

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA, ESPAÑA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE TEORÍA E HISTORIA DE LA EDUCACIÓN

TESIS DOCTORAL

COMPRESIONES EPISTÉMICAS, CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS  
QUE FUNDAMENTAN LA RELACIÓN ENTRE LOS VALORES ESTRATÉGICOS  
INSTITUCIONALES Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE BÁSICA Y MEDIA DE LA CIUDAD DE MANIZALES

INVESTIGACIÓN DOCTORAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
DOCTOR EN EDUCACIÓN

JORGE ELIÉCER RIVERA FRANCO

PROFESOR DOCTOR JUAN ALFREDO JIMÉNEZ EGUIZÁBAL  
DIRECTOR DE TESIS, UNIVERSIDAD DE BURGOS – ESPAÑA

PROFESOR DOCTOR LEONCIO VEGA GIL  
TUTOR DE TESIS, UNIVERSIDAD DE SALAMANCA – ESPAÑA.

SALAMANCA, ESPAÑA

2015

UNIVERSIDAD DE SALAMANCA, ESPAÑA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
DEPARTAMENTO DE TEORÍA E HISTORIA DE LA EDUCACIÓN



TESIS DOCTORAL

COMPRESIONES EPISTÉMICAS, CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS  
QUE FUNDAMENTAN LA RELACIÓN ENTRE LOS VALORES ESTRATÉGICOS  
INSTITUCIONALES Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS DE BÁSICA Y MEDIA DE LA CIUDAD DE MANIZALES

JORGE ELIÉCER RIVERA FRANCO

PROFESOR DOCTOR JUAN ALFREDO JIMÉNEZ EGUIZÁBAL  
DIRECTOR DE TESIS, UNIVERSIDAD DE BURGOS – ESPAÑA

PROFESOR DOCTOR LEONCIO VEGA GIL  
TUTOR DE TESIS, UNIVERSIDAD DE SALAMANCA – ESPAÑA.

SALAMANCA, ESPAÑA

2015

A Dios por darme la vida y brindarme este significativo regalo

A mis Seres Queridos que ya no están; quizás han desaparecido de mi vida pero nunca de mi corazón.

A la Universidad Católica de Manizales, por ser mi casa durante tantos años y hacer parte de mi proyecto de vida.

A la Facultad de Educación, Departamento de Teoría e Historia de la Educación de la Universidad de Salamanca, España, por permitirme el honor de ser uno de sus hijos académicos.

## AGRADECIMIENTOS A:

Profesor Doctor Juan Alfredo Jiménez Eguizábal, Director de tesis, por su acompañamiento, motivación y orientación permanente.

Profesor Doctor Leoncio Vega Gil, Tutor de tesis, por su apoyo y guía para alcanzar esta meta.

Profesor Doctor José María Hernández Díaz por ser el artífice intelectual de este logro académico, tan importante para mi vida.

A mi familia y seres queridos, compañeros del día a día, por su afecto, aliento y apoyo constante.



D. **Alfredo Jiménez Eguizábal**, Catedrático de Universidad de la Universidad de Burgos como director y D **Leoncio Vega Gil**, Catedrático de la Universidad de Salamanca como Tutor

**HACEN CONSTAR:**

Que el trabajo de investigación titulado ‘COMPRESIONES EPISTÉMICAS, CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS QUE FUNDAMENTAN LA RELACIÓN ENTRE LOS VALORES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE BÁSICA Y MEDIA DE LA CIUDAD DE MANIZALES’’, que presenta el doctorando **D. Jorge Eliecer Rivera Franco**, para la colación del Grado de Doctor por la Universidad de Salamanca, ha sido realizado bajo su dirección y que hallándose finalizado y cumpliendo con los requisitos formales y el rigor científico exigidos, autoriza su presentación ante el Tribunal correspondiente que ha de juzgarlo en la Universidad de Salamanca

Para que así conste y surta los oportunos efectos, firmamos en Burgos, a veintitres de noviembre de dos mil quince.

DIRECTOR DE TESIS

TUTOR DE LA TESIS

Fdo.: Alfredo Jiménez Eguizábal

Fdo.: Leoncio Vega Gil

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
0. INTRODUCCIÓN.....	8
Plano de conocimiento y método de la investigación.....	
Categorías del análisis del discurso.....	
Teoría fundada.....	
Objetivos del trabajo investigativo.....	
CAPITULO 1: LA GERENCIA: ULTIMAS TRANSFORMACIONES. Marco General	
Método: Análisis de textos o contenidos, hermenéutica.....	29
• Reflexiones sobre tendencias mundiales que direccionan el quehacer de la educación.....	
• Conclusiones generales sobre la reflexión educativa generada en los espacios de estas cumbres en educación.....	
• Lineamientos marco de política educativa nacional que avalan un modelo de gestión educativa institucional.....	
• Tendencias inherentes al fenómeno de la globalización.....	
CAPITULO 2: LOS VALORES EN LAS POLITICAS EDUCATIVAS COLOMBIANAS.	
Método: Análisis de textos, hermenéutica.....	81
CAPITULO 3: LOS VALORES COMO MARCO DE PENSAMIENTO Y ACCIÓN EN LAS POLÍTICAS EDUCATIVAS A NIVEL DE IBEROAMÉRICA	

Método: Análisis de textos o contenidos, hermenéutica .....	87
CAPITULO 4: LOS VALORES Y LOS SISTEMAS DE GESTION DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE MANIZALES.....	
Método exploratorio descriptivo: Referentes empíricos, aplicación de instrumentos de recolección de información instituciones educativas de Manizales	
.....	141
CAPITULO 5: LOS VALORES EN LA GERENCIA ESTRATEGICA Y LA GESTION DE LA CALIDAD TOTAL	
Método: Análisis de textos o contenidos, hermenéutica.....	216
CAPÍTULO 6: LOS VALORES EN LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES .....	
Método: Hermenéutica, Entrevista a profundidad con expertos	245
CONCLUSIONES Y APERTURAS.....	347
BIBLIOGRAFIA.....	368
ANEXOS.....	376

# COMPRESIONES EPISTÉMICAS, CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS QUE FUNDAMENTAN LA RELACIÓN ENTRE LOS VALORES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE BÁSICA Y MEDIA DE LA CIUDAD DE MANIZALES

## 1. Introducción.

La institución educativa es un organismo humano, con vida. Esa vida está soportada por el desarrollo de funciones vitales, por la alimentación y dinámica permanente de sus partes y elementos, lo cual genera poiesis o regeneración sistémica del entramado de relaciones que la sustentan. Son funciones vitales de la organización educativa: la planificación, la organización en si misma, la dirección, la ejecución, el seguimiento y control, la evaluación y la mejora constante de sus procesos. Estas funciones vitales transversalizan las áreas de la organización: directiva, académica, administrativa y comunitaria, y los diferentes procesos que integra cada una de ellas.

Se percibe así que la gestión, constituida por el desarrollo de esas funciones vitales, es el motor transversal, el corazón que da vida a la organización. Por ello la institución escolar debe tener muy bien fundamentada su gestión, sustentada desde una racionalidad y lógica posibles; se precisa reconocer que todo proceso de gestión está iluminado y sustentado por un modelo específico de gerencia. La alta dirección debe estudiar, conocer y seleccionar racional y libremente el modelo de gerencia que más se adecúe a sus características contextuales.

