



Universidad de **Nariño**

Estrategia de Escalonamiento a la Excelencia de la Institución Educativa

Juanambú. La Unión - Nariño

Stefani Alejandra García

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

San Juan de Pasto

2021



Universidad de **Nariño**

Estrategia de Escalonamiento a la Excelencia de la Institución Educativa

Juanambú. La Unión - Nariño

Stefani Alejandra García

**Trabajo de Grado presentado en modalidad Investigación como requisito para
optar al título de Administradora de Empresas**

Asesor:

Mag. Wilson Revelo Maya

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

San Juan de Pasto

2021

Nota de Responsabilidad

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota De Aceptación

Mag. Wilson Revelo Maya
Asesor

Esp. Brigitt González Muñoz
Asesor Externo

Mag. José Luis Benavides Passos
Jurado

Mag. Julio Ignacio Garzón
Jurado

San Juan de Pasto, septiembre de 2021.

Agradecimientos

El presente trabajo lo dedicamos, en primera instancia a Dios y todas aquellas personas e instituciones que hicieron posible su realización. A la Universidad de Nariño por nuestra formación como profesionales en Administración de Empresas.

....

Resumen

El presente trabajo de grado inicialmente, muestra la teoría que respalda el desarrollo de la estrategia, así como el contexto en el cual se trabaja. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos al aplicar una estrategia enfocada en calidad en educación secundaria articulada con el uso de Balanced Scorecard como cimientos para crear un cambio cultural con escalonamiento hacia la excelencia, viable para mejorar el aprendizaje y desempeño en las instituciones.

Asimismo, se busca generar impactos positivos en adopción de nuevos hábitos y potenciar nuevos valores y comunicación para un desarrollo humano integral y sostenible.

Todo nace del afán de diseñar un modelo propio que articule la calidad en instituciones educativas alineada a Balanced Scorecard y planeación estratégica, seguido de la búsqueda de herramientas informáticas con metodología cuadro de mando integral obteniendo muy buenos resultados apoyados de: revisión sistemática de información, normatividad en calidad de educación, consulta a expertos y simulaciones.

Actualmente se inicia la planeación de capacitaciones en temas de calidad y cuadro de mando integral atendiendo las necesidades de la Institución Educativa Juanambú. Resultados que se presentaran en la siguiente fase de investigación, logrando así cambios culturales en las instituciones de educación secundaria, forjando una mejor y más humana calidad de vida con la ayuda de la tecnología.

Palabras clave: Calidad; Cultura de Cambio; Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI); Herramientas Informáticas; Educación Secundaria.

Abstract

The present degree paper initially shows the theory that supports the development of the strategy, as well as the context in which it works. Subsequently, we present the results obtained by applying a strategy focused on quality in secondary education articulated with the use of Balanced Scorecard as foundations to create a cultural change with stepping towards excellence, viable to improve learning and performance in institutions.

It also seeks to generate positive impacts in adopting new habits and promoting new values and communication for integral and sustainable human development.

Everything is born of the desire to design a model that articulates the quality to educational institutions aligned to Balanced Scorecard and strategic planning, followed by the search of computer tools with methodology balanced scorecard and obtaining very good results supported: a systematic review of information, regulation on quality of education, consultation with experts and simulations.

Currently, the planning of trainings on quality issues and comprehensive scorecard is underway, meeting the needs of the Juanambú educational institution. Results to be presented in the next phase of research, thus achieving cultural changes in secondary education institutions, forging a better and more humane quality of life with the help of technology.

Keywords: Culture of change; Balanced ScoreCard (BSC); Computer tools; Quality; Secondary Education.

Contenido

Introducción	17
1.Tema de Investigación	20
1.1 Tema.....	20
1.2 Título	20
1.3 Línea de Investigación	20
1.4 Planteamiento del Problema	20
1.4.1 Formulación del Problema	22
1.4.2. Sistematización Del Problema Investigativo	22
1.5 Objetivos	24
1.5.1. Objetivo General.....	24
1.5.2. Objetivos Específicos.....	24
1.6 Justificación.....	25
1.7 Delimitación	27
2. Marco Referencial	28
2.1. Marco Contextual	28
2.1.1 Reseña Histórica	28
2.1.2. Entornos de Investigación	32
2.2. Marco Teórico	35
2.2.1. Estado del Arte.....	35
2.2.2. Fundamentación Teórica	40

3. Proceso Metodológico	79
3.1. Tipo de Investigación.....	79
3.2. Método de Investigación	80
3.3. Técnicas de Investigación	82
3.4. Fuentes de Información.....	83
3.4.1. Fuentes Primarias.....	83
3.4.2. Fuentes Secundarias	84
3.4.3. Población y Muestra.....	84
4. Diagnóstico del Estado Actual de la Institución Educativa Municipal Juanambú ..	85
4.1. Análisis del Contexto	85
4.1.1. Área Estratégica Directiva.....	87
4.1.2. Área Estratégica Académica.....	88
4.1.3. Área Estratégica Administrativa Financiera.....	90
4.1.4. Área Estratégica Comunitaria y Social	91
4.1.5. Área Estratégica Medio Ambiente	92
5. Opiniones de Expertos en Calidad y Gestión de Instituciones de Educación	94
6. Objetivos y Estrategias de Direccionamiento Estratégico en la Institución Educativa Municipal Juanambú.....	97
6.1. Diagnostico Externo.....	97
6.1.1. Entorno Económico.....	97
6.1.2. Entorno Político - Jurídico.....	97
6.1.3. Entorno Tecnológico	98

	10
6.1.4. Entorno Ambiental.....	98
6.1.5. Entorno Social - Cultural.....	99
6.1.6. Entorno Competitivo	99
6.1.7. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	100
6.1.8. Matriz de Evaluación del Factor Externo – MEFE.....	102
6.2. Diagnostico Interno.....	103
6.2.1. Capacidad Directiva	103
6.2.2. Capacidad Competitiva	104
6.2.3. Capacidad Financiera	104
6.2.4. Capacidad Tecnológica	104
6.2.5. Capacidad de Talento Humano	104
6.2.6. Matriz del Perfil de Capacidad Interna – PCI.....	105
6.2.7. Matriz Evaluación Del Factor Interno – MEFI.....	107
6.3. Matriz	
DOFA.....	110
6.4. Objetivos Estratégicos y Estrategias Propuestas	111
7. Modelo de Gestión de Calidad Norma ISO 9001:2015	114
7.1. Identificación de las Partes Interesadas de la Organización.....	114
7.2. Mapa de Procesos.....	116
7.3. Principios	
Institucionales.....	117

7.4. Valores

Institucionales.....	117
----------------------	-----

7.5. Conformación de los Diferentes Estamentos del Gobierno Escolar	118
---	-----

7.5.1. Consejo Directivo	118
--------------------------------	-----

7.5.2. Consejo Académico	118
--------------------------------	-----

7.5.3. Personero Estudiantil	118
------------------------------------	-----

7.5.4. Consejo Estudiantil	118
----------------------------------	-----

7.5.5. Comité de Bienestar Institucional.....	118
---	-----

7.5.6. Comité de Convivencia Escolar.....	118
---	-----

7.5.7. Comité del Sistema de Gestión Integrado	119
--	-----

7.5.8. Asociación de Padres De Familia	119
--	-----

7.6. Responsable del Sistema Integral de Gestión.....	119
---	-----

7.6.1 Funciones del Rector.....	119
---------------------------------	-----

7.6.2. Funciones de los Docentes	120
--	-----

7.6.3. La Comunidad Educativa en la Institución Educativa Juanambú tiene los Espacios de Expresión Gobierno Escolar	122
--	-----

7.7. Alcance del Sistema de Gestión	123
---	-----

7.8. Política de la Organización.....	123
---------------------------------------	-----

7.9. Descripción del Sistema de Gestión	124
---	-----

7.10. Información Documentada	125
-------------------------------------	-----

8. Modelo de Alineación Objetivos Estratégicos y Estrategias con fines de Aseguramiento de la Calidad de la Institución Educativa Juanambú a Cuadro de Mando Integral.....	127
8.1. Relación Causa Efecto De La Arquitectura Estratégica	128
8.2. Alineación Objetivos Estratégicos y Estrategias de la Institución Educativa Juanambú a Cuadro de Mando Integral.....	129
9. Capacitación Calidad y Cuadro de Mando Integral en la Institución Educativa Juanambú.....	131
9.1. Objetivos	131
9.2. Temática de la Conferencia	132
9.3. Resultados de la Conferencia	135
9.4. Presupuesto Propuesta Comercial de Implementación	135
Conclusiones	137
Recomendaciones	140
Bibliografía	141
Anexos	144
Anexo 1. Entrevistas.....	144
1.1. Entrevista N° 1.....	144
1.2. Entrevista N° 2.....	144
1.3. Entrevista N° 3.....	145
1.4. Entrevista N° 4.....	146
1.5. Entrevista N° 5.....	149
1.6. Entrevista N° 6.....	151
Anexo 2. Ponencia – Artículo – Capitulo de libro	154

2.1. Aceptación Ponencia en Cumbre Mundial de Tecnología e Investigación Trujillo- Perú.....	154
2.2. Artículo: “Estrategia Hombre - Tecnología Para Cambio Cultural Con Escalonamiento Hacia La Excelencia En Educación”	155
2.3. Aceptación Publicación Capítulo de Libro Denominado: “Desarrollo, Innovación y Tecnología en los Países de la Alianza del Pacífico”	167
Anexo 3. Certificados, Acuerdos y Evidencia Fotográfica.....	168
3.1. Compromiso de Apoyo al Desarrollo del Proyecto por Parte de la Institución Educativa Juanambú.....	168
3.2. Aprobación de Uso de Información	169
3.3. Evidencia Fotográfica	170
Anexo 4. Evidencia Fotográfica, Certificado y Listas de Asistencia de la Conferencia	171
4.1. Propuesta de Capacitación, Taller Cuadro de Mando Integral – Calidad – Gestión Estratégica.....	171
4.2. Ejemplos de Listas de Asistencia.....	187
4.3. Ejemplo Certificado	18288

Lista de Tablas

Tabla 1. Conceptos Calidad.	43
Tabla 2. Contribuciones y Pensamientos de los Principales Exponentes de la Calidad.	45
Tabla 3. Factores de Evaluación Normas ISO.	55
Tabla 4. Ejemplo Hoja de Vida del Indicador.....	76
Tabla 5. Matriz DOFA: Área Estratégica Directiva Institución Educativa Juanambú	87
Tabla 6. Matriz DOFA: Área Estratégica académica Institución Educativa Juanambú	88
Tabla 7. Matriz DOFA: Área Estratégica Administrativa Financiera Institución Educativa Juanambú.....	90
Tabla 8. Matriz DOFA: Área Estratégica Comunitaria y Social Institución Educativa Juanambú.....	91
Tabla 9. Matriz DOFA: Área Estratégica Medio Ambiente Institución Educativa Juanambú.....	92
Tabla 10. Matriz POAM.	101
Tabla 11. Matriz MEFE.	103
Tabla 12. Matriz PCI..	107
Tabla 13. Matriz MEFI..	109
Tabla 14. Matriz DOFA.....	111
Tabla 15. Integración de las Normas ISO NTC con Objetivos estratégico de la Institución Educativa Juanambú, alineados a las perspectivas de CMI.....	127
Tabla 16. Relación Causa - Efecto de Estrategias planteadas para La Institución Educativa Juanambú.....	130

Tabla 17. Presupuesto.....	130
----------------------------	-----

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Institución Educativa Juanambú	29
Ilustración 2. Mapa Satelital de Colombia, Nariño y La Unión.....	33
Ilustración 3. Históricamente la Evolución de la Familia ISO 9000.....	47
Ilustración 4. Modelo de Gestión de Calidad Basado en Procesos.	52
Ilustración 5. Mapa de Procesos Institución Educativa Juanambú	116
Ilustración 6. Relación Causa Efecto de la Arquitectura de la Estrategia.	128
Ilustración 7. Asistentes de la comunidad educativa de la Institución Educativa Juanambú.....	131
Ilustración 8. Conferencia Calidad en Educación y Cuadro de Mando Integral.....	133
Ilustración 9. Cartilla Informativa.	134
Ilustración 10. Entrevistas realizadas a directivos de la Institución Educativa Juanambú... ..	170

Lista de Anexos

Anexo 1. Entrevistas.....	144
Anexo 2. Ponencia – Artículo – Capitulo de libro	154
Anexo 3. Certificados, Acuerdos y Evidencia Fotográfica.....	168
Anexo 4. Evidencia Fotográfica, Certificado y Listas de Asistencia de la Conferencia	171

Introducción

La calidad en la educación debe enfrentarse competitivamente a las exigencias de la globalización basadas en efectividad de resultados e impacto.

La educación secundaria en Colombia enfrenta día a día el reto de asumir importantes desafíos para adelantar los procesos formativos de jóvenes que son el presente y serán los ciudadanos del porvenir en el escenario que busca una mejor calidad de Vida. Por ello las instituciones educativas, deben fortalecerse en su capacidad de gestión y liderazgo pedagógico, modernizándose para garantizar el acceso y la calidad de la educación.

Torrejano (2015) nos dice:

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

Este proyecto apuntó al diseño de un modelo de calidad en pro de la excelencia, teniendo en cuenta diferentes sistemas de información. De tal manera que se incluyan requerimientos de las normas ISO y NTC alinearlos a Cuadro de Mando Integral, considerando las mediciones como un resumen crítico de la actuación gerencial; teniendo en cuenta los puntos de inflexión globales y dándole un mayor grado de efectividad a la consecución de resultados e impacto en la sociedad, según la planeación estratégica de las Instituciones Municipales de educación pública.

Para lograr este propósito se ha planteado tres etapas: en la primera, se han diagnosticado la situación actual de la educación en Colombia, principalmente haciendo énfasis en el municipio de la Unión - Nariño dando prioridad a la educación secundaria, siendo los jóvenes no solo el futuro sino el presente para forjar una mejor calidad de vida.

La segunda etapa es el planteamiento de una estrategia de escalonamiento a la excelencia a través de la alineación de normas de calidad ISO 9001:2015 a cuadro de mando integral y a la planeación estratégica la Institución Educativa Juanambú.

Al cumplir con los objetivos propuestos no solo se da cumplimiento a los requerimientos de ley en temas de calidad, sino también poseer un modelo propio y único que se ajusta adecuadamente a las realidades institucionales en el que se construyen nuevas concepciones y definiciones en términos de calidad que se traducen en mayores índices de bienestar a todos los grupos de interés, con una competitividad sostenible y analizar en tiempo real procesos, resultados e impacto de las metas propuestas.

1.Tema de Investigación

1.1 Tema

Calidad en Instituciones de Educación Secundaria.

1.2 Título

Estrategia de Escalonamiento a la Excelencia de la Institución Educativa Juanambú - La Unión – Nariño.

1.3 Línea de Investigación

Teoría Organizacional.

1.4. Planteamiento del Problema

La clave del desarrollo y uno de los factores estratégicos más importantes para asegurar el crecimiento, es la educación.

En el Plan Sectorial (2010) se plantea, “En un país como Colombia, con tantas necesidades y las circunstancias culturales, sociales y políticas que lo han caracterizado, hoy más que nunca se necesitan personas formadas para ejercer una ciudadanía responsable, que les permita desarrollarse integralmente y les dé plena libertad para ejercer sus derechos y participar de manera activa y significativa en las transformaciones del entorno que el país reclama” (p. 9.).

La educación secundaria en Colombia va en dirección a la competitividad, enfrentándose día a día al reto de asumir importantes desafíos para adelantar los procesos formativos de jóvenes que son el presente y serán los ciudadanos del porvenir en el escenario que busca una mejor calidad de Vida. Por ello las Instituciones Educativas, deben fortalecerse en su capacidad de gestión y liderazgo pedagógico, modernizándose para garantizar el acceso y la calidad de la educación.

Plan de Desarrollo Departamental “Nariño Corazón del Mundo” 2016 – 2019, diagnostico que,

“Actualmente en Nariño existen 1840 centros educativos y 234 Instituciones Educativas ubicados en la zona urbana y rural de los 64 municipios no certificados, situación que refleja la desarticulación con las políticas y lineamientos exigidos por el Ministerio de Educación Nacional, en donde se observa las condiciones mínimas exigidas para ser institución o centro educativo de acuerdo a la georreferenciación del sector y su contexto, que permita organizar y distribuir la planta de personal con criterios de eficiencia y que atienda a los requerimientos de los establecimientos educativos.” (p.52).

De igual forma, existen serias deficiencias en unas subregiones acerca de otras. Como lo es en el municipio de la Unión, el cual cuenta con tres Instituciones Educativas de Carácter Público: Institución Educativa Juanambú, la Institución Educativa Normal Superior San Carlos y la Institución Educativa Concentración de Desarrollo, las cuales no cuentan con certificación de calidad la cual incide en el acceso y permanencia al sistema educativo, limitantes en la prestación del servicio de transporte escolar y programa de alimentación escolar; falta de capacidad instalada, entre otras; afectando a la capacidad de toma de decisión y limita el desarrollo económico y social, convirtiéndose en uno de los factores decisivos de exclusión e inequidad y en uno de los determinantes de la pobreza.

Plan de Desarrollo Departamental “Nariño Corazón del Mundo” 2016 – 2019, propone la creación de una estrategia de calidad en la educación, cuyo objetivo es,

“Una educación integral que posibilite mejorar la cobertura, eficiencia, calidad y pertinencia educativa de niños, niñas, adolescentes y jóvenes, que reflexione alrededor de las necesidades y problemáticas propias del entorno, las tendencias y los retos globales que permitan confrontar retos sociales, económicos y culturales y diseñar soluciones innovadoras

bajo un enfoque territorial a partir de un ejercicio de inteligencia colectiva, que permita la construcción de una sociedad más equitativa y educada” (p. 53).

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

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

1.4.1 Formulación del Problema

¿Cuál es la estrategia óptima para el escalonamiento a la excelencia de la Institución Educativa Juanambú - La Unión – Nariño?

1.4.2. Sistematización Del Problema Investigativo

¿Cuáles son los fundamentos más relevantes sobre la calidad en educación?

¿Cuáles son los factores más relevantes del sistema de gestión de calidad de las normas NTC - ISO?

¿Cómo diagnosticar el estado actual de la calidad en la Institución Educativa Juanambú?

¿Cuál es la opinión de los expertos en temas de calidad y gestión de instituciones de educación secundaria?

¿Cuál sería la propuesta de objetivos y estrategias de direccionamiento estratégico en la Institución Educativa Municipal Juanambú, en relación a la identificación y priorización de necesidades e impactos frente al sistema integrado de gestión de calidad más adecuada y realista?

¿Cómo alinear la planeación estratégica de la institución a cuadro de mando integral teniendo en cuenta la estrategia propuesta?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Diseñar una Estrategia de Escalonamiento a la Excelencia de la Institución Educativa Juanambú - La Unión – Nariño.

1.5.2. Objetivos Específicos

Diagnosticar del estado actual de la Institución Educativa Municipal Juanambú.

Analizar los puntos de vista de expertos en temas de calidad y gestión de instituciones de educación secundaria.

Proponer objetivos y estrategias de direccionamiento estratégico en la Institución Educativa Municipal Juanambú, en relación a la identificación y priorización de necesidades e impactos frente al sistema integrado de gestión de calidad.

Plantear un modelo de gestión de calidad a partir de la norma ISO 9001:2015.

Alinear la planeación estratégica de la Institución a cuadro de mando integral gestión de calidad propuesto.

Realizar jornadas de capacitación en tema de calidad y cuadro de mando integral a la comunidad educativa.

1.6. Justificación

La educación ha sido la base del desarrollo en el mundo; por tal razón es de vital importancia diseñar estrategias que permitan mejorar continuamente la calidad de la educación, generando impactos positivos de forma competitiva y sostenible con el apoyo de herramientas informáticas.

La educación secundaria en Colombia enfrenta día a día el reto de asumir importantes desafíos para adelantar los procesos formativos de jóvenes que son el presente y serán los ciudadanos del porvenir en el escenario que busca una mejor calidad de Vida. Por ello las Instituciones Educativas, deben fortalecerse en su capacidad de gestión y liderazgo pedagógico, modernizándose para garantizar el acceso y la calidad de la educación.

Torrejano (2015) nos dice:

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

El enfoque educativo de la nueva escuela en la sociedad moderna, esperaba que las nuevas generaciones vengan dotadas de cualidad para resolver problemas con una invitación a la aplicación del método científico positivista y un marco librepensador lúdico.

Según el Plan Sectorial (2010), “El Gobierno Nacional, a través de la política sectorial, se ha propuesto convertir la calidad de la educación en un propósito nacional, entendiendo que para alcanzarla es imprescindible una transformación educativa que atienda todos los factores que inciden en ella” (p. 9).

Asimismo, exigen la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad, dirigido a generar más y mejores oportunidades educativas; al desarrollo de competencias académicas básicas y ciudadanas; a la formación de una conciencia ambiental, a la consolidación de la descentralización y la autonomía institucional, para lo cual es imperativo el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos, a partir de lo cual el presente proyecto de investigación adquiere relevancia y pertinencia para direccionar los procesos de mejoramiento institucional necesarios en la Institución Educativa Municipal Juanambú.

Anzola (1930) afirma:

“La escuela que es una preparación para la vida, que debe antes que dar muchos conocimientos, preparar al niño para recibirlos, debe estar fundada en la vida misma, debe ser un reflejo de ella; una orientación hacia la observación de los hechos, un lugar inicial de experimentación que encamine hacia la sistematización, que prepare el espíritu para la captación elemental de los hechos con sus relaciones, causas, efectos” (p. 213).

Con la latente necesidad y el compromiso de transformar una realidad organizacional enfocada en el mejoramiento continuo hacia la excelencia académica con responsabilidad social y sustentable y una educación para la vida. Se plantea el diseño de una estrategia hacia el escalonamiento a la excelencia en la educación, con un sistema para la integración de la gestión institucional en la calidad y el medio ambiente a partir de la norma ISO 9001:2015, aportará al fortalecimiento del mejoramiento institucional, al permitir su articulación con el direccionamiento estratégico de la Institución Educativa Juanambú.

Establecer una estrategia que orienta los esfuerzos hacia la calidad es determinante en cumplimiento de requisitos de ley emanados por el gobierno nacional en cumplimiento de sus funciones constitucionales; y en la efectividad en proceso de excelencia académica y consolidación u posicionamiento de la Institución Educativa Municipal Juanambú en el

contexto regional contando con un modelo propio y único que se ajusta adecuadamente a las realidades del entorno, en los que se construyen nuevas concepciones y definiciones en términos de calidad que se traducen en mayores índices de bienestar a todos los grupos de interés.

Para Kaplan & Norton (2002), “la educación del talento humano para enfrentar los cambios organizacionales es determinante” (p.34). Por lo que la estrategia de gestión de la Institución Educativa Juanambú, involucra y compromete a todos sus colaboradores, apropiándolos de los propósitos institucionales con miras a la generación de ventajas competitivas que se derivan de un proceso novedoso y transformador.

La importancia de enfocarse en crear una cultura de calidad acoplada a cuadro de Mando integral para una formación integral, más humana que con apoyo de las nuevas tecnologías aporten al desarrollo y crecimiento sustentable.

1.7. Delimitación

El desarrollo del proceso de investigación se llevará a cabo en la Institución Educativa Juanambú del municipio de La Unión, Nariño - Colombia, realizando inicialmente un análisis de la situación actual de calidad la educación secundaria en Colombia, específicamente en el departamento de Nariño, municipio de la Unión. Posteriormente se desarrollará una estrategia que fortalezca el mejoramiento hacia la excelencia académica partiendo de la cultura de la calidad en la Institución Educativa Juanambú, teniendo en cuenta normas ISO 9001:2015 y metodología de cuadro de mando integral.

Respecto al análisis que comprende el trabajo, esta investigación se propone estudiar el hecho propuesto durante los años 2015 – 2021, este tiempo permitirá identificar las necesidades latentes en temas de calidad en educación secundaria y proponer una estrategia que integre calidad, direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral, creando una cultura encaminada a la excelencia académica de forma sustentable.

2. Marco Referencial

2.1. Marco Contextual

2.1.1 Reseña Histórica

Proyecto Educativo Institucional (2017) nos dice:

“El colegio de bachillerato nace en una pequeña casa de paja en el sitio que actualmente está el Centro Educativo Santo Tomás de Aquino, con el nombre de Francisco De Paulas Santander, son los señores, Demetrio Cerón Y Tomás Jeramas, quienes aportaron parte de sus propiedades para la construcción del edificio de lo que actualmente se denomina Institución Educativa Juanambú, contribuyendo así al progreso cultural y académico de la región.

El primer docente que la historia lo recuerda con gratitud fue el señor, Roberto Rendón Arredondo, quien de manera ad honorem inicia las labores académicas con un grupo pequeño de estudiantes, en este mismo año el honorable concejo municipal aprueba un presupuesto de \$ 60 pesos para su funcionamiento, posterior a esta fecha y a mediados del año 1943, la honorable Asamblea Departamental y mediante ordenanza 10 de este mismo año fija un rubro de \$ 45.000 mensuales con su correspondiente reglamentación; con estos aportes económicos y legalización comienzan sus estudios 20 niños en busca del saber con la convicción de hacer un año llamado preparatorio y en compañía de 17 jóvenes que cursan el grado 1º de bachillerato continuar la educación secundaria con el firme propósito de prepararse para servir de la mejor manera a la sociedad venteña.

Diez años más tarde, en 1952 se aprueba por el departamento los grados 1º, 2º y 3º de bachillerato, mediante resolución número 2232 de agosto de 1952, para esta época ya se contaba con 52 estudiantes que creen firmemente en los principios de formación y espíritu altruista de la Institución.

Mediante resolución No 1416 de octubre 2 del 2003 se fusiona con las escuelas de la parte urbana, Santa Teresita, Santo Tomás y Carlos Lleras y se asocia con 8 Centros Educativos del sector rural, Palo Verde, Olivos, Quiroz Alto, Quiroz Bajo, La Playa, La Alpujarra, Llano Grande, La Cañada y se forma la nueva Institución Educativa Juanambú” (p.2).

Según el Mag. Nelson M. Álvarez, actual rector de la Institución Educativa Juanambú, afirma que, a la fecha la institución cuenta con 1000 estudiantes en la jornada de la mañana y 240 estudiantes en la jornada de la tarde y 32 aulas de clase.

Ilustración 1

Institución Educativa Juanambú



Fuente: Esta Investigación, 2019.

Ubicación.

Carrera 2 N° 18 – 48. Parque Mariscal Sucre. La Unión - Nariño – Colombia.

Teléfono: 3233680405

Correo electrónico: juanambu814@hotmail.com

Página Web. <http://institucionjuanambu.blogspot.com/>

Identidad.

Proyecto Educativo Institucional (2017) nos dice:

“La Institución Educativa Juanambú tiene su sede en el municipio de La Unión, departamento de Nariño, inicia sus labores en el año de 1942, se desconoce el mes y día de inicio, es de naturaleza oficial, de carácter mixto desde el año 1967, con jornada de mañana y tarde, nacionalizada según ley 80 de 1963 y fusionada mediante resolución No. 1416 del 2 de octubre del 2003, aprobado para otorgar el título de Bachiller en la modalidad Académica en la jornada de la mañana y Comercial en la jornada de la tarde, según última resolución No. 1419 del 21 de julio del 2015, resolución emitida por La Secretaría de Educación de Nariño; autorizada para constituir el Fondo de Servicios Educativos según resolución No 298 de marzo 24 del 2004, según resolución No 1587 del 30 de mayo del 2008 se conforma el comité que estudiará el cambio de calendario del B al A, ES a través de la resolución No 2800 del 3 de septiembre del 2010 QUE SE DETERMINA QUE ESTA MODIFICACIÓN REGIRÁ A PARTIR DEL AÑO ESCOLAR 2011 , código DANE No 152399000330, con 3 sedes fusionadas identificadas con el código DANE Así: Santa Teresita No. 152399000518 Santo Tomás No. 152399000101 y Carlos Lleras No. 152399000089 identificada igualmente con el NIT No 8140038027” (p.1).

Misión, Visión, Filosofía Y Objetivos Institucionales.

En el Proyecto Educativo Institucional (2017) la misión de la Institución Educativa Juanambú dice:

“La Institución Educativa Juanambú será una Institución incluyente, responsable de impartir una educación de calidad, posibilitando a nuestros estudiantes y egresados ser

competentes para contribuir en la transformación espiritual, política, económica, social y cultural de nuestro país”.

Asimismo, se plantea que la visión es: “Formar parte de las Instituciones Educativas más prestigiosas del país, caracterizándose porque sus estudiantes y egresados demuestran una sólida formación espiritual, en valores, conocimiento, cultura y competencias ciudadanas”

La filosofía y principios de la Institución Educativa Juanambú son:

Filosofía.

“Juventud que sueña y contribuye a la construcción de un mundo mejor”

Principios.

“Responsabilidad.

Honestidad.

Sensibilidad.

Solidaridad.

Respeto” (p.7).

Según lo expuesto en el Manual de Convivencia Escolar (2014), los objetivos institucionales son:

“Contribuir en la formación integral de los educandos, desarrollando su personalidad, su campo humanístico, el acceso al conocimiento, la cultura y la ciencia, operativizados en la solución de problemas específicos y propios de un contexto particular.

Asumir un papel protagónico en la formación de la nueva generación de ciudadanos de mente abierta, tolerante, libre, autónomo y equitativo en lo social, político y productivo.

Ejecutar estrategias inmediatas, prácticas y duraderas que potencialicen capacidades, aptitudes y habilidades que conlleven a la excelencia” (p.8).

Planta de Personal.

Según el señor rector de la Institución Educativa Juanambú: Mag. Nelson M. Álvarez quien lleva vinculado diez años en la institución, cuenta con los siguientes colaboradores en su planta de personal:

Profesores: 96

Directivos docentes: 4 coordinadores, 1 rector

Docente psicoorientadora: 1 psicóloga

Funcionarios administrativos: 6

Funcionarios de servicios generales: 5

Celadores: 3

Modelo Pedagógico Constructivista Adoptado por la Institución.

Según el Plan Educativo Institucional (2017),

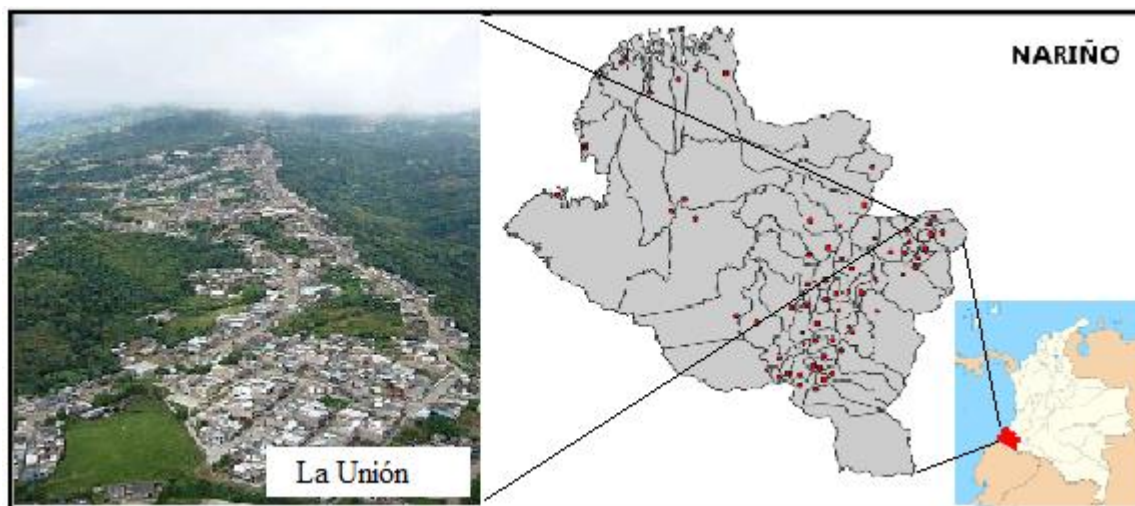
“La Institución Educativa Juanambú, con base en las necesidades y expectativas de su Comunidad Educativa y más específicamente, de sus estudiantes y comunidad académica, asumen como modelo pedagógico institucional la propuesta denominada: “Prácticas Pedagógicas con Enfoque Constructivista”, para tal efecto se hace fundamental destacar el concepto de educación, a partir del cual se formula el tipo de ser humano que se pretende formar a través de la implementación del mismo” (p.28).

2.1.2. Entornos de Investigación

En 1904 se creó el departamento de Nariño, con capital en San Juan de Pasto. Es uno de departamentos que forman la República de Colombia, está ubicado en el extremo suroeste del país, en las regiones andina y Pacífico, limitando al norte con Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador y al oeste con el océano Pacífico. Con unos 1 745 000 habitantes según censo DANE en 2015, es el séptimo departamento más poblado por detrás de Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico, Bolívar y Santander.

Ilustración 2

Mapa Satelital de Colombia, Nariño y La Unión



Fuente. DANE, 2015.

El principal sector económico es el agropecuario. Los cultivos de mayor importancia son la papa, cacao, maíz, trigo, cebada (uno de los pocos lugares de Colombia donde todavía subsisten estos cultivos), café, frijol, plátano, caña panelera, palma aceitera, zanahoria, arveja, haba y quinua. Las agroindustrias más importantes son la harinera y la aceitera.

