos y divulgada a toda la comunidad educativa:

**Tabla 10 Matriz de Comunicaciones Propuesta**

COMPONENTE	QUÉ COMUNICAR	QUIÉN COMUNICA	A QUIÉN COMUNICAR	CUANDO COMUNICAR	CÓMO COMUNICAR
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Misión, Visión, política integrada.	Planeación institucional y/o Coordinador de Calidad.	Comunidad educativa y Personal de la institución.	Anualmente o cuando surja algún cambio.	Mural informativo, Pagina Web, Reuniones
	Objetivos de Calidad y SST	Planeación Institucional y/o Coordinador de Calidad.	Comunidad educativa y Personal de la institución.	Anualmente o cuando surja algún cambio.	Mural informativo, Pagina Web, Reuniones
	Indicadores de Gestión	Coordinadores de Procesos	Planeación institucional y/o coordinador de calidad.	cada periodo académico	Reuniones periódicas, Comunicaciones Escritas, Correo institucional
	Proyecto Educativo Institucional	Planeación institucional y/o Proceso de pedagogía	Comunidad Educativa	Anualmente	Reuniones, comunicaciones escritas, correo institucional
<b>RELACIONADAS CON EL CLIENTE</b>	Comunicaciones generales con Padres de Familia	Docentes, Coordinadores de Unidad, Líderes de Gestión, Psicólogos, Secretaria Académica y/o Asistente de Rectoría	Padres de Familia y/o Acudientes	Según Cronograma de Actividades	Reuniones, llamadas telefónicas, correo institucional, comunicados escritos, página web y redes sociales.
	Necesidades y Satisfacción del Cliente	Docentes, Coordinadores de Unidad, Líderes de Gestión, Psicólogos, Secretaria Académica y/o Asistente de Rectoría	Comunidad educativa	Según necesidad	Realización de Encuestas, Comunicaciones Escritas, atención personal, correo electrónico, Microsoft teams
	Normatividad	Coordinadores de Unidad, Líderes de Gestión	Coordinadores de Procesos	Cuando surja la necesidad	Documentos Internos Externos, Reuniones

	Ofertas y demandas	Planeación, Coordinador Administrativo y contabilidad	Proveedores	Según Necesidad	Contratos, convenios
	PQRS	Coordinador de Calidad	Coordinadores de Procesos y cliente interesado	Según necesidad	Documentos internos y externos, informes, llamadas telefónicas, correo institucional, página web.
<b>RELACIONADAS CON LA MEJORA</b>	Políticas Internas	Planeación Institucional Líderes de Gestión	Trabajadores de la institución	Inicio de año, Según Necesidad	Reuniones, Documentos internos, Comunicaciones escritas, Correo Institucional
	Cambios en el SGC	Coordinador de Calidad Líderes de Gestión	Trabajadores de la institución	Según Necesidad	Reuniones, Documentos internos, Comunicaciones escritas
	Resultados de las auditorías de Calidad	Audidores	Líderes de Gestión	Según Plan de Auditoría	Reuniones, Documentos internos y externos, informes
	Resultados de Revisión por la Dirección	Planeación Institucional	Líderes de Gestión	Anualmente	Reuniones, Documentos internos y externos, informes

**Fuente:** Norma NTC ISO 9001:2015

Para el seguimiento y evaluación de la planeación estratégica de las gestiones fue importante que en concordancia entre Rectoría y Coordinación de Calidad y Riesgos establecieran y definieran unos lineamientos de evaluación de desempeño de la gestión (planeación estratégica) en donde se cumpliera con lo requerido por la norma NTC ISO 9001:2015, para esto se definió la siguiente plantilla de informe:

**figura 11 Esquema Informe de Gestion Propuesto**

	INFORME DE GESTIÓN PRIMER PERIODO ACADÉMICO AÑO 2020	INFORME Nº01	1º pag. 1 de x
PROCESO		FECHA	
RESPONSABLE DEL PROCESO		CARGO	
OBJETIVO DEL PROCESO			
<b>CONTENIDO</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecución, seguimiento, medición, análisis y evaluación de las actividades descritas en cada uno de los procedimientos de su gestión establecidos en el SGC.</li> <li>2. Resultados indicadores de gestión</li> <li>3. Cumplimiento de las actividades descritas en su cronograma de trabajo</li> <li>4. Identificación de necesidades y expectativas internas y externas en su proceso.</li> <li>5. Identificación de Servicios No Conformes</li> <li>6. Acciones de mejora ejecutadas en su proceso</li> <li>7. Necesidades de recursos para el desarrollo de las actividades de su proceso</li> <li>8. Recomendaciones, observaciones y propuestas generales para el mejoramiento continuo</li> <li>9. Anexos (hojas de vida de indicaciones en formato. xl)</li> </ol>			
<b>DESARROLLO</b>			
<div style="border-bottom: 1px solid black; width: 20%; margin-left: 0; margin-bottom: 5px;"></div> <b>Firma</b>			

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de la documentación del SGC del Colegio Tolimense

### 9.1.2. Calidad y Riesgos

Crear un mapa de procesos ayuda a organizar los procesos y hace que la información sea visible para todos. Al crear un mapa de procesos o diagrama de flujo, se está

produciendo un ejemplo visual de todo el proceso para entenderlo mejor y ver cuáles son las áreas que se pueden mejorar.

Una vez levantada la información, objeto de análisis del presente trabajo se diseñó la siguiente propuesta para la reestructuración del mapa de procesos del Colegio Tolimense:

**figura 12 Mapa de Procesos Propuesto**



**Fuente:** Elaboración del Equipo Directivo Colegio Tolimense

### 9.1.3. Talento Humano

En un trabajo mancomunado con la líder del proceso y la revisión de los actuales perfiles de cargo, estructura organizacional y necesidades de la Institución, se permitió crear un nuevo diseño del manual de perfiles y cargos con una serie de competencias,

que permitan actualizar los requisitos de los perfiles de cada cargo todo esto orientado a la alineación estrategia del Colegio.

Todo esto permitirá contar con el mejor talento, altamente cualificado que agregué valor a su quehacer diario y alineado con la misionalidad, permitiendo mejorar los niveles de desempeño y el desarrollo de las personas mediante un plan de formación y cualificación de acuerdo con las necesidades, esta actualización se fundamenta en el planteamiento de Martha Alles en su libro DIRECCION ESTRATEGICA DE RECURSOS HUMANOS: GESTION POR COMPETENCIAS (2005), para llegar a un esquema global de competencias se relaciona con toda la organización, y no solamente con el área de talento humano, allí se plantean unas características esenciales para una implantación con éxito y ellas son:

- ✚ Que el sistema se Aplicable y no teórico
- ✚ Comprensible por todos los integrantes de la organización
- ✚ Util para la empresa
- ✚ Fiable
- ✚ Fácil manejo
- ✚ Que permita el desarrollo de las personas

El esquema se ha estructurado de la siguiente manera:

**figura 13 Estructura Manual de Perfiles y Cargos Propuesta**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	
PROCESO	
CARGO JEFE INMEDIATO	

2. MISIÓN DEL CARGO	

3. COMPETENCIAS	
Educación:	
Formación:	
Experiencia:	
Habilidades:	

4. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES GENERALES	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES EN SST	
1. Las funciones descritas en el archivo adjunto al presente manual "RESPONSABILIDADES EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO".	

7. AUTORIDAD	

8. IDENTIFICACION DE CAMBIOS	
VERSION	PAGINA(S)   NUMERAL(E\$)   CAMBIO

**Fuente:** Elaboracion Propia en conjunto con la Coordinacion de Talento Humano del Colegio Tolimense

Una vez definidos claramente los requisitos de cada cargo, es importante diseñar el respectivo organigrama institucional, funcional y estructural, con el fin de plasmar el esqueleto de la Institucion, la jerarquia y las lineas de mando , esto para evitar los incumplimientos en las tareas, los dobles mandos, los reprocesos, retrasos, tiempos muertos, tareas duplicadas o sin realizar, el desaprovechamiento de recursos, entre otros.