Un modelo gerencial está soportado por bases epistemológicas, conceptuales y metodológicas que deben tenerse presentes en el momento de desarrollar procesos organizacionales.

Cuando no se parte de este referente, la gestión de la organización se descontextualiza y aparece enmarcada en lógicas empíricas, lo que implica riesgos grandes para la sostenibilidad del proyecto educativo mismo.



Dada la anterior situación, las instituciones educativas enfrentan el reto de estudiar, construir y dinamizar un sistema de gestión eficaz, eficiente y efectivo, que genere calidad a la organización, como exigencia de las transformaciones sociales, económicas, productivas y políticas del medio actual; también como pilar esencial que garantiza la vida de la organización escolar. Para ello debe fundamentarse previamente e incorporar plenamente un modelo de gerencia que conlleve un modelo de gestión educativa capaz de orientar a la organización hacia horizontes de éxito.

El ser humano siempre ha gestionado procesos para garantizar su sobrevivencia. Muy temprano en su historia se dio cuenta de la necesidad e importancia de organizarse para sacar adelante sus proyectos y alcanzar metas. Acorde con ello ha gestionado sus acciones y cuando no lo ha hecho ha debido enfrentar consecuencias negativas. La gestión es necesaria, indispensable y debe ser fundamentada, contextual, estratégica y prospectiva. Contextual ya que debe responder a características y situaciones reales en las que se enmarca; estratégica puesto que debe seleccionar caminos convenientes y evitar aquellos inconvenientes; y prospectiva puesto que debe prever el futuro.

En el caso de los sistemas de gestión con enfoque de calidad, las fases de planeación, ejecución, verificación y ajuste – ciclo de la mejora continua, son fundamentales para un correcto direccionamiento estratégico de la institución; debe colocárseles mucha atención y ser lideradas por la alta gerencia de la institución, la cual debe poseer un perfil específico que abra posibilidades para el éxito de su gestión.

El presente trabajo aborda, las **COMPRESIONES EPISTÉMICAS, CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS QUE FUNDAMENTAN LA RELACIÓN ENTRE LOS VALORES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE BÁSICA Y MEDIA DE LA CIUDAD DE MANIZALES** ; para este análisis es necesario partir de presupuestos básicos en torno a la Gestión, como los siguientes.

- Para el contexto del siglo XXI se requiere sentido de una organización abierta, crítica y de aprendizaje;
- Concepción de una gestión realizada por seres humanos y por lo tanto falible y flexible; que se centra en la formación como eje de desarrollo de la organización;
- Concepción de una calidad hecha por todos y que requiere de la participación de todos los actores comprometidos en el desarrollo de la organización;
- Creencia de que la calidad se apalanca en la construcción de metas e indicadores de gestión, que sustentan la rendición de cuentas, el estímulo y la sanción;
- Idea de que las metas se alcanzan con talento humano motivado, reconocido, estimulado; que fomenta la cultura del proyecto, de la dialogicidad, del trabajo en red;
- Creencia de que para lograr planes asertivos es necesario indagar, consultar, leer, escribir, producir,
- y por último enfoque hacia una organización horizontal, interactiva, donde existe flujo de información y comunicación sin manejos esquemáticos de poderes. Ese es el enfoque de gestión que se necesita en el siglo XXI.

En este sentido, se puede afirmar que la gestión institucional se enmarca en el desarrollo de acciones claves, como las siguientes:

- Toma de decisiones por parte de la alta gerencia con la participación y organización de equipos de trabajo o círculos de autogestión.
- Realización de diagnósticos previos, sólidos y bien fundamentados, que permitan determinar una línea de base y orientar acciones estratégicas para el cumplimiento de planes y programas.
- Conocimiento amplio de los requisitos de ley, los requisitos del cliente, los requisitos de la organización y los requisitos de las Normas correspondientes.
- Pensamiento estratégico y pensamiento táctico<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cuando hablamos de pensamiento estratégico nos referimos a la capacidad de raciocinio que deben tener las organizaciones para enfrentar y si es posible anticiparse a retos y desafíos que le plantea el medio y para visionar aquello que más les conviene en la esfera de lo productivo y lo competitivo (horizontes o ideales hacia los cuales avanzar). Cuando

- Fundamentación conceptual sobre lo que implica un proceso de gestión.
- Y diseño de una estrategia metodológica para emprender acciones.

Es preciso anotar que la ausencia de la gestión o una gestión mal orientada y desarrollada, acarrea perjuicios organizacionales tales como: egresados con mala o insuficiente preparación y calidad; desmejoramiento de la imagen institucional y por tanto pérdida de clientes (estudiantes y padres de familia); incumplimiento en la responsabilidad social de la institución educativa y finalmente navegación sin rumbo, a la deriva. Por ello es preciso aplicar una racionalidad emergente<sup>2</sup> y estratégica que responda a las características del contexto y que viabilice con las mejores condiciones, disposiciones y visiones, este importante proceso de la institución.

Es preciso recordar que toda acción de la organización educativa, entre ellas los procesos de gestión, debe estar enfocada a la satisfacción de las necesidades del estudiante y su contexto, satisfacción de las necesidades del personal que integra la organización; eficiencia, eficacia, rentabilidad de la organización; competitividad, visión de futuro, anticipación, excelencia. Este debe ser el horizonte de la gestión en la organización educativa actual.

Ahora bien, ¿quiénes son los gestores de la calidad? Todos aquellos que tengan alguna participación o interés en la organización; todos están comprometidos como actores interactivos en esta labor de construcción del sistema, ya que todos hacen gerencia y gestión en los diferentes niveles de la organización. Existe la alta gerencia, que direcciona el sistema, pero también la gerencia media que lo supervisa, hace seguimiento y controla y con igual importancia dentro de toda la estructura, la gerencia operativa, que es la que realizan todos al frente de su trabajo personal; sólo cada un@ de los actores de la

---

hablamos de Pensamiento táctico nos referimos a la capacidad para alcanzar los horizontes planteados, desarrollando para ello las fases, pasos o etapas necesarias (tácticas para llegar al fin).

<sup>2</sup> Emergente significa que brota, que aparece, que se crea en la dinámica misma del desarrollo procesual. Es una racionalidad particular, idiosincrática, que corresponde a las características del contexto y pertenece sólo a este en particular. No es generalizable.

organización puede direccionar, gerenciar, gestionar su labor, teniendo presente requisitos como participación, responsabilidad, competencia, empoderamiento, calidad. Es preciso anotar aquí, que de manera discreta existe una responsabilidad directa en la base, por que es donde se construye el producto o se genera el servicio, donde se dinamiza y se hace vida la organización.

El diseño e implementación de una gestión adecuada hace viable la calidad como sello institucional; esto se concreta a partir de la consolidación de los procesos visionales, misionales y de soporte o apoyo de la organización, que son el pilar que dinamiza y señala el rumbo institucional. Estos procesos son el punto de partida, la génesis de todo el acontecer organizacional y solo se pueden abordar mediante un acto planificador. Procesos y planificación se condensan así en un espacio para pensar y proyectar la institución en el presente y el futuro, dando sentido a su existencia. Por ello es preciso reiterar que la gestión es el camino, no hay otra manera para el alcance del horizonte institucional.

Es preciso reiterar que la gestión provee organización, direccionamiento; bases para el hacer, verificar y actuar en cada nivel de funcionalidad de la organización. Es necesaria entonces su presencia en la consolidación de la calidad.