Alcaldía Municipal (2015) en información general del municipio de La Unión – Nariño nos dice:

“Se considera como el más antiguo fundador a don Diego Pérez de Zúñiga, hijo de conquistadores, quien ocupó lo que hoy es asiento de esta localidad, para el año 1619 solicitó permiso al Virreinato para construir un mesón para pasajeros bajo el nombre de Venta o Tambo que en quechua significa "casa en camino". Debido al nombre de “La Venta”, se origina el gentilicio de "Venteño" era el único lugar con servicio de hospedaje, restaurante y herrería en el camino entre las ciudades de Popayán y Pasto, para los habitantes de La Unión; esta casona se quemó, de allí el nombre de "Venta Quemada".

El 18 de septiembre de 1847 tomó definitivamente el nombre de La Unión, teniendo en cuenta el siguiente hecho: vivían dos grandes terratenientes: don Agustín Guerrero, oriundo de Pasto y dueño de la hacienda La Alpujarra y don Juan Vivanco de origen ecuatoriano y propietario de El Cusillo, al lado y lado del antiguo camino que iba de la Jacoba al Mayo, quienes en un gesto de reconciliación cedieron una franja de terreno y sobre él se empezó a construir el nuevo asentamiento de La Unión, para aquella época se fundó jurisdicción del Estado Soberano del Cauca, y cuando la parte sur se dividió en el actual departamento de Nariño, La Unión fue anexado a esta nueva división político-administrativa” (p.1).

“La Unión es el centro de la economía del norte del departamento de Nariño y del sur del departamento del Cauca, la producción de café. El comercio y los servicios son sus principales fuentes de economía, brindándole los bienes y servicios a un área de influencia de más de 200 mil habitantes; el comercio oscila alrededor de los 250 mil millones de pesos al año. Luego del comercio, el segundo renglón lo ocupa el cultivo del café, siendo el primer productor nacional de café de tipo especial, con 10 millones de kilos anuales es una fuente de ingresos para muchas familias de la región quienes sobreviven gracias a este cultivo siendo quienes producen semilleros son sus sembradores, cosechadores y responsables del secado para obtener café de calidad. Otros cultivos son los frutales y el plátano principalmente, tiene cerca de 200 pequeñas industrias de la confección, calzado, ebanistería y metalmecánica” (p.3).

Manual de Convivencia Escolar (2014) menciona:

“La Institución Educativa Juanambú, tuvo sus inicios en el año 1942 en donde actualmente está ubicada la escuela Santo Tomas, con el nombre de Francisco de Paulas Santander, en el año de 1952 se aprueban los grados 1,2,3 de bachillerato con un total de 59 estudiantes; en 1963 se duplica la población estudiantil contando con 138 estudiantes y en el

mismo año es reconocida como Colegio Nacional Juanambú. La primera promoción de bachilleres fue en el año de 1967 con 11 egresados.” (p. 5).

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Estado del Arte

Teniendo en cuenta que son muy escasos los estudios sobre calidad articulada con la metodología en Balanced ScoreCard (en adelante BSC o Cuadro de Mando Integral (CMI) para educación secundaria y que esta investigación nace desde un enfoque general en educación y se realizaron análisis de investigación de calidad en educación superior y uso de herramientas informáticas con metodología BSC a nivel Nacional e Internacional. Los aportes más destacados que se acoplaban a los objetivos de investigación propuestos se mencionan a continuación:

Los aportes de Pietrzak & Bogdan (2015) en la investigación titulada: “The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university”, se fundamentan en que las universidades públicas tienen la necesidad de organización, de la medición del rendimiento de los sistemas que se adaptan y que coincida con sus objetivos específicos y características. La educación en Polonia se enfrenta a una creciente presión para cambiar a medida que las universidades están recibiendo obligados a utilizar rendimiento medición y planificación estratégica.

El objetivo de esta investigación es hacer hincapié en el uso del BSC en la educación, aplicado a una universidad pública y el sistema de información (IS) dedicados a apoyar la estrategia de monitoreo. Para lograr este objetivo, el BSC fue utilizado como un marco. En el modelo propuesto algunos se hicieron modificaciones para ajustarlo a los sistemas académicos. Se decidió elegir en concepto, con el elevado de los clientes y grupos de interés de la perspectiva con la financiera la perspectiva se trasladó a la parte inferior y tratado como un facilitador. La misión se trasladó a la parte superior como la definición fundamental del

éxito de la universidad. También se presenta los principales bloques de construcción del marco de BSC y los nombres de las perspectivas.

En esta investigación se concluye que las principales ventajas de la propuesta de modelo BSC se puede resumir de la siguiente manera:

Posición en los rankings internacionales – Un bien diseñado y actualizado modelo BSC permite a entender las razones de un posicionamiento específico y mejorar la calidad de las prestaciones;

El sistema puede ser ajustado a los cambios en el entorno – BSC medidas deben ser verificado periódicamente y comprobar si el actual conjunto de indicadores es todavía relevante para monitorear el desempeño de la organización.

Medición de activos intangibles – en el campo académico, esta área puede ser crítico.

Un estudio futuro podría investigar la influencia de la BSC en los individuos a comportarse de una manera que contribuirá al éxito dentro de las organizaciones. Además, valdría la pena explorar organización de los miembros de las vistas sobre el funcionamiento de la BSC.

En la investigación puede examinar cómo los factores tales como la estrategia, la estructura y el ambiente externo, se determina la efectividad.

Fahmi & Saudah (2012) en su investigación titulada: “A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs)”, mencionan que el problema es la Insatisfacción por los bajos niveles de conocimiento y la comprensión de los estudiantes de educación Superior. Y el afán de contribuir a la economía del país, facilitar el empleo, mejorar la productividad de la infraestructura, el aumento de los ingresos de exportación y contribuir de forma significativa al desarrollo de ciudades y regiones. la necesidad de que dichas organizaciones a que se utilizó el BSC en la mejora de la eficacia del desempeño y la mejora de valor de servicio a sus clientes. La existencia de una brecha entre las habilidades

exigidos por los mercados de trabajo y las competencias adquiridas por los graduados de la Educación Superior Instituciones (IES).

El objetivo de esta investigación es proporcionar una estructura clara para la mejora continua de la calidad, establecer una cultura de Calidad Académica, evaluar el uso eficiente de los recursos, documentar la contribución de cada actividad hacia la misión de la IES, así como la promoción personal y la excelencia académica y determinar las prioridades en la planificación para el futuro y la evaluación.

En la metodología de la investigación utilizaron inicialmente se realiza una recolección de información relacionada con BSC para su implementación y la aplicabilidad del BSC en las IES, las similitudes, diferencias significativas entre el cuadro de mando integral aplicado a la Educación y el cuadro de mando integral aplicado a negocios. En general BSC se establece como un sistema de evaluación que genera el adecuado desempeño Indicadores de las IES.

En los resultados se evidencia la importancia de la vinculación de la visión, misión, con una asignación de metas y objetivos de rendimiento.

El uso del Balanced Scorecard (BSC) para identificar el más adecuado perspectivas a considerar en el fin de evaluar el desempeño de las instituciones de educación. Aunque, se recomienda que además de las principales perspectivas: financiera, cliente, interna de procesos de negocio, y aprendizaje y crecimiento, se incluyan otras no-perspectivas financieras, tales como la participación de la comunidad, la innovación, la asociación estratégica y la investigación científica de excelencia.

La de la aplicación del BSC en las IES y en la cual perspectivas del BSC son relevantes para las IES. Como parte de su contribución de algunos de los beneficios de la utilización del BSC en las IES, es decir, tales como; la determinación de prioridades en la planificación para el futuro y la evaluación de las necesidades, proporcionando una estructura

clara para mejora continua de la calidad, el establecimiento de una cultura de Calidad Académica entre las instituciones, evaluar el uso eficiente de los recursos, y la documentación de la contribución de cada actividad hacia la misión de la IES, así como a promover personales y académicas excelencia.

El cuadro de mando integral se presenta como una destacada herramienta que puede ser utilizada para elaborar estrategias y desempeño organizacional, de forma continua evaluación comparativa de este con los elementos clave de el plan estratégico.

Bilola (2015) en su investigación titulada: “Evaluating the Strategic Objectives of Cameroonian Higher Education: An application of the Balanced Scorecard” afirma que: El problema en La educación opera en un entorno de disminución y parsimonioso de los recursos; la creciente necesidad de la rendición de cuentas y su relevancia para los diferentes actores con diferentes expectativas. Estas relativamente nuevas tendencias en la educación se han enfrentado por las organizaciones empresariales que han desarrollado diferentes maneras de operar en la respuesta: ¿En qué medida el balanced scorecard y sus conceptos básicos se aplican a Camerún educación objetivos estratégicos?

Implementar de BSC evaluando los objetivos estratégicos de Camerún de la educación mediante el cuadro de mando integral.

Este estudio investigó el qué, el por qué y el cómo de la educación objetivos estratégicos en Camerún.

El enfoque de la investigación fue cualitativo y el análisis se realiza mediante la creación de significado de los fenómenos en sus contextos naturales.

Este estudio buscó comprender la formulación y ejecución de los objetivos estratégicos desde la perspectiva de la educación superior de los actores en el sistema y niveles institucionales.

La investigación cualitativa tiene diferentes enfoques de investigación. En las ciencias sociales uno de estos enfoques es el basic/standard/pragmática de la investigación cualitativa, donde un amplio enfoque elegido para adaptarse mejor a la pregunta de investigación(s).

Este fue el enfoque empleado en este estudio. Como profesional del campo de estudio de la educación superior surgió en la década de 1930 y fue influenciado por el paradigma positivista.

Los resultados de esta investigación muestran que existe un conocimiento general de los objetivos estratégicos, pero hay desacuerdo sobre la pertinencia de objetivos y en el tipo de métodos utilizados en la ejecución de los objetivos.

El BSC se pueden aplicar a la gestión de los objetivos estratégicos.

Recomiendan que el enfoque debe ser en primer lugar, en el desarrollo de herramientas para la estrategia antes de que la estrategia en sí.

Para el caso la propuesta de marco de BSC sólo puede ser utilizado como una herramienta de comunicación. El sistema tiene perspectivas de mejora de la gestión y la eventual adopción de la BSC como una gestión estratégica y herramienta de comunicación.

Lo expuesto por Pedraza (2010) en su investigación titulada: “Aporte del enfoque sistémico del modelo de gestión de la calidad NTC-ISO 9001 al modelo de acreditación institucional en instituciones privadas de educación superior”, plantea el objetivo de elaborar una propuesta de modelo para la acreditación de alta calidad de las instituciones privadas de educación superior, que complemente en doble vía los elementos del sistema de acreditación institucional del CNA con el enfoque sistémico del sistema de gestión de la calidad de la NTC ISO 9001.

Logra Los indicadores contribuyen a comprender y mejorar la calidad de la educación. Lo que se puede medir se puede comprender mejor y lo que mejor se comprende se puede mejorar. También puede concluirse que los indicadores de calidad son

fundamentalmente indicadores de desempeño asociados a los objetivos y metas y que internacionalmente existe la tendencia de usar tanto indicadores cuantitativos como cualitativos asociados a insumos, procesos, productos y contextos.

A nivel regional no se encontraron estudios sobre la calidad en instituciones de educación secundaria.

En la mayoría de las investigaciones a nivel internacional se evidencia el interés por el uso de sistemas de información y comunicación para la implementación de la calidad y la aplicación de la metodología BSC y la necesidad de integración de normas y procesos de calidad, lo que no pasa a nivel nacional, encontrando mínimos esfuerzos en este último tema de calidad y nulos a nivel regional.

2.2.2. Fundamentación Teórica

Excelencia Académica.

La Real Academia de la Lengua Española, define la excelencia como: “superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo” y por calidad “propiedades o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor”, de igual forma define academia como el “establecimiento docente, público o privado, de carácter profesional, artístico, técnico o simplemente práctico” y por valor el “grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”.

En el concepto anterior, se aprecia que la excelencia, está referida al ámbito educativo, pero específicamente, destinada a satisfacer las necesidades de quien la posee. Por lo tanto, la excelencia académica emerge como un valor que solo tiene sentido para quien la busca y desea poseerla. Sin embargo, es reconocida por otros quienes le asignan un grado superior de calidad, a través de la cual, le otorgan un alto grado de estimación y de aprecio.

“la excelencia académica en los estudiantes está condicionada por las habilidades que posea y la manera de como las emplea en la captación de su aprendizaje” (Pérez 2001, p.34).

El autor las resume en siete habilidades: Comprensión numérica, comprensión verbal, memoria, razonamiento lógico, solución de problemas, aptitud espacial y creatividad. A este conjunto heterogéneo de habilidades, lo llama personalidad intelectual. Esta visión de la excelencia académica se centra más en los estudiantes; pero no como una masa amorfa sin un sentido definido, más bien la considera como una cualidad relativa a los individuos quienes solo podrán alcanzarla si poseen ciertas habilidades, actitudes y aptitudes, siendo capaces, además, de emplearlas adecuadamente en la captación de su aprendizaje. Al enfocarnos en la excelencia académica como habilidades, podemos pensar que ella no está accesible a todos los individuos de forma natural, ya que se requieren de ciertas capacidades o competencias para lograrla. Por lo tanto, es posible pensar que ella pueda ser alcanzada por individuos que se formen con el propósito de poseerla.

Según (Montero, 1984), en relación con el educando individual, excelencia significa: “un desempeño realizado al máximo de la habilidad individual en modos que ponen a prueba los límites máximos personales en las escuelas y en el lugar de trabajo”. Estas ideas expanden la noción *excelencia académica* que se ha venido desarrollando hasta ahora al incorporar dos nuevos aspectos: El desempeño y los límites personales. El primero de ellos se refiere a la manera de cómo el individuo actúa y desarrolla sus habilidades en el ámbito que se desenvuelve. El segundo, por su parte, considera las fronteras que se establece el individuo en sus actuaciones personales, llegando a considerar los obstáculos que impiden la realización de las metas individuales. Por tal razón, la excelencia académica estudiantil puede pensarse como logro personal que de ninguna manera pueda lograrse sin considerar las habilidades individuales en el desarrollo ligado al superar obstáculos.

Fundamentos Epistemológicos de la Calidad.

Calidad: Origen, Evolución y Conceptos.

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

Cicerón en su libro *Academica* la tradujo al latín como *qualitas*: “*Qualitates Igitur Appellavi Poioteaetas Graeci Vocant, Quod Ipsum apud Graccos non est vulgi verbum sed philosophorum...*”. Alvarez (1980) nos dice: “he dado el nombre de las Cualidades a las cosas que los Griegos llaman *poiotes*, incluso entre los Griegos no es una palabra de uso ordinario, sino que usada por filósofos” (p.10). Cicerón usa el dialogo platónico para debatir cuestiones filosóficas y exponer su visión del mundo.

Krause (1860) afirma que: “La condición de categoría y la concepción filosófica del término cualidad, un doblete culto de calidad creado en el siglo XVI, son atribuidas al escritor y filósofo griego Aristóteles quien introdujo la categoría cualidad (gr. *ποιότης*, *poiótês*) en su sistema de conceptos universales. Categoría filosófica que continuará siendo una constante en el pensamiento filosófico europeo durante los siguientes veinte siglos (p. 296).

Lloyd (2000) nos dice: “El ser se dice en múltiples sentidos; el primero es la substancia, porque no necesita de otro para ser. Es la primera y principal categoría ya que sin ella no serían posibles los demás modos de ser: es sujeto, se le atribuyen los demás predicados. También se dice el ser como aquello que modifica, determina o cualifica a las substancias: los accidentes, que son las nueve categorías restantes: cantidad, cualidad,

relación, situación, lugar, tiempo, posesión, acción, pasión. Están en un sujeto, no son sujeto: dependen de la primera categoría, sin la cual no pueden darse" (p.81).

Isodoro de Sevilla (560-636 d.C.) cuenta que Aristóteles, alumno de Platón, consideraba la calidad como la tercera categoría de los seres vivos, y que, a la diferencia de la sustancia, la calidad no es de los seres sino está accidentalmente en ellos, "De las categorías aristotélicas" (Quiles, 1945, p.106).

Tabla 1

Conceptos Calidad

Autor	Definición
Norma ISO 9000	La calidad es el "grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos", entendiéndose por requisito "necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria" (Modelo ISO 9001, 2012, p 1).
Ley de Educación Superior	La calidad "hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y a las condiciones en que se desarrolla cada institución."
Consejo Nacional de Acreditación	La calidad "está determinada por la universalidad, la integridad, la equidad, la idoneidad, la responsabilidad, la coherencia, la transparencia, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia con que la institución cumple con las grandes tareas de la educación superior" (Consejo Nacional de Acreditación, s.f., p.1).
Walter Shewhart, 1931.	Es un conjunto de aspectos que permiten reconocer si se cumplen o no las condiciones para la acreditación institucional. La calidad "se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba, de un producto bien o servicio" (Shewhart, 1931, p.3).
Joseph Juran	"la calidad es la adecuación de uso de un producto"
Besterfield y la norma a3-1987 ANSI/ASQC	La calidad "es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícitas o explícitamente formuladas" (Summers, 2006, p.381).
Mayra R. Moreno	La calidad "es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinados sujetos económicos para permitir satisfacer y superar las necesidades de los clientes sin afectar el entorno". Añadir valor, pero valor que sea sostenible. (Moreno, 2012)
Crosby Philip	"La calidad se la considera como al cumplimiento de normas y requerimientos precisos". Su lema es hacerlo bien a la primera vez y conseguir el cero defectos.

Fuente: Esta Investigación. 2015

Evolución.

Para estudiar la evolución del concepto de Calidad, en específico en la gestión de la calidad total o TQM (Total Quality Management), por sus siglas en inglés, es importante abordar las contribuciones que han hecho varios autores relevantes en esta disciplina de gestión desde las diversas posturas filosóficas desde el enfoque cualitativo y cuantitativo, se considera necesario entonces tener una postura la cual permita visualizar desde afuera los principales aportes de cada uno de estos autores.

Desde la aparición del concepto de calidad y su posterior evolución a la TQM, es imprescindible estudiar los principales aportes de acuerdo al contexto en el que son desarrollados, los autores cuyo aporte es significativo son: Walter Shewhart, Dr. William Edward Deming, Dr. Joseph Juran y el Dr Philip B Crosby; otros autores que han ayudado a dar forma a las ideas actuales en la gestión de la calidad incluyen, Massaki Imai, Armand, Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo entre otros.

Los principales aportes de cada uno de ellos en orden de importancia, se resumen en el siguiente cuadro:

Tabla 2

Contribuciones y Pensamientos de los Principales Exponentes de la Calidad

Autor	Pensamiento	Principales Contribuciones
Deming	La calidad implica cambios en la filosofía y está dirigida al cliente con énfasis en los procesos. "Calidad sólo tiene significado en relación con ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan al cliente. Implica un compromiso con la innovación y mejoras continuas."	14 puntos para la gestión de la calidad 7 pecados y enfermedades mortales La teoría de la varianza Ciclo PHVA (Tomado de Shewhart)
Juran	La calidad está dirigida al cliente con énfasis en los procesos. "Calidad Total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el	Escribió el libro de control de la mano de calidad, llamado Biblia de la calidad Hábito de calidad, Trilogía de

	tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo."	Calidad. Definir la "calidad" como " la aptitud de uso" Categorización del costo de la calidad
Crosby	Hacerlo Bien-Conseguir Cero defectos. La calidad está dirigida al suministro con énfasis en el desempeño y procesos. "Calidad es cumplir los requerimientos." Además, "Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento."	14 pasos para mejorar la calidad Concepto de " cero defectos " Libro escrito " La calidad es libre"
Massaki	Mejora continua y control total de la Calidad	Kaizen O por su traducción La mejora continua.
Ishikawa	La calidad está dirigida al Valor con énfasis en las personas y procesos. La calidad implica cambios que van de los procesos hasta la filosofía; cambios en el proceso para mejorar la calidad, la productividad y el ambiente de trabajo.	Diagrama de causa y efecto Círculo de Calidad
Taguchi	Su filosofía es el control de calidad, que le llamó Diseño Robusto. La calidad debe ser diseñada, sino no puede ser inspeccionada después, está dirigida al suministro con énfasis en los procesos y el diseño.	Función de Pérdida Mejora continua. Variabilidad. Diseño del producto. Optimización del diseño del producto. Optimización del proceso. Ingeniería de la Calidad.
Feigenbaum	La calidad de una empresa es responsabilidad de todos en la empresa, de innovar y mejorar con los principios que el expone.	Calidad definida por los clientes
Shewhart	Seguridad en la calidad, métodos estadísticos, dimensiones de la calidad	Cuadro de control estadístico Ciclo PHVA

Fuente: Esta Investigación. 2015

Una de las principales conclusiones que se desprende del anterior análisis es que la gestión de la calidad total es una filosofía operativa donde el enfoque principal es el cliente y

su satisfacción. Para cumplir con las necesidades del cliente, así como para el crecimiento empresarial, todos los autores sugirieron que para desarrollar una cultura de mejora continua debe llevarse a cabo un proceso para construir un sistema que puede producir consistentemente un producto o servicio de calidad

El rol que desempeñan tanto los gerentes como los trabajadores son cruciales porque tienen que identificar y eliminar el desperdicio y la variabilidad a través de salida del sistema, la responsabilidad se delega de manera equitativa para implementar herramientas adecuadas y usos del conocimiento y Liderazgo de equipos, y la capacitación para toda la organización.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Tras dos generaciones de gurús de la calidad (una primera ola occidental seguida por otra oriental) llega otro enfoque: la calidad normalizada por organismos internacionales como la Organización Internacional de Normalización (ISO), europeos como el Comité Europeo de Normalización (CEN), y las que aplican para el caso colombiano como la Norma Técnica Colombiana NTC, la cual agrupa la normalización de la calidad para diversas áreas de aplicación.

Históricamente la evolución de la familia ISO 9000 como lo evidencia en el siguiente esquema surge desde 1986/87 con la norma ISO 8402:1994:

Históricamente la Evolución de la Familia ISO 9000

Ilustración 3

Históricamente la Evolución de la Familia ISO 9000

	Año 1986/87	Año 1994	Año 2000	Año 2015
				En Vigencia
Fundamentos y vocabulario	ISO 8402:1986	ISO 8402:1994	ISO 9000:2000	ISO 9000:2005
Requisitos	ISO 9001:1987 ISO 9002:1987 ISO 9003:1987	ISO 9001:1994 ISO 9002:1994 ISO 9003:1994	ISO 9001:2000	ISO 9001:2008
Directrices para la mejora del desempeño	ISO 9004:1987	ISO 9004-1:1994	ISO 9004:2000	ISO 9004:2009 (Gestión para el éxito sostenido- enfoque de gestión de la calidad)

Fuente: www.calidad-gestion.com.ar

La norma ISO 8402:1994, la primera norma de la International Organization for Standardization (ISO) describe los fundamentos y especifica la terminología de sistemas de gestión de calidad, define la calidad como "la totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas". desde entonces la fundamentación, vocabulario, requisitos y directrices para la mejora del desempeño en sistemas de gestión de calidad están en constantes modificaciones.

K. Yamaguchi, habla de satisfacer necesidades implícitas. Considera una entidad no solamente el producto o servicio que se vende, sino también una persona, una organización, un sistema, es decir, la amplía a todo lo que hace la calidad.

Pero lo que falta aún en esta definición es la orientación al cliente. No expresa la relación existente entre calidad y la satisfacción del cliente, ni alude al valor (añadido) que el cliente percibe en el producto o servicio.

Tampoco lo hará la Norma ISO 9000:2000 para sistemas de gestión de calidad, mientras tanto ya sustituida por la revisión ISO 9000:2005, que define la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

La Norma ISO 9001:2008 finalmente, va a cambiar esto. Una de las bases de su filosofía, aparte la atención a la calidad de los procesos (más que a las tareas) y la importancia de la mejora continua de la gestión de la calidad, es un claro enfoque al cliente.

Las filosofías de los gurús y la perspectiva de la normalización: son dos de los tres enfoques fundamentales a la calidad y su gestión.

La empatía con el cliente, mejora continua en la gestión de la calidad, son ideas que han ido ganando peso en la última década, delante de una oferta cada vez mayor a la demanda, el cliente se ha vuelto muy exigentes, sus exigencias cambian rápidamente, y como consecuencia, se ha visto evolucionar con la misma velocidad al mundo empresarial. Significativos al respecto son el enfoque total de la calidad y la importancia creciente de la calidad del servicio.

Otro concepto que debe vincularse es el que debe incluir al cliente interno quien es sujeto también de la gestión de la calidad. "Las personas siguen siendo el sujeto y el objeto de todo lo que hace una organización. Son el recurso más flexible, el que mejor se adapta a cada situación." (Michelena y González, 2000).

Los actuales cambios repentinos, rápidos y las constantes adaptaciones al entorno de las empresas, exigen de la adopción de técnicas, estrategias, en un entorno más complejo, el cual configura un reto en el cambio cultural a nivel organizacional y el cambio de la actitud de los trabajadores con respecto a su esfuerzo y compromiso con la calidad, esfuerzo que se ve recompensado dado que el trabajador es el recurso más flexible de una empresa.

Según el líder de consultoría en calidad danés Moller (2008), contemporáneo de Phil Crosby y Tom Peters y que pertenece ya a la tercera generación de "gurús" de la calidad es el

único europeo dentro de esta "nueva ola occidental básicamente estadounidense", define que "no es sólo la calidad de productos y servicios lo que es importante, la calidad de las personas que entregan los productos y servicios también es esencial", también agrega que "La calidad del producto y del servicio depende de los esfuerzos de los individuos y grupos". Insiste en que "el mejor lugar para comenzar a desarrollar la calidad en una organización es en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad.", añade además que "La gerencia no comprende que para que la gente dé lo mejor de sí tiene que involucrarse emocionalmente y sentir que puede beneficiarse con ello. No es posible que una empresa sea exitosa sin que haya éxito a nivel personal."

"La mayor parte de los programas de calidad se basan en elementos concretos y racionales: sistemas, métodos, productos físicos y otros. Estos elementos son tan valiosos como relevantes. Sin embargo, los aspectos emocionales de la calidad han sido subestimados. Y, pese a que la mayor parte de los expertos reconoce la importancia del factor humano en el proceso de calidad, muy pocos de ellos ofrecen métodos concretos para el desarrollo de ese costado humano de la calidad" (p.44).

Habla de la calidad personal como uno de 5 tipos de calidad (pero un tipo crucial, como la calidad del servicio), y de calidad blanda como el lado humano de la calidad, dimensión que se da para cada tipo de calidad y se opone a la calidad dura, con la que se refiere a la parte más "técnica" de la calidad. Un ejemplo: donde la calidad personal blanda = la actitud, el compromiso, la calidad personal dura = la educación, las aptitudes, los antecedentes de la persona. (Moller, 2008).

En la Norma ISO 9004:2000 aparecen normalizados por primera vez los principios para la gestión de la calidad: enfoque al cliente, Liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque

basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En esta norma, ahora la ISO 9004:2009, se reconoce y establece por fin el papel fundamental desempeñado por los trabajadores, la contribución del potencial humano a la calidad.

La doctora Ester S. Michelena Fernández (2000) considera que la calidad es "el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad".

O sea, calidad del producto o del servicio que cambia con el momento y el contexto. Calidad total que es responsabilidad de todos y pasa por el compromiso de cada uno con su trabajo y su organización.

"Los clientes esperan productos diseñados para sus necesidades, entregas de acuerdo a sus necesidades, y términos de pago convenientes. En este nuevo escenario socioeconómico la calidad, el servicio, la rapidez y la flexibilidad hacen la diferencia." (Michelena y González, 2000).

Peters (2001), siente como ya tocará ver más allá de la calidad total y volver a cuestionar los procesos de mejora continua introducidos anteriormente.

Ante un panorama cada vez más cambiante y exigente, cuestión de poder ajustarse y seguir la corriente, sobrevivir y al mismo tiempo seguir añadiendo algún valor, la respuesta será ahora de apostar por la flexibilidad, la creatividad y la innovación.

En un momento en que los productos y servicios del mismo nivel de calidad son de características muy parecidas, buscar cómo se puede cautivar a los clientes-consumidores de hoy, cómo apelar a sus emociones con nuevas creaciones y ofertas.

A esta nueva dimensión de flexibilidad e innovación (para lograr, finalmente, competitividad y supervivencia aportando valor) hay que añadir otras actualmente incluidas en el concepto de calidad (con el mismo objetivo): es el aspecto ecológico y el aspecto de seguridad.

Mayra & Moreno (2003) plantea que la calidad “es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinados sujetos económicos para permitir satisfacer y superar las necesidades de los clientes sin afectar el entorno” (p.19). Añadir valor, pero valor que sea sostenible.

Destaca las ventajas que tiene actualmente para las empresas integrar sus procesos organizacionales y operativos, si quieren cumplir con las expectativas de todas las partes interesadas, que son de cierta diversidad: los clientes, pero también los propios trabajadores, el entorno físico y la sociedad.

Luego habla de satisfacer con creces: superar las necesidades. Es decir, añadir valor, pero con un impacto mínimo sobre el entorno. Una operación por cierto rentable, pero "mínimamente invasiva". Lo dicho: añadir valor que sea sostenible.

Se ve en la actualidad que cada vez más empresas reconocen la importancia de tanto la calidad como la protección del medio ambiente y la seguridad y la salud en el trabajo para el buen funcionamiento y éxito de una organización. Cada uno de estos temas tiene valor estratégico.

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2009.

Esta norma nace como respuesta a lo establecido en el Artículo 6 de la Ley 872 de 2003, esta norma especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios (NTC GP 1000:2009, p.1).

Todos los requisitos de esta norma son genéricos, y se busca que sean aplicables a todas las entidades dentro del alcance de la Ley 872 de 2003, sin importar su tipo, tamaño, producto o servicio suministrado. (NTC GP 1000:2009).

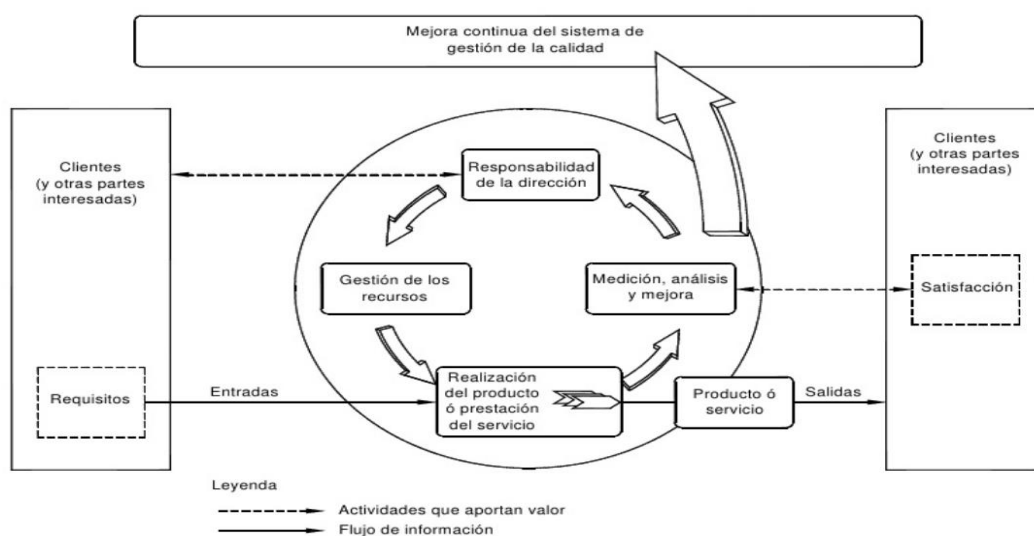
En esta norma también se señala que se han tomado como base las normas internacionales ISO, en específico ISO 9000:2005, ISO 9001:2008 sobre gestión de calidad, en función de esto, la norma permite cumplir con lo establecido en ellas ya que cumple sus requisitos y se tiene en cuenta también que esta norma hace unas consideraciones adicionales que se integran con este sistema.

Es importante hacer señalar que la orientación de esta norma promueve una adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí, la principal ventaja de este enfoque es el control continuo (NTC GP 1000:2009, p.1).

Ahora bien, es importante señalar las características que tiene un modelo de gestión de calidad basado en procesos, la siguiente figura ilustra sus componentes:

Ilustración 4

Modelo de Gestión de Calidad Basado en Procesos



Fuente: NTC GP 1000:2009.

Puntualmente la norma explica que la anterior figura muestra que las partes interesadas juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca del cumplimiento de la entidad, respecto a sus requisitos. El modelo mostrado cubre todos los requisitos de esta norma, pero no refleja los procesos de una forma detallada (NTC GP 1000:2009 p.2).

Hay dos consideraciones importantes, la primera que señala la norma indica que su aplicación es genérica, obedecerá su aplicación de acuerdo a las realidades de la entidad que lo esté implementando, por ejemplo, dependerá del marco legal aplicable, del entorno, sus necesidades, objetivos, los productos o servicios que proporciona, tamaño entre otros.

La segunda (NTC GP 1000:9001) señala que el enfoque por procesos se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad cuando existe un énfasis en:

La comprensión y el cumplimiento de requisitos

La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor

La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso

La mejora continua de los procesos.