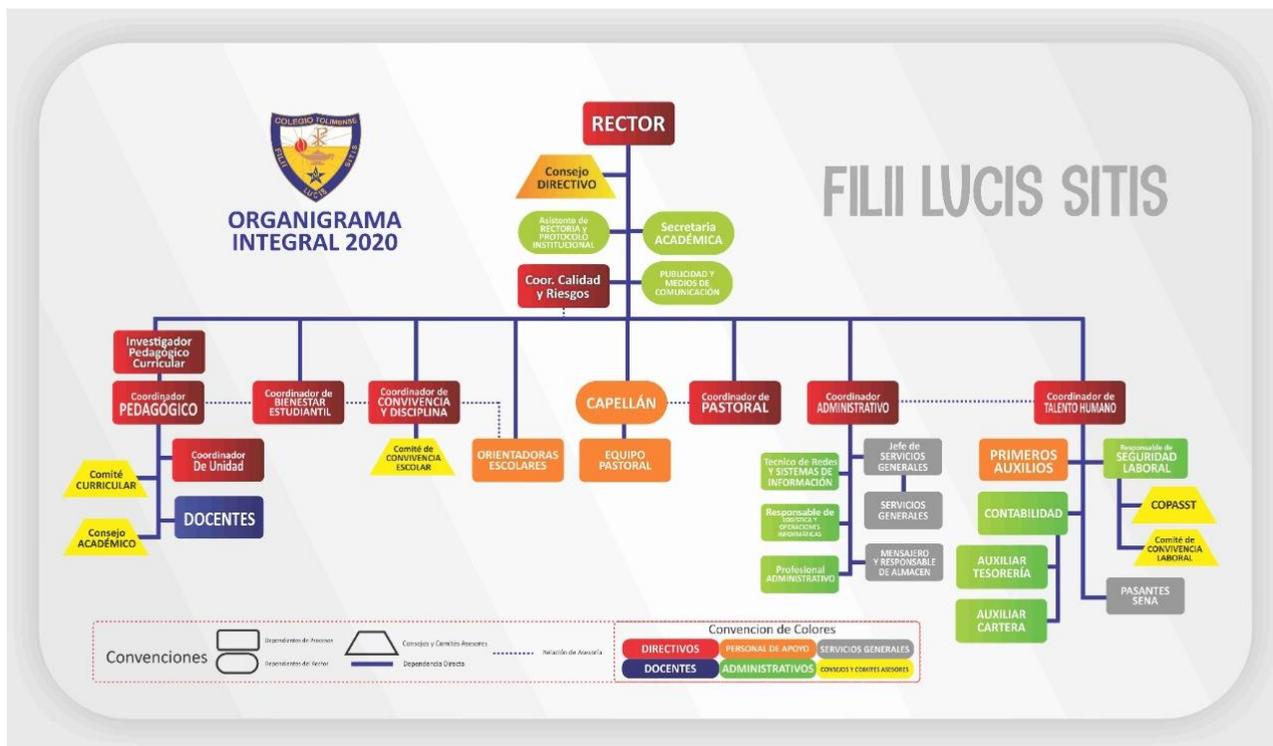
De acuerdo al análisis de la situación actual se propusieron los siguientes esquemas, en donde se ilustra como es actualmente la institucion:

**figura 14 Organigrama Estructural Propuesto**



**Fuente:** Elaboración del Equipo Directivo Colegio Tolimense

figura 15 Organigrama Integral Propuesto



Fuente: Elaboración del Equipo Directivo Colegio Tolimense

## 10. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación de la propuesta de mejora y las conclusiones de cierre del trabajo.

### 10.1. Recomendaciones

Es vital que la gestión estratégica (direccionamiento institucional) cuente con un modelo de gestión y planeación claro, en donde se involucren las partes interesadas de la institución, se realice una autoevaluación permanente, como mínimo dos veces al año para evaluar los resultados, para evaluar la ruta del horizonte institucional y para plantear nuevas estrategias que estén enfocadas en el logro de metas y objetivos.

Si bien el Colegio es una institución privada, es pertinente y puede tener muy buenos resultados la adopción de las herramientas de evaluación institucional propuestas por el Ministerio de Educación de Nacional para entidades públicas, adaptadas a los procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Institución.

Es importante para el Colegio Tolimense contar con softwares propios que les permita realizar un seguimiento y acompañamiento a la planta docente y a los planes estratégicos de cada proceso y así se garantice una constante y permanente evaluación institucional.