La Dirección por Valores, en adelante DpV, es uno de los enfoques teórico gerenciales que de manera integral ha orientado la gestión de las organizaciones; sin embargo, a partir de una revisión bibliográfica complementada con una aproximación empírica en el campo objeto de estudio, es posible afirmar que no se han incorporado plenamente elementos de su esencia en los procesos de gerencia de las organizaciones educativas, al menos en el contexto educativo de Manizales. En este aspecto se presentan avances significativos en países como España y Cuba. La experiencia del autor durante veintiún años como docente universitario en Colombia, estudiando, orientando y asesorando trabajos de grado que responden a procesos de gestión y situaciones reales de la gerencia educativa en el contexto colombiano<sup>3</sup>, sustenta esta afirmación.

---

<sup>3</sup> desde Programas como la Licenciatura en Administración Educativa, la Especialización en Planeamiento Educativo, la Especialización en Gerencia Educativa y desde hace tres años desde la Especialización en

Por ello es relevante analizar desde una racionalidad emergente y estratégica basada en la DpV, algunas de las características del trabajo que alrededor de los valores estratégicos gerenciales se desarrollan en el contexto, de manera que se viabilice una integral visión de este importante proceso de la institución. A esto aporta de alguna manera la realización del presente estudio.

## **PLANOS DE CONOCIMIENTO Y METODO DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de investigación parte de los siguientes referentes empíricos y conceptuales:

- El quehacer profesional del autor durante más de treinta y seis años de labor docente en los niveles de básica primaria, básica secundaria y media.
- Apoyado también en su proceso de formación como administrador educativo y magíster en desarrollo educativo y social.
- Por otra parte su ejercicio profesional como docente universitario, con veintiún años de trayectoria, le ha permitido participar en procesos formativos, investigativos, de planificación, de desarrollo, de evaluación y de mejora, en lo que tiene que ver con la gestión educativa institucional y local.

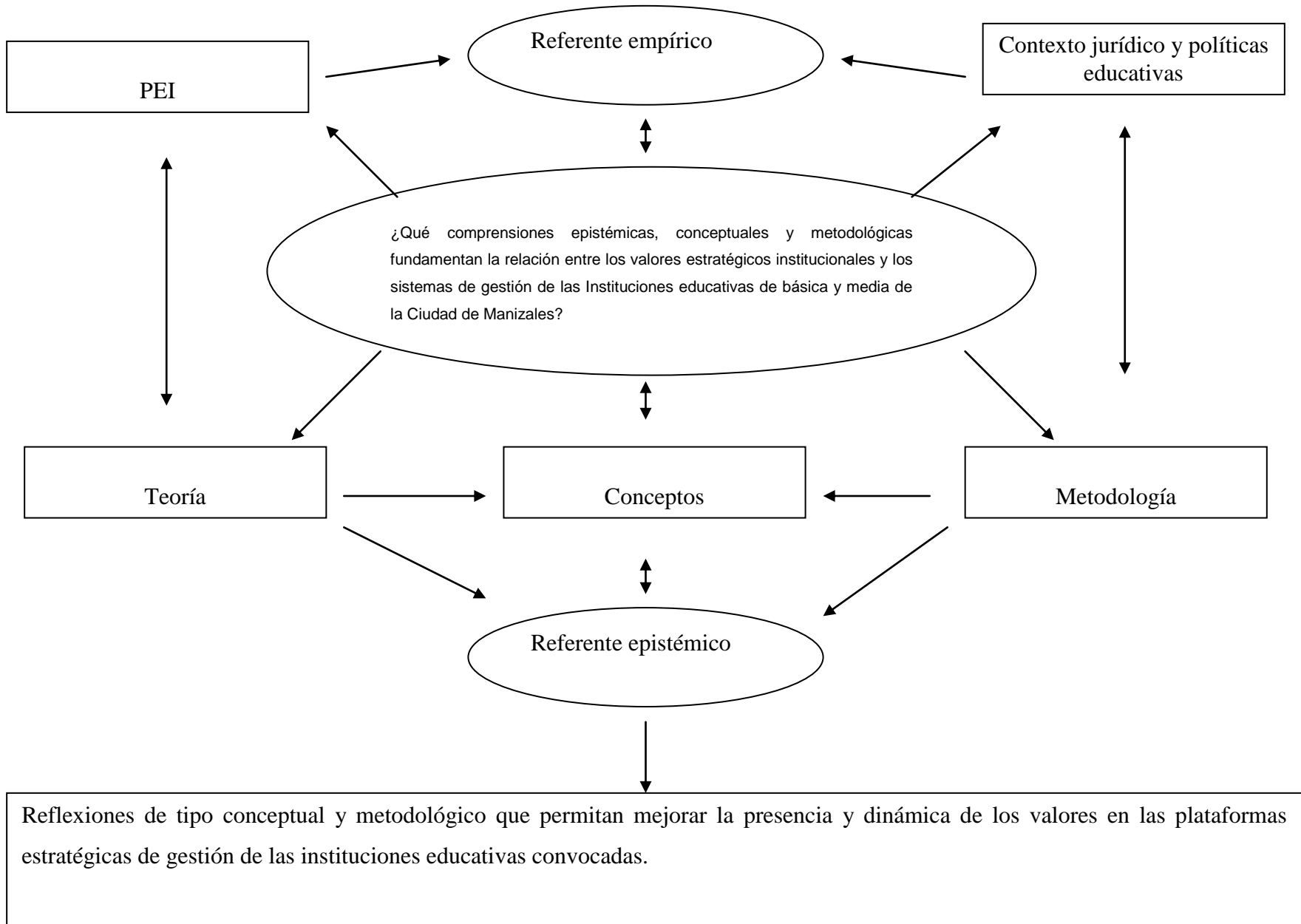
Estos referentes, respaldados por un interés personal y un proceso de reflexión y estudio, dan origen a la siguiente pregunta de investigación que se convierte en objeto de estudio del presente trabajo de tesis doctoral:

¿Qué comprensiones epistémicas, conceptuales y metodológicas fundamentan la relación entre los valores estratégicos institucionales y los sistemas de gestión de las Instituciones educativas de básica y media de la Ciudad de Manizales?

A esta pregunta le subyacen los siguientes interrogantes derivados:

- ¿Qué elementos de carácter epistemológico, teórico conceptual y metodológico fundamentan la existencia de un valor gerencial en el contexto de la gestión organizacional?
- ¿Qué categorías emergentes desde la normatividad y las políticas educativas colombianas, develan lógicas, racionalidades y posturas para la orientación de un sistema de gestión educativa institucional?
- ¿Qué categorías emergentes desde los desarrollos teórico conceptuales y desde los Proyectos Educativos Institucionales PEI, develan lógicas, racionalidades y posturas frente a la relación entre los valores gerenciales y el sistema de gestión de una organización educativa?