La administración pública colombiana posee tres herramientas que orientan la gestión de las entidades estatales, estas son: El Sistema de Control Interno, El Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad (NTC GP 1000:900, p.4).

La compatibilidad a la luz de la norma, se refiere a la condición bajo la cual el cumplimiento de los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad permite la implementación, sin conflictos, de otro sistema de gestión o de control, es decir, es posible implementarlos de manera integrada (NTC GP 1000:900, p.4).

El propósito de establecer la compatibilidad entre los sistemas es encontrar e identificar los puntos comunes y no comunes con el fin de no duplicar tareas que conduzcan a

un mismo resultado, esto conlleva a que se optimice la utilización de los recursos del estado, es decir, debe verse reflejado en el fortalecimiento de la capacidad administrativa, el desempeño de las instituciones, mejora la eficiencia de los recursos materiales y financieros y talento humano, es el modelo de la gestión por procesos y mejora continua mediante el ciclo PHVA, la que articula los tres sistemas de gestión pública.

El modelo que adopta la norma es compatible y susceptible de integrar con otros sistemas de calidad externos como la gestión ambiental, la salud ocupacional, entre otros, lo que da flexibilidad a la norma por cuanto puede ser implementada en cualquier institución estatal de acuerdo al contexto en que se enmarque.

El principal requisito para la implementación de un sistema de gestión de calidad está relacionado con la gestión documental que debe hacerse y mantenerse durante todo el proceso (el cual es continuo), esta es la encargada de llevar los registros detallados en la evolución del sistema, desde su concepción hasta el control periódico del mismo y es un requisito establecido por la Ley 872 de 2003 en sus artículos 3 y 7.

Por consiguiente, la gestión documental mediante sus funciones permite establecer las evidencias necesarias y suficientes en las que se soporta el sistema de calidad, es el medio que permite comunicar y retroalimentar el sistema de gestión integrada del sistema de calidad, el siguiente cuadro resume lo anteriormente expuesto.

Evidencias: Declaratoria de la política de calidad, Manual de Calidad y Documentación y registro de procedimientos requeridos por la norma.

Paso seguido la norma específica de manera genérica aquellos criterios que deben abordarse para la gestión de un sistema de calidad en una entidad pública, estos mediante la aplicación del modelo PHVA, como ya se mencionó permiten articularse e integrarse con las demás normas de la familia ISO que sean aplicables, en sus anexos las normas establecen los puntos de encuentro para cada proceso, estos se pueden resumir en la siguiente tabla:

Tabla 3*Factores de Evaluación Normas ISO*

PROCESO	SUBPROCESO
Responsabilidad de la Dirección	Compromiso de la dirección Enfoque al cliente Política de Calidad Planificación Responsabilidad, Autoridad, y comunicación Revisión por la dirección
Gestión de los recursos	Provisión de los recursos Talento Humano Infraestructura Ambiente de Trabajo
Realización del producto o prestación del servicio	Planificación de la realización del producto o prestación del servicio Procesos relacionados con el cliente Diseño y desarrollo Adquisición de bienes y servicios Producción y prestación del servicio Control de los equipos de seguimiento y de medición
Medición, análisis y mejora	Generalidades Seguimiento y medición Control del producto y/o servicio no conforme Análisis de datos Mejora

Fuente Normas ISO 9000

Por consiguiente, la anterior tabla resume de manera global cada proceso a aplicar dentro del modelo de gestión, los subprocesos señalan las consideraciones en cada uno y se desglosa en otras consideraciones más detalladas que dependiendo del contexto de la entidad en la que se aplique debe tenerse en cuenta.

Ahora bien, hay que hacer una consideración adicional para la implementación del modelo de gestión del sistema de calidad que propone la norma, teniendo en cuenta que su enfoque es basado en procesos, estos deben tener un tratamiento especial, es decir, debe tenerse en cuenta una serie de pasos sistemáticos los cuales permiten establecerlos adecuadamente, estos se pueden resumir en los siguientes:

1. La identificación y secuencia de los procesos: en este paso se establece un criterio que es importante tener en cuenta, mediante un consenso entre los miembros de la organización llegar a establecer los procesos más relevantes que se deben tratar en el sistema e intentar establecer su relación con cada uno de ellos, el resultado de este paso se traduce en el llamado Mapa de Procesos, el cual de manera similar a un mapa estratégico, trata estos asuntos, respecto del modelo este permite agrupar los procesos de dos maneras, el primero agrupa los procesos de planificación, de gestión de recursos, de realización del producto y procesos de medición y análisis; y el segundo los agrupa mediante procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

2. La descripción de los procesos: La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso (Beltrán et. al. p 25).

3. El seguimiento y la medición de los procesos: El enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión pone de manifiesto la importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. No se puede considerar que un sistema de gestión tiene un enfoque basado en procesos si, aun disponiendo de un “buen mapa de procesos” y unos “diagramas y fichas de procesos coherentes”, el sistema no se “preocupa” por conocer sus resultados. El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras (Beltrán et. al. p. 33).

4. La mejora de los procesos: Este paso se aplica cuando un proceso específico es identificado y se determina que no se ha cumplido sus objetivos, en este paso se aplica el modelo de mejora continua de Demming PHVA, y con este se busca precisamente mejorar y corregir las salidas del proceso para que cumpla los niveles de satisfacción del sujeto de salida del mismo (Beltrán et. al. p. 45).

Hasta este punto se ha analizado de manera genérica las características que tiene el modelo de gestión de calidad basado en el enfoque por procesos que sugiere la norma en el cual se ha incluido también una explicación adicional para la agrupación de los procesos.

Norma ISO 9001:2015.

La norma ISO 9001 con última vigencia octubre de 2015, la cual trae cambios importantes, como el de Incorporar de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad, Adaptarse a entornos cada vez más complejos y dinámicos en los que las organizaciones operan, Fomentar la alineación con otras normas elaboradas por ISO para facilitar su integración, entre otras.

El primer cambio significativo se relaciona directamente con el cambio de la estructura para la versión revisada de la ISO 9001:2015 se adopta la “Estructura de alto nivel”. La cual es una estructura genérica que puede ser aplicada a todos los sistemas ISO y les proporciona una estructura, texto base idéntico y terminología común, así como, definiciones básicas que resultan, en lo posible, el futuro núcleo de los sistemas estándares. Para las empresas este cambio significa la integración de diferentes estándares. (ISO 9001:2008, s.f.)

Cambios Estructurales.

Términos y definiciones: Referencia a los términos generales del Anexo SL y otros términos específicos del estándar.

Contexto de la organización: Comprensión de las interdependencias exteriores e interiores y las interacciones, los requisitos de las partes interesadas y sus expectativas, el sistema de gestión y su campo de aplicación.

Liderazgo: Responsabilidad de la Dirección y compromiso, política, funciones organizacionales, responsabilidad y autoridad.

Planificación: Acciones para considerar los riesgos y las oportunidades, objetivos de calidad y su planificación para alcanzarlos.

Soporte: Recursos, competencia, conciencia, comunicación e información.

Operación: Planificar y controlar.

Evaluación del rendimiento: Seguimiento, medición del desempeño, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la Dirección.

Cambios de Contenido.

Se evidencia cambios de contenido en las definiciones y en áreas temáticas. A continuación, se indica los cambios y su impacto en la gestión de calidad para las empresas y sus partes interesadas:

Enfoque basado en riesgos: Para esta norma es fundamental tener en cuenta los riesgos, por lo tanto, sus cláusulas tienen enfoque en: los procesos, en el Liderazgo y especialmente en la planificación. Por lo tanto, se espera que en un futuro las organizaciones usen herramientas y mecanismos de gestión de riesgos y de ahí derivar el desarrollo de mecanismos y acciones de mejora en el sistema de gestión.

Enfoque a procesos. En contraste con la recomendación de la ISO 9001:2008, el enfoque a procesos no es una sugerencia, sino que ahora es una exigencia. Para las empresas esto significa que su orden de los procesos e interacción, incluyendo las condiciones adicionales, tienen que estar definidos más claramente.

Información documentada: Con la intención de hacer el sistema de gestión más flexible y trazable, los actuales términos “documentos”, “registros”, “procesos documentados” etc. serán reemplazados por el término genérico “información documentada”. En la práctica para la empresa significa menos procedimientos documentados. Por lo tanto, la empresa tiene que decidir el grado de información documentada que considere necesario para asegurar la efectividad del sistema de gestión.

Bienes y servicios: En lugar de término “producto”, se usará el término “bienes y servicios”. Usando este término se pretende adaptar el estándar para mayor claridad a los proveedores de servicios.

Todo el personal involucrado en la implementación de la norma ISO 9001:2015, se beneficiará en la adquisición de conocimientos y habilidades ya que es deber de ellos profundizar en temas como la gestión de riesgos y la orientación a la gestión por procesos, para que haya empoderamiento en estos temas que son tan importantes para la norma.

Planeación Estratégica

En las últimas décadas, el cambio vertiginoso a nivel mundial en el contexto económico ha hecho que “todas las organizaciones compitan por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio” (Chiavenato, 2010, p.10), dichos cambios exigen que las organizaciones se adapten continuamente, se transformen y tengan un vínculo íntimo con el comportamiento de los factores tanto internos como externos que las afectan y respondan a tales efectos con iniciativas de una manera proactiva y no reactiva, es decir que sea capaz de anticiparse a los cambios, los propicie y se adapte con el fin de sobrevivir en la complejidad que le exigen sus entornos.

El proceso de planeación estratégica guía a las organizaciones en su desarrollo y formulación de estrategias que aseguran la evolución continua y sostenible, ..., este proceso representa todo un acervo y acumulación de aprendizajes a lo largo del tiempo, ya que la

mayoría de las organizaciones lo han utilizado con el fin de lograr diferentes objetivos y al mismo tiempo lo usan para transformarse cuando el pensamiento estratégico evoluciona (Chiavenato, 2010, p.3).

La Estrategia.

Haciendo una revisión conceptual en diversos autores, se observa que son múltiples y diversas las definiciones que hay alrededor de este concepto, Alfred Chandler y Kenneth Andrews precursores del pensamiento estratégico, en 1962 introducen el concepto de estrategia y lo definen como “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y las asignaciones de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (Serna, 2010, p.20), Andrews hace un aporte que se considera importante en el cual señala la importancia que tiene el comportamiento humano en la organización.

Chiavenato (2010) expresa que la estrategia es el curso de acción que la organización elige a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas respecto de su situación actual, también menciona que la estrategia es una arte y una ciencia, es reflexión y acción, es pensar para actuar y no solo pensar antes de actuar, también el autor afirma que “la estrategia es una elección que involucra a toda la organización, en las cuales se busca elegir una alternativa a partir de una abanico de opciones que sea la más conveniente y pertinente” (p.10), como ya se mencionó, en función de sus factores internos y externos, para atender todos aquellos asuntos estratégicos que le presentan dichos factores.

Porter (citado en Serna, 2010), tiene varias concepciones de lo que es la estrategia organizacional, entre ellas menciona que “la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que se va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos, la estrategia competitiva consiste en ser diferente” (p.20), también señala que: “La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de

actividades”, explica que si existiera una sola posición ideal no habría necesidad de contar con una estrategia, por consiguiente el problema se reduciría en apropiarse de esa única posición, la esencia del posicionamiento estratégico se fija en elegir un conjunto de actividades diferentes a la de los rivales las cuales permiten satisfacer todas las necesidades y proveer acceso a los clientes, la estrategia permite el desplazamiento de las organizaciones en esas actividades diferentes logrando diversos niveles de eficacia, lo cual al compararlas forma la base del desempeño (p.108).

Serna (2010), señala que cuando se analizan las diversas definiciones de estrategia se pueden extraer varios elementos comunes, “la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales” (p. 20), por consiguiente, la estrategia según Serna (2010):

1. Define el posicionamiento competitivo de la organización
2. Alinea las actividades con la estrategia
3. Construye una diferencia con su competencia
4. Asegura la gestión por procesos
5. La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes
6. Eficiencia organizacional, es un supuesto básico.

Es importante resaltar que “el resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable” (p.21).

Planeación Estratégica.

Según David (2003), esta se origina en los años cincuenta y cobra amplia relevancia en los años sesenta y setenta, durante estas dos décadas la planeación estratégica era utilizada

como una herramienta que puede resolver todos los problemas ya que permitía lograr grandes márgenes de rentabilidad, se destaca para este periodo el énfasis en los resultados económicos, pasados los años setenta y durante toda la década de los ochenta, deja de ser utilizada precisamente por los efectos no tan beneficiosos que se derivan de su uso, en la década de los años noventa vuelve a tener una especial relevancia en el mundo de los negocios y continua siendo una herramienta muy utilizada sujeta a nuevos aportes y visiones para su utilización.

Etapas de la Planeación Estratégica.

El proceso de planeación estratégica presenta tres etapas según David (2003) estas son: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia, el autor también muestra de una manera sencilla los elementos a tener en cuenta en cada paso de este proceso.

La Formulación de la Estrategia.

David (2003), indica que en esta etapa se desarrollan dos actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico y la definición de las estrategias corporativas.

En el direccionamiento estratégico se deben abordar los siguientes aspectos

La creación de la misión y la visión

La identificación de oportunidades y amenazas externas

La identificación de fortalezas y debilidades internas

El establecimiento de objetivos a largo plazo

La creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir

Al abordar el componente de la estrategia corporativa se debe realizar un proceso de toma de decisiones en el cual se define los negocios a los cuales entrará, cuales desechará o abandonará, cómo va a distribuir sus recursos, si deben expandir o diversificar sus operaciones, si es conveniente entrar a mercados internacionales, si es pertinente fusionarse o

aliarse con otras empresas entre otras (p.5), este análisis terminará en la escogencia de aquella combinación que provee los mayores beneficios con el propósito fundamental de generar ventajas competitivas a largo plazo.

La Implantación de la Estrategia.

Al respecto David (2010), señala: Esta etapa se conoce como la etapa de acción de la planeación estratégica, en esta etapa la gestión estratégica del talento humano juega un papel importante porque moviliza a toda la organización para poner en acción las estrategias formuladas en el anterior paso, en esta etapa algunas de las actividades que los gerentes deberán ejecutar son:

Establecer objetivos anuales

Diseñar políticas

Motivar a los empleados

Distribuir los recursos

Desarrollar una cultura organizacional para que apoye la implementación de las estrategias

La creación de una estructura eficaz que responda a los nuevos retos

La orientación de las actividades de mercadotecnia

La preparación de presupuestos

La creación de sistemas de información

Vincular la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (p. 6).

La Evaluación del Desempeño.

Finalmente, para el tercer paso David (2010), establece que en: Esta etapa les permite a los gerentes verificar cuando una estrategia funciona o no en un momento específico, esta etapa es importante por cuanto todo el conjunto de estrategias están sujetas a modificaciones

debido a los constantes cambios en el entorno tanto interno como externo, en esta etapa se desarrollan tres actividades principalmente:

La revisión de los factores internos y externos en que se basan las estrategias actuales

La medición del rendimiento

La toma de decisiones correctivas (p.7).

Una de las conclusiones que se debe tener en cuenta en este punto es que la planeación estratégica es un proceso concertado que se da al interior de las organizaciones en el cual se busca tomar una decisión a partir de varios análisis que se hacen en función de la relación que tiene la organización en su entorno, en los cuales se busca de una manera anticipada, adaptarla a los cambios, en este proceso busca ubicar a la organización en una posición que claramente la diferencie de sus competidores, que su quehacer sea difícilmente imitable permitiendo así ser duradera en el tiempo y rentable.

Términos Clave en la Planeación Estratégica.

Es importante acuñar algunos conceptos que están relacionados con la planeación estratégica, entre estos se pueden señalar ocho, estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias objetivas anuales y políticas, de igual manera, Fred David aporta estos elementos clave los cuales son pertinentes para la presente investigación.

Estrategas.

David (2010), define: Sobre ellos recae la responsabilidad en el éxito o fracaso de las estrategias, generalmente son aquellas personas que ocupan altos cargos en las empresas, ellos ayudan a la empresa a:

Recabar, organizar y analizar información

Vigilar la industria y las tendencias competitivas

Desarrollar el análisis de escenarios y modelos para el pronóstico

Evaluar el desempeño de la dirección y de las divisiones

Detectar nuevas oportunidades de mercado

Identificar las amenazas para la empresa y elaborar planes de acción creativos

Desempeñan un papel de apoyo y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones, son personas en continuo aprendizaje ya que los entornos así lo requieren y son responsables de las pérdidas y ganancias (p.8).

Declaración de la Visión y la Misión.

David (2010) establece que: Las empresas que elaboran la declaración de la visión que responden a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, muchas veces la elaboración de la misión antecede a la de la misión.

Las declaraciones de la misión son expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado, responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, la misión encierra otros aspectos a tener en cuenta por parte de los estrategas y que relacionan la visión que tienen ellos acerca del negocio (p.9).

Oportunidades y Amenazas Externas.

David (2010), señala que: Se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro (p.10).

Fortalezas y debilidades Internas.

David (2010), de igual manera establece que: Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente, sus análisis abarcan actividades de la empresa como la dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y manejo de sistemas de información de

una empresa, analizarlas es una actividad estratégica básica y estas se determinan en función de los competidores, estos factores se pueden determinar de diversas maneras,, incluye el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios de la industria. (p.10)

Objetivos a Largo Plazo.

Respecto de los objetivos a largo plazo, David (2010), señala que estos: Se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica, se considera largo plazo a un periodo superior a un año, establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación revelan prioridades, crean sinergia, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros (p.11).

Estrategias.

Se mencionará que son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, definiciones más amplias ya fueron tratadas con anticipación en este marco teórico e involucran los elementos que se están desarrollando.

Objetivos Anuales.

David (2010), define que: Son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo, de igual manera que los anteriormente tratados, estos deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios. Los objetivos a corto plazo son importantes en la implementación de la estrategia, los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de la estrategia (p.12).

Políticas.

Según David (2010), las políticas: Son medios por los cuales se logran los objetivos anuales, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar

los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Estas se establecen en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información, puede aplicarse a cualquier nivel jerárquico, las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de una empresa (p.13).

Hasta este punto se ha desarrollado una revisión teórica de los conceptos relacionados con la estrategia, la planeación estratégica, sus etapas, y algunos términos clave que proporcionan un marco conceptual propicio el cual permitirá abordar adecuadamente una de las prácticas emergentes, la cual se relaciona con la planeación estratégica y que vincula específicamente el cuadro de mando integral.

Cuadro de Mando Integral

Cuadro de Mando Integral.

Según Kaplan y Norton (1996), el Cuadro de Mando Integral surge como un nuevo sistema de gestión su propósito fundamental es establecer un nuevo análisis que permite solucionar algunas dificultades que presenta su modelo predecesor el cual se basa fundamentalmente en indicadores financieros procedentes de los beneficios de economía de escala, y temas como la inversión en capacidades y relaciones a largo plazo con los clientes no eran considerados vitales.

A partir de 1975, los nuevos entornos competitivos, avances tecnológicos, y las nuevas hipótesis de funcionamiento que se relacionan con las funciones cruzadas, los vínculos con clientes y proveedores, la segmentación de los clientes, la globalización, la innovación, han provocado que ya no únicamente las empresas generen valor a través de sus activos tangibles sino que además se incluyan aquellas que son intangibles, las cuales están estrechamente relacionadas con los procesos de innovación, diferenciación, entre otras, es así

como el Cuadro de Mando Integral surge como una nueva alternativa que sirve como puente para encaminar a las empresas hacia estas nuevas prácticas.

Norton y Kaplan (2004) introdujeron el concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC por sus siglas en inglés) en 1992 en la revista Harvard Business Review, Kaplan (2010), menciona que fundamentaron su trabajo en la labor de consultoría en múltiples compañías en las que estudiaron las medidas de desempeño en empresas en la que los activos intangibles tienen relevancia en la creación de valor, en este artículo que constaba de dos partes, en la primera describe que el CMI es "un sistema mejorado para medir el desempeño", y en la segunda describía "como los ejecutivos lo adoptaban e incluían en un nuevo sistema de gestión del desempeño estratégico" (p.11).

En posteriores investigaciones, Kaplan y Norton (2004) encontraron que la alineación y el foco permitían a los ejecutivos obtener mejores resultados en el corto plazo permitiéndoles alinear todos sus recursos organizacionales y enfocarse intensamente en la estrategia, posteriormente los autores en su segundo libro, la organización focalizada en la estrategia, demostraron que las organizaciones que implementaban el CMI con éxito seguían cinco principios de gestión para centrar su foco en la experiencia (Kaplan, Norton. 2004), estas son:

Traducir la estrategia en términos operacionales

Alinear la organización con la estrategia

Convertir la estrategia en tarea de todos

Convertir la estrategia en un proceso continuo

Movilizar el cambio en los líderes ejecutivos (p.12).

Además de la implementación de los cinco principios, en la experiencia de los autores, existe un proceso en el cual se eligen indicadores organizados en cuatro perspectivas para mejorar el desempeño y que estos deben estar enfocados en la estrategia, estos

elementos se abordarán más adelante cuando se expliquen los elementos del cuadro de mando integral.

Dentro de estos procesos existe un paso en la implementación del CMI en el cual los ejecutivos definen lo que quieren alcanzar, dejando un poco de lado la escogencia de los indicadores y enfocándose esta vez en los objetivos, para los cuales en el transcurso de tiempo tendrían una evolución en sus indicadores, este nuevo énfasis, dota al CMI con una nueva innovación las relaciones de causa y efecto entre los objetivos en las cuatro perspectivas (Kaplan, Norton. 2004, p.13), posteriormente se define el proceso que mejora la propuesta de valor de las empresas con los clientes en un diagrama que se denomina “mapa estratégico”, en el cual los autores proponen uno genérico en la elaboración de su cuarto artículo en los que se trata la traducción de la estrategia en términos operacionales.

Kaplan y Norton (2004) señalan que para la ejecución exitosa de una estrategia se requiere de tres componentes:

Resultados Sobresalientes = Describir la estrategia + Gestionar la Estrategia

La filosofía de los tres componentes estriba en que:

No se puede gestionar (Tercer componente) lo que no se puede medir (Segundo Componente)

No se puede medir lo que no se puede describir (primer componente) (p.14).

Conceptos del Cuadro de Mando Integral.

Perspectivas.

Kaplan y Norton (1996), no proporcionan una definición exacta de lo que es una perspectiva, señalan que estas enmarcan los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas, así como los planes de mejora, definieron las cuatro perspectivas de acuerdo a los estudios de caso que realizaron en sus estudios.

Estas cuatro perspectivas reflejan el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación externas e internas (p.8).

Las cuatro perspectivas han ido evolucionando y pueden adaptarse a las necesidades específicas de las organizaciones, las cuatro perspectivas tradicionales son:

Perspectiva Financiera.

Debe responder a la pregunta: ¿Qué objetivos estratégicos se deben alcanzar para maximizar el valor a los accionistas?, según Kaplan & Norton (1996),

Indican que se deben mantener los indicadores financieros ya que son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado, estas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable, posteriormente señalan que se deben fijar objetivos y estrategias de acuerdo al diagnóstico financiero el cual permite diagnosticar a la empresa en cuanto a su posición en su ciclo de vida (p.39).

Perspectiva Clientes.

Responde a la pregunta: ¿Qué necesidades del cliente se deben satisfacer para alcanzar los objetivos financieros?, según Kaplan & Norton (1996),

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en segmentos seleccionados..., los indicadores fundamentales o genéricos incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados... permite a los directivos articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos (p.40).

Procesos Internos.

De igual manera responde ¿En qué procesos se debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas?, según Kaplan & Norton (1996),

En esta perspectiva los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, estos son:

Entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.

Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas

La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente consistente y sensible (p.41).

Formación y Crecimiento.

Finalmente responde ¿Con qué infraestructuras se debe contar para alcanzar los objetivos?, según Kaplan & Norton (1996),

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos deben estar interrelacionados con esta perspectiva con el fin de no presentar inconsistencias, es decir, deben permitir el cumplimiento de los mismos mediante la examinación de indicadores de cada uno de estos elementos (p.42).

Relaciones Causa Efecto.

Siguiendo el análisis de los elementos del Cuadro de Mando Integral, a partir del establecimiento de las perspectivas, es fundamental, como se indicó en algunas definiciones

de cada una, establecer sus relaciones, para lo cual se seguirá con las definiciones puntuales, una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto (Kaplan & Norton, 1996, p.45).

Según Kaplan & Norton (1996) debe tenerse en cuenta lo siguiente:

El CMI al ser un sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas del CMI sin excepción.

Un CMI adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa efecto entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas debe ser un elemento en una cadena de relaciones causa efecto que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocios de la organización (pp. 44-55).

Relación entre Indicadores Causa y Efecto.

Son dos las principales razones que se deben tener en cuenta, según Kaplan & Norton (1996)

Los indicadores del resultado, sin los inductores de la actuación, no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

Los indicadores inductores de la actuación puede que permita conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirá poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mejoras de largo plazo y una actuación financiera realzada (p.164).

La Vinculación con las Finanzas.

Los caminos causales de todos los indicadores de un CMI deben estar vinculados con los objetivos financieros (Kaplan & Norton, 1996, p.164), los autores señalan la necesidad de vincular las mejoras operativas con los resultados económicos, la experiencia les ha mostrado que unos de los motivos de fracaso están relacionados con el excesivo énfasis como objetivo final en los planes de mejora.

Según Francés (2006), en la metodología del cuadro de mando integral, la estrategia competitiva una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos. Los objetivos se ubican en las cuatro perspectivas antes descritas y se vinculan entre sí mediante un diagrama causa efecto o mapa estratégico (p.53).

Objetivos Estratégicos.

Según el Centro de Cooperación y Desarrollo Territorial (2010), los objetivos estratégicos son un fin deseado, su cumplimiento es fundamental para la consecución de la estrategia, es clave que los objetivos reproduzcan la estrategia, de lo contrario solamente constituye un sistema de indicadores, la fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa efecto, permite establecer encadenamientos lógicos en los cuales se explica cómo las organizaciones alcanzan sus objetivos propuestos (p.8). Se establece que entre 15 y 25 objetivos estratégicos son suficientes en la implementación (Kaplan & Norton, 1996, p.9).

Según Francés (2006), los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. En general, no se prestan a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional, para ello se utilizan los indicadores (p.54).

Indicadores.

Según Martin & Sauvageot (2011), los indicadores se usan ampliamente como herramientas estadísticas y analíticas, deben considerarse algunos aspectos:

Un indicador no es un conjunto de datos en bruto.

Los indicadores pueden ser definidos como atajos, abreviaturas de una realidad subyacente, se calculan a partir de datos brutos, utilizando herramientas estadísticas tales como porcentajes, tasas, proporciones e índices.

Se recomienda, sin embargo, que unos sistemas de indicadores incluyen algunos datos en bruto a gran escala, como, por ejemplo, total de estudiantes, que pueden servir de base para el cálculo de indicadores como tasas de crecimiento.

Los indicadores proporcionan un medio de presentar el rendimiento o comportamiento de un sistema. (p.23).

Los indicadores deben poseer unas características esenciales, entre ellas, Martin & Sauvageot (2011), proponen que:

Tenga relevancia

Capacidad de resumir información sin distorsionarla

Precisión y comparabilidad

Fiabilidad y precisión

Un conjunto de indicadores debe funcionar como un repositorio en el que mediante consultas permita realizar el diagnóstico de un problema y facilitar su medición

Los indicadores sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, su selección y definición es importante ya que dirigen a la organización en dirección correcta, se sugiere que tres indicadores por objetivo suelen ser suficientes (p. 28).

Otra definición de indicadores según francés (2006), señala:

Que son variables asociadas con los objetivos, que se utilizaran para medir su logro y para expresar las metas. Son el instrumento central para la medición del desempeño y el control de la gestión. Los indicadores pueden ser operativos y estratégicos.

Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos, estos incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.

Los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos, los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos (p. 54).

Los Inductores de la Actuación (Indicadores Causa).

Este es un concepto que está estrechamente vinculado a las relaciones causa y efecto que deben ser establecidas en las cuatro perspectivas, según Kaplan & Norton (1996),

En cada una de estas perspectivas se señalan unos indicadores genéricos los cuales se refieren a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias, estos indicadores genéricos de resultado, tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente y las capacidades de los empleados, los inductores de actuación o indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocios particular, reflejan la singularidad de la estrategia.

CMI, debe poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio (p.164).

Los inductores de la actuación son indicadores, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro (Kaplan & Norton, 1996, p.180).

Son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo (Francés, 2006, p.55).

Indicadores de Resultado (Indicadores De Efecto).

Señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados (Kaplan & Norton, 1996, p.180).

los que miden los efectos obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos (Francés, 2006, p.55).

Hoja de Vida del Indicador

Según Niven (2002), la elaboración de la hoja de vida del indicador es una herramienta fundamental en la que se comunica el cuadro de mando integral por cuanto detalla cómo debe aplicarse el diseño propuesto, cada elemento provee información relevante acerca de la estrategia, el objetivo, la perspectiva, el responsable y demás características de los indicadores que deben tenerse en cuenta para su gestión, provee también los elementos necesarios para su seguimiento, control y posterior ajuste.

Tabla 4

Ejemplo Hoja de Vida del Indicador

Perspectiva:	Ref/Nombre del indicador:	Responsable	
Estrategia:		Objetivo:	
Descripción:			
Tipo: Inductor/Resultado	Frecuencia:	Unidad:	Escala
Fórmula			
Fuente de Datos			
Interpretación		Meta:	
Iniciativas			

Fuente: Niven, 2002. p.153.

Metas.

Según Niven (2002), es el valor objetivo que se desea cumplir para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Deben establecerse con periodicidad adecuada que permita

corregir desviaciones y ajustadas a la realidad, es decir deben ser realizables pero desafiantes. Este proceso es importante ya que los responsables de cada área son los que la definen.

Francés (2006), las metas:

Constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión, agrega además que deben especificar:

Cantidad

Unidad de medida

Fecha (periodicidad de medición)

En el contexto de CMI, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección, esta se moviliza para disminuir o aumentar el valor del indicador con relación a su valor inicial, la diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye lo que es la brecha las cuales son utilizadas en el control de la gestión como sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que exceden los límites establecidos, estos se representan en forma de semáforos (p.56).

Iniciativas.

Francés (2006), aporta unos elementos importantes cuando aborda esta definición, según el autor,

Las iniciativas son proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos, estas son de dos tipos: de inversión y de gestión.

Las iniciativas de inversión están orientadas a la compra de más activos que incrementan la capacidad de producción de las empresas

Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa, un ejemplo que se cita es la implementación de normas de calidad (p.56).

Palancas de Valor.

Este es un concepto que se adiciona al acervo conceptual de los elementos del CMI, según Francés (2006),

Las palancas de valor son las soluciones de gestión disponibles para incidir sobre el comportamiento de las variables estratégicas y alcanzar el logro de los objetivos referentes a ellas (p.56).

Factores Críticos.

De igual manera, según Francés (2006),

Ayudan a determinar las palancas de valor apropiadas a cada situación, reflejan el cumplimiento de la variable estratégica considerada (p.57).

El siguiente ejemplo ilustra los dos conceptos anteriormente relacionados, los factores críticos de la variable calidad de servicio en una agencia bancaria pueden ser tiempo de espera, incidencia de errores, amabilidad en el trato, el sistema de colas será una palanca de valor para tiempos de espera, y los sistemas de verificación serán la palanca de valor para incidencia de errores (Francés, 2006, p.57).

Mapa Estratégico.

Los mapas estratégicos permiten hacer una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporciona el eslabón que falta entre la formulación de la estrategia y su ejecución (Niven, 2002, p.38).

3. Proceso Metodológico

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

Se realizó una revisión sistemática de la normatividad de calidad de educación vigente, se consultó a expertos en el tema de calidad y cuadro de mando integral, se investigó el estado del arte entorno a uso de metodología de cuadro de mando integral en procesos de gestión de educación. Hasta el momento no se encontraron estudios en el uso de herramientas informáticas y gestión de calidad en procesos de educación secundaria a nivel municipal; los pocos esfuerzos se centran en la construcción de Proyecto Educativo Institucional y planes de mejoramiento tomando como base la Guía 34 emitida por el Ministerio de Educación. Posteriormente, se realizó un diagnóstico del estado actual de la Institución Educativa Municipal Juanambú.

Con la información sistematizada se procedió inicialmente a proponer objetivos y estrategias de direccionamiento estratégico en la Institución Educativa Municipal Juanambú, en relación a la identificación y priorización de necesidades e impactos frente al Sistema Integrado de Gestión de Calidad. Se plantea un modelo de gestión de calidad a partir de la norma ISO 9001:2015. Y se alinea la planeación estratégica de la Institución a Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta el sistema integrado de gestión de calidad propuesto.

3.1. Tipo de Investigación

Los tipos de investigación de acuerdo a sus criterios de clasificación para la presente investigación, tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

Por el nivel de conocimiento que se adquiere: Investigación Exploratoria, por cuanto:

- a. Se requiere crear un marco teórico robusto el cual permita establecer los factores de análisis necesarios y suficientes para la articulación de los sistemas de calidad propuestos, estos son relevantes para resolver el problema de investigación.
- b. Se requiere explorar e indagar debido a que existen pocas investigaciones previas sobre la articulación de los dos sistemas de calidad, surge como una respuesta creativa e innovadora ante el problema de investigación.
- c. Puede establecerse como base para posteriores investigaciones relacionadas con el objeto de estudio de la presente investigación.