Trabajar en la implementación de un proceso efectivo de contratación, que permita por medio de outsourcing o de terceros tener una evaluación más amplia del aspirante y tener un mejor panorama de cómo será su desempeño laboral y personal dentro de la institución.

Reestructurar las funciones de algunas personas ya que se pueden caer en multifuncionalidad, generando riesgos latentes para la dirección y toma de decisiones

Atender las recomendaciones dadas por el MEN en cuanto a la nueva normalidad con el fin de tener a tiempo un plan de acción laboral y académico para el 2021, esto incluye mejorar las herramientas (softwares) y plataformas digitales para la prestación del servicio educativo de calidad.

## 10.2. Conclusiones

Las decisiones estratégicas en la gestión directiva corresponden a articular los procesos de la institución con planeaciones claras que permitan una ejecución consistente y eficaz generando el proceso del logro de los objetivos institucionales. Estas decisiones se dan en términos de calidad y liderazgo.

Se pudo determinar la relevancia de los procesos y de las personas que lideran los procesos, los cuales permiten articular los recursos disponibles, trabajando en equipo por prestar un servicio de calidad a la comunidad educativa.

El desarrollo de las mejoras a los procesos de planeación institucional, calidad y riesgos y talento humano, permitieron tener un mejor panorama de la planeación estratégica, de su desarrollo, seguimiento y evaluación, mejorando así tiempos y optimizando las actividades de los procesos. El levantamiento de la información permitió desarrollar una propuesta óptima con herramientas e instrumentos de gestión necesarios para el desempeño del proceso de planeación institucional, cumpliendo con los requisitos establecidos en la norma internacional ISO 9001:2015.

Es importante resaltar la filosofía de la Institución, en donde no solo es para estudiantes sino para todos los empleados del Colegio, la constante formación en valores éticos, morales y espirituales, permite contar con un personal más resiliente y presto al cambio y a la mejora continua.

## 11. Referencias

- Alanis, A. (2006). *Formación de Formadores. Fundamentos para el Desarrollo de la Investigación y la Docencia*. México D.F: Editorial Trillas.
- Alvarez, H. F. (1999). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Argentina : Eudecor.
- Bergamini, H. S. (2012). *Clásico del Análisis Estratégico*. Barquisimeto: Notimerk2tecnica.com.
- Callejas, J. S. (2015). El modelo y enfoque de formación por competencias en la Educación . *Revista Académica y Virtualidad Vol 8, 27*.
- Camison, C., Cruz, S., & Gonzalez, T. (2006). *Gestión de la Calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.
- Certo, S. C. (1998). *Dirección Estratégica*. España : Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Clares, P. M., & Samanes, B. E. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de Investigación Educativa, 27(1)*, 125–147.
- Cortez, J. (15 de Junio de 2017). *encalidad.blogspot*. Obtenido de <https://encalidad.blogspot.com>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Hall.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Dichter, E. (1988). *¿Es Usted un Buen Gerente?* Bogota: Mc Graw Hill.
- Didriksson, A., & Herrera M., A. (1999). La construcción curricular: innovación, flexibilidad y competencias. *EDUCACIÓN SUPERIOR y SOCIEDAD VOL 10 Nº 2*, 29-52.
- DRUCKER, P. F. (2006). *El Ejecutivo Eficaz en Acción*. Barcelona España: Ediciones Deusto.
- Gardner, J. (1998). *The Senior Years Experience*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Gareth, H. C. (1997). *Administración Estratégica - Un enfoque integrado*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Gómez, B. R. (03 de 2013). *Conceptos y Aplicaciones de la Investigación Formativa, y Criterios para Evaluar la Investigación científica en sentido estricto*. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de [http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502\\_doc\\_academico5.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_doc_academico5.pdf)
- González, N. (2010). *Formación Docente Centrada en Investigación, Una propuesta interactiva para construir aprendizajes*. Zuli: Ediciones Del Vice Rectorado Académico.
- Goñi Zabala, J. (2005). *Competencias: concepto, estructura y expresion*. Barcelona: Octaedro / ICE.
- Hill, C. W. (2009). *Administración Estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- ICONTEC. (2015). *Norma Tecnica Colombiana NTC ISO-9001*. Bogota: ICONTEC.
- MEN - CERTIFICACION Y ACREDITACION. (2018). *Ministerio de Educacion Nacional*. Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co/portal/micrositios-preescolar-basica-y-media/Educacion-Privada/Calidad/179263:Certificacion-y-acreditacion>
- MEN. (Mayo de 2010). *Altablero No 56 El reto es consolidarel sistema de calidad educativa*. . Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co/1621/article-242097.html>
- MEN. (27 de Julio de 2018). *Mineduccion*. Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co>
- Ministerio de Educacion Nacional. (2007). *Guia 27 Gestion Estrategica del Sector*. Obtenido de <https://www.mineduccion.gov.co/portal/men/Publicaciones/Guias/124659:Guia-No-27-Gestion-estrategica-del-sector>
- Molina, J. L. (2017). Modelos y Características para un direccionamiento Estratégico. *Revista Comunicacion - UNAB*.
- MOODY, P. E. (1991). *TOMA DE DECISIONES GERENCIALES*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Organizacional, C. (2 de febrero de 2010). *headconsulting*. Obtenido de <http://headconsulting.blogspot.com>
- Ortega Cuenca, P., Ramírez Solís, M. E., Torres Guerrero, J. L., López Rayón, A. M., Servín Martínez, C. Y., Suárez Téllez, L., & Ruiz Hernández, B. (2007). MODELO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA. UN MARCO PARA LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE LA INNOVACIÓN. *RIED V.10:1*, 145-173.