Para trabajar los interrogantes planteados se parte del siguiente **Plano de conocimiento, en el contexto de la Investigación cualitativa:** (Ver plano)



Este plano se explica como sigue:

- a. En el centro está el problema de investigación.
- b. Este problema es abordado desde dos referentes: uno empírico representado por los Proyectos Educativos Institucionales PEI, por el contexto jurídico y por las políticas educativas vigentes; otro epistémico constituido por la teoría y el método, este último construido desde los lineamientos de la investigación cualitativa y las racionalidades y configuraciones mentales que el autor ha querido imprimirle.
- c. Las relaciones entre el problema y estos dos referentes son dialógicas y dialécticas, de manera que la pretensión investigativa es que ambos, problema y referentes, interactúen y se retroalimenten entre sí.
- d. A su vez los dos referentes, empírico y epistémico se analizan, contrastan y complementan para poder dar respuesta al interrogante, conformando así un ciclo hermenéutico que permite develar, interpretar y construir sentido frente al mismo (problema).
- e. Toda esta lógica es mediada por fases de lectura - reflexión a las que le siguen fases de construcción teórico conceptual que tienen un producto final: constructos teóricos. La lectura aquí referida va en dos sentidos lectura de la teoría y lectura de desarrollos empíricos.

Toda la lógica descrita anteriormente tiene una convergencia o punto de integración final: el planteamiento de unas reflexiones de tipo conceptual y metodológico que permitan mejorar la presencia y dinámica de los valores en las plataformas estratégicas de gestión de las instituciones educativas convocadas.

Como consecuente del plano de conocimiento, surge el plano metodológico de la investigación, que se muestra a continuación (Ver plano metodológico Pág. 16):

Este plano se explica como sigue:

- a. El primer plano que ha trabajado el investigador es el plano teórico conceptual. Este trabajo ha sido enfocado a hacer una lectura e interpretación de los desarrollos teórico conceptuales de los autores



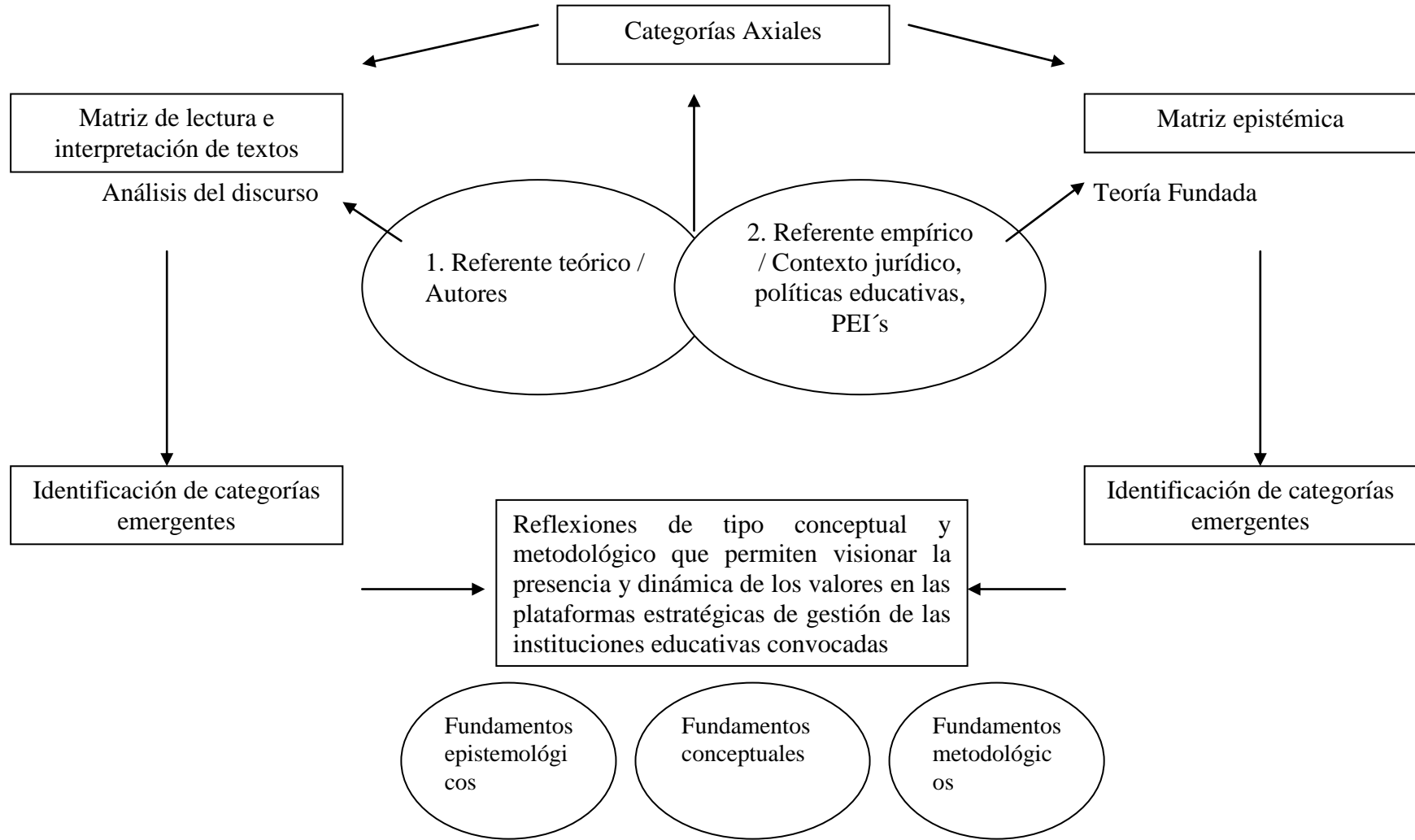
seleccionados, que presentan planteamientos significativos sobre los procesos de gestión en las organizaciones, los valores gerenciales y el enfoque gerencial de Dirección por Valores DpV. La escogencia de estos autores se ha realizado mediante un barrido bibliográfico hecho en bibliotecas, bases de datos, consulta con expertos e Internet.

- b. Una lectura inicial y permanente ha permitido develar y constituir unas categorías axiales del trabajo, con base en las cuales se ha construido una matriz de lectura e interpretación de los documentos o textos abordados. A partir de la información arrojada por esta matriz se ha iniciado un análisis del discurso, que ha arrojado consecuentemente un avance considerable y el pulimento de los capítulos planteados en la estructura de la tesis doctoral. Además dicha construcción ha estado direccionada por una triangulación de información entre la teoría, la realidad y el ejercicio de interpretación y construcción de sentido por parte del autor.
- c. El anterior trabajo ha llevado consecuentemente a la identificación y abordaje de categorías emergentes, que se han ido decantando a medida que avanza el análisis del discurso, las cuales son muy importantes para la construcción de las reflexiones referidas.
- d. Por otra parte, las categorías axiales resultantes de la lectura de textos y documentos han sido el punto de partida para el abordaje del segundo referente: el empírico. Con base en dichas categorías se construye una matriz epistémica para leer e interpretar las bases jurídicas y las políticas educativas vigentes, como también los Proyectos Educativos Institucionales PEI y por supuesto, para condensar la opinión de los actores educativos que conforman las organizaciones educativas participantes. Dicho ejercicio ha permitido la identificación de nuevas categorías emergentes, que igual se han ido decantando e incorporado al texto. Esta labor ha sido sustentada en la estrategia investigativa de la “Teoría fundada” fundamentada por diferentes autores. Las categorías emergentes son igualmente claves al momento de fundamentar las reflexiones.
- e. De acuerdo con lo anterior, estas reflexiones de tipo conceptual y metodológico que permiten una visión sobre la presencia y dinámica de

los valores en las plataformas estratégicas de gestión de las instituciones educativas convocadas, estarán fundamentadas desde categorías conceptuales identificadas y trabajadas a partir de los referentes mencionados. De esta manera también estarán nutridas desde el plano epistemológico.