Por las características de los medios utilizados para obtener los datos: Investigación documental, por cuanto:

- a. Se requiere una revisión bibliográfica especializada la cual aborde normatividad legal y normatividad técnica en materia de modelos de gestión de calidad para las instituciones públicas en Colombia.
- b. Se requiere del seguimiento de casos los cuales permitan establecer apreciaciones sobre las diferentes aplicaciones de los modelos de gestión de calidad en las instituciones de educación en Colombia.
- c. Se requiere de entrevistas con las personas involucradas en el desarrollo de la implementación de los sistemas de calidad que aporte factores de investigación y análisis relevantes para la resolución del problema.

3.2. Método de Investigación

Inductiva: La inducción es una forma de argumentación, que inicia con el análisis de los hechos particulares y que permite llegar a una generalización de dichos hechos y a una posterior contrastación de los mismos. En este caso investigativo se tomará como caso concreto y punto de partida los procesos de gestión la Institución Educativa Juanambú direccionados a escalonamiento a la excelencia, dirigiéndose hacia un hecho general que es la

integración de estos sistemas enfocados a la aplicabilidad en cualquier institución pública de educativa secundaria colombiana.

En la investigación evaluativa según Pedraza (2010):

“Existen investigaciones en el sector de la educación las cuales hacen una indicación del método de investigación, del cual se realizará en este aparte una compilación de las características del mismo. Este método se denomina investigación evaluativa y se origina en 1974 como nuevo campo de estudio, se caracteriza por ser un proceso riguroso, controlado y sistemático de recogida y análisis de información fiable y válida para la toma de decisiones sobre un programa educativo; es significativo en la construcción de una vía decisiva para el progreso teórico y para la optimización de la praxis educativa” (p.33).

Otra definición que aborda este método según Stufflebeam y Schikfield (1987) explica: “la evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” (p.183).

Según Pedraza (2010) “La investigación evaluativa se ha convertido en estos tiempos en un tipo de investigación social aplicado a varios campos tales como educación, salud, desarrollo comunitario, agricultura entre otros, pero su énfasis es la educación, al currículo y al desarrollo de comunidad, tiene en cuenta los aspectos clave en relación con la evaluación, estos se relacionan con el proyecto educativo institucional y la autoevaluación institucional” (p.33).

Este método contiene diseños identificados como marcos de referencia durante la planeación de la investigación evaluativa. En los diseños con orientación integrada de las perspectivas empírico-analíticas y humanísticas interpretativa se destaca la susceptibilidad de

complementariedad metodológica, basada en los objetivos y en el método científico, con una alineación hacia la toma y justificación de decisiones (Pedraza, 2010, p.33).

Se puede observar entonces que este método de investigación es el más adecuado, los modelos para el diseño de la investigación permiten tratar los temas relacionados a nivel técnico ya que se equiparan a los enfoques basados en procesos y se relacionan directamente con su concepción sistémica permitiendo llevar a cabo análisis más profundos o establecer nuevas concepciones ya que tienen muchos puntos en común al momento de desarrollarla.

3.3. Técnicas de Investigación

La investigación en general es exploratoria, por lo tanto, se utilizan técnicas que permitan incursionar en un territorio poco conocido. Para empezar a conocerlo y familiarizarse con el tema y precisar mejor el problema que interesa resolver se utilizarán diferentes técnicas y medios para recolectar información como: estudio piloto, indagación acerca del material de estudio, entrevistas a expertos, bibliografía especializada, Internet, documentación Técnica.

A partir de la información recolectada, se pretende adquirir el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no, y de esta manera proceder al análisis de la información obtenida de donde surgirán conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

3.4. Fuentes de Información

Para la investigación es de vital importancia tener un buen recurso en cuanto a información, ya que es la base primordial para encontrar las causas y efectos de la globalización que inciden en el sector educación secundaria en términos de calidad y en base a ello generar unas estrategias acordes a la problemática.

Fuentes Primarias:

Expertos en sistemas de Gestión de Calidad

Expertos en Gestión de Educación Secundaria

Fuentes Secundarias:

Se realizará recopilaciones y listados de referencia respectivos al sector calidad, a la globalización, competitividad, desarrollo económico y todas las variables que afectan al problema de investigación en sí por medio de fuentes como lo son:

Libros, documentos de previas investigaciones. proyectos de grado, información cibernética, noticias, bibliografías, revistas, técnicas e Instrumentos y técnicas.

3.4.1. Fuentes Primarias

Se llevará a cabo procesos específicos para la recolección de datos de calidad en educación objetivo de la investigación.

Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.

Entrevistas: se llevará a cabo entrevistas individuales para conocer el punto de vista de los expertos con respecto a sistemas de Calidad, Normas ISO y NTC vigentes.

Expertos en Gestión de Educación Secundaria

Entrevistas: se llevará a cabo entrevistas individuales principalmente a rectores y coordinadores de las Instituciones Educativas Municipales para saber la opinión más profunda sobre la situación actual de las instituciones de educación secundaria en el municipio de la Unión.

3.4.2. Fuentes Secundarias

Proyectos de grados en base a calidad realizados.

Buscar información cibernética en cuanto a autores y bibliografías presentes en cuanto a calidad en la educación a nivel regional, nacional e internacional.

Se emplearán instrumentos técnicos los cuales permitirán una organización más detallada y clara sobre la información tanto primaria, como secundaria, facilitando con ello métodos de comparación y análisis, mediante tablas de frecuencia, gráficos comparativos, que se pueden llevar a cabo de manera sistematizada.

3.4.3. Población y Muestra

Por su especificación, la presente investigación no es concluyente por cuanto no se llevan a cabo técnicas de recolección de información estadística.

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

4. Diagnóstico del Estado Actual de la Institución Educativa Municipal Juanambú

El presente diagnóstico, busca definir la situación actual de la Institución Educativa Municipal Juanambú con el fin de identificar cuáles son las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas en términos de calidad; adicionalmente se busca formular estrategias asertivas que conlleven a la certificación en calidad incrementando la competitividad, eficiencia y eficacia de manera sostenible.

Lograr la certificación, será una nueva condición en la cual se logren mayores beneficios, sin embargo, lograr un consenso y coherencia entre todos estos requerimientos será imperativo, para lo cual se reitera que para ello es necesario que todas estas vertientes de calidad manifiestas, desemboquen en una sola, lo cual además permitirá alinear todos los esfuerzos institucionales.

Para este diagnóstico se utilizan insumos como: el Proyecto Educativo Institucional PEI, Manuel de Convivencia 2014, Requerimientos y lineamientos en términos de Calidad, puntos de vista de expertos en el tema de calidad y entrevistas realizadas al Talento Humano que hace parte de la Institución Educativa Municipal Juanambú.

Adicionalmente, para el diagnóstico se tiene en cuenta el análisis DOFA por áreas estratégicas manejadas por la institución y a petición de la misma, tales como: Directiva, Académica, Administrativa Financiera, Comunitaria y Social y Medio Ambiente de la Institución Educativa Juanambú. Asimismo, se realiza la DOFA general con los factores claves de éxito priorizados.

4.1. Análisis del Contexto

La gestión escolar en los establecimientos educativos, debe orientarse a partir de un modelo sistemático para el fortalecimiento de las instituciones educativas en sus procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas

locales, regionales y mundiales, en dicho contexto el análisis de la matriz DOFA contemplará cinco escenarios de análisis así:

Gestión Directiva

Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado, centrándose en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. Tiene que ver con la manera como se organiza, se desarrolla y se evalúa el funcionamiento de la institución.

Gestión Académica

Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Gestión Administrativa y Financiera

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

Gestión de la Comunidad

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

Gestión Ambiental

Un imperativo para las organizaciones de cara a los fenómenos que amenazan la estabilidad y la propia subsistencia en el planeta.

El presente análisis de contexto para la gestión escolar se desarrolla a partir de establecer cinco áreas de trabajo: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad, área de gestión administrativa y financiera, área de gestión ambiental. La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país, radica en la identificación de procesos dirigidos al mejoramiento continuo, en el análisis de su contexto para generar cambios aportando un valor agregado al desarrollo de sus sistemas. A partir de lo anterior se presenta el análisis de contexto para la Institución Educativa Juanambú según el método DOFA como se puede observar en las tablas de la N° 5 – N° 9.

4.1.1. Área Estratégica Directiva

Tabla 5

Matriz DOFA: Área Estratégica Directiva Institución Educativa Juanambú

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. No existe claramente definida una ruta de gestión institucional	1. Un escenario para mantener y fortalecer alianzas estratégicas y convenios, con instituciones públicas y privadas, Universidades, SENA.
2. La ruta de mejoramiento institucional no tiene claridad hacia donde debe dirigirse	2. Apoyo del Ministerio de Educación Nacional, Secretaría de Educación del Municipio y Alcaldía.
3. Inversión de los recursos sin un rumbo claro dirigido al mejoramiento institucional	3. Escenarios de planeación y presupuesto participativo
4. La comunidad educativa (directivos, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia no conocen y no han apropiado a su quehacer principios y propósitos establecidos en el horizonte institucional.	4. Implementación de un Sistema Integrado de Gestión a partir de la Norma ISO 9001:2015
5. Proyectos y programas desarticulados, con resultados particulares.	5. Certificación institucional
6. No se tienen identificadas las necesidades de los diferentes grupos de interés.	6. Trabajar a partir del ciclo PHVA
7. Trabajo de manera desarticulada por cada proceso, no se evidencia cohesión y trabajo en equipo.	
8. Carencia de un plan de seguimiento y acompañamiento a los procesos institucionales	
9. Desconocimiento, rechazo, para implementar procesos innovadores	
10. Poca participación de docentes, estudiantes, padres de familia en los proyectos institucionales (escuela de padres, entrega de boletines, entre otros)	
11. Los estamentos institucionales como	

Consejos, Comités, asamblea de padres, consejo estudiantil, no tienen o no generan un liderazgo y cohesión institucional	
12. Resistencia al cambio	
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Talento humano capacitado y competente para direccionar procesos de mejoramiento institucional 2. Mecanismos de difusión y comunicación institucional 3. Principios y valores institucionales identificados colectivamente en su Plan Educativo Institucional 4. Áreas estratégicas identificadas y correlacionadas con la misión, visión, y principios institucionales. 5. Existe participación de todos los estamentos de la comunidad educativa en la elaboración y desarrollo del Plan Educativo Institucional. 6. Planes y programas institucionales que proyectan la institución en el contexto local y regional y permiten ser evaluados permanente para mejorar. 7. Apropiación presupuestal para fortalecer procesos de evaluación, mejoramiento, calidad institucional y medio ambiente.	1. Cambios permanentes en la legislación educativa, así como de personal docente, administrativo. 2. No existe claramente definido un plan educativo municipal que aporte y se involucre articuladamente con la Institución 3. No existe la posibilidad de contar con personal experto y permanente que asesore y direcciones los procesos de calidad y mejoramiento institucional 4. EL Gobierno municipal no ha establecido políticas claras, con orientaciones precisas, para las instituciones educativas. 5. proliferación de programas no planificados y no dados a conocer a tiempo a las Instituciones educativas, que alteran el cronograma, los planes y la ejecución de los programas y clases. 6. El personal administrativo y servicios generales, no participa activamente de los procesos de autoevaluación y planeación institucional. 7. Desacreditación y mala imagen del establecimiento educativo 8. Cierre institucional
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO

Fuente: Esta investigación – Institución Educativa Juanambú, 2019.

4.1.2. Área Estratégica Académica

Tabla 6

Matriz DOFA: Área Estratégica académica Institución Educativa Juanambú

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Carencia de un modelo pedagógico institucional 2. Es necesario fortalecer la capacidad institucional para atender la heterogeneidad en procesos y ritmos de aprendizaje, de compromiso, de acompañamiento, e ingreso a destiempo de estudiantes y compromiso de padres familia. 3. Carencias de personal idóneo y el acompañamiento permanente para el manejo de situaciones y problemáticas emocionales, afectivas, académicas de los estudiantes y / o diversidades. 4. Poco o nulo compromiso con los procesos académicos de los estudiantes de algunos padres de familia. 5. Falta de conciencia de algunos padres de familia y estudiantes para comprender la	1. Capacitación complementaria a través de convenios: con universidades, instituciones para el desarrollo humano, prácticas, cajas de compensación. 2. Apoyos del Ministerio de Educación Nacional, Secretaría de Educación Nacional, Proyección a la comunidad con las prácticas en salud, brigadas, servicio social y desarrollo de los proyectos de investigación. 3. Convenios con CONFAMILIAR para el desarrollo de cursos preparatorios para Pruebas Saber, simulacros, además de realizar pruebas externas y refuerzos, olimpiadas y concursos permiten el ejercicio de las competencias académicas para fortalecer los aprendizajes. 4. Concursos y olimpiadas académicas 5. Día E y de la Excelencia 6. Apoyo para la implementación y uso de las

importancia de la educación en sus vidas. 6. Los proyectos de vida de los estudiantes no contemplan la educación como un elemento de importancia. 7. Deserción y repitencia escolar 8. Desconocimiento de las normas institucionales (Manual de Convivencia, Sistema Institucional de Evaluación Escolar, entre otros). 9. La agilidad y fluidez del proceso de ejecución presupuestal para las compras y adecuaciones que deban hacerse en lo pedagógico y material didáctico. 10. Descoordinación en trabajo por áreas académicas, no existe unificación de trabajo por planes operativos 11. Las estrategias pedagógicas y el nivel de compromiso e involucramiento de los docentes con los planes y proyectos institucionales no generan el mismo nivel de compromiso. 12. Deserción y fracaso escolar asociado a desmotivación de estudiantes, maltrato, problemas de convivencia, consumo de sustancias psicoactivas 13. No existe un plan de gestión para el consejo académico 14. No existe empoderamiento de los comités de resolución de conflictos en los salones de clase.	TIC's en el aula 7. Implementación de un Sistema Integrado de Gestión.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Una de las pocas Instituciones en La Unión con modelos educativos flexibles (aceleración del aprendizaje y caminar en secundaria) 2. Sistema Institucional de Evaluación Escolar adecuado y pertinente a las necesidades educativas en permanente revisión y estudio 3. Proyecto educativo institucional formulado de manera concertada, con una visión misión y filosofía institucional orientada a las oportunidades y necesidades de la comunidad. 4. Se ha ido incrementando la actitud positiva al cambio en todos los estamentos. 5. Incremento en el resultado de las pruebas Saber constante en los últimos 7 años 6. Experiencias significativas de la institución por divulgarse. 7. Proyectos y prácticas pedagógicas exitosas (banda de paz, talentos, selecciones, Proyecto Ambiental Educativo – PRAE-, entre otras). 8. Propósitos institucionales orientados a la formación integral, en valores, al trabajo. 9. La dirección de grupo 10. Refuerzos preicfes, simulacros	1. Falta de compromiso de los estudiantes por estereotipos de medios de comunicación, consumo de sustancias psicoactivas, que desdibujan proyectos de vida 2. Apatía juvenil entre las comunidades vulnerables a los procesos educativos 3. Ausencia de referentes y proyectos de vida que refuercen en los jóvenes su compromiso con el estudio 4. Padres y / o acudientes ausentes del proceso de acompañamiento a sus hijos o hijas. 5. Familias disfuncionales, incompletas, ausentes, con altos índices de maltrato que impactan en la salud emocional y afectiva de los estudiantes. 6. Maltrato infantil y juvenil 7. Delincuencia juvenil 8. Movilidad estudiantil por la rotación de las familias (desplazados, falta de oportunidades laborales, violencia, migración). 9. Sitios cercanos a los colegios que expenden sustancias psicoactivas. 10. Entorno vulnerable donde la agresión es cotidiana un aspecto que se refleja en los comportamientos de los estudiantes en las aulas de clase. 11. Presencia de hurtos, agresión, desmotivación, sexualidad temprana, desconocimiento de normas y autoridades estudiantiles. 12. Problemas intrafamiliares que inciden en la

	asistencia, permanencia y desempeño académico del estudiantado.
	13. Tensiones laborales, en el grado de compromiso y exigencia al personal docente y administrativo de la institución.
	14. Fenómenos asociados al contexto de la institución marcado por la repitencia, la deserción y el fracaso escolar.
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO

Fuente: Esta investigación – Institución Educativa Juanambú, 2019.

4.1.3. Área Estratégica Administrativa Financiera

Tabla 7

Matriz DOFA: Área Estratégica Administrativa Financiera Institución Educativa

Juanambú

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
- Infraestructura obsoleta y dotación institucional que no cubren las necesidades de la comunidad educativa - Carencia de recursos financieros para atender las necesidades institucionales - No se tiene registro y evaluación de proveedores - No existe claramente definido un plan de compras - Carencia de espacios físicos como sala de profesores, cafetería, restaurante escolar, laboratorios, aulas especializadas, espacios deportivos adecuados. - Es necesaria la permanente supervisión del personal administrativo y de servicios generales en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades. - Falta de personal especializado para atender las demandas de la población vulnerable que se atiende. - Recursos limitados para el mantenimiento de una obsoleta planta física pero insuficientes para su construcción, rehabilitación y modernización. - Procesos desarticulados de inducción, capacitación y actualización del personal directivo, docente y administrativo. - Procesos administrativos y financiero lento que no da respuesta oportuna a las demandas y exigencias institucionales con la celeridad requerida.	- Buzón de sugerencias - Existencia de la página web. - Presentar los proyectos a diferentes instancias. - Envío de comunicaciones a los entes gubernamentales y privados. - Sustentación de tesis con jurados externos genera inserción de apoyo y colaboración, así como mejoramiento en las alianzas y posibilidad de recibir donaciones en especie. - Actividades programadas por el consejo estudiantil, asociación de egresadas, de padres, aportes de la comunidad externa. - Colocación de cámaras para evitar los robos en las sedes.
FORTALEZAS	AMENAZAS
- Mantenimiento preventivo y correctivo que intentan priorizar los recursos para la conservación de lo existente. - Autoevaluación institucional y construcción del plan de mejoramiento.	- Demora y Disminución del presupuesto de la entidad territorial - Faltan políticas efectivas de inversión por parte del gobierno municipal para mejorar, dotar y mantener las plantas físicas y el

3. Las decisiones y políticas institucionales se realizan con base a los diagnósticos y memoria institucional.	mobiliario.
4. Adecuado manejo de los recursos	3. Incertidumbre administrativa y financiera por no recibir las transferencias a tiempo y/o desconocer el monto y la fecha de recibo de las mismas.
5. Actualización de mobiliario, financiación de proyectos estratégicos como parque de preescolar, actualización de materia bibliográfico y didáctico	4. Disminución de la inversión interna en los ambientes de aprendizaje, porque solo se reciben las transferencias de la nación.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
------------------	------------------

Fuente: Esta investigación – Institución Educativa Juanambú, 2019.

4.1.4. Área Estratégica Comunitaria y Social

Tabla 8

Matriz DOFA: Área Estratégica Comunitaria y Social Institución Educativa

Juanambú

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. No existe el apoyo interinstitucional para garantizar la prestación del derecho educativo a estudiantes con necesidades educativas especiales o de inclusión	1. Los reconocimientos del estudiantado en talentos, deportes.
2. Existe apatía por la comunidad educativa para participar en los procesos institucionales	2. El reconocimiento de la comunidad educativa al trabajar con población vulnerable
3. Dificultad en la participación de las asambleas de padres y juntas	3. Implementación de modelos flexibles como aceleración del aprendizaje y caminar por secundaria.
4. Dificultades para los desplazamientos de estudiantes a actividades complementarias, de investigación por recurso económico.	4. Posicionamiento en la Unión – Nariño.
5. Entorno apático a participar o vincularse en procesos institucionales	5. Procesos de articulación con el SENA, CONFAMILIAR.
FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Existe un diagnostico institucional, el manual de convivencia en permanente actualización, trabajo en equipo y un adecuado clima laboral que incide en los ambientes de aprendizaje.	1. Alta incidencia y aumento de consumo de sustancias psicoactivas
2. Bachillerato técnico con alto sentido comunitario y proyección	2. La violencia intrafamiliar y descomposición social en aumento
3. Proyectos de aprovechamiento de tiempo libre, talentos, deportes	3. La educación no es vista en el contexto como una opción de vida
4. Orientación escolar con alto impacto en la comunidad educativa	4. Mala imagen en el contexto municipal
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO

Fuente: Esta investigación – Institución Educativa Juanambú, 2019.

4.1.5. Área Estratégica Medio Ambiente

Tabla 9

Matriz DOFA: Área Estratégica Medio Ambiente Institución Educativa Juanambú

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. Instalaciones que por la carencia de recursos financieros para su adecuado mantenimiento y recuperación amenazan deterioro, ruina y posibles accidentes (placas, pisos y paredes agrietadas, fatiga en estructuras vigas y columnas que han sobrepasado su vida útil) 2. Instalaciones obsoletas para el entorno escolar que incumplen parámetros técnicos 3. Instalaciones eléctricas inadecuadas y obsoletas, con Cables eléctricos expuestos, inseguridad para estudiantes 4. Presencia de plagas (zancudos, cucarachas y roedores) en los espacios académicos (salones de clase, restaurante escolar) 5. No existe señalización institucional, ni rutas de evacuación. 6. No existe disposición de material de primeros auxilios, emergencias, extintores 7. Personal sin capacitación para atender una emergencia, no se sabría cómo actuar ante una contingencia 8. No existe una adecuada cultura ambiental 9. Los estudiantes en muchos casos no siguen los patrones de disposición de residuos y basuras, tirándolos en diferentes espacios del entorno escolar 10. No existe demarcación de lugares para la disposición final de residuos y basuras 11. No existen lugares adecuados para la disposición de basuras 12. Dificultades para los desplazamientos de estudiantes a actividades complementarias, de investigación por recurso económico. 13. Comunidad apática a participar en procesos institucionales 14. Los estudiantes reproducen patrones agresivos en su conducta recibidos en su contexto familiar generando el conocido matoneo o bullying escolar 15. Reproducción de conductas asociadas a problemáticas de calle con consumo y venta de sustancias psicoactivas al interior del establecimiento educativo, amenazas, extorsiones	1. Recursos de cooperación nacional e internacional 2. Cultura ambiental y de gestión del riesgo escolar 3. Implementación de un Sistema Integrado de Gestión a partir de la Norma ISO 9001:2015 4. Certificación y acreditación institucional 5. Manejo del ciclo PHVA

FORTALEZAS	AMENAZAS
1. Presupuesto institucional para financiar estrategias relacionadas a la gestión ambiental 2. Proyecto Educativo Ambiental como un instrumento para el trabajo integral 3. Equipo de trabajo y experiencia lograda en anteriores programas y proyectos 4. Talento humano comprometido 5. Espacios de trabajo definidos para la implementación de acciones de gestión ambiental escolar	1. Estar ubicados en una zona de amenaza volcánica, generada por su cercanía al Volcán Galeras – Nariño (Colombia) 2. Estar ubicados en una zona de amenaza por sismos al estar ubicados sobre fallas geológicas 3. Referentes culturales de la depredación de recursos naturales 4. La Gestión de lo público en ocasiones es compleja por el bajo nivel de interiorización y cumplimiento de políticas y directrices institucionales. 5. Alta incidencia y aumento de consumo de sustancias psicoactivas 6. La violencia intrafamiliar y descomposición social en aumento 7. La educación no es vista en el contexto como una opción de vida 8. Los niños, niñas y adolescentes se encuentran expuestos a presencia de bandas de delincuencia juvenil, microtráfico, reclutamiento armado.
ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO

Fuente: Esta investigación – Institución Educativa Juanambú, 2019.

5. Opiniones de Expertos en Calidad y Gestión de Instituciones de Educación Secundaria

Las entrevistas que se llevaron a cabo, fueron realizadas a personas con conocimientos y experiencia en temas de calidad y gestión de instituciones de educación secundaria. Las personas entrevistadas fueron: Frank Fajardo Romo - Director de Sistema Integrado de Gestión de Calidad de la Institución Universitaria CESMAG; Julio Ignacio Garzón - Docente Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño; Javier Caicedo Zambrano - Vicerrector Académico de la Universidad de Nariño, Mag. Nelson M. Álvarez – Rector de la Institución Educativa Juanambú, el Lic. Luis Moisés Martínez - Coordinador de convivencia de la Institución Educativa Juanambú y el Esp. Holman Martínez - Coordinador de convivencia de la Institución Educativa Juanambú.

Estas entrevistas tenían como objetivo en primera instancia, identificar cuáles son las opiniones de los expertos en calidad sobre: las mejores maneras de implementar los procesos de calidad, cuales son los factores claves para obtener la certificación en alta calidad y cuan beneficioso y efectivo es alienar direccionamiento estratégico con integración de normas ISO y NTC y a su vez enfocarlas en el uso de herramientas informáticas y la metodología de cuadro de mando integral para de esta manera contribuir a una eficiente consecución de resultados en las instituciones de educación universitaria, de forma efectiva y con alto impacto en la sociedad. En segunda instancia, el conocer la situación actual de la Institución Educativa Juanambú y grado de conocimiento en temas de calidad y cuadro de mando integral.

El 100% de los entrevistados, coinciden en que son muchas las oportunidades que da la certificación de alta calidad en la educación, llevando a tener un posicionamiento y reconocimiento y ser competentes ante la globalización; sin embrago se veden tener en cuenta, en primer lugar, la identificación de mejores estrategias de implementación de

procesos de calidad, por ejemplo, haciendo uso de las nuevas tecnologías, de tal forma que se pueda obtener un valor agregado y mejoramiento continuo. Es así como el 100% de los entrevistados afirmó que para el desarrollo del sector educación, se debe realizar inversión en tecnología con el fin de hacer más eficientes los procesos y se lleven a cabo de manera oportuna y con resultados óptimos.

Así mismo, se determinó que se requiere un talento humano competitivo con alto grado de cultura de la calidad y apoyo de los directivos e instituciones gubernamentales. De igual modo, si bien en la mayoría de las instituciones de educación se están adelantando proceso de calidad, se manejan de manera aislada la certificación en normas ISO y NTC; se reconoció en un 75% la necesidad de integrar las normas para de esta forma mejorar y evitar esfuerzos innecesarios en la consecución efectiva de resultados.

Además, se hizo evidente la importancia de la investigación y el apoyo a este factor para obtener la certificación en calidad, siendo este un gran impulsador para el desarrollo y competitividad.

Al mismo tiempo, el 75% de los entrevistados reitero que es clave que las instituciones conformen un comité que asuma con responsabilidad en los procesos de calidad y que todos los colaboradores estén enterados que cuentan con apoyo y asesoría directa de acompañamiento, haciendo uso de su autonomía, creando una metodología propia de cada institución de educación que atienda a las necesidades de las mismas.

En la Institución Educativa Juanambú se tiene un nivel muy bajo en conocimientos en el tema de normativas de calidad y cuadro de mando integral. El contar con aproximadamente el 80% de los docentes nombrados en planta se evidencia un alto grado de falta de empoderamiento y mejoramiento continuo; por tal razón se ve la necesidad de inicialmente crear una cultura de calidad en la institución para posteriormente continuar con los procesos de implementación de sistemas de calidad y obtener la certificación.

El 100% de los entrevistados de la institución educativa Juanambú afirman que ninguna de las instituciones educativas en La Unión Nariño adelantan procesos de gestión de calidad.

6. Objetivos y Estrategias de Direccionamiento Estratégico en la Institución Educativa Municipal Juanambú

Para el planteamiento de propuesta de Objetivos y estrategias se tiene en cuenta el diagnóstico del estado actual de la Institución Educativa Municipal Juanambú basado en el análisis de contexto con los cinco escenarios propuestos y se complementa con un diagnóstico interno y externo propuesto por David, f. (2003) en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” como se muestra a continuación:

6.1. Diagnóstico Externo.

6.1.1. Entorno Económico

Algunas variables económicas al sector educación es evidente la necesidad de fortalecer la educación de las instituciones públicas, de ahí la concepción de brindar un mayor apoyo a la educación y en si a la calidad de la educación de tal manera que las inversiones en educación e infraestructura de la misma este articulada integra, efectiva, eficiente y eficazmente a las políticas productivas, con la visión, propósitos y objetivos de mediano y largo plazo.

6.1.2. Entorno Político - Jurídico

Este entorno para la educación es una de las principales amenazas y más para el aseguramiento de la calidad, puesto que el incumplimiento de los lineamientos y requerimiento de los mismo evidencia una baja calidad y competitividad, haciendo que esta pierda reconocimiento y posicionamiento; unos de los principales requerimientos legales vigentes para la educación y aseguramiento de la calidad son:

Ley 30 de 1992. Es entendida, de acuerdo con la Constitución Política, como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social.

Constitución política de 1991, artículo 26, que establece como derecho fundamental de los ciudadanos la libertad de escoger profesión u oficio.

Decretos reglamentarios 2718 de 1984 y 1872 de 1985, que establecen las sanciones correspondientes para quien viole la ley.

La norma NTC GP 1000 es el estándar de gestión dirigido hacia la evaluación del desempeño de las instituciones en términos de calidad y satisfacción social durante la prestación de los servicios por parte de las entidades estatales. Corresponde con un modelo de gestión basado en un modelo de procesos de la norma ISO 9001, con algunas aplicaciones específicas dirigidas al sector público, como un modelo estándar de control interno.

La norma ISO 9001:2015 por la cual se obtiene registro calificado.

6.1.3. Entorno Tecnológico

Todas las Instituciones de educación municipal están encaminadas a apropiación de las Tics, en pro a la excelencia y mejorar la calidad de la educación y ofrecer a los estudiantes ambientes de aprendizaje que estén acordes a la globalización, dotando a los establecimientos educativos de conectividad, equipos de cómputo y acompañando, esta dotación de un proceso pertinente de formación docente que permita, entre otros logros, la elaboración de contenidos digitales para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo, adoptar medidas para garantizar la calidad, mantenimiento y actualización de redes y equipos acorde a las dinámicas propias de los procesos de enseñanza y aprendizaje y ser compatible con los procesos académicos, financieros y administrativos; y fortalecer la disponibilidad permanentemente al acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, propender por la creación de mecanismos de evaluación de la calidad de educación y fomentar la producción del conocimiento y el acceso del país al dominio de la investigación, innovación, ciencia, la tecnología y la cultura.

6.1.4. Entorno Ambiental

Si bien se habla de un desarrollo humano sostenible, La Institución Educativa Juanambú en busca de la calidad y excelencia, de una calidad integral, juega un papel

prioritario en el proceso de conseguir un modelo sostenible con un modelo de desarrollo que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin hipotecar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Adicionalmente, la Institución Educativa Juanambú, procura formar líderes que responden a estas expectativas con amplio conocimiento de los fenómenos globales, habilidades para la interacción en ambientes multiculturales, con un sentido humanista, responsable socialmente y profundamente ético.

6.1.5. Entorno Social - Cultural

La educación es parte de la estructura social global y constituye una herramienta valiosa para promover la movilidad social, fortalecer la identidad y valores de la cultura nacional, acrecentar la integración social, disminuir las desigualdades y para adaptarse a los nuevos paradigmas de aprendizajes y enfoques organizacionales.

La Institución Educativa Juanambú se debate en medio de un escenario cambiante, intentando ser pertinentes y ofrecer un servicio de calidad acorde con sus funciones, para ello tiene presente la importancia de la interacción social y empresarial, la interdisciplinariedad.

6.1.6. Entorno Competitivo

La Institución Educativa Juanambú no se escapa de las amenazas que le plantean las tendencias de la globalización; la elevación de los niveles de competitividad, el aumento de la complejidad y la transformación en el rol que juegan los estudiantes en el medio, la colocan en una situación comprometedora, de tal manera que la sobrevivencia depende de la profundización de las acciones que deben emprenderse para originar la transformación deseada hacia una competitividad sostenible.

El evaluar la calidad se convierte en un factor determinante para lograr la competitividad., particularmente, se hace necesario asumir la calidad en la educación como un concepto multidimensional que implica además de la integración de todos los actores de la

.5

.6 Políticas educativas

3 TECNOLOGICOS

.1 Infraestructura física y tecnológica

.2 Calidad de los procesos

.3 Nuevas tecnologías

.4 Globalización de la información

.5 Disponibilidad de software

.6 Evolución de TIC

.7 Personal con conocimiento de las herramientas

4. SOCIO-CULTURAL

.1 Población con necesidades Básicas insatisfechas

.2 Problemática social (miseria, clientelismo, violencia,
narcotráfico)

.3 Nivel empleo

.4 Interacción social

.5 Crecimiento de la población

5.COMPETITIVOS

.1 Cooperación Internacional

.2 Competencia

.3 Alianzas estratégicas

.4 Interdisciplinariedad

.5 Alianzas formativas con otras instituciones

.6 Reconocimiento Institucional

6. AMBIENTALES

.1 Leyes de protección al ambiente

.2 Manejo de desechos y residuos

.3 Desastres naturales

.4 Conciencia Ambiental

Fuente: Esta Investigación. 2019.