- Porter, M. (1987). *Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking*.
- Rojas, F. (20 de enero de 2005). *deGerencia.com*. Obtenido de [https://degerencia.com/articulo/proceso\\_de\\_gerencia\\_estrategica/](https://degerencia.com/articulo/proceso_de_gerencia_estrategica/)
- Roncancio, G. (31 de mayo de 2018). *PENSEMOS*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com>
- S, T. M. (2010). *Planificar, Enseñar, Aprender y Evaluar por Competencias, Conceptos y Propuestas*. Buenos Aires Argentina: Digital & Papel.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Sancha, G. S. (2006). Marco Fabio Quintiliano: La Educación Del Ciudadano Romano. *IBERIA*, 107-204.
- Supersociedades, M. L. (2014). 6 componentes de una competencia. *Maprende*, 162-176.
- Tolimense, C. (2019). *Informe de Resultados 2019*. Ibague .
- Tolimese, C. (2018). *Manual de Calidad 2018*. Ibague.
- UIC. (2012). Importancia de la administración estratégica en las empresas. Mexico.
- Vázquez, Y. A. (11 de 11 de 2015). <http://educacion.jalisco.gob.mx/consulta/educar/19/argudin.html>. Recuperado el 07 de 06 de 2016, de [http://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Argudin-Educacion\\_basada\\_en\\_competencias.pdf](http://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/Argudin-Educacion_basada_en_competencias.pdf)
- Velasquez, G. J. (2 de febrero de 2011). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net>