- f. Podría decirse finalmente que toda esta lógica se inscribe dentro de la investigación cualitativa con enfoque hermenéutico, a través de dos estrategias u opciones metodológicas: la teoría fundada y el análisis del discurso.

# PLANO METODOLÓGICO



## CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DEL ANÁLISIS DEL DISCURSO:

Análisis textual: contexto de escritura; contenidos manifestados en categorías de trabajo; forma y estructura del texto; intenciones, metas o propósitos; participantes y roles, tesis desarrolladas, cierres y aperturas.

Según Van Dijk (Dijk, 2003) el análisis que se privilegia en este documento es aquel que considera el discurso como comunicación en el ámbito de la cognición. Según en mismo autor la tendencia de análisis del discurso privilegiada es la etnometodología: análisis del discurso de la vida cotidiana.

Como principio central del Análisis del Discurso está lo escrito y lo oral en su entorno natural: significa que cualquier estudio de análisis del discurso, debe tener como centro un material de trabajo que refleje realmente lo que ocurre en la interacción. Se deben evitar ejemplos inventados o contruados, a favor de datos reales o "corpus". Los datos no pueden editarse o someterlos a un proceso de sanitización, sino estudiados tal como son recogidos en la realidad o contexto social.

## TEORÍA FUNDADA.

Desde hace algunas décadas la metodología de la teoría fundamentada ha ganado adeptos en la investigación social en el ámbito internacional y Colombia no ha escapado a esa influencia; es así como (Murcia, 2000) en su artículo *Tendencias cualitativas de investigación en ciencias sociales: Una posibilidad para realizar estudios sociales en Educación Física*, explica que la teoría fundamentada tiene sus inicios en 1967 con Anselm Strauss y Barney Glaser con la publicación de *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (New Brunswick, Aldine Transaction). Glaser y Strauss desarrollaron la Teoría como un

método de investigación proveniente del interaccionismo simbólico y como un método para derivar sistemáticamente teorías sobre el comportamiento humano y el mundo social, con una base empírica (Kedall, 1999).

La teoría fundada se describe entonces como un modo de hacer análisis. De la Cuesta (1998) siguiendo a Strauss, considera que su propósito es el de generar teoría a partir de textos recogidos en contextos naturales y sus hallazgos son formulaciones teóricas de la realidad. Según Sandoval (1997), la teoría fundada, es una metodología general para desarrollar teoría a partir de datos que son sistemáticamente capturados y analizados; es una manera de pensar a cerca de los datos y poderlos conceptualizar. Aun cuando son muchos los puntos de afinidad en los que la teoría fundamentada se identifica con otras aproximaciones de investigación cualitativa, se diferencia de aquellas por su énfasis en la construcción de teoría.

El método de la teoría fundada es el de comparación permanente, que implica, como lo manifiesta Sandoval, una permanente revisión y comparación de los datos capturados para ir construyendo teoría de la realidad. En palabras de Velasco y Díaz de Rada (2006), el método de ésta metodología ayuda a que el investigador elabore y compare nuevas categorías mentales e introduzca nociones de espacio y tiempo, de oposición y contradicción, que pueden ser extrañas al pensamiento tradicional.

Esta estrategia metodológica del Método de Comparación Constante (MCC), acerca a los investigadores a la posibilidad de verificación, sin apartarlos del objetivo central que es la generación de teoría. Valles (1997) se refiere a este punto en los siguientes términos: “En el MCC, no hay un intento de verificar la universalidad ni la prueba de causas sugeridas u otras propiedades. Y al no haber prueba, este procedimiento únicamente requiere la saturación de la información. El objetivo no es tanto la verificación como la generación de teoría”.

Según lo afirmado en relación al muestreo teórico, si el investigador adopta el MCC, no podrá usar otro criterio para fijar el tamaño muestral sino el de saturación y el tamaño deberá ser incrementado hasta que se logre el nivel de saturación.

Así, el muestreo teórico no tiene un tamaño definido por cálculos probabilísticos, sino por criterios teóricos de saturación de las categorías investigadas, vale decir, hasta cuando el dato adicional que se recolecta, no agrega información significativa a lo que ya se tiene.

Como lo expresa Creswell (1998), el proceso de obtener información en la teoría fundamentada -cuya lógica de obtención de datos corresponde al método de comparación constante- es un proceso en zigzag: ir al campo de observación para obtener datos, analizarlos, ir nuevamente al campo, obtener datos y analizarlos, etc. Tantas veces se va al campo como sea necesario hasta que la categoría de información es considerada como saturada.

Strauss (1970), establece sus procedimientos básicos en: Recogida de datos, codificación y reflexión analítica en notas. Para elaborar la teoría, es necesario que se descubran, construyan y relacionen las categorías encontradas; estas conforman el elemento conceptual de la teoría e indican las relaciones entre ellas y los datos.

Los datos se recogen de acuerdo con el muestreo teórico, el cual, a decir de Glasser y Strauss (1967), es el medio o sistema por el que el investigador decide con base analítica, que datos buscar y registrar. Por ello, la recogida de datos en el proceso de la investigación se debe guiar por una teoría de diseño emergente, pues estos escenarios y medios pueden ir cambiando en la medida que va apareciendo nueva información.

La teoría Fundamentada, establece la distinción entre la teoría formal y la teoría sustantiva, haciendo énfasis en la teoría sustantiva.

La teoría sustantiva está relacionada con la interacción permanente que el investigador logra en el proceso de recolección de datos; de los cuales pueden ir surgiendo nuevas hipótesis para ser verificadas. En tal sentido, esta teoría es el resultado del procesamiento sistemático de los datos de campo (mediante procesos de codificación y categorización). Glasser y Strauss (1967).

La teoría formal se identifica con el estilo de recolección de datos y el análisis teórico, a través del cual se hace posible la construcción de hipótesis y se compara constantemente con la teoría de los datos que van surgiendo de la investigación.

La teoría Fundada, puede partir de teorías bien fundamentadas, donde se extraen una serie de hipótesis, las cuales buscan ser demostradas mediante la comparación permanente con la realidad cultural; caso de las investigaciones desarrolladas por Davis y Macintyre (2006) . En ese proceso de comparación entre las teorías llamadas formales y las teorías sustantivas se va construyendo la teoría sobre el fenómeno estudiado. Existe sin embargo, la posibilidad de iniciar la investigación con un marco bibliográfico poco estructurado, en cuyo caso, a medida que se avanza en la comprensión de los datos y la construcción de la teoría sustantiva, se va estableciendo la comparación con la teoría formal. Hammersley y Atkinson (1994).

Una característica de la teoría fundada, que comparte con otras formas de investigación cualitativa es que el desarrollo del proceso investigativo no es lineal. La dinámica de trabajo es tanto jerárquica como recursiva porque los investigadores han de categorizar sistemáticamente los datos y limitar la teorización hasta que los patrones en los datos emerjan de la operación de categorización. Este método requiere la recolección de datos, la categorización abierta, las elaboraciones de memos o elaboraciones preliminares que interpretan los datos obtenidos, la determinación o identificación de una categoría núcleo, haciendo un reciclaje de los primeros pasos en términos de la categoría núcleo; el ordenamiento de los memos y la escritura de la teoría.