6.1.8. Matriz de Evaluación del Factor Externo – MEFE

Después de realizar la matriz POAM, se escogen los factores claves de éxito que se consideran son los más importantes para la evaluación, se procede a realizar una filtración de factores a los cuales les se les asigna un peso y una calificación y se evalúa de la siguiente manera:

Calificación: se refiere al grado de importancia que ha tenido la variable en el proceso de investigación previo. En este caso, se evaluó de manera independiente cada variable y se calificó en una escala de 1 a 4. Este paso tiene como objetivo indicar si las estrategias actuales están respondiendo efectivamente al factor, donde 4 es igual a una respuesta superior; 3 a una respuesta superior a la media; 2,5 a una respuesta media y 1 es igual a una respuesta mala. Debe entenderse que ha mayor calificación, mayor probabilidad de ocurrencia e importancia

Peso o probabilidad de ocurrencia: indica lo que existe o lo que existirá a corto y mediano plazo; es decir, en virtud de la información recopilada se prevé la tendencia de mejora del indicador para los próximos años. El peso relativo a cada factor, oscila entre 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante), que indica la escala relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores es de 1.0.

Multiplicando estas dos variables en cada factor y sumamos estos valores para obtener un resultado de 3,15, esto significa que se aprovecha las oportunidades que tiene minimizando las amenazas que se le puedan presentar. Pero hay que seguir planteando estrategias para minimizar amenazas y aumentar oportunidades y ser más competitivos llegando a ser una de las mejores representando en gran número oportunidades reduciendo al máximo número amenazas.

Tabla 11*Matriz MEFE*

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
FACTORES CRITICOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
AMENAZAS			
Conciencia Ambiental	0,04	2	0,08
Recursos Presupuestales del Estado	0,05	3	0,15
Políticas educativas del sistema universitario	0,06	3	0,18
Problemática social (miseria, clientelismo, violencia, narcotráfico)	0,07	4	0,28
Normatividad vigente de Calidad y Educación	0,09	4	0,36
OPORTUNIDADES			0
Desarrollo económico y social de la región	0,08	3	0,24
Inversión empresarial	0,06	3	0,18
Interdisciplinariedad	0,07	3	0,21
Alianzas formativas con otras Instituciones	0,08	3	0,24
Tratados de libre comercio	0,04	2	0,08
Certificación Institucional	0,09	4	0,36
Evolución de TIC	0,06	3	0,18
Interacción Social	0,05	3	0,15
Cooperación internacional	0,04	2	0,08
Reconocimiento institucional	0,07	4	0,28
Acuerdo de Paz	0,05	2	0,1
TOTAL, MEFE	1		3,15

Fuente: Esta Investigación, 2019.

6.2. Diagnostico Interno

6.2.1. Capacidad Directiva

Es de vital importancia determinar aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control; por lo tanto, se cuenta con personas idóneas que ocupen altos mandos de modo que logren enfatizar todos sus esfuerzos en el cumplimiento de metas y objetivos, generando no solo beneficios y cumplimiento de metas, sino también contando con una sostenibilidad en las competencias del talento humano.

La Institución Educativa Juanambú ha puesto todos sus esfuerzos en: resiliencia, adaptabilidad al cambio, planeación de medidas preventivas, correctivas y predictivas a

problemas internos y externos, dirigir y coordinar actividades y evaluarlas estratégicamente por sus líderes, con el fin de que todas las acciones sean realizadas con calidad, dándole un alto prestigio, posicionamiento y generando una competitividad sostenible y sustentable.

6.2.2. Capacidad Competitiva

La Institución Educativa Juanambú se enfrenta a un mercado cambiante por lo tanto se debe tener la capacidad de brindar un valor agregado y de esta manera ser competentes, por ello ha decidido que en este se debe enfocar muy bien al cliente y así brindar una completa satisfacción de sus necesidades, expectativas y deseos para que de esta forma ellos reconozcan a la institución por su alto nivel de competitividad.

6.2.3. Capacidad Financiera

En estas capacidades se incluye aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas, La Institución Educativa Juanambú ha logrado obtener una amplia capacidad financiera, puesto que ha mostrado la capacidad para autofinanciación y responder a eventualidades, trabajando con sus recursos de forma eficiente y poder participar de forma competitiva y sostenible.

6.2.4. Capacidad Tecnológica

En estas capacidades se incluye lo relacionado con innovación, infraestructura y servicio. La Institución Educativa Juanambú ha tenido que hacer frente a los avances tecnológicos y acogerlos de la mejor manera, todo con el objetivo de ejecutar procesos más seguros, eficientes y mejoren los procesos de aprendizaje, así como también incrementar la capacidad y potencial.

6.2.5. Capacidad de Talento Humano

Esta capacidad hace referencia a las fortalezas y debilidades relacionadas con del Talento Humano, en toda su parte integra teniendo en cuenta nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación.

La Institución Educativa Juanambú cuenta con un excelente personal preparado para cumplir con las diferentes funciones y que estos adquieran experiencia en el área, además de que se ha preocupado por darle la motivación, remuneración, salud, seguridad e integridad necesaria para que haya una estabilidad en este área y se incurra muy poco en gastos como es la rotación de personal y por el contrario que los trabajadores se empoderen y desarrollen un sentido de pertenencia por la empresa, todo esto reflejado en bienestar, calidad y producción eficiente, rentabilidad y calidad en los procesos.

En el diagnostico interno, nos apoyaron en el proceso de evaluación de igual manera que en la matriz PCI para identificar si cada factor respondía a una fortaleza o una debilidad, cada una en un nivel (alto, medio o bajo), y a su vez a calificar en los mismos niveles el impacto que estos tienen en la organización, ver las capacidades que intervienen en el proceso organizacional, todo con la ayuda del Talento Humano, obteniendo los siguientes resultados:

6.2.6. Matriz del Perfil de Capacidad Interna – PCI

Tabla 12

Matriz PCI

Factores clave de éxito	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Misión	X						X		
Visión		X					X		
Objetivos	X						X		
Metas, planes y políticas			X				X		
Imagen corporativa	X						X		
Control de gestión		X					X		
Comunicación			X					X	
Estrategias organizacionales			X						X
Autoridad	X						X		
Estructura organizacional		X					X		

Coordinación e integración		X				X
Niveles de responsabilidad social			X		X	
Conocimiento de procedimientos y procesos			X		X	
Respuesta a Condiciones Cambiantes		X				X
Agresividad para enfrentar la competencia		X				X
Orientación Empresarial	X				X	
Liderazgo	X					X
Comunicación efectiva			X		X	
Preparación profesional	X					X
Integridad y ética		X				X
CAPACIDAD COMPETITIVA						
Sistema de Gestión de calidad			X		X	
Cultura de Calidad			X			X
Estructura curricular adecuada a las necesidades del entorno			X		X	
Procesos de investigación y proyección social				X	X	
Estandarización y sistematización de Procesos				X	X	
Certificación de calidad				X	X	
Autoevaluación				X	X	
CAPACIDAD FINANCIERA						
Recursos existentes disponibles		X			X	
Liquidez de fondos		X			X	
Generación de recursos	X					X
Distribución de los recursos presupuestales		X				X
% de ingresos proporcionados a la institución				X		X
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
Nivel de tecnología utilizada				X		X

Infraestructura tecnológica	-								
Laboratorios Empresariales y de Aulas de Informática Vanguardia Tecnológica					X			X	
Interdisciplinariedad						X			X
Uso de las TIC en las actividades académicas					X				X
Asesorías a estudiantes									X
					X				
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									
Potencial de Talento Humano					X				X
Evaluación de desempeño					X			X	
Nivel académico					X			X	
Experiencia laboral	X							X	
Estabilidad laboral	X							X	
Investigación profesoral					X			X	
Sentido de pertenencia y compromiso								X	
Trabajo en equipo					X				X
Nivel de remuneración					X				X
Accidentalidad					X				X
Trabajo en equipo								X	X

Fuente: Esta Investigación, 2019.

6.2.7. Matriz Evaluación Del Factor Interno – MEFI

Después de realizar la matriz PCI, se obtiene factores claves de éxito considerados los más relevantes para una evaluación interna, se filtra 16 factores críticos, distribuidos en cada una de las capacidades internas (directiva, financiera, competitiva, Talento humano, Tecnológica) de la Institución Educativa Juanambú de la siguiente manera:

Debilidades

Sistema de Gestión de Calidad

Vanguardia Tecnológica

% de Ingresos proporcionados para la Institución.

Comunicación efectiva

Trabajo en equipo

Sistematización y estandarización de procesos y procedimientos

Procesos de investigación y proyección social

Cultura de Calidad

Fortalezas

Proyecto Educativo Institucional

Estructura curricular adecuada a las necesidades del entorno

Potencial de Talento Humano

Respuesta a Condiciones Cambiantes

Convenios con SENA

Autoevaluación

Generación de Recursos

Para evaluar los factores internos se aplica la siguiente matriz:

Tabla 13

Matriz MEFI

Numero	FACTORES CRITICOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Debilidades				
1	Sistema de Gestión de Calidad	0,07	2	0,14
2	Vanguardia Tecnológica	0,06	2	0,12
3	% de Ingresos proporcionados para La Institución.	0,07	2	0,14
4	Trabajo en Equipo	0,06	2	0,12
5	Sistematización y Estandarización de procesos y procedimientos	0,07	1	0,07
6	Procesos de investigación y proyección social	0,07	2	0,14
7	Cultura de Calidad	0,08	1	0,08
8	Comunicación Efectiva	0,08	1	0,07
Fortalezas				
1	Proyecto Educativo Institucional	0,09	4	0,36

2	Estructura curricular adecuada a las necesidades del entorno	0,08	4	0,32
3	Potencial de Talento Humano	0,07	4	0,28
4	Respuesta a Condiciones Cambiantes	0,07	3	0,21
5	Convenios con SENA	0,07	3	0,21
6	Autoevaluación	0,08	4	0,32
7	Generación de recursos	0,06	4	0,24
TOTAL		1		2.82

Fuente: Esta Investigación y Directivos de la Institución Educativa Juanambú. 2019.

Proceso de Calificación: 1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor; 3: Fortaleza menor; 4: Fortaleza mayor. (La suma debe ser igual a 1); Se multiplica estas dos variables en cada factor y se suma estos valores, de lo cual obtuvimos un resultado de 2.82.

Interpretación y análisis de la matriz:

Los factores que presentan mayor debilidad son Comunicación Efectiva, Sistematización y Estandarización de Procesos y Cultura de Calidad con un total ponderado de 0.07 y 0.08 respectivamente, lo que no indica que esos son puntos estratégicos a fortalecer para el mejoramiento, crecimiento y desarrollo.

Dentro de otras debilidades, pero con un grado de debilidad menor están el % de Ingresos proporcionados para la Institución, la vanguardia Tecnológica, sistema de calidad, y Trabajo en Equipo, son puntos clave para que se cumpla con su misión y visión satisfactoriamente.

Asimismo, se puede interpretar que las fortalezas mayores son el Proyecto Educativo Institucional, Estructura curricular adecuada a las necesidades, Autoevaluación, Potencial de Talento Humano y la Generación de Recursos, son un total ponderado de 0.36, 0.32, 0.28 y 0.24 respectivamente.

Al asignar valores se obtiene un resultado de 2.82, lo que significa que la Institución Educativa Juanambú ha logrado manejar sus debilidades y ha aprovechado sus fortalezas en

buena medida, de tal manera que se ha consolidado como una institución competitiva del municipio de la Unión y con gran potencial.

6.3. Matriz DOFA

Tabla 14

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Desarrollo económico y social de la región O2. Inversión empresarial O3. Convenios SENA O4. Alianzas formativas con otras instituciones O5. Tratados de libre comercio O6. Certificación Institucional O7. Evolución de TIC O8. Interacción Social O9. Cooperación internacional O10. Reconocimiento institucional O11. Acuerdo de Paz	A1. Conciencia Ambiental A2. Recursos Presupuestales del Estado A3. Políticas educativas del sistema universitario colombiano A4. Problemática social (miseria, clientelismo, violencia, narcotráfico) A5. Normatividad vigente de Calidad en Educación
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1. Proyecto Educativo Institucional F2. Estructura curricular adecuada a las necesidades del entorno F3. Potencial de Talento Humano F4. Respuesta a Condiciones Cambiantes F5. Convenios SENA F6. Autoevaluación F7. Generación de Recursos F8. Investigación y proyección social	1. Búsqueda de mayor reconocimiento de la Institución en calidad y altamente competitivo. (F1, F3, F2, F6, F7, F8, O6, O8, O9, O10) 2. Incremento de alternativas de interacción con el sector empresarial. (F2, F3, F5, F7, F8, O5, O2, O3, O8, O9) 3. Incremento de la motivación en los estudiantes para que aprovechen los Convenios SENA. (F5, F2, O5, O8, O9) 4. Cualificación docente orientada hacia doctorados, manejo de TIC y pedagogías adecuadas. (F2, F3, F6, O4, O6, O7)	1. Implementación de políticas asertivas por parte de los directivos para garantizar el aseguramiento de la calidad. (F1, F3, F4, F6, A2, A3, A4, A5) 2. Planes de optimización recursos tanto humanos como financieros en el diseño de políticas de calidad que brinden herramientas para ser más competitivos. (F1, F4, F7, A1, A2, A3, A5) 3. Introducción de planes de contingencia para garantizar el cumplimiento de la misión en base a la proyección social, competitividad y formación integral. (F2, F4, F6, A1, A4)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA

D1. Sistema de Gestión de Calidad	1. Incrementar la participación en semilleros de investigación y emprendimiento. (D6, D4, D7, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, O11)	1. Búsqueda de alianzas estratégicas que beneficien la investigación y la interacción social. (D1, D6, A3, A4, A6)
D2. Vanguardia Tecnológica	2. Actualización de Software y adquisición de equipos de última tecnología para implementar un sistema de información en el cual se puedan agilizar los procesos; con procedimientos estandarizados. (D2, D3, D5, D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8, O9)	2. Elaboración de propuestas de conciencia ambiental. (D1, D4, D7, D8, A4, A3, A1, A5)
D3. % de Ingresos proporcionados para la Institución.	3. Implementación de estrategias de comunicación efectiva (D3, D4, D8, O4, O6, O10)	3. Elaboración y ejecución de un programa de fomento al emprendimiento con miras a la creación de empresa por parte de los estudiantes. (D3, D4, A1, A2, A4)
D4. Trabajo en Equipo	4. Elaboración de propuestas que mejoren la cultura de aseguramiento de la calidad (D4, D5, D6, D7, D8, O4, O6, O10)	4. Gestión para facilitar la movilidad de estudiantes. (D1, D3, D4, D6, A2, A4, A5, A3)
D5. Sistematización y Estandarización de procesos y procedimientos	5. Sistematización de Procesos y procedimientos. (D3, D4, D5, O4, O6, O10)	5. Implementación de plan de Autoevaluación permanente (D4, D5, D7, D8, A3, A5)
D6. Procesos de investigación y proyección social	6. Diseño de estrategia de sistema de gestión de calidad. (D2, D3, D8, O4, O6, O10)	6. Plan de inducción y reinducción para dar a conocer procesos y procedimientos (D4, D5, D6, D7, D8, A3, A5)
D7. Cultura de la calidad		
D8. Comunicación efectiva		

Fuente: Esta Investigación y directivos de la Institución Educativa Juanambú. 2019.

6.4. Objetivos Estratégicos y Estrategias Propuestas

El objetivo para la Institución Educativa Juanambú es lograr la certificación en calidad, teniendo en cuenta el reconocimiento y trayectoria que tiene la institución en el sector de la educación La Unión - Nariño, adicionalmente se busca que la aceptación de estas estrategias sea mayor y al final el plan de acción se cumpla completa y satisfactoriamente.

Los objetivos con los que se trabajara para lograr implementar la estrategia son:

1. Interiorizar el PEI entre estudiantes y profesores de tal forma que se generen los compromisos requeridos para el aseguramiento de la calidad.

2. Garantizar el acceso de los estudiantes y las condiciones necesarias para la formación integral en el marco del PEI.

3. Dinamizar la interacción con los egresados y con el sector empresarial para el mejoramiento académico continuo de tal modo que se potencie el rol de los egresados como agentes de transformación social económica de la región.

4. Lograr la excelencia académica en la formación integral de los estudiantes mediante la articulación dinámica de las funciones misionales de la Institución.

5. Posicionar la Institución Educativa Juanambú a nivel regional y nacional en función de los estándares de calidad.

6. Generar producción investigativa entre docentes y estudiantes en términos de las exigencias científicas y artísticas y de los parámetros de calidad concernientes a la producción intelectual de las comunidades académicas, científicas y artísticas nacionales e internacionales.

7. Cualificar a los docentes en función de los parámetros de calidad establecidos en el PEI.

8. Consolidar un clima organizacional y académico pertinente para los estudiantes de tal manera que se fomente su permanencia en términos de su calidad de vida.

9. Integrar la gestión y el desarrollo humano en función de la calidad como principio rector de la función administrativa

10. Equilibrar la relación entre recursos y requerimientos del aseguramiento de la calidad a través de la gestión interna y externa para la consecución de recursos.

Se plantean las siguientes estrategias:

Difusión y educación permanente entre estudiantes y docentes sobre el PEI.

Articulación permanente del quehacer misional con el PEI

Estrategias institucionales y procesos misionales con estudiantes

Desarrollo de acciones efectivas para interactuar con los egresados y sector empresarial

Generación de incentivos académicos y financieros para que los estudiantes participen activamente en prácticas empresariales que beneficien los procesos de aseguramiento de la calidad.

Elaboración y ejecución de un programa de fomento al emprendimiento y al empresarismo con miras a la creación de empresa por parte de los estudiantes.

Desarrollo de infraestructura tecnológica para el apoyo a procesos educativos.

Autoevaluación permanente.

Investigación para la renovación permanente del currículo.

Difusión permanente de las actividades y logros relevantes del a nivel regional y nacional.

Consolidación de los semilleros de investigación y emprendimiento.

Gestión para alianzas estratégicas que beneficien la investigación y la interacción social.

Cualificación docente orientada hacia doctorados, manejo de TIC y pedagogías adecuadas.

Gestión de incentivos para motivar a los docentes de tal modo que participen activamente en procesos de aseguramiento de la calidad.

Gestión para alianzas estratégicas que beneficien la cualificación docente.

Desarrollo de infraestructura tecnológica administrativa

Diseño de sistema integrado de calidad.

Capacitaciones permanentes en temas de calidad y Cuadro de Mando Integral.

7. Modelo de Gestión de Calidad Norma ISO 9001:2015

A continuación, se propone el modelo de gestión de calidad teniendo como base los lineamientos de CNA y norma ISO 9001:2015. Cabe mencionar que lo referente a Historia, Identidad, Misión, Visión, se encuentra en el numeral 2.1. de este documento, titulado Marco Contextual, enfocados en excelencia académica.

7.1. Identificación de las Partes Interesadas de la Organización

Para el diseño de las bases de un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y el medio Ambiente, es preciso reconocer que la institución educativa no es sólo un edificio donde se trabaja o se estudia; por el contrario, es un conjunto de personas y bienes, coque confluyen en un escenario público u oficial para prestar un servicio educativo que más allá de esa relación se constituye en un derecho fundamental.

De la misma manera es un espacio donde ocurren acontecimientos alrededor de los procesos de enseñanza y aprendizaje, a partir de cumplir con propósitos institucionales en el marco de la equidad, de oportunidades y convivencia de la comunidad educativa, entendida como la amalgama de saberes, sentires, deseos e intereses de estudiantes, educadores, padres de familia, egresados, directivos, docentes y administradores escolares, que como partes interesadas son acores protagónicos en el diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación del Proyecto Educativo institucional.

El establecimiento educativo, se constituye en un acontecimiento donde los niñas, niños y jóvenes, viven procesos lúdicos, donde además de aprender conceptos, desarrollan competencias, en el marco de generación de relaciones de amistad entre sus pares, con docentes y administrativos, es el espacio también donde se generan temores y conflictos, en el marco para la definición de estructuras éticas, emocionales y sociales y cognitivas, formas de comportamiento y relación. La comunidad educativa como actor del acontecer educativo, se relaciona con los procesos de materialización del PEI, el plan de estudios y el plan de

mejoramiento institucional, participando en la planeación curricular, actividades pedagógicas, las evaluaciones, la gestión de diferentes procesos y componentes; de la misma manera, es quien genera relaciones con diversas entidades, autoridades e instancias que confluyen el acontecer escolar y de sus acciones hacia el logro de los propósitos y las metas definidas por el equipo directivo y la comunidad educativa.

De esa relación y confluencia de acciones e intereses, la institución educativa, genera a partir de la concertación una “carta de navegación”, que inspira la gestión escolar en el marco del compromiso, el liderazgo, la responsabilidad, la movilización y canalización del trabajo hacia el alcance de los objetivos institucionales.

Las partes interesadas se pueden diferenciar así:

Alta dirección: en cabeza de la Rectoría, la Coordinación Académica y la Coordinación de Convivencia. Seguidamente la planta docente para atender los grados de preescolar, primaria y bachillerato, un docente psicorientador, el personal administrativo y de servicios generales.

Estudiantes: quienes son los que reciben la prestación del servicio educativo y se ven en ellos materializados los procesos de enseñanza – aprendizaje, para el contexto de la Institución Educativa.

Padres y madres de familia, acudientes, tutores o cuidadores: quienes tiene bajo su custodia o amparo a los menores de edad y esperan del establecimiento educativo la calidad y la excelencia en la prestación del servicio educativo y de sus servicios complementarios como psicorientación y, restaurante escolar.

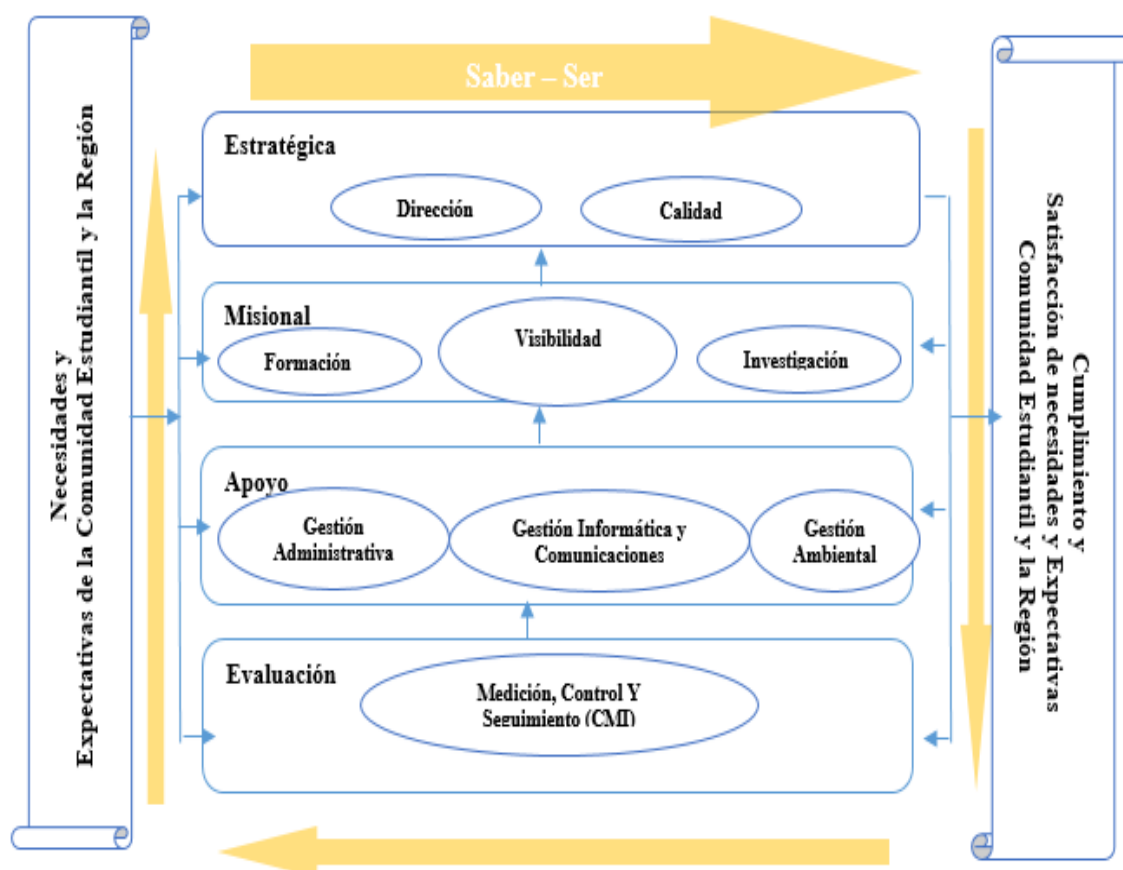
Instituciones y organizaciones: En ellas se encuentra el Gobierno Nacional de la República de Colombia, que actúa a través del Ministerio de Educación Nacional, Secretaría de Educación de La Unión, en la tarea de orientar, acompañar, vigilar y supervisar la adecuada prestación del servicio educativo estatal. Dentro del presente grupo de interés

también se encuentran las organizaciones estatales para la defensa y protección de derechos de los niños, niñas y jóvenes entre ellos el Instituto Colombiano de Bienestar, la policía Nacional a través de la Policía de Infancia y Adolescencia, la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría General de la Nación, a Defensoría del Pueblo y las Comisarias de Familia fundamentalmente. También de organizaciones o instituciones de naturaleza privada que tienen como misión institucional el cuidado de los niños, niñas y adolescentes como Organizaciones No Gubernamentales y Fundaciones.

7.2. Mapa de Procesos

Ilustración 5

Mapa de Procesos Institución Educativa Juanambú



Fuente: Esta Investigación - Institución educativa Juanambú, 2019

7.3. Principios Institucionales

Educación integral basada en valores.

Reconocimiento del hombre como un ser Bio-psicosocial, Histórico cultural, con dimensión de trascendencia, ubicado en un contexto espacio temporal, capaz de ser crítico, razonable y creativo, dentro del marco de la ética y la moral.

Formación en el cuidado del medio ambiente y las estructuras físicas como elementos fundamentales para el buen vivir y el desarrollo.

Proyección a la comunidad.

Enfoque basado en procesos: ✓ Compromiso de la dirección. ✓ Toma de conciencia y participación. ✓ Enfoque de mejora continua. ✓ Seguimiento, medición, análisis de datos

7.4. Valores Institucionales

Participación. Entendida como un proceso consciente orientado a promover la intervención de todos los miembros de la comunidad Educativa en la búsqueda de alternativas de solución a dificultades que atañen a la Institución.

Empoderamiento. Como la capacidad de asumir responsablemente y de manera participativa los procesos de desarrollo social, orientado por la toma de decisiones grupales, acogíendose a la determinación de la mayoría y el compromiso de responder por ellas.

Innovación. Como la posibilidad para garantizar el acceso universal de los estudiantes a los códigos de la modernidad, impulsando la creatividad, la convivencia pacífica, generación de conocimientos. Este hecho implica la necesidad de transformar el aparato educativo con procesos pedagógicos, de administración, gestión y financieros.

Responsabilidad: Entendida como la capacidad de asumir y cumplir compromisos de manera eficiente, eficaz y efectiva para beneficio individual y colectivo.

Respeto: Como la valoración de lo que se es, de lo que se tiene y de lo que lo rodea, generando una convivencia armónica que permita el crecimiento integral.

7.5. Conformación de los Diferentes Estamentos del Gobierno Escolar

7.5.1. Consejo Directivo

Integrado por el Rector, quien lo preside; dos representantes de los docentes, dos representantes de los padres de familia, un representante de los estudiantes, un representante de los exalumnos, y un representante del sector productivo. Es una instancia de decisión escolar.

7.5.2. Consejo Académico

Integrado por el Rector, coordinador académico, docentes coordinadores de área y el docente psicorientador, es un ente eminentemente consultivo en materia académica.

7.5.3. Personero Estudiantil

Ejerce la representación de los estudiantes. Es un estudiante de undécimo grado, encargado de promover el ejercicio de los deberes y derechos de los estudiantes, consagrados en la Constitución Política, el Código del Menor, las leyes educativas y el Manual de Convivencia.

7.5.4. Consejo Estudiantil

Integrado los estudiantes presidentes de aula de cada curso.

7.5.5. Comité de Bienestar Institucional

Está integrado por el Docente coordinador de Bienestar, un representante de cada nivel, el docente psicorientador, el Personero Estudiantil, un representante del Consejo Estudiantil, un representante de los padres de familia, uno del personal administrativo y por último, un representante del personal de servicios generales.

7.5.6. Comité de Convivencia Escolar

Integrado por el Rector, el Coordinador de Convivencia, el docente psicorientador, 2 docentes, 2 estudiantes y 2 padres de familia.

7.5.7. Comité del Sistema de Gestión Integrado

Presidido por el Rector trabaja con un comité que direcciona y supervisa el Sistema Integrado de Gestión con el apoyo de las Coordinaciones Académica y Coordinación de Convivencia. Dentro de dicho espacio asisten dos representantes de los Docentes, El Docente Psicorientador, 2 representantes estudiantiles (personero y delegado estudiantil del comité de convivencia escolar), 2 padres de familia y 2 representantes del personal administrativo de la Institución Educativa Juanambú.

7.5.8. Asociación de Padres De Familia

Promueve la integración de los padres para facilitar la solución de los problemas individuales y colectivos de los menores, en el marco de una formación integral, promueve actividades que propendan por la integración de los padres de familia a la gestión escolar, pautas de la crianza, cuidado de los hijos, de su comunidad y del proceso educativo.

7.6. Responsable del Sistema Integral de Gestión

Se encuentra bajo la responsabilidad y dirección del Rector, quien lo preside. Dentro de las funciones del Rector de la Institución Educativa Juanambú, sin embargo, la responsabilidad del Sistema de Gestión Integrado es un concepto que transversaliza la gestión escolar de toda la comunidad educativa al hacerla partícipe y protagonista de su implementación y ejecución.

7.6.1 Funciones del Rector

Le corresponde al rector de la Institución Educativa Juanambú:

- a. Orientar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar.
- b. Velar por el cumplimiento del personal docente y administrativo de la Institución y la provisión oportuna de los recursos necesarios para el efecto;

c. Promover un proceso de mejoramiento continuo y de calidad de la educación en el establecimiento educativo;

d. Promover y mantener activas las relaciones con las diferentes instituciones e instancias de gestión, autoridades educativas y con la comunidad, para el progreso institucional y la proyección comunitaria;

e. Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa;

f. Orientar el proceso educativo con el apoyo del Consejo Académico;

g. Ejercer las funciones administrativas y disciplinarias que le atribuyan la Ley, los reglamentos y el manual de convivencia;

h. Identificar las nuevas tendencias, aspiraciones e influencias para dirigirlas al mejoramiento del proyecto educativo institucional;

i. Promover y facilitar actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local;

j. Aplicar las disposiciones que se expidan por parte del Estado, atinentes a la prestación del servicio público educativo, y

k. Las demás funciones afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el proyecto educativo institucional.

7.6.2. Funciones de los Docentes

La función docente profesional es aquella que implica la realización directa de los procesos sistemáticos de enseñanza - aprendizaje, lo cual incluye el diagnóstico, la planificación, la ejecución y la evaluación de los mismos procesos académicos, el seguimiento y la evaluación de sus resultados, en el marco del proyecto educativo institucional de la Institución Educativa Juanambú.

La función docente, se direcciona al cumplimiento de su asignación académica, el cumplimiento de las actividades curriculares, la atención a la comunidad, en especial de los padres de familia de los educandos; acciones encaminadas a la actualización y fortalecimiento pedagógico; las actividades de planeación y evaluación institucional; participación en actividades formativas, culturales y deportivas, contempladas en el proyecto educativo institucional; y las actividades de dirección, planeación, coordinación, evaluación, administración y programación relacionadas directamente con el proceso educativo.

Para ello debe:

Asistir puntualmente a su trabajo cumpliendo con la jornada laboral y dedicar la totalidad del tiempo reglamentario a las funciones propias de su cargo.

Fomentar espacios de diálogo y reflexión sobre el desarrollo de su área y/o asignatura y de más actividades de formación, para identificar logros y dificultades orientados hacia la obtención de soluciones oportunas.

Preparar las clases de manera oportuna, consciente y continua a fin de brindar a los estudiantes, alternativas óptimas de aprendizaje enfocadas a la excelencia.

Presentar, en las fechas indicadas, los compromisos académicos tales como: valoraciones, asistencia, seguimiento a estudiantes, superaciones, recuperaciones e informes, entre otros, dando a conocer, (máximo hasta tres días después) a los estudiantes y directivos docentes los resultados de estos a fin de poder ejercer el derecho al reclamo y brindar la información puntual y veraz sobre el rendimiento escolar y disciplinario.

Asumir con responsabilidad los compromisos tales como: asesoría de grupo, jefatura de área y turnos de vigilancia en horas de descanso.

Participar activamente con las actividades de desarrollo y mejoramiento institucional programadas en la institución, las cuales pueden desarrollarse dentro de la jornada laboral o en jornada contraria

Mantener excelentes relaciones humanas dentro y fuera de la institución educativa evitando propiciar acciones y actitudes negativas que alteren el buen funcionamiento y la armonía del establecimiento.

Tener una actitud de cambio y mejoramiento continuo de su quehacer pedagógico que conlleve a una mejor calidad de la educación, a través de la auto capacitación y la adaptabilidad a las innovaciones y la nueva normatividad.

Observar una conducta pública con el decoro y la dignidad del cargo, guardando alto grado de lealtad con la institución, respeto y solidaridad entre compañeros, manteniendo relaciones cordiales y respetuosas con todos los miembros de la comunidad educativa.