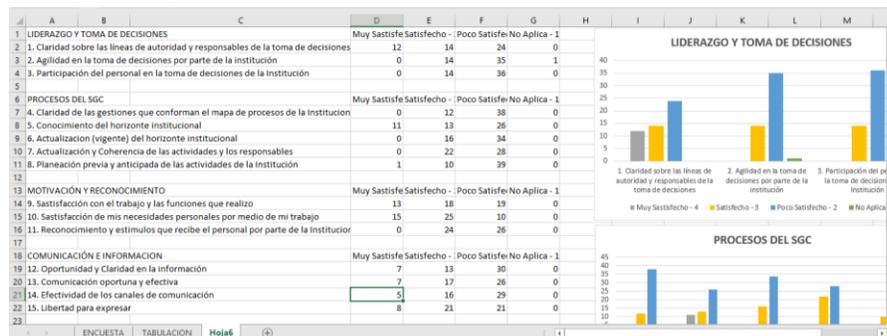
## A. Anexos

### ANEXO A FORMATO DE ENCUESTA

<b>COLEGIO TOLIMENSE</b>												
<b>ENCUESTA - MODELO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL</b>												
<p>Es muy importante conocer como percibe usted el desarrollo del modelo estrategico (planeacion - planificacion) que desde la Dirección se ejerce a los procesos de la Institución</p> <p>La escala de valoracion es la siguiente:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Muy satisfecho</td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td>Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">3</td> </tr> <tr> <td>Poco Satisfecho</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>No Aplica</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>					Muy satisfecho	4	Satisfecho	3	Poco Satisfecho	2	No Aplica	1
Muy satisfecho	4											
Satisfecho	3											
Poco Satisfecho	2											
No Aplica	1											
<b>LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES</b>	4	3	2	1								
1. Claridad sobre las líneas de autoridad y responsables de la toma de decisiones												
2. Agilidad en la toma de decisiones por parte de la institución												
3. Participación del personal en la toma de decisiones de la Institución												
<i>Observaciones generales:</i>												
<b>PROCESOS DEL SGC</b>	4	3	2	1								
4. Claridad de las gestiones que conforman el mapa de procesos de la Institucion												
5. Conocimiento del horizonte institucional												
6. Actualizacion (vigente) del horizonte institucional												
7. Actualización y Coherencia de las actividades y los responsables												
8. Improvisación de las actividades de la Institución												
<i>Observaciones generales:</i>												
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>	4	3	2	1								
9. Sastisfacción con el trabajo y las funciones que realizo												
10. Sastisfacción de mis necesidades personales por medio de mi trabajo												
11. Reconocimiento y estímulos que recibe el personal por parte de la Institucion cuando se destaca en el cumplimiento de su labor.												
<i>Observaciones generales:</i>												
<b>COMUNICACIÓN E INFORMACION</b>	4	3	2	1								
12. Oportunidad y Claridad en la información												
13. Comunicación oportuna y efectiva												
14. Efectividad de los canales de comunicación												
15. Libertad para expresar												
<i>Observaciones generales:</i>												

## ANEXO B TABULACION DE LA ENCUESTA

<b>COLEGIO TOLIMENSE</b>				
<b>ENCUESTA - MODELO ESTRATEGICO INSTITUCIONAL</b>				
Es muy importante conocer como percibe usted el desarrollo del modelo estrategico (planeacion - planificacion) que desde la Dirección se ejerce a los procesos de la Institución				
La escala de valoracion es la siguiente:				
Muy satisfecho	4			
Satisfecho	3			
Poco Satisfecho	2			
No Aplica	1			
<b>LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES</b>				
1. Claridad sobre las líneas de autoridad y responsables de la toma de decisiones	12	14	24	0
2. Agilidad en la toma de decisiones por parte de la institución	0	14	35	1
3. Participación del personal en la toma de decisiones de la Institución	0	14	36	0
<i>Observaciones generales:</i>				
<b>PROCESOS DEL SGC</b>				
4. Claridad de las gestiones que conforman el mapa de procesos de la Institucion	4	3	2	1
5. Conocimiento del horizonte institucional	0	12	38	0
6. Actualización (vigente) del horizonte institucional	11	13	26	0
7. Actualización y Coherencia de las actividades y los responsables	0	16	34	0
8. Planeación previa y anticipada de las actividades de la Institución	0	22	28	0
8. Planeación previa y anticipada de las actividades de la Institución	1	10	39	0
<i>Observaciones generales:</i>				
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>				
9. Sastisfacción con el trabajo y las funciones que realizo	4	3	2	1
10. Sastisfacción de mis necesidades personales por medio de mi trabajo	13	18	19	0
11. Reconocimiento y estímulos que recibe el personal por parte de la Institucion cuando se destaca en el cumplimiento de su labor.	15	25	10	0
11. Reconocimiento y estímulos que recibe el personal por parte de la Institucion cuando se destaca en el cumplimiento de su labor.	0	24	26	0
<i>Observaciones generales:</i>				
<b>COMUNICACIÓN E INFORMACION</b>				
12. Oportunidad y Claridad en la información	4	3	2	1
13. Comunicación oportuna y efectiva	7	13	30	0
14. Efectividad de los canales de comunicación	7	17	26	0
15. Libertad para expresar	5	16	29	0
15. Libertad para expresar	8	21	21	0
<i>Observaciones generales:</i>				



**ANEXO C**  
**INFORME DE AUDITORIA EXTERNA**

**ANEXO D**  
**SEGUIMIENTO MAPA ESTRATEGICO**

**ANEXO E**  
**ANALISIS DEL CONTEXTO**