## **EN QUE CONSISTE EL MUESTRO TEORICO?**

Para Osses, S., Sánchez, I. y Ibáñez, F. (2006) en su *Investigación cualitativa en educación: hacia la generación de teoría a través del proceso analítico*, el muestreo teórico se refiere a los entrevistados o hechos a observar. Esto significa

que los individuos que serán entrevistados, o hechos a observar, son considerados como aquellos que, en forma suficiente, pueden contribuir al desarrollo de la teoría para lo cual se realiza el trabajo en terreno.

El investigador comienza con la selección de varios casos que pueden compararse y contrastarse. Éstos se eligen por su posible relevancia para el campo teórico que se pretende estudiar. En las primeras fases de la recolección y análisis de datos, se seleccionan casos por sus semejanzas. Posteriormente, se eligen por sus diferencias. Glasser y Strauss (1967) recomiendan este proceso de minimización - maximización de las diferencias entre los casos seleccionados, por su utilidad en la generación de teoría. Las semejanzas permiten la identificación de una categoría, el esbozo de sus atributos y la especificación de sus condiciones de aparición. Las diferencias entre los casos elegidos hacen posible la elaboración de los atributos de las categorías, la determinación de sus subvariantes y la delimitación de su alcance.

Se inicia el proceso, seleccionando y estudiando una muestra homogénea de individuos, hechos o situaciones, para posteriormente, cuando la teoría empiece a perfilarse, ir a una muestra heterogénea, la cual permitirá confirmar o descartar las condiciones que están siendo utilizadas para desarrollar las proposiciones iniciales Mella (2003).

## **CLARIFICACION DE LOS CONCEPTOS: CATEGORIZACION Y CODIFICACION EN LA TEORÍA FUNDADA.**

Categorización y codificación son respectivamente, los aspectos físico-manipulativo y conceptual de una misma actividad, a las que, indistintamente suelen referirse algunos investigadores con una u otra denominación. Para Rodríguez (1996) hay diferencias entre estos conceptos, las cuales se señalan a continuación.



*La categorización*, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico. Las categorías soportan un significado o tipo de significado y pueden referirse a situaciones, contextos, actividades, acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos, estrategias, procesos, etc.

*La codificación*, en cambio, es la operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo (código) propio de la categoría en la que se considera incluida. Los códigos, que representan a las categorías, consisten, por tanto, en marcas que se añaden a las unidades de datos, para indicar la categoría a que pertenecen. Estas marcas pueden tener un carácter numérico o visual (colores), haciendo corresponder cada número o color con una categoría concreta, aunque es más frecuente utilizar palabras o abreviaturas de palabras con las que se han etiquetado las categorías.

En síntesis, categorización y codificación son, por tanto, actividades que giran en torno a una operación fundamental: la decisión sobre las asociaciones de cada unidad a una determinada categoría.

Existen tres procesos diferentes en la elaboración del sistema de categorías: deductivo, inductivo y deductivo-inductivo. En el primero, se parte de un marco teórico para la conceptualización y amplitud de las categorías. En el segundo, se parte de registros narrativos, cuadernos de campo, casetes y otros y, a partir de ese material, se extraen los rasgos que serán agrupados en función de la semejanza de ciertas características, pertinentes al objeto de investigación. En el tercer proceso a seguir para la elaboración del sistema de categorías, se parte de un marco teórico para definir las macro categorías y, posteriormente, se procede a la elaboración de listas de rasgos extraídos a partir de los registros que se realizan en el contexto natural.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO INVESTIGATIVO:**

### Objetivo General:

Analizar qué comprensiones epistémicas, conceptuales y metodológicas fundamentan la relación entre los valores estratégicos institucionales y los sistemas de gestión de las Instituciones educativas de básica y media de la Ciudad de Manizales

### Objetivos específicos:

- Caracterizar desde su contexto de formulación las plataformas estratégicas de gestión de las Instituciones educativas de básica y media de la Ciudad de Manizales, determinando la presencia de valores estratégicos gerenciales en ellas y su relación con el sistema de gestión
- Explicar e interpretar desde su contexto de realización, las principales comprensiones que tienen los actores educativos en torno a la presencia de valores gerenciales en las plataformas estratégicas de gestión de sus instituciones y su relación con el sistema de gestión.
- Generar reflexiones de tipo epistémico, conceptual y metodológico que permitan visionar la presencia y dinámica de los valores en las plataformas estratégicas de gestión de las instituciones educativas convocadas y su relación con el sistema de gestión.

### GRADO DE INNOVACIÓN PREVISTO:

Las instituciones educativas precisan de una gestión de calidad, contextualizada y pertinente. Este proceso constituido por las fases de planeación, ejecución, verificación y ajuste (Ciclo de la mejora continua), es fundamental para un correcto direccionamiento estratégico de la institución; por lo tanto debe desarrollarse con mucho cuidado y ser liderado por la alta

gerencia de la institución, la cual debe reunir poseer la formación pertinente que garantice el éxito de su gestión.

La gestión de las organizaciones se fundamenta en enfoques de gestión sustentados desde la teoría gerencial. El enfoque gerencial de Dirección por Valores DpV es uno de ellos. Este es un enfoque integral serio y riguroso, permeado por elementos del enfoque de la calidad total. El enfoque de DpV así concebido reúne características tales como:

- Concibe al ser humano y su proyecto de vida como elemento vital de la organización.
- Devela y trabaja puntos de encuentro entre los proyectos de vida individuales y colectivos o corporativos.
- El develamiento y construcción de los valores gerenciales es un proceso que tiene como base los procesos de formación humana al igual que la reflexión y concienciación de cada actor, lo que conlleva a la construcción de identidad y sentido de pertenencia organizacional.
- Parte de un sentido de una organización abierta, crítica y de aprendizaje; que tiene en cuenta que la gestión la realizan seres humanos y por lo tanto es falible y flexible.
- Se centra en la formación como eje de la gestión; que comprende que la calidad la hacemos todos y se necesita de formación y participación de todos los actores comprometidos.
- Se basa en la concienciación y trabajo en torno al estímulo y bienestar cooperativo, pero también en torno a la consolidación de indicadores de gestión que permitan la rendición de cuentas, el estímulo y la sanción.
- Tiene en cuenta que las metas se alcanzan con talento humano motivado, reconocido, estimulado.
- Fomenta la cultura del proyecto, de la dialogicidad, del trabajo en red.

- Es consciente que para lograr planes asertivos es necesario indagar, consultar, leer, escribir, producir.
- Y por último se enfoca hacia una organización horizontal, interactiva, donde existe flujo de información y comunicación sin manejos esquemáticos de poderes.

Es este el enfoque de gestión que se necesita en las Instituciones educativas de la Ciudad de Manizales. Pero existe un vacío: no ha sido fundamentado en el ámbito de las organizaciones educativas en Colombia. Aún no se reflexiona y profundiza en torno a los fundamentos epistemológicos, conceptuales y metodológicos que pueden viabilizar su transferencia al plano educativo. Simplemente se han retomado elementos de manera aislada para ser combinados y aplicados de manera parcial en los procesos de gestión de las instituciones educativas. Si se revisa la bibliografía, los trabajos o proyectos existentes y las experiencias de gestión en el país, se encontrará que existe producción desde la DpV pero en un plano empresarial universal; muy débil en el contexto educativo. Tales vacíos o ausencias son las que pretende llenar el presente trabajo investigativo, partiendo de un contexto específico: las instituciones educativas de básica y media en el sector urbano de la Ciudad de Manizales, Colombia.