Estimular en los estudiantes la creatividad, la investigación y la comprensión lectora, hacia el beneficio del desarrollo de sus capacidades e incremento de sus competencias.

Inculcar en los estudiantes el amor, el respeto por la vida, por los derechos humanos, la libertad, el conocimiento, la ciencia y la convivencia pacífica.

7.6.3. La Comunidad Educativa en la Institución Educativa Juanambú tiene los Espacios de Expresión Gobierno Escolar

a. El libro de confidencias y sentires: En una libreta de notas, en un cuaderno o simplemente en una hoja de papel, el o la estudiante escribe lo que siente y piensa. El docente promueve y respeta la confidencialidad y la libre expresión. Las notas permiten conocer y orientar mejor los procesos educativos y de responsabilidad institucional.

b. Control de asistencia: Se puede diligenciar individual o colectivamente. El reporte y seguimiento diario aumenta el sentido de la responsabilidad y le hace tomar conciencia de la asistencia.

c. Buzón de sugerencias: Es una invitación para la expresión de la comunidad educativa, en la cual se escriben sus inquietudes o sugerencias, estableciendo un canal de comunicación con la dirección institucional.

d. Pactos de aula: Los estudiantes y su director de grupo, establecen compromisos individuales y colectivos. El Docente orienta y estimula las decisiones que toman los estudiantes.

7.7. Alcance del Sistema de Gestión

Un diseño del Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, bajo las normas NTC ISO 9001:2015, en la Institución Educativa Juanambú de La Unión – Nariño, con los siguientes elementos:

- Diseño de la política integral para la Institución Educativa Juanambú.
- Definición de los Objetivos, Alcance e indicadores de Gestión Integral de acuerdo con las normas NTC ISO 9001:2015.
- Caracterización de los procesos necesarios para el sistema integrado de gestión de calidad y medio ambiente.
- Identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas institucionales.

La propuesta no implementará las acciones descritas en el presente documento, por cuanto superan el espacio y referente de tiempo para su presentación.

7.8. Política de la Organización

La Institución Educativa Juanambú de La Unión - Nariño - Colombia, como un espacio para el acontecer de oportunidades y esperanza para la educación de los niños, niñas y jóvenes, asume un compromiso ético institucional con un Sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, a partir de establecer una cultura del mejoramiento continuo, en un ambiente que promueva su misión educadora y transformadora, a partir de la cual se establecen y se actualizan los procesos en el marco de la sinergia para el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, que son inspirados en la responsabilidad las necesidades y retos educativos del país en un escenario de paz, equidad y reconciliación.

7.9. Descripción del Sistema de Gestión

Un sistema Integrado de Gestión de Calidad y Medio Ambiente, es para la Institución Educativa Juanambú, un acontecer para interrelacionar las actividades a partir del principio de la Sinergia, que inspira un compromiso institucional para orientar y fortalecer la gestión escolar, otorgarle criterios a la dirección, generar los escenarios de articulación y alineación institucional; con las políticas, estrategias, metodologías, técnicas, y mecanismos de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus procesos.

En la actualidad la Institución Educativa Juanambú trabaja de manera aislada, sin seguimiento y sin aplicación los Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente. Sin embargo, a partir de los procesos de Autoevaluación institucional y con la dinámica que se inicia con el presente trabajo, el diagnóstico situacional de la matriz DOFA.

La definición y delimitación del Sistema Integral de Gestión (Diseño de la política integral para la Institución Educativa Juanambú, Definición de los Objetivos, Alcance e indicadores de Gestión Integral de acuerdo con las normas NTC ISO 9001:2015; Caracterización de los procesos necesarios para el sistema integrado de gestión de calidad y medio ambiente, parte de la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas institucionales), la determinación de una Política institucional y la determinación de un programa de objetivos institucionales se orienta el Sistema Integral de Gestión al logro de la satisfacción de las necesidades de su grupo de interés en el marco de la prestación del servicio educativo con calidad y la responsabilidad ambiental, como variables para el fortalecimiento de la imagen institucional, al posicionamiento de su imagen, la garantía y progresividad de derechos de sus estudiantes, la inclusión, la permanencia, el éxito académico, la permanencia dentro del sistema educativo, estableciendo un sistema de gestión integral a partir de procesos con un programa de auditorías internas para su seguimiento y control.

De la misma manera el Sistema Integrado de Gestión de la Institución Educativa Juanambú se direcciona a la identificación de condiciones que afectan la prestación del servicio educativo en el marco de la calidad, la generación y el mantenimiento de espacios adecuados, la generación de espacios y ambientes que procuren la fundamentación de una cultura del riesgo, la prevención y la responsabilidad ambiental en su comunidad educativa, haciendo frente a riesgos naturales y antrópicos presentes en su contexto a partir de la identificación de objetivos y los puntos de acción de la normativa ISO 9001:2015.

El Sistema de Gestión Integral, aborda procesos identificados para definir y priorizar los objetivos a trabajar por cada sistema y aquellos susceptibles de ser integrados.

7.10. Información Documentada

Generalidades.

Toda la información documentada, Control de registros y documentos, requeridos por la norma internacional necesarios para la eficacia del Sistema Integrado de Gestión de Calidad.

Creación y Actualización.

La documentación y los formatos de la la Institución Educativa Juanambú deben ser archivados por título, fecha, autor o número de referencia, es recomendable que el medio de soporte no solo sea en papel sino también en electrónico, y se deberán revisar y aprobar para su respectiva referencia y adecuación.

Control de la Información Documentada.

Toda la información debe estar disponible para cuando se requiera y protegida apropiadamente para evadir la pérdida de confidencialidad.

Tener en cuenta el acceso, recuperación, uso, almacenamiento, preservación, control de cambios, conservación y disposición de la información.

Asimismo, la información documentada de origen externo debe ser identificada y controlada, los documentos que se conservan como evidencia deben protegerse contra modificaciones no intencionadas, además el acceso será limitado y requerirá permiso para consulta o modificación.

8. Modelo de Alineación Objetivos Estratégicos y Estrategias con fines de Aseguramiento de la Calidad de la Institución Educativa Juanambú a Cuadro de Mando Integral

El modelo se basa en los 10 objetivos estratégicos planteados que cubren los requerimientos exigidos por las normas ISO 9001:2015 para el cumplimiento general de objetivos estratégicos y estrategias de cada perspectiva con dirección a la excelencia.

En la tabla N° 15 se observa la Integración de las Normas ISO NTC con Objetivos estratégico de la Institución Educativa Juanambú, alineados a las perspectivas de Cuadro de mando integral las cuales se acoplan y complementan.

Tabla 15

Integración de las Normas ISO NTC con Objetivos estratégico de la Institución Educativa Juanambú, alineados a las perspectivas de CMI

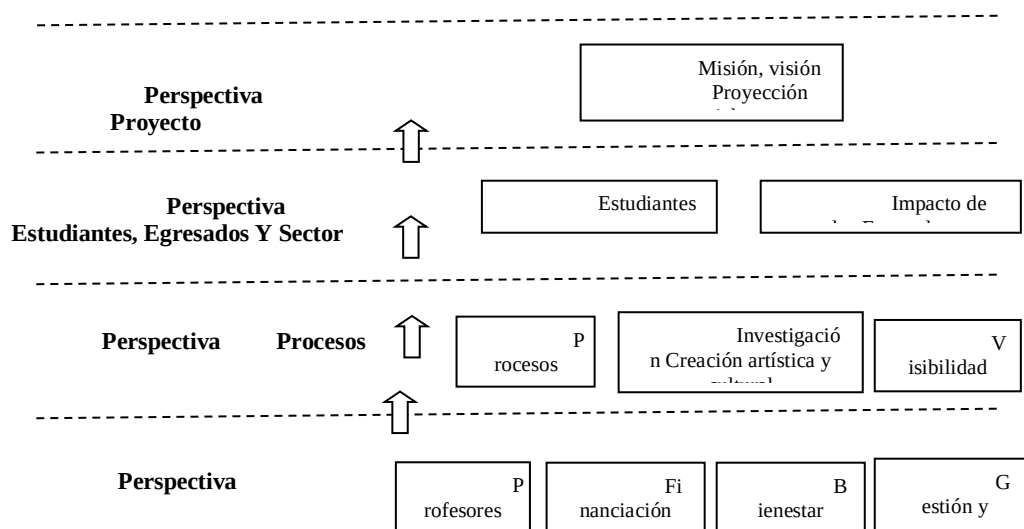
PERSPECTIVA	Denominación de Objetivos	ISO NTC
PROYECTO INSTITUCIONAL	1. Misión y Proyecto Institucional	4. Contexto de la organización
ESTUDIANTES	3. Estudiantes	9. Evaluación del desempeño
EGRESADOS Y SECTOR PRODUCTIVO	9. Impacto De Los Egresados	10. Mejora
	4. Procesos Académicos	
PROCESOS MISIONALES	6. Investigación, Creación Artística Y Cultural	8. Operaciones
	5. Visibilidad Nacional y Regional	
	2. Profesores	
APRENDIZAJE, CRECIMIENTO E INNOVACIÓN	10. Financiación	7. Soporte
	7. Bienestar Institucional	
	8. Administración Y Gestión	5. Liderazgo
		6. Planificación

Fuente: Esta Investigación - Institución Educativa Juanambú, 2019.

8.1. Relación Causa Efecto de la Arquitectura Estratégica

Ilustración 6

Relación Causa Efecto de la Arquitectura de la Estrategia



Fuente: Esta Investigaci3n 2019.

La relaci3n de causalidad se encuentra enfocada a la certificaci3n de calidad de la Instituci3n Educativa Juanamb3 y se construye el modelo de cuadro de mando integral en cuatro perspectivas las cuales son en su orden de mayor a menor importancia:

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

El cimiento del modelo es la perspectiva Aprendizaje Organizacional en la cual se encuentra los Docentes, Bienestar Institucional, Financi3n y Organizaci3n y Gesti3n. Apoyando a la Perspectiva Procesos Misionales compuesta por procesos acad3micos, de Visibilidad regional y nacional y la parte de Investigaci3n y creaci3n Artstica y cultural. Los cuales a su vez sirven de soporte a la Perspectiva Estudiantes, Egresados Y Sector

Empresarial para el cumplimiento de objetivos a nivel de la Perspectiva Proyecto Institucional camino a la excelencia.

Tabla N°16 se encuentra la relación Causa - Efecto de Estrategias planteadas para La Institución Educativa Juanambú.

8.2. Alineación Objetivos Estratégicos y Estrategias de la Institución Educativa Juanambú a Cuadro de Mando Integral

Tabla 16

Relación Causa - Efecto de Estrategias planteadas para La Institución Educativa Juanambú

PERSPECTIVA	Nombre	ESTRATEGIAS (CAUSAS)	ESTRATEGIAS (EFECTOS)
PERSPECTIVA PROYECTO INSTITUCIONAL	Educación, Interiorización, Compromiso con PEI,	Difusión y educación permanente entre estudiantes y docentes sobre el PEI	
	Articulación del quehacer con el PEI	Articulación permanente del quehacer misional con el PEI	Educación, Interiorización, Compromiso con PEI
PERSPECTIVAS ESTUDIANTES, EGRESADOS Y SECTOR EMPRESARIAL	Estrategias institucionales y de procesos misionales	Estrategias institucionales y procesos misionales con estudiantes	Educación, Interiorización, Compromiso con PEI Articulación del quehacer con el PEI
	Interacción egresados y sector empresarial	Desarrollo de acciones efectivas para interactuar con los egresados y sector empresarial	Educación, Interiorización, Compromiso con PEI. Articulación del quehacer con el PEI
PERSPECTIVA PROCESOS MISIONALES	Trabajo interdisciplinario de problemáticas compartidas	Definición e implementación de problemáticas compartidas entre las instituciones en función de problemáticas epistemológicas y sociales del entorno	Estrategias institucionales y de procesos misionales
	Incentivos académicos y financieros	Generación de incentivos académicos y financieros para que los estudiantes participen activamente en prácticas empresariales que beneficien los procesos de aseguramiento de la calidad.	Estrategias institucionales y de procesos misionales
	Fomento al empresarismo	Elaboración y ejecución de un programa de fomento al emprendimiento y al empresarismo con miras a la creación de empresa por parte de los estudiantes.	Estrategias institucionales y de procesos misionales
	Infraestructura tecnológica	Desarrollo de infraestructura tecnológica para el apoyo a procesos educativos.	Estrategias institucionales y de procesos misionales
	Autoevaluación permanente	Autoevaluación permanente.	Estrategias institucionales y de procesos misionales

	Investigación curricular	Investigación para la renovación permanente del currículo.	Estrategias institucionales y de procesos misionales
	Difusión acciones y logros	Difusión permanente de las actividades y logros relevantes a nivel nacional y regional.	Estrategias institucionales y de procesos misionales
	Consolidación semilleros	Consolidación de los semilleros de investigación y emprendimiento.	Estrategias institucionales y de procesos misionales
	Alianzas estratégicas investigación e interacción social	Gestión para alianzas estratégicas que beneficien la investigación y la interacción social.	Estrategias institucionales y de procesos misionales
PERSPECTIVA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	Cualificación docente	Cualificación docente orientada hacia doctorados, manejo de TIC y pedagogías adecuadas.	Publicación resultados de investigación Consolidación semilleros Investigación curricular
	Incentivos docentes	Gestión de incentivos para motivar a los docentes de tal modo que participen activamente en procesos de aseguramiento de la calidad	Publicación resultados de investigación Alianzas estratégicas investigación e interacción social Consolidación semilleros Investigación curricular Autoevaluación permanente Fomento al empresarismo Interacción egresados y sector empresarial
	Alianzas estratégicas cualificación docente	Gestión para alianzas estratégicas que beneficien la cualificación docente	Alianzas estratégicas investigación e interacción social Consolidación semilleros Investigación curricular Articulación del quehacer con el PEI
	Fortalecimiento financiero	Tramitar propuestas de convenios, consultorías y servicios que redunden en el fortalecimiento financiero	Publicación resultados de investigación Consolidación semilleros Difusión acciones y logros Infraestructura tecnológica Fomento al empresarismo Incentivos académicos y financieros Interacción egresados y sector empresarial
	Infraestructura tecnológica administrativa	Desarrollo de infraestructura tecnológica administrativa	Consolidación semilleros Difusión acciones y logros Infraestructura tecnológica Fomento al empresarismo Interacción egresados y sector empresarial Articulación del quehacer con el PEI, Autoevaluación permanente Educación, Interiorización, Compromiso con PEI
	Cultura de Calidad	Diseño de sistema de calidad y capacitaciones en temas de calidad, cuadro de mando Integral	Autoevaluación permanente Infraestructura tecnológica

Fuente: Esta Investigación y directivos de La Institución Educativa Juanambú 2019.

9. Capacitación Calidad y Cuadro de Mando Integral en la Institución Educativa

Juanambú

Teniendo en cuenta que uno de los principales aspectos a mejorar era la cultura de calidad en camino a la excelencia, se programa una conferencia enfocada en calidad en educación y cuadro de mando integral, realizada el 12 de junio en el auditorio de la Institución Educativa Juanambú, a la cual se inscribieron 139 asistentes, entre los cuales se encontraban docentes, estudiantes, directivos. (Ver ilustración 7 y anexo 4.1 Propuesta de capacitación y 4.2 Listas de asistencia).

Ilustración 7

Asistentes de la Comunidad Educativa de la Institución Educativa Juanambú



Fuente: Esta Investigación 2019.

Los objetivos y temática de la conferencia fueron los siguientes:

9.1. Objetivos

Objetivo General:

Concientizar sobre la importancia de la aplicación de calidad y Cuadro de Mando Integral en las entidades como elemento fundamental para su viabilidad y desarrollo futuro en camino a la excelencia.

Objetivos Específicos:

Comprender cómo a través del Cuadro de Mando Integral se puede lograr la implementación exitosa del plan estratégico de su institución.

Desarrollar los conocimientos y habilidades para implementar el Cuadro de Mando Integral en su organización.

Conocer casos empresariales con la ayuda de herramientas BSC.

9.2. Temática de la Conferencia

Introducción y Principios de la Organización Estratégica

A modo introductorio, se exponen bases y orígenes que llevaron a los autores R. Kaplan y D. Norton, a desarrollar la herramienta CMI. Posteriormente se complementa con conceptos básicos de Estrategia, Misión, Visión y Valores; las perspectivas de análisis y comunicación de los objetivos (del Cuadro de Mando Integral) y las formas típicas de medición; la vinculación del CMI con la estrategia, y cómo funcionan las organizaciones que se basan en la estrategia para alcanzar la Visión.

Calidad

Exposición en pro a reconocimiento de la normatividad vigente en calidad académica y administrativa; CNA, normas ISO 9001:2015, cadenas de valor presentes en una organización y vinculación a los objetivos estratégicos entre sí, propuesta de gestión integral de calidad adaptada a la realidad del mercado o negocio u objetivo personal.

La Estrategia en “CMI”, Alineación, Liderazgo, Paradigmas y Toma de Decisiones

Realización de incorporación de los procesos típicos de “Toma de Decisiones” a partir del ejercicio del Liderazgo en una organización, que permitirán interpretar el cambio de los diversos Paradigmas vigentes, para adecuarse a las nuevas coyunturas globalizadas, para el

delineamiento de elementos iniciales del CMI, desde la búsqueda y elección de los objetivos, al crear conciencia estratégica.

Estudio de Caso

Análisis de casos mediante aportes en la conferencia enfocada en experiencia investigativa en temas de calidad académica y administrativa y el uso de herramientas informáticas con metodología en Balanced Scorecard aplicados en programas de pregrado de la Universidad de Nariño (Ver ilustración 8). Todo esto con el fin de comprender de una mejor manera la importancia de la implementación de la herramienta de gestión CMI.

También para comprender los mejores mecanismos para la búsqueda de los indicadores más adecuados, la definición cuantitativa de las metas, y formas de medición e impacto en los resultados en pro de la excelencia.

Ilustración 8

Conferencia Calidad en Educación y Cuadro de Mando Integral



Fuente: Exponente Brigitt González, 2019.

Adicionalmente, se realizó una pequeña cartilla informativa (ver ilustración 9) en la que en su contenido está un resumen de aspectos principales de la institución como lo es la misión, visión, propuesta de mapa de procesos de la institución, conceptos de calidad y cuadro de mando integral y sus beneficios. Esta se entregó a los asistentes junto con su

respectivo certificado de asistencia firmado por el directivo de la institución educativa y el director de programa de administración de empresas con apoyo de la decanatura de la FACEA (Ver anexo 4.2).

Ilustración 9

Cartilla Informativa

MISIÓN: “La Institución Educativa Juanambú es una Institución incluyente, responsable de impartir una educación de calidad, posibilitando a nuestros estudiantes y egresados ser competentes para contribuir en la transformación espiritual, política, económica, social y cultural de nuestro país” (Proyecto Educativo Institucional – Institución Educativa Juanambú).

VISIÓN: “Formar parte de las Instituciones Educativas más prestigiosas del país, caracterizándose porque sus estudiantes y egresados demuestran una sólida formación integral, espiritual, en valores, conocimiento, cultura y competencias ciudadanas, comprometida con el desarrollo regional en la dimensión intercultural.” (Proyecto Educativo Institucional – Institución Educativa Juanambú).

Propuesta Mapa de Procesos de la Institución Educativa Juanambú 2019 (En estado de actualización).

La clave del desarrollo y uno de los factores estratégicos más importantes para asegurar el crecimiento y desarrollo, es la educación.

CALIDAD Y EXCELENCIA EN EDUCACIÓN
 Universidad de Nariño
 Teléfono: 3023203924 – 3126229765
 Correo: brigittg@udenar.edu.co

“ESCALONAMIENTO A LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN”

Institución Educativa Juanambú - La Unión

La Unión - Nariño, Junio 2019.

La calidad en la educación debe enfrentarse competitivamente a las exigencias de la globalización basadas en efectividad de resultados e impacto.

La educación secundaria en Colombia enfrenta día a día el reto de asumir importantes desafíos para adelantar los procesos formativos de jóvenes que son el presente y serán los ciudadanos del porvenir en el escenario que busca una mejor calidad de Vida. Por ello las instituciones educativas, deben fortalecerse en su capacidad de gestión y liderazgo pedagógico, modernizándose para garantizar el acceso y la calidad de la educación.

Calidad:

“Está determinada por la universalidad, la integridad, la equidad, la idoneidad, la responsabilidad, la coherencia, la transparencia, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia con que la institución cumple con las grandes tareas de la educación” (Consejo Nacional de Acreditación, s.f., pág. 1).

“Hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y a las condiciones en que se desarrolla cada institución” (Ley de Educación Superior).

Se puede decir que, la calidad es hacer cosas bien desde el principio y de forma efectiva, para lograr integridad, sostenibilidad, resultados de impacto positivo que satisfagan necesidades y añadan valor, de tal manera que aporten al crecimiento y desarrollo humano y de la sociedad.

Beneficios de la Calidad:

- ✓ Permite consolidar la excelencia de los de toda la comunidad académica.
- ✓ Aumentar la visibilidad institucional a nivel nacional e internacional.
- ✓ Generar un valor agregado en los egresados.
- ✓ Acceder a otras fuentes de financiación para investigación y mejora en general.
- ✓ Ser incluidos en programas y beneficios que el estado concede a los estudiantes de instituciones acreditadas, como créditos, becas, etc.

Una forma de medir procesos y acciones es la metodología Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), la cual es una guía para la gestión táctica de las organizaciones que permite determinar el grado de cumplimiento de una serie de objetivos ligados a direccionamiento estratégico, evaluados a través de indicadores de desempeño.

Cuadro de Mando Integral:

David Norton y Richard Kaplan introdujeron el concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC por sus siglas en inglés) en 1992 en la revista *Harvard Business Review*, Kaplan (2010), menciona que fundamentaron su trabajo en la labor de consultoría en múltiples compañías en las que estudiaron las medidas de desempeño en empresas en la que los activos intangibles tienen relevancia en la creación de valor, en este artículo que constaba de dos partes, describe que el CMI es “un sistema mejorado para medir el desempeño”.

Estrategias
Son los medios por los cuales se logran los objetivos.

Meta
Es el valor objetivo que se desea cumplir en un tiempo determinado.

Visión
Responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?

El CMI, se puede aplicar a cualquier organización, incluso a nuestro proyecto de vida, enlazando cada una de nuestras metas a objetivos, ayudando a la toma de decisiones, medición, seguimiento de cumplimiento de metas y mejora continua.

Es muy importante el uso de una herramienta de apoyo a los procesos que articule instrumentos como el tablero de control, mapa estratégico, análisis estadístico y gráficos.

En el mercado encontramos: Bamboo, Software Balanced Scorecard ITS – BSC, Sixtina BSC, Software Quick Score BSC, Fénix BSC, etc. (Algunos son de uso gratuito).

La parte más importante de la tecnología son las personas que la utilizan.

Fuente: Esta Investigación 2019.

9.3. Resultados de la Conferencia

Más del 80% de los inscritos asistieron a la conferencia (Ver ilustración 8)

En la conferencia se logra una buena interacción con los asistentes, los cuales por más de una hora realizaron preguntas relacionadas en el tema y expresando interés por aprender e iniciar con los procesos necesarios en pro de la excelencia en educación y acreditación institucional.

Muy pocos docentes evidenciaron indiferencia en el tema, aproximadamente el 0.3% del total de asistentes.

Las sugerencias en las que realizan mayor énfasis era en continuar con las jornadas de capacitación en los temas expuestos, los cuales no solo serían útiles para la institución sino aplicados a su vida diaria, afirman.

9.4. Presupuesto Propuesta Comercial de Implementación

En la siguiente tabla se detallan los precios según interés de implementación:

Tabla 17

Presupuesto

Detalle	Precio
Modulo Cuadro De Mando Integral (Académico)* (Un mes)	\$2.000.000
Valor en letras	Dos millones de pesos
Total	\$2.000.000
Detalle	Precio
Licencia EMPRESARIAL Suministro e implementación de la Herramienta Informática. Usuarios limitados 20, UNA SOLA EMPRESA, tableros ilimitados, tiempo de uso ilimitado	\$50.000.000
Valor en letras	Cincuenta millones de pesos
Total	\$50.000.000
Detalle	Precio
Licencia EMPRESARIAL Suministro e implementación de la Herramienta Informática. Usuarios limitados 1, UNA SOLA EMPRESA, tableros ilimitados, tiempo de uso un año, número de equipos O pc 1	\$1.000.000
Valor en letras	Un millón de pesos

Total	\$1.000.000
Detalle	Precio
Licencia ACADEMICA Suministro e implementación de la Herramienta Informática. Usuarios Limitados 1 usuarios, UNA SOLA EMPRESA, tableros limitados 1 tableros, tiempo de uso limitado 3 meses	\$5 00.000
Valor en letras	Quinientos mil pesos
Total	\$500.000

Nota: También se crean licencias a la necesidad de la empresa o universidad.

Conclusiones

El presente proyecto de grado es resultado de un proceso investigativo en pro de la formulación de un nuevo modelo de gestión de calidad el cual sería el resultado de la sinergia de los sistemas de calidad que obedecen a los requisitos de ley emanados por el gobierno nacional en cumplimiento de sus funciones constitucionales. Este inicio con una revisión sistemática de documentación a nivel general sobre el tema de calidad de las universidades colombianas y se detectó la necesidad de la creación de un modelo que permita mejorar los procesos de calidad haciendo que sus resultados e impacto sean efectivos.

Adicionalmente, se logra crear una estrategia de escalonamiento a la excelencia, teniendo en cuenta los sistemas de calidad y actualizado con las normas ISO alineándolos a las necesidades actuales de la institución y haciendo uso de metodología en Balanced Scorecard y enfatizando en la importancia del uso de herramientas informáticas.

Los jóvenes son el presente y no solo el futuro. El enfoque en la calidad y excelencia académica en las instituciones de *Educación Secundaria* es primordial para el desarrollo, crecimiento y competitividad sostenible.

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

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

Un Sistema Integral de Gestión bajo la normativa ISO 9001:2015, establece la prevención, como una práctica en procura de la calidad, orientada hacia el incremento de eficacia y de la eficiencia, optimizando los recursos empleados sean de diversa índole (humanos, materias primas, tiempo, dinero, tecnología, equipos, elementos de protección personal, entre otros...), integrándolos al talento humano de la Institución Educativa Juanambú.

El sistema unificado e integrado de gestión en la Institución Educativa Juanambú, permite evaluar el desempeño de forma permanente e identificando oportunidades de mejora, gracias al uso adecuado de herramientas informáticas y apoyado de metodología de cuadro de mando integral.

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

Según los expertos en temas de calidad la mejor manera de implementar la calidad en las instituciones de educación es integrando las normas, así como lo hacen ya en los países europeos, para que la educación aporte al desarrollo regional de manera efectiva, es recomendable aplicar de manera articulada en los procesos misionales, los principios del aseguramiento de la calidad y de manera prioritaria el enfoque hacia la sociedad.

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

La perspectiva teórica de la excelencia académica se fundamenta en dos pilares fundamentales: el conocimiento y la planificación. El primero se hace tangible por medio de distintas perspectivas y dependiendo del individuo que lo adquiere se pueden tener diferentes posturas. Así, la captación del aprendizaje se puede lograr a partir de distintos niveles cognitivos, debido a que no todos los individuos poseen las mismas potencialidades.

Para lograr la excelencia académica, es imperativo poseer una alta curiosidad intelectual, una actitud auténtica para el estudio y características particulares que permitan la motivación, el autocontrol y la mejora de las relaciones interpersonales con los distintos actores académicos.

Agradecimiento a todas las personas que apoyaron en el proceso de desarrollo del proyecto para la efectiva consecución de resultados; Mg. Wilson Guillermo Revelo Maya - Director del Programa de Administración de Empresas; Esp. Carlos Arturo Ramírez Gómez – Docente y Asesor de Investigación; Esp. Brigitt González Muñoz - Asesor e Investigador; Mg. Frank Fajardo Romo - Director de Sistema Integrado de Gestión de Calidad de la Institución Universitaria CESMAG; Julio Ignacio Garzón - Docente Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño; Javier Caicedo Zambrano - Vicerrector Académico de la Universidad de Nariño, Mag. Nelson M. Álvarez – Rector de la Institución Educativa Juanambú, el Lic. Luis Moisés Martínez - Coordinador de convivencia de la Institución Educativa Juanambú y el Esp. Holman Martínez - Coordinador de convivencia de la Institución Educativa Juanambú. y demás Talento humano de la Institución Educativa Juanambú y de la Universidad de Nariño encargado de Acreditación en alta calidad y manejo de BSC.

Recomendaciones

Plantear estrategias motivacionales de mejora en empoderamiento, cultura de la calidad y excelencia, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

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

La comunicación efectiva podemos lograrla si se tiene una formación en el uso adecuado de los medios de comunicación existentes como el internet y la web y lo complementamos y reforzamos con la elaboración de cartillas, folletos, etc.

Tener en cuenta el planear, hacer, verificar y actuar en todos los procesos, son parte fundamental para el mejoramiento continuo y retroalimentación.

El seguimiento permanente y continuo a cada proceso y en especial a estudiantes y egresados, es importante para evaluar la relación significativa entre cumplimiento de objetivos y la calidad y saber si estos se están cumpliendo de manera adecuada y efectiva.

Es clave cimentar una cultura de calidad. La siguiente fase de la investigación será realizar jornadas de capacitación que fomenten el espíritu de mejoramiento continuo y excelencia académica apoyados de nuevas metodologías que nos solo aportan al crecimiento institucional sino también personal para una mejor calidad de vida.

Bibliografía

- Anzola-Gómez, G. (1930). Aspectos de la educación contemporánea. Bogotá, Colombia: Nueva Casa Editorial.
- Alcaldía Municipal (2015). Información General de La Unión – Nariño. Recuperado de <https://sites.google.com/site/sitiosturisticosdelaunionn/alcaldia-municipal>
- Arancibia, J. (2008). Economía política de la reforma educativa en Colombia. Educación y Cultura, 79, pp. 8-16. Bogotá: FECODE.
- Bastidas, E. & Moreno, Z. (2010). “Un Modelo Multidimensional basado en el Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Políticas Educativas en el Sector Universitario”. Revista Científica Copérnico – UNEG. 13, 7: 5-11. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto - Venezuela.
- Bilola, T. (2015). Evaluating the Strategic Objectives of Cameroonian Higher Education: An application of the Balanced Scorecard. Turku – Finlandia.
- Bolívar, A. (2007). Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden. Madrid. Congreso de la República, (1994). Ley 115, por la cual se expide la Ley general de educación.
- David, f. (2003). Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis.
- Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. Management Review.
- Fahmi, F.y Saudah, S. (2012). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). Malaysia.
- Gobernación de Nariño (2016). Plan de Desarrollo Departamental “Nariño Corazón del Mundo” 2016 – 2019. Recuperado de <https://xn--nario-rta.gov.co/inicio/index.php/gobernacion/plan-de-desarrollo/354-plan-de-desarrollo-departamental-narino-corazon-del-mundo-2016-2019>
- González-Muñoz, I. B., & Zambrano-Riascos, J. A. (2019). Diseño de estrategia gerencial aplicada en procesos de calidad en educación superior. Opción, 34, 179-209.
- Hill, ME, McGinnis, J., Cromartie, J. (2016). Aplicando neuroplasticidad a la educación de gerentes de pensamiento ágil. Revista Internacional de Educación en Gestión, 14 (1), pp.39-49.

- ICONTEC. (2009). Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009. Bogotá D.C. ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC (2007).
- Institución Educativa Juanambú, (2017). Proyecto Educativo Institucional. Acuerdo 043 septiembre 14.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.
- Manual de Convivencia Escolar Institución Educativa Juanambú (2014). La Unión - Nariño.
- Ministerio de Educación Nacional (2010). Plan Sectorial 2010 – 2014, Documento N°9. Recuperado de: https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-293647_archivo_pdf_plansectorial.pdf
- Mohamed, A. (2016). Apoyo de decisión interactivo para asesoramiento académico. Garantía de calidad en educación, 24 (3), pp.349-368.
- Montero, A. (1984). En búsqueda de la Excelencia académica. Disponible en: http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res052/txt1.htm
- Muñoz, I. B. G., & Gómez, C. A. R. (2018). “Articulación de los sistemas de calidad, Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y normas NTC-ISO 9001 para programas académicos de educación superior en instituciones públicas”. Tendencias, 19(1), 187-203.
- Pedraza, X. (2010). Aporte del enfoque sistémico del modelo de gestión de la calidad NTC ISO 9001 al modelo de acreditación institucional en instituciones privadas de educación superior. Universidad Santo Tomás e ICONTEC. Colombia.
- Pérez, P. (2001). Cómo aprobar sin estudiar. Tips para aprender mejor. Panorama Editorial, Ciudad de México.
- Pietrzak, M. y Bogdan J. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. Polonia.
- Norma Internacional ISO 9001:2015. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Suiza.
- Real Academia Española (s.f.). Diccionario de la Lengua Española. [Documento en línea] Disponible en: <http://www.rae.es/rae.html>
- Rubaii, N. (2016). Promover la equidad social, la diversidad y la inclusión a través de la acreditación: Comparar los estándares nacionales e internacionales para los programas

de asuntos públicos en América Latina. Garantía de calidad en educación, 24 (4), pp.541-561.

Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987). Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Barcelona: Paidós/MEC.

Torrejano - Vargas, R. H. (2015). La educación que merecemos no es la educación que tenemos: el problema de la falta de calidad en la educación básica y secundaria en Colombia, 1903-1933. Jangwa Pana, 14(1), 59-74.

Anexos

Anexo 1. Entrevistas

1.1. Entrevista N° 1

Entrevista realizada a: FRANK FAJARDO ROMO

Cargo: Director de Sistema Integrado de Gestión de Calidad - Institución Universitaria CESMAG.

Teniendo en cuenta la amplia experiencia del Magister en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social Corporativa; se denota la vital importancia que el entrevistado le da a la gestión de la calidad de las universidades desde el punto de vista de desarrollo regional, quien afirma además que la adecuada implementación de los sistemas de calidad afectan significativamente a la consecución de resultados y alto impacto para la competitividad.

Afirma que la mejor manera de implementar la calidad en las instituciones de educación es integrando las normas, así como lo hacen ya en los países europeos y gracias a una investigación que realizó a nivel nacional e internacional se atreve a afirmar que para que la educación aporte al desarrollo regional de manera efectiva, es preciso aplicar de manera articulada en los procesos misionales, los principios del aseguramiento de la calidad y de manera prioritaria el enfoque hacia la sociedad.

Si bien, el contexto normativo de la educación para Colombia, impulsan el mejoramiento continuo de aspectos que aportan al desarrollo regional; el aseguramiento de la calidad con sus herramientas de gestión representa una de las mejores alternativas validadas a nivel nacional e internacional, para mejorar continuamente el aporte de la educación al desarrollo regional.

1.2. Entrevista N° 2

Entrevista realizada a: JULIO IGNACIO GARZÓN

Cargo: Docente Programa de Administración de Empresas - Universidad de Nariño

Para hablar de calidad se debe tener principalmente una cultura de calidad y una comunicación efectiva. Los procesos de calidad deben contar con una adecuada planeación y un mejoramiento continuo, pensando en retroalimentación, acciones preventivas y correctivas.

Cada uno de los elementos están interactuando al tener un orden lógico lo que ha permitido que se integre e interactúen todos los procesos de calidad académica y administrativa. Se interactúan las normas de calidad con el decreto de salud y seguridad en el trabajo, con normas ambientales para tener una mayor efectividad en consecución de resultados e impacto positivo aportando significativamente en el desarrollo de la región.

1.3. Entrevista N° 3

Entrevista realizada a: JAVIER CAICEDO ZAMBRANO

Cargo: Vicerrector Académico – Universidad de Nariño

Con tres años de experiencia en acreditación en alta calidad tanto a nivel institucional de la Universidad de Nariño, afirma, que el CNA tiene lineamientos se especifican los cuáles son los factores a evaluar y cuáles son los aspectos y por lo tanto están ya estipulados los indicadores; se modifican aspectos a evaluar; la universidad tienen la potestad de modificar aspectos justificados en informes extendidos; la universidad tiene un software q le permite recolección de información principalmente de encuestas para estadísticas descriptivas y este es uno de los recursos que a la universidad de ha dado muy buenos resultados como herramienta de recolección de información desde mediados del 2015 diseñado por estudiantes de ingeniería de sistemas de la universidad de Nariño. Este aplicativo actualmente se oficializo y mejoro para uso de nivel institucional.

La clave está en que se conforme un comité que asuma con responsabilidad el proceso y que todos estén enterados que cuentan con apoyo y asesoría directa de acompañamiento con una metodología propia de la universidad ya establecida que han evidenciado grandes logros.

1.4. Entrevista N° 4

Entrevista realizada a: MAG. NELSON M. ÁLVAREZ

Cargo: Rector de la Institución Educativa Juanambú

Afirma que lleva en la institución lleva vinculado 10 años, anteriormente había trabajado en una institución de la zona sur del departamento. Si bien, tiene un conocimiento claro de la misión, visión, de los objetivos y de las metas que la institución quiere alcanzar, se está en un proceso de apropiación y de mejoramiento permanente.

Existe un plan de gestión institucional bajo cuatro criterios; hay un plan para el componente directivo, pedagógico, administrativo y de proyección comunitaria, de tal manera que son los componentes que el ministerio de educación les exige que sean evaluados permanentemente; más no existe un Sistema de Calidad sino un plan de mejoramiento continuo.

Como rector se debe orientar y dirigir, por ejemplo, para los años 2018 y 2019 en la institución se identificaron 9 debilidades, como el consumo de sustancias psicoactivas, embarazos en adolescentes, deserción escolar, bajo rendimiento académico, etc. Para lo cual se planteó estrategias que ayuden a mitigar dichas debilidades. El rector tiene la función, el deber y sobretodo tener la ética de buscar siempre lo mejor para la institución en todos los aspectos. En la parte académica se pretende buscar las mejores estrategias para que los estudiantes desarrollen sus habilidades, en la parte administrativa brindar las mejores solicitudes, en la parte de proyección comunitaria brindar lo mejor de la institución para que así tenga una imagen positiva.

En todos los procesos que sigue la institución normalmente se desarrolla una evaluación de carácter formativo que es identificando las debilidades, fortalezas y amenazas; pero también se hace una evaluación de impacto sobre que piensan los padres de familia, estudiantes y dependiendo de esto se deduce si se está bien orientado o no.

Afortunadamente la institución cuenta con un personal altamente calificado, la mayoría ya ha pasado la etapa de licenciado y se encuentran en la etapa de magister entre otras. En la parte académica los profesores deben cumplir una intensidad horaria de son 22 horas, lo cual no les permite que tengan unos espacios para hacer investigación u otra clase de actividades complementarias.

La mayoría de los docentes están nombrados en propiedad, lo cual da una estabilidad laboral, un salario estable; pero también da la impresión de que, al tener tanta seguridad en su desempeño laboral, con cualquier actividad que se realice se saldrá del paso. Cuando las personas tienen temores, por ejemplo, en los colegios privados al finalizar el año se les realiza una evaluación, si esta es negativa se les cancela el contrato, lo cual los obliga a mejorar continuamente. En el caso de esta institución se hagan las cosas bien o mal el docente continuara el año siguiente con las mismas directrices.

Una de las grandes amenazas es que los gobiernos municipales no están enterados de las necesidades, proyecciones, iniciativas de las instituciones educativas, para ellos es muy ajeno el funcionamiento de las instituciones. Los recursos que llegan a la institución son muy limitados y esto no permite abrir unos espacios de investigación, de integración y de participación que sería lo ideal, hay una limitante bastante grande que es la parte económica.

Asimismo, no existe una apropiación de recursos muy bien definida, las instituciones educativas funcionan gracias a unos aportes que realiza el gobierno denominado gratuidad, que cancela un valor a la institución por cada estudiante matriculado, de tal manera que los recursos que llegan del estado medianamente alcanzan para sustentar el funcionamiento mas

no para hacer inversiones significativas en los demás aspectos. Y los cambios en las políticas como los tipos de nombramientos que hace la secretaria de educación a través del ministerio ya no le están prestando al docente unas garantías para trabajar.

Desde hace 5 años se tiene un convenio con el SENA de tal manera que al ingresar al grado 9 pueden iniciar algunos cursos técnicos para que al culminar el grado 11 tengan el título de bachiller académico y técnico (en el área que se elija el curso; como multimedia, cuentas contables, mantenimiento de computadores, etc.). también existe un convenio con la ESE LUIS ACOSTA, para brindar capacitaciones sobre educación sexual, prevención de drogas. Se considera pertinente formalizar más convenios que le permitan mejorar.

El año pasado, deserción de estudiantes de la jornada de la tarde fue del 23%, y ya se ha investigado que una de las principales causas es el bajo rendimiento académico, el estudiante al sentir que no puede o no quiere responder a las exigencias académicas la primera determinación que toma es retirarse del colegio.

La mortalidad académica también fue alta el año anterior solo el 39% aprobó el año sin tener que recuperar alguna materia, los demás estudiantes tuvieron que hacer recuperaciones para poder ser promovidos.

Aún no se supera la etapa de “dictar la clase” aún se está con una educación tradicional en donde prácticamente se deposita los conocimientos en los alumnos. Son muy pocos los maestros que han logrado superar esta cuestión a pesar de que la institución tiene como modelo pedagógico el constructivismo que se enfoca en permitir al estudiante construya su propio conocimiento.

En los estudiantes no hay un grado alto de responsabilidad por lo tanto se conforman con cualquier cosa que respondan en los exámenes sin que se llegue a consolidar unos conocimientos bien sustentados que les sirvan para poner en práctica durante su desempeño académico. No es un conocimiento con fundamentación sino más bien coyuntural, que

responde al momento y al pasar la etapa de evaluación o finalizar el año escolar el estudiante queda en los mismos términos.

Con respecto a la planta física:

Se cuenta con una planta física regular, pero los espacios son muy limitados. Hay un proyecto de construcción de 8 aulas lo cual va a solucionar un problema de aulas muy pequeñas.

No se cuenta con servicio de cafetería

El restaurante escolar no reúne las condiciones adecuadas porque la población escolar es bastante alta.

Es interesante contar con un sistema de Calidad porque tendría que plantearse unas metas y objetivos más claros, así como diseñar unas estrategias para alcanzarlos y que tengan la capacidad de ser evaluados.

A pesar de no conocer la metodología Balance ScoreCard, está de acuerdo con capacitaciones sobre el tema principalmente dirigidas al personal docente y directivo. Además, el mundo actual se mueve en torno a las TIC'S.

1.5. Entrevista N° 5

Entrevista realizada a: LIC. LUIS MOISÉS MARTÍNEZ

Cargo: Coordinador de convivencia de la Institución Educativa Juanambú.

Hace 5 años se encuentra vinculado a la institución educativa Juanambú, menciona que:

El conocimiento del personal de la institución es poco, ya que no le encuentran la significación a la misión, visión, principios y de la filosofía de la institución.

Al finalizar cada año se realiza una evaluación institucional de la cual se obtiene el plan de mejoramiento institucional anual del cual se deriva el plan operativo anual (POA)

mediante el cual se pautan todas las actividades tanto académicas, administrativas, directivas y de proyección hacia la comunidad que se realizarán durante el siguiente año.

Las instituciones de educación básica y secundaria se rigen por la Guía 34 que es un documento suministrado por el ministerio de educación nacional, con la cual se orientan para realizar el plan de mejoramiento institucional.

En el momento el PEI se encuentra en estado de re significación, es decir cada 5 años las instituciones en todo el país tiene el compromiso de reevaluarlo y remodelarlo porque las condiciones socioeconómicas, la juventud, las necesidades cambian.

Se da una participación de todos los estamentos de la institución, incluidos los egresados.

Todos los proyectos que se realizan en el contexto local son evaluados, pero de manera superficial, sería pertinente que se haga una evaluación sobre el impacto de los proyectos hacia la comunidad.

Cada uno de los procesos es evaluado de forma sistémica: el proceso de gestión académica, administrativa, directiva y hacia la comunidad.

Se ha solicitado a la secretaria de educación que envíe personal calificado ya que en el momento no saben si su plan de mejoramiento institucional está bien elaborado.

La alcaldía se ha limitado a destinar recursos para el transporte escolar (especialmente estudiantes que residen en las veredas más alejadas del municipio), pero es una necesidad latente que se destine recursos para capacitación de los estudiantes, docentes, orientación hacia los padres de familia, etc.

El mejor compromiso que se puede tener hacia la institución es cumpliendo sus funciones de manera eficiente.

Realmente no se preocupan lo suficiente por el medio ambiente, esto se limita a la recolección de los residuos sólidos, considera que se debe dar un paso más allá como lo es la

clasificación de los diferentes tipos de residuos. Es una de las debilidades de la institución, ya que los recursos destinados por el gobierno (gratuidad), son manejados por el concejo directivo; los cuales son destinados para infraestructura mas no para procesos académicos, capacitaciones docentes, de directivos, padres de familia. En resumen, estos deberían distribuirse de una mejor manera.

Existen convenios con el SENA, los estudiantes de grado 10 y 11 toman un curso para que al culminar el ciclo obtengan un título técnico.

La fundación social aporta unos recursos para mejorar la convivencia.

La ESE Luis Acosta desarrolla un proyecto sobre educación sexual.

Es necesario realizar convenios con más instituciones o la alcaldía para cuestiones culturales o deportivas.

Lo más importante es el trabajo en equipo, que todos trabajen armónicamente y de forma integrada.

No conoce acerca de metodología CMI, pero quiere informarse respecto al tema. Es conveniente una capacitación hacia los docentes durante los espacios de jornadas pedagógicas que se realizan al inicio, mitad y final de año.

1.6. Entrevista N° 6

Entrevista realizada a: ESP. HOLMAN MARTINEZ.

Cargo: Coordinador de convivencia de la Institución Educativa Juanambú.

Hace 32 años se encuentra vinculado a la institución educativa Juanambú, menciona que hay conocimiento intermedio a cerca del direccionamiento estratégico de la institución, pero reconoce que los docentes tienden a olvidar dichos conceptos.

No existe un plan de manera escrita, es decir existe una iniciativa por la parte de rectoría para realizar una gestión continua sobretodo enfocada a la estructura física. Tampoco existe un sistema de calidad. Pero si se realizan planes que permite una evaluación anual.

No se da el uso adecuado de algunos elementos que posee la institución para comunicación de información (altoparlantes interconectados en todas las aulas); se utiliza las carteleras o el voz a voz.

Se debe ejercer presión ante el municipio para tenga en cuenta algunas necesidades de la institución, pese a esto no se ve resultados ya que el gobierno no tiene unos rubros definidos para las instituciones.

Existe la preocupación por la conservación del medio ambiente, pero los proyectos no tienen la cobertura pertinente para afrontar los problemas internos de la institución o proyectarse hacia la comunidad.

En el momento existe un programa para concienciar a las personas respecto de la importancia del ecosistema y el manejo de los diferentes tipos de residuos por medio de los alumnos.

No existe un rubro determinado para capacitación, se obtiene más bien por medio de la presión, los docentes solicitan capacitaciones, jornadas pedagógicas.

Hay convenios con el SENA en ambas jornadas para que los estudiantes obtengan un título técnico.

Las gestiones no están por escritas o proyectadas, sino que se dan en el momento que surge una necesidad.

En la jornada de la tarde la deserción estudiantil es más alta que en la mañana, el año anterior esta fue del 21%, debido a que en la época de cosechas de café los estudiantes aprovechan para trabajar en la zona rural y así obtener una fuente de ingresos.

Los docentes no aprovechan el potencial que poseen, los logros que han logrado alcanzar mediante sus esfuerzos.

Una gran debilidad es que la programación curricular es la misma desde aproximadamente 3 años atrás. Ante esta situación se recomienda realizar capacitaciones que

les han permitido aplicar nuevos métodos, nuevas formas de enseñanza y acceso a los nuevos métodos, tecnología, herramientas informáticas.

La construcción de algunas aulas de clase de manera muy lenta, es un proyecto de aproximadamente 4 años atrás y aun no se ejecuta en su totalidad.

Es necesario tener estos objetivos de manera más clara, consciente y refrescarlos continuamente para trabajar sobre los mismos objetivos.

Toda institución está trabajando sobre estándares de calidad, y es lo que le hace falta a esta institución para superar el nivel académico.

Se debe establecerse un modelo de gestión de calidad académica enfocado en el área técnica y humana. Las actualizaciones son la fuente para mejorar la calidad.

Desconoce sobre el tema de cuadro de mando integral y cree que es muy conveniente el uso de herramientas informáticas, simplemente deben ser aprovechadas de una mejor manera.

Anexo 2. Ponencia – Artículo – Capítulo de libro

2.1. Aceptación Ponencia en Cumbre Mundial de Tecnología e Investigación

Trujillo- Perú

RESPUESTA DE GRATISUM A GONZALEZ

Recibidos x



Dirección del Programa Académico de Investigación

vie., 26 abr. 14:57



para mí, NELIDA ▾

"Año de la lucha contra la corrupción e impunidad"

Srta. Lic. Brigitt González Muñoz

Srta. Stefani Alejandra García

Universidad de Nariño - Colombia

Estimados colegas:

Reciba un cordial saludo en nombre del comité organizador de la I Cumbre Mundial de Investigación e Innovación Tecnológica que se realizará los días 26, 27 y 28 de junio del presente año en la Universidad César Vallejo de la ciudad de Trujillo-Perú.

Al respecto tengo el agrado de informarle que su artículo titulado "Estrategia Hombre - Tecnología Para Cambio Cultural Con Escalonamiento hacia la Excelencia en Educación" ha sido aceptado por el Comité Organizador para ser presentado en dicho evento.

Luego usted nos comunica a través de un correo electrónico dai@ucv.edu.pe, si desea que su trabajo de investigación sea publicado en la Revista UCV Scientia, para ello pasará a la Comisión del Editorial de la Revista.

Así mismo se le comunica que ha sido acreedor de una media beca de inscripción que es de 50 dólares que deberán ser abonados cuando usted llegue a la ciudad de Trujillo, ello dará lugar a dos certificados de ponente y participante.

Enviar su confirmación oficial por esta misma vía.

Para su presentación de su ponencia contará con un equipo audiovisual: una pantalla, proyector de video y una laptop. Cualquier otro equipo que sea requerido deberá consultarlo.

Esperando contar con su presencia que dará mayor realce al evento me despido de usted reiterándole mi estima y consideración personal.

Atentamente

Dra. Milly Otiniano García

Presidente del comité científico de GRATISUM 2019

Atentamente,



Chair de la organización de GRATISUM 2019 | Campus Trujillo - Perú

T. +51(044)485000 Anx. 7293-7364

Cel. +51-958673823

<https://www.congresosucv.com/eventos/cumbre-investigacion-innovacion-tecnologica/>



2.2. Artículo: “Estrategia Hombre - Tecnología Para Cambio Cultural Con Escalonamiento Hacia La Excelencia En Educación”

Resumen

El presente artículo Inicialmente, muestra la teoría que respalda el desarrollo de la estrategia, así como el contexto en el cual se trabaja. Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos al aplicar una estrategia enfocada en el uso de Balanced Scorecard articulado con calidad en educación secundaria como cimientos para crear un cambio cultural con escalonamiento hacia la excelencia, viable para mejorar el aprendizaje y desempeño en las instituciones.

Asimismo, se busca generar impactos positivos en adopción de nuevos hábitos y potenciar nuevos valores y comunicación para un desarrollo humano integral y sostenible.

Todo nace del afán de diseñar un modelo propio que articule la calidad académica y administrativa para programas de pregrado alineada a Balanced Scorecard y planeación estratégica, seguido de la búsqueda y creación de herramientas informáticas con metodología cuadro de mando integral obteniendo muy buenos resultados apoyados de: revisión sistemática de información, normatividad en calidad de educación, consulta a expertos y simulaciones.

Actualmente se realiza experimentación en dos programas de pregrado de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, iniciaciones en escuela de postgrados y cambios culturales en instituciones de educación secundaria. Forjando una mejor y más humana calidad de vida con la ayuda de la tecnología.

Palabras clave: Calidad; Cultura de Cambio; Balanced ScoreCard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI); Herramientas Informáticas; Educación Secundaria.

Abstract

This article initially shows the theory supporting the development of the strategy, as well as the context in which it is worked. Subsequently, the results obtained are presented in the implementation of a strategy focused on the use of Balanced Scorecard articulated with quality in secondary education as a foundation to create a cultural change with scaling towards excellence, viable to improve learning and performance in institutions.

It also seeks to generate positive impacts in adopting new habits and to promote new values and communication for integral and sustainable human development.

Everything is born from the desire to design a model of its own that articulates the academic and administrative quality for undergraduate programs aligned to Balanced Scorecard and strategic planning, followed by the search and creation of computer tools with methodology integral control box obtaining very good results supported by: systematic review of information, normativity in quality of education, consultation of experts and simulations.

Experiments are currently being carried out in two undergraduate programmes of the Faculty of economic and Administrative Sciences, Graduate School initiations and cultural changes in secondary education institutions. Forging a better and more humane quality of life with the help of technology.

Keywords: Quality; Culture Change; Balanced ScoreCard (BSC); Computer Tools; Secondary Education.

Introducción

La calidad en la educación debe enfrentarse competitivamente a las exigencias de la globalización basadas en efectividad de resultados e impacto.

La educación secundaria en Colombia enfrenta día a día el reto de asumir importantes desafíos para adelantar los procesos formativos de jóvenes quienes son el presente y serán los

ciudadanos del porvenir. Por ello las instituciones educativas, deben fortalecerse en su capacidad de gestión y liderazgo pedagógico, modernizándose para garantizar el acceso y la calidad de la educación.

Torrejano (2015) nos dice:

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

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

Para lograr este propósito se planteó tres etapas: en la primera, se diagnosticó la situación actual de la educación en Colombia, principalmente haciendo énfasis en el municipio de la Unión - Nariño dando prioridad a la educación secundaria pública, siendo los jóvenes no solo el futuro sino el presente para forjar una mejor calidad de vida. La segunda etapa es el planteamiento de una estrategia de escalonamiento a la excelencia a través de la alineación de normas de calidad ISO a cuadro de mando integral y a la planeación estratégica la Institución Educativa Juanambú. La tercera etapa consistió en realizar actividades de capacitación logrando cambios culturales en la institución. Siendo las instituciones educativas las forjadoras de una mejor y más humana calidad de vida con la ayuda de la tecnología.

Adicionalmente, se tienen en cuenta experiencias de experimentación de investigaciones anteriores en programas de pregrado de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, González & Zambrano (2019) “Diseño De Estrategia Gerencial Aplicada En Procesos De Calidad En Educación Superior” Opción, 34, 179-209 y Muñoz, I. B. G., & Gómez, C. A. R. (2018). “Articulación de los sistemas de calidad, Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y normas NTC-ISO 9001 para programas académicos de educación superior en instituciones públicas”. Tendencias, 19(1), 187-203.

Asimismo, el estudio tiene como objetivo determinar, que el cuadro de mando integral puede adaptarse al ámbito de actuación de las instituciones públicas, tomando en cuenta las particularidades que dominan en su desempeño y afectan el grado de cumplimiento de sus objetivos. Bastidas, & Moreno (2010) “Un Modelo Multidimensional basado en el Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Políticas Educativas en el Sector Universitario”. Científica Copérnico – UNEG, 13, 5-11.

Al cumplir con los objetivos propuestos no solo se da cumplimiento a los requerimientos de ley en temas de calidad, sino también poseer un modelo propio y único que se ajusta adecuadamente a las realidades institucionales en el que se construyen nuevas concepciones y definiciones en términos de calidad que se traducen en mayores índices de bienestar a todos los grupos de interés, con una competitividad sostenible y analizar en tiempo real procesos, resultados e impacto de las metas propuestas.

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

de educación superior y lograr una gestión de la calidad educativa con permanencia y pertinencia étnica, cultural, económica, social y ambiental.

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

Métodos

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

Se realizó una revisión sistemática de la normatividad de calidad de educación vigente, se consultó a expertos en el tema de calidad y cuadro de mando integral, se investigó el estado del arte entorno a uso de metodología de cuadro de mando integral en procesos de gestión de educación. Hasta el momento no se encontraron estudios en el uso de herramientas informáticas y gestión de calidad en procesos de educación secundaria a nivel municipal. Los pocos esfuerzos se centran en la construcción de Proyecto Educativo Institucional y planes de mejoramiento tomando como base la Guía 34 emitida por el Ministerio de Educación. Posteriormente, se realizó un diagnóstico del estado actual de la Institución Educativa Municipal Juanambú.

Con la información sistematizada se procedió inicialmente a proponer objetivos y estrategias de direccionamiento estratégico en la Institución Educativa Municipal Juanambú, en relación a la identificación y priorización de necesidades e impactos frente al Sistema Integrado de Gestión de Calidad. Se plantea un modelo de gestión de calidad a partir de la norma ISO 9001:2015. Y se alinea la planeación estratégica de la Institución a Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta el sistema integrado de gestión de calidad propuesto.

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

Resultados

Se logra consolidar un modelo se basa en los diez objetivos estratégicos planteados después de realizar el diagnostico actual de la institución. Estos cubren los requerimientos exigidos por las normas ISO 9001:2015 para el cumplimiento general de cada perspectiva y contar con un modelo complementario que oriente los elementos sistémicos y arroje un control para hacer más efectivo de la gestión de los procesos educativos de instituciones públicas.

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

Perspectiva	Denominación de Objetivos	ISO NTC
PROYECTO INSTITUCIONAL	1. Misión y Proyecto Institucional	4. Contexto de la organización
ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECTOR PRODUCTIVO	3. Estudiantes	9. Evaluación del desempeño
	9. Impacto De Los Egresados	10. Mejora
PROCESOS MISIONALES	4. Procesos Académicos	8. Operaciones
	6. Investigación, Creación Artística Y Cultural	
	5. Visibilidad Regional y Nacional.	
APRENDIZAJE, CRECIMIENTO E INNOVACIÓN	2. Profesores	7. Soporte
	10. Financiación	
	7. Bienestar Institucional	5. Liderazgo
	8. Administración Y Gestión	6. Planificación

Tabla 18: Integración de las Normas ISO NTC con Objetivos estratégico de la Institución Educativa Juanambú, alineados a las perspectivas de CMI. 2019.

La relación de causalidad como se observa en la ilustración N° 1, se encuentra enfocada a la certificación de calidad de la Institución Educativa Juanambú y se construye el modelo de cuadro de mando integral en cuatro perspectivas las cuales son en su orden de mayor a menor importancia:

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

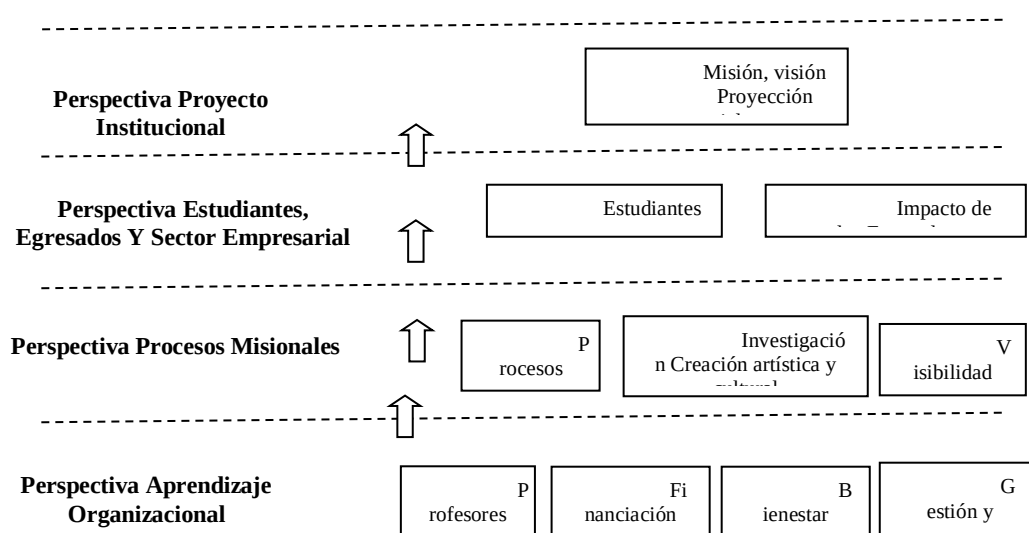


Ilustración 1: Relación Causa Efecto de la Arquitectura de la Estrategia. Fuente: Esta Investigación 2019.

El cimiento del modelo es la perspectiva Aprendizaje Organizacional en la cual se encuentra los Docentes, Bienestar Institucional, Financiación y Organización y Gestión. Apoyando a la Perspectiva Procesos Misionales compuesta por procesos académicos, de Visibilidad regional y nacional y la parte de Investigación y creación Artística y cultural. Los cuales a su vez sirven de soporte a la Perspectiva Estudiantes, Egresados Y Sector Empresarial para el cumplimiento de objetivos a nivel de la Perspectiva Proyecto Institucional.

Alineado a esto se propone un mapa de procesos (ver ilustración N° 2) y en si la construcción e implementación de un sistema integrado de gestión de calidad en la institución.

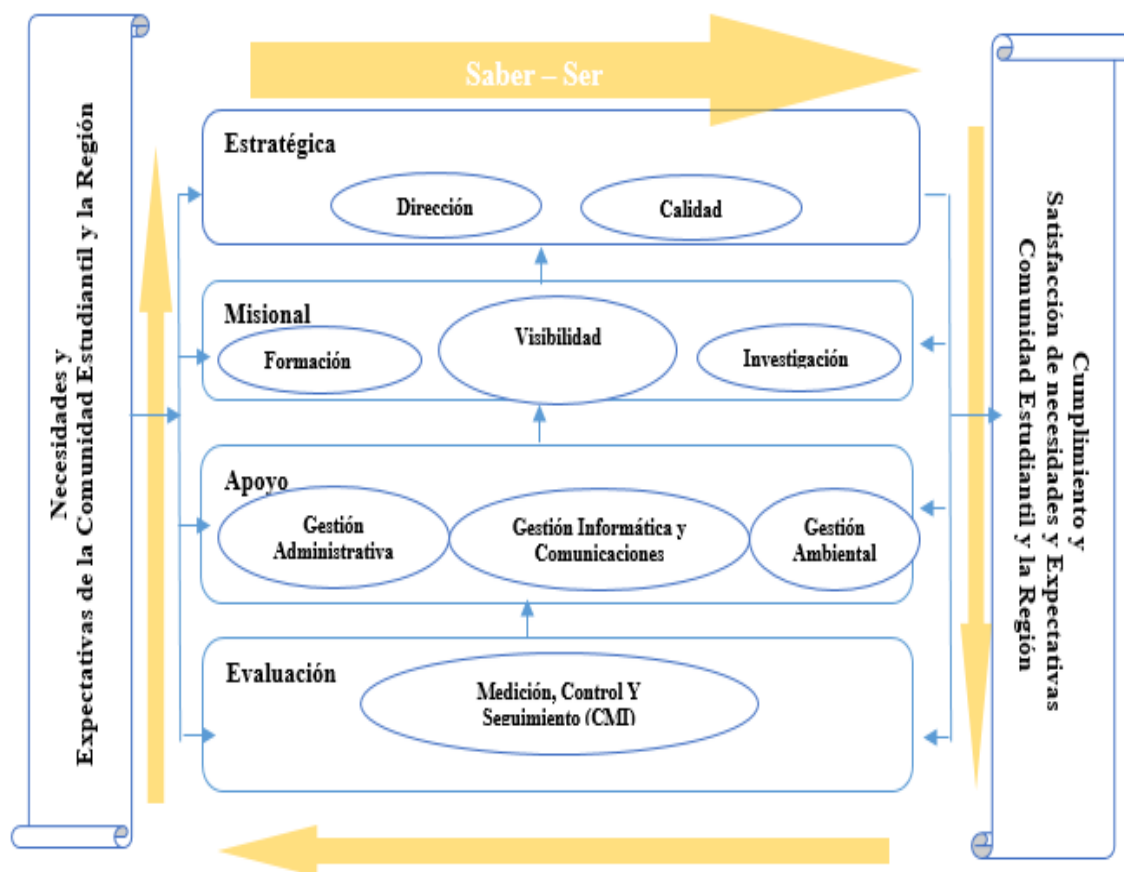


Ilustración 2: Mapa de Procesos de la Institución Educativa Juanambú 2019 (En estado de actualización documental).

Discusión

Los jóvenes son el presente y no solo el futuro. Enfocarse en la calidad y excelencia académica en las instituciones de Educación Secundaria es primordial para el desarrollo, crecimiento y competitividad sostenible.

Un Sistema Integral de Gestión bajo la normativa ISO 9001:2015, establece la prevención, como una práctica en procura de la calidad, orientada hacia el incremento de eficacia y de la eficiencia, optimizando los recursos empleados sean de diversa índole

(humanos, materias primas, tiempo, dinero, tecnología, equipos, elementos de protección personal, entre otros...), integrándolos al talento humano.

En términos de calidad en educación, las instituciones se enfrentan competitivamente a las exigencias de la globalización basadas en efectividad de resultados e impacto. Esta situación induce optar por la búsqueda de las mejores herramientas informáticas tipo estratégico enfocadas en la gestión efectiva y la sistematización.

El cuadro de mando integral actualmente ha pasado a ser un sistema para gestión estratégica para cualquier fin, se puede aplicar hasta en la vida personal, este permite determinar el grado de cumplimiento de una serie de objetivos, evaluados en tiempo real a través de indicadores de desempeño.

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

La comunicación efectiva podemos lograrla si se tiene una formación en el uso adecuado de los medios de comunicación existentes como el internet y la web y lo complementamos y reforzamos con la elaboración de cartillas, folletos, etc.

Tener en cuenta el planear, hacer, verificar y actuar en todos los procesos, son parte fundamental para el mejoramiento continuo y retroalimentación.

Plantear estrategias de motivación para mejorar la cultura de la calidad, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

El seguimiento permanente y continuo a cada proceso y en especial a estudiantes y egresados, es importante para evaluar la relación significativa entre cumplimiento de objetivos y la calidad y saber si estos se están cumpliendo de manera adecuada y efectiva.

Es clave crear una cultura de calidad, por lo tanto, realizar jornadas de capacitación que fomenten el espíritu de mejoramiento continuo y excelencia académica apoyados de

nuevas metodologías, no solo aportan al crecimiento institucional sino también personal para una mejor calidad de vida.