## **CAPITULO 1:**

### **LA GERENCIA: ULTIMAS TRANSFORMACIONES. Marco General.**

**Método: Análisis de textos o contenidos, hermenéutica.**

Para abordar la reflexión es necesario detenerse antes que todo en el concepto de Globalización que direcciona el documento. Este complejo fenómeno mundial se podría definir desde múltiples enfoques de acuerdo con la dimensión del desarrollo y la fundamentación ideológica desde la cual se mire. Se ha seleccionado un concepto sencillo pero completo que a modo de ver del autor define en forma integral lo que es la Globalización; es el siguiente:

La Globalización se puede entender como el fenómeno mundial de liberación de intercambios de bienes y servicios, así como de movimiento de capitales a nivel internacional, fenómeno que paulatinamente ha traspasado las fronteras de lo económico para a partir de allí, direccionado por las grandes potencias, alianzas y bloques internacionales, empezar a incidir sobre los demás procesos del desarrollo (lo político, lo social, lo cultural, lo educativo), de todos los países del orbe, pero especialmente de aquellos que están en vías de desarrollo. Se puede también definir la Globalización como un vertiginoso proceso de cambios a partir de patrones o modelos de desarrollo económico, que afecta las relaciones entre países, como integrantes de una sociedad global. Su vigencia y expansión se expresa en tres campos complementarios: el mismo campo económico representado por la mundialización del mercado de capitales, de la organización del trabajo y de las denominadas "industrias de la inteligencia", refiriéndose a los grandes emporios y transnacionales que direccionan el mundo de la industria y de las finanzas internacionales. Uno cultural, influido por los efectos del computador y los sorprendentes avances en las telecomunicaciones. Y finalmente uno geopolítico, representado por un nuevo balance del poder político en la esfera internacional, el debilitamiento de los Estados Nacionales y el replanteamiento de

la noción clásica de soberanía nacional<sup>4</sup>. Sin embargo, el campo económico es ámbito determinante del proceso globalizador, ya que es el mercado de capitales uno de los procesos generadores de revolución en los demás campos de la vida cotidiana.

Esta, que se podría denominar "Mega tendencia" ha tenido a su favor, como motor de constante validación a nivel internacional, un ambiente político e ideológico guiado por los intereses de las grandes naciones, así como también la constante evolución y revolución en el plano de las telecomunicaciones.

Es importante aclarar que en estos países existe una conciencia nacional sobre la necesidad de cambio a nivel organizacional y el trabajo por el mejoramiento continuo en correspondencia con los niveles de exigencia y competitividad que la Globalización impone, aún cuando en algunos las estructuras rígidas y tradicionalistas propician tensiones enormes que sumen a los contextos en graves crisis ideológicas, estructurales y culturales que más que hacerlos avanzar, los llevan al retraso y la inoperancia. Esto es incrementado por el desconocimiento de alguna parte de la población que no ha logrado comprender e interiorizar lo que es, lo que significa y cómo afecta el fenómeno de la Globalización a sus comunidades y más específicamente su calidad de vida. Como conclusión se puede afirmar que en estos contextos hay ausencia de mecanismos organizacionales que permitan aprehender, comprender y transformar la información en conocimiento y posteriormente poder transferir éste a la realidad social de sus integrantes.

Este análisis es la entrada para pasar al tema que aborda este capítulo: ¿Qué relaciones se han dado entre la globalización y las últimas transformaciones de la gerencia? ¿Cuál es la relación que existe entre el fenómeno de la Globalización y la Educación como eje de desarrollo de la sociedad? ¿Cómo incide la Globalización en la Educación y viceversa?

---

<sup>4</sup> Referencia adaptada por el autor a partir de los planteamientos hechos por José Rivero, Especialista Peruano

Para fundamentar el análisis reflexivo alrededor de estos cuestionamientos, se partirá de fuentes vigentes y relevantes en la materia, como son las conclusiones de las Conferencias Iberoamericanas de Educación, organizadas por la O.E.I (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura), respectivamente. Además en el pensamiento de la OREALC – Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y El Caribe – organismo adscrito a la UNESCO, con sede en Santiago de Chile; en los planteamientos del IPE (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación), con sede en París – Francia; en las conclusiones y recomendaciones de los Congresos Mundiales de Educación; en la visión del Círculo de Aprendizaje sobre Organizaciones Aprenderas, con sede en San Salvador; y lógicamente en las conclusiones de cumbres e informes tan importantes como la Declaración Mundial de Educación para Todos y el Informe “La Educación encierra un Tesoro” de la Comisión Internacional sobre La Educación para el Siglo XXI, presentado a la UNESCO y liderado por Jacques Delors, frutos ambos de la Conferencia Mundial de Jomtien –Tailandia en 1990; también en las conclusiones de Dakar, Senegal en el año 2000 y algunas otras Cumbres mundiales en educación.

Para iniciar este análisis es necesario precisar que en apariencia no es dinámica la relación entre estas dos variables del desarrollo; pareciera que la globalización no hubiese incidido lo suficiente en las estructuras y procesos educativos, sobre todo en los países en vías de desarrollo, pero la realidad es bien diferente. Poco a poco el desenvolvimiento de la política económica a nivel mundial ha dejado al descubierto la necesidad de formación de talento humano capacitado, competente, multifuncional, a corto y mediano plazo, y la política educativa indiscutiblemente ha venido girando en torno a esta prioridad.

De acuerdo con los planteamientos del IPE (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación), 2008, razones fundamentales para ello son el

develamiento del valor económico del conocimiento y la urgente necesidad de crear competencias humanas en las comunidades, acordes con los avances de la tecnología, la cual direcciona hoy todos los procesos del acontecer mundial. Actualmente las organizaciones y comunidades se mueven dentro de la " Sociedad del Conocimiento" (Paradigma universal) y allí solo podrán competir y subsistir aquellos individuos y sociedades que posean el conocimiento, la tecnología y la infraestructura necesaria para su transferencia y desempeño dentro de los contextos de su realidad personal, local, regional, nacional y mundial. La Educación al ser industria de conocimiento se ha convertido por lo tanto en una industria económica con gran potencial de crecimiento y por lo tanto en motor de desarrollo.

Estos hechos colocan a la Educación como eje de desarrollo y factor básico para obtener el mejor fruto en el desenvolvimiento dentro de los procesos globalizadores y exigen de ésta sistemas y estructuras ágiles, dinámicas, actualizadas, que respondan a un mundo cambiante, en constante evolución. Por otro lado, es concordante reconocer que la Educación posee un carácter multifacético, multifuncional, pues su campo de acción no se agota en lo académico sino que se relaciona e incide directamente en todos los demás campos de la actividad humana : en lo humano, lo social, lo económico, lo político, lo cultural, lo ambiental.

Al respecto los gobiernos se han concientizado, aunque muy lentamente algunos, de la necesidad de colocar a la Educación como dimensión prioritaria del desarrollo nacional. En este sentido, es preciso tomar decisiones, formular políticas y realizar esfuerzos económicos que permitan atender oportunamente las necesidades y demandas educativas, como condición indispensable del desarrollo humano y por lógica del desarrollo social, cultural, económico, ambiental y político de las comunidades.