Conclusiones

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

El sistema unificado e integrado de gestión en la Institución Educativa Juanambú, permite evaluar el desempeño de forma permanente e identificando oportunidades de mejora, gracias al uso adecuado de herramientas informáticas y apoyado de metodología de cuadro de mando integral.

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

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

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

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

Según los expertos en temas de calidad la mejor manera de implementar la calidad en las instituciones de educación es integrando las normas, así como lo hacen ya en los países europeos, para que la educación aporte al desarrollo regional de manera efectiva, es preciso aplicar de manera articulada en los procesos misionales, los principios del aseguramiento de la calidad y de manera prioritaria el enfoque hacia la sociedad.

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

Referencias

- Anzola-Gómez, G. (1930). Aspectos de la educación contemporánea. Bogotá, Colombia: Nueva Casa Editorial.
- Alcaldía Municipal (2015). Información General de La Unión – Nariño. Recuperado de <https://sites.google.com/site/sitiosturisticosdelaunionn/alcaldia-municipal>
- Bastidas, E. & Moreno, Z. (2010). “Un Modelo Multidimensional basado en el Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Políticas Educativas en el Sector Universitario”. Revista Científica Copérnico – UNEG. 13, 7: 5-11. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto (Venezuela).
- Congreso de la República, (1994). Ley 115, por la cual se expide la Ley general de educación.
- David, f. (2003). Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson.
- Deming, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis.
- González-Muñoz, I. B., & Zambrano-Riascos, J. A. (2019). Diseño de estrategia gerencial aplicada en procesos de calidad en educación superior. Opción, 34, 179-209.

- Institución Educativa Juanambú, (2017). Proyecto Educativo Institucional. Acuerdo 043 septiembre 14.
- Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press.
- Muñoz, I. B. G., & Gómez, C. A. R. (2018). “Articulación de los sistemas de calidad, Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y normas NTC-ISO 9001 para programas académicos de educación superior en instituciones públicas”. *Tendencias*, 19(1), 187-203.
- Pedraza, X. (2010). Aporte del enfoque sistémico del modelo de gestión de la calidad NTC ISO 9001 al modelo de acreditación institucional en instituciones privadas de educación superior. Universidad Santo Tomás e ICONTEC. Colombia.
- Norma Internacional ISO 9001:2015. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Suiza.
- Torrejano - Vargas, R. H. (2015). La educación que merecemos no es la educación que tenemos: el problema de la falta de calidad en la educación básica y secundaria en Colombia, 1903-1933. *Jangwa Pana*, 14(1), 59-74.

2.3. Aceptación Publicación Capítulo de Libro Denominado: “Desarrollo, Innovación y Tecnología en los Países de la Alianza del Pacífico”

Evaluación capítulo de libro - “Desarrollo, Innovación y Tecnología en los Países de la Alianza del Pacífico”.

Cumbre mundial de investigación e innovación <gratisum@ucv.edu.pe>
para stefanigarcia1127, Brigitte, brigittg

vie., 25 sept. 0:34 (hace 12 días) ☆ ↩ ⋮

Estimado(s) académico(s) **Ingrid Brigitt González Muñoz y Stefani Alejandra García:**

Nos es grato saludarle(s) y agradecerle(s) por su participación en el proceso de convocatoria para formar parte de uno de los capítulos del libro denominado: “Desarrollo, innovación y tecnología en los países de la Alianza del Pacífico”. En esta oportunidad queremos expresar un especial reconocimiento por la apertura y flexibilidad en el desarrollo de este proceso.

En nombre del equipo editor, comunicamos que el capítulo de libro titulado: “CAMBIO CULTURAL DE ESCALONAMIENTO HACIA LA EXCELENCIA EN EDUCACIÓN”, ha sido aceptado para publicación.

Enviaremos próximamente el resultado de los dictámenes de los evaluadores y demás información para continuar con el proceso.

Se anexa reporte turnitin.

Atentamente:

Dra. Bertha Ulloa Rubio (Universidad César Vallejo)
Dr. Julio César Riascos (Universidad de Nariño)
Dr. Cristian Samir Ulloa (Universitaria Agustiana)

Anexo 3. Certificados, Acuerdos y Evidencia Fotográfica

3.1. Compromiso de Apoyo al Desarrollo del Proyecto por Parte de la Institución Educativa Juanambú



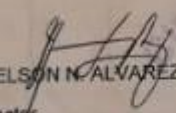
Institución Educativa Juanambú
LA UNIÓN - NARIÑO

Autorizada mediante Resolución no. 4019 del 21 de Julio de 2015 por La Secretaría de Educación Departamental de Nariño para otorgar el título de "Bachiller Académico" en la jornada de la mañana y "Técnico Comercial" en la jornada de la tarde.
La Institución es de carácter mixto, naturaleza oficial, calendario A, NIT: 814.903.802-7 y DANE: 152399000330

La Unión Nariño, Marzo 08/2019

Mediante la presente la Institución Educativa Juanambu se compromete con la señorita STEFANI ALEJANDRA GARCIA Identificada con Cedula de Ciudadanía No. 1.089.484.783 de La Unión Nariño a brindarle la información o documentación requerida para análisis de la Institución con el fin de realizar trabajo de Grado Investigativo para la Universidad de Nariño.

Atentamente,


NELSON N. ALVAREZ
Rector.

DIRECCIÓN: CRA 2ª No. 18-48 PARQUE MARISCAL SUCRE - CEL. 323 388 0405

3.2. Aprobación de Uso de Información

San Juan de Pasto, 08 de abril de 2019.

Señores:
COMITÉ CURRICULAR
Programa De Administración De Empresas
Universidad De Nariño

Ref. AVAL Y APROBACIÓN USO DE INFORMACIÓN

Cordial saludo,

Yo, **INGRID BRIGITT GONZÁLEZ MUÑOZ** identificada con cedula de ciudadanía N°: 1.085.257.507 de Pasto, Administradora de Empresas de la Universidad de Nariño, doy aval de participación activa en el proceso de investigación del estudiante en mención y apruebo la solicitud presentada por el estudiante de noveno semestre del programa de Administración De Empresas de la Universidad de Nariño, **STEFANI ALEJANDRA GARCIA** identificado con cedula de ciudadanía N°: 1089 484 783 de La Unión- Nariño, para la completa disposición y uso de toda la información trabajada en la investigación titulada: "Articulación de los sistemas de calidad normas ISO NTC y CNA, mediante cuadro de mando integral aplicado en software de Balance ScoreCard para programas de pregrado de Instituciones de Educación Superior", durante el periodo de ejecución del proyecto de grado denominado: "Estrategia De Escalonamiento A La Excelencia De La Institución Educativa Juanambú La Unión - Nariño".

Adicionalmente brindare asesoría permanente al proyecto de grado mencionado, con el fin de continuar con la siguiente fase de la investigación.

La presente se firma a los ocho (08) días del mes de abril del dos mil Diecinueve (2019).

Atentamente,

INGRID BRIGITT GONZÁLEZ MUÑOZ

C.C. N°: 1'085.257.507 de Pasto.
Administradora de Empresas
Universidad de Nariño
Celular: 3023203924
Email: ibrigittgonzalez@gmail.com

3.3. Evidencia Fotográfica

Ilustración 10

Entrevistas realizadas a directivos de la Institución Educativa Juanambú



En su orden de izquierda a derecha se encuentra: Mag. Nelson M. Álvarez – Rector de la Institución Educativa Juanambú, el Lic. Luis Moisés Martínez - Coordinador de convivencia de la Institución Educativa Juanambú y el Esp. Holman Martínez - Coordinador de convivencia de la Institución Educativa Juanambú, 2019.

Anexo 4. Evidencia Fotográfica, Certificado y Listas de Asistencia de la Conferencia

4.1. Propuesta de Capacitación, Taller Cuadro de Mando Integral – Calidad – Gestión Estratégica.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



Taller Cuadro De Mando Integral – Calidad – Gestión Estratégica

Aplicado a la Institución Educativa Juanambú

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (en adelante BSC o CMI), es la herramienta que coloca la estrategia de la empresa en las manos de todos los empleados y a lo largo de toda la organización.

El escenario de las empresas ha cambiado, hoy en día las instituciones deben estar en capacidad de “medir en movimiento” los acontecimientos de nuestro entorno.

El BSC, Cuadro de Mando Integral o Tablero de Mando Estratégico es la herramienta de gestión más completa utilizada internacionalmente, le permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la visión, misión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización. Ha sido implementada exitosamente en cientos de corporaciones alrededor del mundo, tales como AT&T, IBM, Mobil, Citigroup, Shell International, Petróleos de Venezuela, Coca Cola, Siemens entre otras. A nivel de las empresas de telecomunicaciones, viene siendo empleada por AT & T, Verizon, Telefónica, Telecom Italia, entre otras.

En Colombia empieza a ser utilizada por las empresas gubernamentales, de telecomunicaciones, como Colombia Telecomunicaciones y en universidades, como la Universidad de Nariño. En esta última, se implementa el BSC con software con excelentes resultados como herramienta de gestión táctica para determinar el grado de cumplimiento de objetivos ligados a direccionamiento estratégico, evaluados a través de indicadores de desempeño para este caso enfocados a la alta calidad de educación superior y como herramienta práctica en casos empresariales analizados por los estudiantes de pregrado y postgrado.

Es muy importante el uso de una herramienta de apoyo a los procesos de alta calidad tanto como herramienta de apoyo a procesos administrativos, como de académicos o de aprendizaje. BSC, articula instrumentos como: el tablero de control, mapa estratégico, análisis estadístico y gráficos, por cuanto los beneficios que se derivan se traducen en mayor bienestar a todos los actores que intervienen en el sistema de educación superior. Asimismo, permite identificar rápidamente mejoras sustanciales en aspectos claves de las empresas tales como: rentabilidad, costos, calidad del servicio, eficiencia de los procesos, satisfacción del cliente y del empleado, aplicables a todas las áreas.

Brigit González Muñoz - Stefani Alejandra García



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



1. CALIDAD - CUADRO DE MANDO INTEGRAL – GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.1. IDENTIFICACION DEL TALLER				
NOMBRES DE LOS TALLERISTAS: Brigitt González Muñoz - Stefani Alejandra García				
Intensidad Horaria Día:	Teórica: 4	Práctica: 4	Adicionales: -	Horas Totales: 8

1.2. OBJETIVOS:
Objetivo General: Concientizar sobre la importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las entidades como elemento fundamental para su viabilidad y desarrollo futuro. Objetivos Específicos: Comprender cómo a través del Cuadro de Mando Integral se puede lograr la implementación exitosa del plan estratégico de su institución. Desarrollar los conocimientos y habilidades para implementar el Cuadro de Mando Integral en su organización. Aplicar los conceptos del Cuadro de Mando Integral a situaciones concretas a través de talleres de trabajo (Tema Calidad) Conocer casos empresariales con la ayuda de herramientas BSC.

1.3. CONTENIDO DEL TALLER	
Horas	Tema o Capítulo
1	INTRODUCCION Y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION ESTRATEGICA: A modo introductorio, se comprenderán las bases y orígenes que llevaron a los autores R. Kaplan y D. Norton, a desarrollar la herramienta CMI. Luego aprenderán conceptos básicos de Estrategia, Misión, Visión y Valores; las perspectivas de análisis y comunicación de los objetivos (del Cuadro de Mando Integral) y las formas típicas de medición; la vinculación del CMI con la estrategia, y se comprenderá cómo funcionan las organizaciones que se basan en la estrategia para alcanzar la Visión.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



Taller Cuadro De Mando Integral – Calidad – Gestión Estratégica

Aplicado a la Institución Educativa Juanambú

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (en adelante BSC o CMI), es la herramienta que coloca la estrategia de la empresa en las manos de todos los empleados y a lo largo de toda la organización.

El escenario de las empresas ha cambiado, hoy en día las instituciones deben estar en capacidad de “medir en movimiento” los acontecimientos de nuestro entorno.

El BSC, Cuadro de Mando Integral o Tablero de Mando Estratégico es la herramienta de gestión más completa utilizada internacionalmente, le permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la visión, misión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización. Ha sido implementada exitosamente en cientos de corporaciones alrededor del mundo, tales como AT&T, IBM, Mobil, Citigroup, Shell International, Petróleos de Venezuela, Coca Cola, Siemens entre otras. A nivel de las empresas de telecomunicaciones, viene siendo empleada por AT & T, Verizon, Telefónica, Telecom Italia, entre otras.

En Colombia empieza a ser utilizada por las empresas gubernamentales, de telecomunicaciones, como Colombia Telecomunicaciones y en universidades, como la Universidad de Nariño. En esta última, se implementa el BSC con software con excelentes resultados como herramienta de gestión táctica para determinar el grado de cumplimiento de objetivos ligados a direccionamiento estratégico, evaluados a través de indicadores de desempeño para este caso enfocadas a la alta calidad de educación superior y como herramienta práctica en casos empresariales analizados por los estudiantes de pregrado y postgrado.

Es muy importante el uso de una herramienta de apoyo a los procesos de alta calidad tanto como herramienta de apoyo a procesos administrativos, como de académicos o de aprendizaje. BSC, articula instrumentos como: el tablero de control, mapa estratégico, análisis estadístico y gráficos, por cuanto los beneficios que se derivan se traducen en mayor bienestar a todos los actores que intervienen en el sistema de educación superior. Asimismo, permite identificar rápidamente mejoras sustanciales en aspectos claves de las empresas tales como: rentabilidad, costos, calidad del servicio, eficiencia de los procesos, satisfacción del cliente y del empleado, aplicables a todas las áreas.

Brigitte González Muñoz - Stefan Alejandro García



Universidad de Nariño



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



Las medidas tradicionales, comúnmente financieras ya no se ajustan a este nuevo paradigma por su enfoque unidimensional y naturaleza histórica hacia el pasado. Hoy se requiere de un nuevo enfoque que permita ver el futuro: Esta es la propuesta del Balanced ScoreCard o Cuadro de Mando Integral. En los inicios de este nuevo siglo no se pueden seguir tomando decisiones basados únicamente en los indicadores financieros descuidando las otras áreas vitales como personal, clientes y procesos. Hoy se requiere de una balanceada o equilibrada presentación de indicadores, que permita tener una visión estratégica de las organizaciones, desde diferentes perspectivas, en tiempo real y en forma simultánea.

Diseñar este sistema de gestión fue el desafío que asumieron inicialmente los Doctores Robert Kaplan y David Norton que resultó en el modelo Balanced Scorecard (BSC), hoy las experiencias y resultados han sido sorprendentes en todo el mundo en cuanto a un eficiente y dinámico sistema gerencial que ayuda a trasladar la ESTRATEGIA a la ACCIÓN.

Aproximadamente la mitad de los programas de gestión estratégica basados en BSC que se han realizado en Estados Unidos y Canadá han sido con organizaciones del sector público. Esto se ha justificado por las siguientes razones: Enfoque en perspectivas no financieras y el reciente énfasis en el Sector Público en la medición del desempeño, así como la reducción de presupuestos y auge por la eficiencia. Una de las principales iniciativas por la que es recordada la administración Clinton en los Estados Unidos fue la de "Reinventar el Gobierno", que condujo a la publicación del documento "National Performance Review - NPR", este documento destacó la importancia para las agencias gubernamentales, de centrarse en los clientes y medir el desempeño. Lo anterior ha llevado a muchas agencias del gobierno a recomendar el uso del Balanced Scorecard, BSC.

Las razones que llevaron al PEA (Procurement Executive Association) a recomendar el uso del Balanced Scorecard fueron:

- Se centra en indicadores de gran impacto.
- Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar.
- Es equilibrado
- Pone más énfasis en la prevención que en la detección.
- Está orientado hacia el ciudadano / cliente
- Es interdepartamental
- Delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras.
- Proporciona un método para comparar la calidad del servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase.

Y adicionalmente porque es un Sistema de Control Estratégico que ayuda a entender e implementar la estrategia.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



1. CALIDAD - CUADRO DE MANDO INTEGRAL – GESTIÓN ESTRATÉGICA

1.1. IDENTIFICACION DEL TALLER				
NOMBRES DE LOS TALLERISTAS: Brigitt González Muñoz - Stefani Alejandra García				
Intensidad Horaria Día:	Teórica: 4	Práctica: 4	Adicionales: -	Horas Totales: 8

1.2. OBJETIVOS:
Objetivo General: Concientizar sobre la importancia de la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las entidades como elemento fundamental para su viabilidad y desarrollo futuro. Objetivos Específicos: Comprender cómo a través del Cuadro de Mando Integral se puede lograr la implementación exitosa del plan estratégico de su institución. Desarrollar los conocimientos y habilidades para implementar el Cuadro de Mando Integral en su organización. Aplicar los conceptos del Cuadro de Mando Integral a situaciones concretas a través de talleres de trabajo (Tema Calidad) Conocer casos empresariales con la ayuda de herramientas BSC.

1.3. CONTENIDO DEL TALLER	
Horas	Tema o Capítulo
1	INTRODUCCION Y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION ESTRATEGICA: A modo introductorio, se comprenderán las bases y orígenes que llevaron a los autores R. Kaplan y D. Norton, a desarrollar la herramienta CMI. Luego aprenderán conceptos básicos de Estrategia, Misión, Visión y Valores; las perspectivas de análisis y comunicación de los objetivos (del Cuadro de Mando Integral) y las formas típicas de medición; la vinculación del CMI con la estrategia, y se comprenderá cómo funcionan las organizaciones que se basan en la estrategia para alcanzar la Visión.

Brigitt González Muñoz - Stefani Alejandra García



Universidad de Nariño

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

2	CALIDAD: Reconocimiento de normatividad vigente en calidad normas ISO NTCGP 100:2015 las cadenas de valor presentes en una organización y vinculación a los objetivos estratégicos entre sí, propuesta de gestión integral de calidad adaptada a la realidad del mercado o negocio u objetivo personal.
3*	LA ESTRATEGIA EN EL "CMI", ALINEACION, LIDERAZGO, PARADIGMAS Y TOMA DE DECISIONES: Incorporación de los procesos típicos de "Toma de Decisiones" a partir del ejercicio del Liderazgo en una organización, que permitirá interpretar el cambio de los diversos Paradigmas vigentes, para adecuarse a las nuevas coyunturas globalizadas. Comenzarán a delinear los elementos iniciales del CMI, a partir de la búsqueda y elección de los objetivos, al crear conciencia estratégica.
2	ESTUDIO DE CASO: Análisis de algunos casos y ejemplo concreto, para comprender la importancia de la implementación de la herramienta de gestión CMI. También comprenderán los mejores mecanismos para la búsqueda de los indicadores más adecuados, la definición cuantitativa de las metas, y formas de medición e impacto en los resultados. Herramientas de CMI

*Se realizará con anterioridad a la parte académica para definir con los directivos los objetivos estratégicos a trabajar y alinear a CMI

1.4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía Básica*

1. Cuadro de Mando integral
2. Direccionamiento Estratégico - Calidad
3. Mapas Estratégicos

Bibliografía Complementaria

1. Cuadro de Mando Integral. Autores: R. Kaplan y D. Norton
2. Conceptos de Administración Estratégica. Autor: Fred R. David



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



2. CASO UNIVERSIDAD DE NARIÑO PROCESOS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD¹ (Resultados y Conclusiones)

Una de las palancas para el crecimiento y desarrollo es la calidad en la educación superior como fuente de competitividad que permite enfrentar las exigencias del mundo moderno; en las últimas décadas la educación superior de la mayoría de los países se ha caracterizado por el crecimiento y por ofrecer una amplia variedad de programas de formación y surge la necesidad de enfocarse en políticas basadas en la calidad de los resultados del aprendizaje.

Colombia no es una excepción a esta tendencia, actualmente la Universidad Pública Colombiana va en dirección a la competitividad académica, en función del mejoramiento y aseguramiento de la Calidad mediante el cumplimiento de los requisitos de Ley.

Es muy importante el uso de una herramienta de apoyo a los procesos de alta calidad que articule instrumentos como: el tablero de control, mapa estratégico, análisis estadístico y gráficos, por cuanto los beneficios que se derivan se traducen en mayor bienestar a todos los actores que intervienen en el sistema de educación superior.

Asimismo, mantener vigentes las certificaciones y acreditaciones de alta calidad que han obtenido los programas de pregrado, se revierte en un mejoramiento continuo, por lo cual es necesario que esta se apoye de los puntos de inflexión en temas de gestión ágil y efectiva de información alineado a cuadro de mando integral.

En este caso se pretende dar a conocer un ejemplo de implementación del modelo de calidad para validar la viabilidad de su ejecución, teniendo en cuenta que se alinea a cada direccionamiento estratégico en los programas de pregrado de educación superior, acoplada a cuadro de mando integral, con el uso de ZAMBRA BSC.

Cabe mencionar que se realizaron diferentes ejemplos de implementación de modelo en otros aplicativos como Sixtina BSC, obteniendo mejores resultados en aplicativo Zambra BSC, este último actualmente se encuentra en uso en la institución a nivel académico y administrativo.

A continuación, se presenta algunos resultados de los procesos realizados en la Universidad de Nariño.

La matriz descriptiva de la integración entre factores del Consejo Nacional de Acreditación para programas de pregrado con los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y la norma

¹ Resultados de investigación e implementación de CMI a procesos de articulación de la calidad académica y administrativa. (González Muñoz, Brigitt. Administradora de Empresas de la Universidad de Nariño)



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



NTC GP 100:2009 en la cual se puede evidenciar el grado de complementariedad entre estas, así mismo en la misma tabla se especifican las Perspectivas aplicadas a programas de pregrado de instituciones públicas de educación superior.

Matriz descriptiva de la Articulación de Calidad Académica y Administrativa

PERSPECTIVA	CNA PROGRAMAS DE PREGRADO	ISO 9001:2015	NTC GP 1000:2009
PROYECTO INSTITUCIONAL Y DEL PROGRAMA	1. Misión y Proyecto Institucional y de Programa	4. Contexto de la organización	5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN
ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECTOR PRODUCTIVO	3. Estudiantes 9. Impacto De Los Egresados En El Medio	9. Evaluación del desempeño 10. Mejora	8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA
PROCESOS MISIONALES	4. Procesos Académicos 6. Investigación, Innovación Y Creación Artística Y Cultural 5. Visibilidad Nacional E Internacional	8. Operaciones	7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PRESTACIÓN DEL SERVICIO
APRENDIZAJE, CRECIMIENTO E INNOVACIÓN	2. Profesores 10. Recursos Físicos y Financieros 7. Bienestar Institucional 8. Organización, Administración Y Gestión	7. Soporte 5. Liderazgo 6. Planificación	6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

El modelo se basa en los 10 factores de Consejo Nacional de Acreditación CNA para programas de pregrado para el cumplimiento general de Acreditación y cumplimiento de objetivos estratégicos y estrategias de cada perspectiva.

Para la construcción de cuadro de mando integral para el ejemplo se trabaja bajo la metodología de Kaplan y Norton utilizando las siguientes bases:

Unidad de Medida

Para crear los Elementos definidos en el Mapa Estratégico se debe elegir una Unidad de Medida y una Perspectiva a la que pertenecerá el elemento a crear.

Los tipos de Unidades de Medida.

Las que se manejarán en esta metodología son:



Universidad de Nariño



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



Cumplimiento General: esta Unidad de Medida representa el resumen de todo su Tablero de Comando.

Factor Crítico: son elementos relacionados con una Estrategia específica. Están formados por varias Causas.

Indicador: es un elemento también formado por varias causas, pero no está relacionado directamente con una Estrategia como en el caso de un Factor Crítico.

Dato: Son elementos expresados en forma numérica que representan a los valores extraídos de una base de datos de la empresa.

Varios Datos forman un Indicador; varios Indicadores forman un Factor Crítico; varios factores críticos forman el Cumplimiento General, etc. También se pueden relacionar Datos e Indicadores para formar otro Indicador o Factor Crítico.

En CMI las Unidades de Medida se muestran con diferentes formas geométricas, según el siguiente esquema:

Ejemplo Unidades de Medida con Diferentes Formas Geométricas

Cumplimiento General	
Factor Crítico	
Indicador	
Dato	

Operación

Se utilizan tres tipos de operaciones: Maximizar, Minimizar y Estabilizar. Es necesario definir la operación en base a la naturaleza del elemento.

Tipo de Magnitud

El elemento definido debe ser expresado en algún tipo de magnitud. Una de las ventajas de trabajar bajo el modelo de BSC es la de poder utilizar distintas magnitudes en un mismo mapa estratégico.

El tipo de magnitud permite representar al valor, según su naturaleza. Generalmente la magnitud se asigna en función a la denominación que el elemento recibió en el primer paso. Las magnitudes utilizadas son:

Puntos
Porcentaje
Puntaje
Número



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



A continuación, se presentan algunos de los resultados obtenidos hasta el momento en implementación en Aplicativo Sixtina y Zambra BSC. El proceso de implementación en el programa de Administración de Empresas de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la universidad de Nariño, que se inició en el mes de marzo 2017 y a la fecha se ha logrado realizar algunos ajustes de semaforización mejorando constantemente el aplicativo para que sea más ágil y efectivo e implementación en otros programas de la misma facultad.

Mapa Estratégico en aplicativo SIXTINA y Zambra BSC Para Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño – Aseguramiento de la Calidad



Factor crítico Perspectiva Estudiantes, Egresados y Sector Empresarial Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.



UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS



La anterior Ilustración, muestra el formulario principal que le permite al usuario interactuar con el sistema. Como características principales encontramos: facilidad en el manejo para todo tipo de empleados, interacción gráfica con el usuario para facilitar la inserción de datos y la interpretación de los mismo y accesos rápidos para el ingreso, modificación y análisis de información.

A través de esta opción el sistema le realiza un gráfico de histograma del ítem seleccionado de manera individual o acumulada.

El uso de herramientas tecnológicas es vital para la gestión efectiva de los procesos de calidad y consecución de resultados, mejorando significativamente un seguimiento al desarrollo del plan de gestión de Calidad en educación superior.

La herramienta tecnológica utilizada sirve de base para implementación en otros programas de educación superior en universidades públicas y privadas.

Articular la calidad académica y administrativa alineada a CMI, permite solventar los conflictos en las relaciones que se dan entre estos y propende por la coherencia de sus resultados, lo cual coadyuva a asegurar la excelencia académica y complementa en doble vía los elementos del sistema de acreditación para programas de pregrado del CNA con el enfoque sistémico del sistema de gestión de la calidad de la norma ISO 9001:2015 y NTC GP 1000:2009.

Al realizar la simulación en aplicativos BSC, se tienen en cuenta las diferentes necesidades que se presentan en el sentido de manejo de información, mapas dinámicos, optimización, precisión y medición en tiempo real, obteniendo mejores resultados en el aplicativo Zambra BSC, el cual presenta un mejor y mayor manejo de información, precisión en los datos, versatilidad de aplicación, disponibilidad del aplicativo en cualquier parte del mundo y visualización en tiempo real.

4.2. Ejemplos de Listas de Asistencia

FORMACIÓN ACADÉMICA		CONTROL DE ASISTENCIA		Código: SGC-FB-2 Versión: 3 Página: 1 de 2 Vigente A Partir del: 24-08-2010	
Conferencia: "Estrategia De Escalonamiento A La Excelencia En Educación" Temas Principales: Calidad Académica, Norma ISO 9001:2015 y Cuadro Mando Integral.				FECHA:	Hora de Inicio Hora de Finalización
Conferencistas: Stefani Alejandra García - Briggitt González Muñoz				DIA MES AÑO 12-06-2019	10:00 am 1:00 pm
NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	CORREO	CELULAR	FIRMA	
Alejo Jesús Delgado	15810778	alejoedelgado78@hotmail.com	3136199470	[Firma]	
Luisito Zúñiga	12467177	luisitozuniga@yahoo.es	3628330375	[Firma]	
Carlos Norberto Botino	14248661	matebogo@gmail.com	3165577813	[Firma]	
Camilo Julio Cardenas P	27594869	capurro@hotmail.com	3145284002	[Firma]	
Nubya Benavides R	59743643	nubya130@gmail.com	3122473904	[Firma]	
Andrés Portillo	37086113	andresportillo123@gmail.com	3196821219	[Firma]	
Silvia H. Espino	15810281	silviahmes30@gmail.com	341780924	[Firma]	
Alba Jani López R	59740048	daferfallo@gmail.com	3137193111	[Firma]	
EDITH MARÍA MONTAÑA	1083281845	edithmaria0808@hotmail.com	3176539226	[Firma]	
Holman Jesús Martínez	5.336677	holmartinez@hotmail.com	3216400392	[Firma]	
Flora Ortiz Delgado	27143022	floraoortizdelgado@gmail.com	3136077812	[Firma]	
Daisy Hueso Flores	27149734	Daisy Hueso Flores daisyhuesoflores@hotmail.com	310305025	[Firma]	
Gloria M Revelo C	23387594	gloriamecicrevelo@hotmail.com	312111002	[Firma]	
Laura Pardo	30336672	laurapardo1302@gmail.com	3206718431	[Firma]	

FORMACIÓN ACADÉMICA		CONTROL DE ASISTENCIA		Código: SGC-FB-2 Versión: 3 Página: 1 de 2 Vigente A Partir del: 24-08-2010	
Conferencia: "Estrategia De Escalonamiento A La Excelencia En Educación" Temas Principales: Calidad Académica, Norma ISO 9001:2015 y Cuadro Mando Integral.				FECHA:	Hora de Inicio Hora de Finalización
Conferencistas: Stefani Alejandra García - Briggitt González Muñoz				DIA MES AÑO 12-06-2019	10:00 am 1:00 pm
NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	CORREO	CELULAR	FIRMA	
Dorelia Corral Delgado	13080070	doreliacorraldelgado@yahoo.es	3157575787	[Firma]	
Rosetta Castillo C	2729500Y	roscastillocc@hotmail.com	313090944	[Firma]	
Blanca Rodríguez	27294684		318758848	[Firma]	
Victor Hugo Páez	15811282	vihupaez@hotmail.com	3122244429	[Firma]	
Julietta Páez Martínez	1005798442	julietta0801@hotmail.com	3104976253	[Firma]	
Alba Julia Gato	27091288	lucia-07@hotmail.com	3128507006	[Firma]	
Rafael Javier Manriquez O	13064447	jmanriquez@gmail.com	3105739875	[Firma]	
Luis G. Suarez S	87063546	luisfscvpg99@hotmail.com	766423387	[Firma]	
Francisco Javier Ortega	15810487	FRACOVID1581@gmail.com	3104700589	[Firma]	
BERNARDO LUNA H	19456572	bernardoluna08@gmail.com	312767952	[Firma]	
Mario Fernando Torres C	15811361	matetoc@hotmail.com	311243353	[Firma]	
José Castillo D	1581852	jcastillo05@hotmail.com	3014674673	[Firma]	
Sigfredo Corral	15016141	sigfredcorral1703@hotmail.com	3191049556	[Firma]	
HERNANDEZ (JOSÉ)	5353273	hgomezd@yahoo.com.co	3128338656	[Firma]	

SGC
"ENTREGAMOS FUTURO CON CALIDAD"
E-mail: macedonoradu@gmail.com

FORMACIÓN ACADÉMICA		CONTROL DE ASISTENCIA		Código: SGC-FB-2 Versión: 3 Página: 1 de 2 Vigente A Partir del: 24-08-2010	
Conferencia: "Estrategia De Escalonamiento A La Excelencia En Educación" Temas Principales: Calidad Académica, Norma ISO 9001:2015 y Cuadro Mando Integral.				FECHA:	Hora de Inicio Hora de Finalización
Conferencistas: Stefani Alejandra García - Briggitt González Muñoz				DIA MES AÑO 12-06-2019	10:00 am 1:00 pm
NOMBRES Y APELLIDOS	IDENTIFICACIÓN	CORREO	CELULAR	FIRMA	
Silvana Botana Muñoz	27296701	silvana19@gmail.com	314005210	[Firma]	
Norberto Roalpe Drazón	34557203	noraltibito314@gmail.com	3275333764	[Firma]	
Rosetta Torres Castillo	27296808	roscastillo05@hotmail.com	312715027	[Firma]	
Margoth Pérez Mesa	27297207	pamapero@gmail.com	27247324	[Firma]	
María Elena Benavides López	87061177	mariaelena3@hotmail.com	3152466527	[Firma]	
Juan Carlos Zúñiga R	10119901	juanmibarra8@live.com	3136129715	[Firma]	
Korand López y López G	66859821	korandlopez@gmail.com	312875473	[Firma]	
Rebeca Cecilia Zúñiga	69823445	rebecacastillo@gmail.com	313075207	[Firma]	
Manuel Hernández D	27296607	manuelhernandezd@gmail.com	3116129715	[Firma]	
Alba del Rocio Martínez R	27296665	roscastillo05@hotmail.com	3206738510	[Firma]	
Guido Páez J	15811512	gbp21962@gmail.com	3136448306	[Firma]	
Mario Gómez J	15811164	gomezmarco01@hotmail.com	3165710420	[Firma]	
Edilma Martínez	27294271	glupm87terrapa1952@gmail.com	307547435	[Firma]	
Edilma Martínez	27294271	edilma00000000@gmail.com	312037000	[Firma]	

SGC
"ENTREGAMOS FUTURO CON CALIDAD"
E-mail: macedonoradu@gmail.com

4.3. Ejemplo Certificados