El potencial extraordinario que implica el desarrollo de la educación es cada vez más ampliamente reconocido. Sin embargo la educación actual reproduce y amplía un desarrollo deformado. Este se manifiesta en las distorsiones y carencias del crecimiento económico moderno en algunas regiones y países, en la creciente crisis social y medioambiental, en la creciente desvinculación de los sistemas educativos de los proyectos de desarrollo sostenible, en la desintegración del continuo educativo desde la educación básica a la universitaria, en el manejo de la educación por las fuerzas del mercado y en la ausencia de un contrato social educativo en esta era del conocimiento. Estos problemas persistirán mientras no se encuentren nuevas estrategias educativas que vinculen la educación a un desarrollo más equitativo y sostenible (Gorostiaga, 2000).

La distribución del conocimiento es tan desigual como la distribución del ingreso, de la riqueza y el poder.

Parfraseando a Einstein: La crisis continuará hasta que no cambie la forma de pensar y de educar, para lograr un desarrollo sostenible basado en relaciones humanas sostenibles entre sí, con la naturaleza, entre los géneros, las culturas y un futuro que pueda ofrecer dignidad para todos.

- **REFLEXIONES SOBRE TENDENCIAS MUNDIALES QUE DIRECCIONAN EL QUEHACER DE LA EDUCACIÓN:**

**Cumbres Mundiales de Educación: Dakar Senegal Año 2000 (Educación para Todos), Aichi Nagoya, Japón 2014 (Educación para el desarrollo sostenible) y Oslo Noruega, 2015 Educación para el Desarrollo**

Algunas de las principales reflexiones de las mencionadas Cumbres mundiales de Educación son:

- ✓ Hay reafirmación en la idea de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos (Jomtien, 1990), respaldada por la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención sobre los Derechos del Niño, de que todos los niños, jóvenes y adultos, en su condición de seres humanos tienen derecho a beneficiarse de una educación que satisfaga sus necesidades básicas de aprendizaje en la acepción más noble y más plena del término; una educación que comprenda aprender a asimilar conocimientos, a hacer, a vivir con los demás y a ser. Una educación orientada a explotar los talentos y capacidades de cada persona y desarrollar la personalidad del educando, con objeto de que mejore su vida y transforme la sociedad.
  
- ✓ Un compromiso colectivo para actuar. Los gobiernos nacionales tienen la obligación de velar por que se alcancen y apoyen los objetivos y finalidades de la educación para todos. Para asumir eficazmente esta responsabilidad, han de establecerse asociaciones con una base amplia dentro de cada país, apoyándolas con la cooperación de los organismos e instituciones internacionales y regionales.
  
- ✓ Es necesario mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para conseguir resultados de aprendizaje reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales.
  
- ✓ Para lograr esos resultados los Gobiernos, organizaciones, organismos, grupos y asociaciones se deben comprometer a crear sistemas de buen gobierno y gestión de la educación que sean capaces de reaccionar rápidamente, suscitar la participación y rendir cuentas;
  
- ✓ Es preciso reforzar los dispositivos internacionales y regionales de rendición de cuentas para dar transparencia a los compromisos contraídos y velar

porque el Marco de Acción de estas Cumbres mundiales de Educación figure en los programas de todas las organizaciones internacionales y regionales, todos los Parlamentos nacionales y todos los foros responsables de la adopción de decisiones en el plano local.

- ✓ El logro de los objetivos y la aplicación de las estrategias enfocadas al logro de las metas propuestas exigen impulsar inmediatamente los mecanismos nacionales, regionales e internacionales. Para que sean más eficaces, esos mecanismos deberán tener un carácter participativo y apoyarse en las estructuras existentes, en la medida de lo posible. Deberán participar en ellos representantes de todas las partes interesadas y de todos los interlocutores, y su funcionamiento ha de caracterizarse por la transparencia y la rendición de cuentas.
  
- ✓ Esos mecanismos deberán promover y motivar en distintos grados, la defensa e ilustración de la educación para todos, así como de movilización de recursos, seguimiento, creación y aprovechamiento compartido de conocimientos en relación con ella.
  
- ✓ La médula del progreso y calidad educativa es la actividad realizada en el plano nacional. Se deben crear crearán Foros Nacionales sobre Educación o consolidar los ya existentes, para prestar apoyo al logro de los objetivos de la educación para todos. Todos los ministerios interesados y las organizaciones de la sociedad civil deben estar representados sistemáticamente en esos foros, que deben revestir un carácter transparente y democrático y servir de marco para la realización de los objetivos en las regiones de cada país.
  
- ✓ Los países prepararán planes nacionales globales de educación. La comunidad internacional proporcionará asistencia técnica especial a los países con problemas, por ejemplo crisis complejas o catástrofes naturales.

- ✓ Los planes nacionales de educación comprenderán indicadores para los resultados obtenidos a corto, mediano y largo plazo.
  - ✓ Es imperante el mejoramiento de todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para que todos consigan resultados de aprendizaje reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales
  - ✓ La calidad constituye el centro de la educación y lo que tiene lugar en el aula y otros entornos de aprendizaje es de importancia fundamental para el bienestar de los niños, jóvenes y adultos en el futuro. Una educación de calidad ha de atender a las necesidades básicas de aprendizaje y enriquecer la existencia del educando y su experiencia general de la vida.
  - ✓ Se requiere establecer sistemas nacionales, regionales y locales, receptivos, participativos y responsables de buen gobierno y gestión de la educación. Estos sistemas deben contar con la participación democrática de todos los actores comprometidos en los procesos educativos.
- Algunas reflexiones de las Cumbres Iberoamericanas de Educación en los últimos años:

**Quinta Cumbre de las Américas, Trinidad y Tobago, 2009.**

Sus principales reflexiones fueron:

- La educación es la clave para reducir la pobreza, promover la igualdad y construir sociedades cohesionadas.
- Debe darse mayor prioridad a políticas que mejoren el acceso, la cobertura y la calidad de la educación pública.

- El fortalecimiento de los programas de educación en la primera infancia y educación primaria debe estar acompañado por esfuerzos tendientes a reformar los sistemas de educación secundaria y terciaria y a mejorar la capacitación de docentes.
- Una mejor educación secundaria y terciaria para hombres y mujeres jóvenes debe ser un factor medular de las políticas tendientes a promover la movilidad social ascendente; diseminar modernas aptitudes, facilitar la innovación y la creatividad y, de ese modo, generar más oportunidades de negocios; aumentar la competitividad global y lograr un mayor impulso en el crecimiento económico.
- En comparación con el compromiso de las dos cumbres anteriores en materia educativa, esta cumbre presenta la educación, asociada ya no prioritariamente a la atención de la pobreza sino a cuestiones políticas y sociales. Así en el plan de acción se establece que “la educación es la clave para el fortalecimiento de las instituciones democráticas, la promoción del desarrollo del potencial humano, la igualdad y la comprensión entre los pueblos e influye positivamente en el crecimiento económico y la reducción de la pobreza”.

## **XX Conferencia Iberoamericana de Educación (Buenos Aires, Argentina, 13 de octubre de 2010)**

Lema: “Educación con inclusión social”.

Principales reflexiones:

- La educación es el instrumento decisivo para el desarrollo, la lucha contra la pobreza, la defensa de derechos fundamentales y la cohesión social, más aun cuando integra políticas inclusivas.
- La educación y la inclusión, objetos de interés y atención por parte de las Cumbres Iberoamericanas, ofrecen la posibilidad de articular en momentos

de celebración de los Bicentenarios de las Independencias un proyecto de futuro a favor de generaciones más cultas y más libres en nuestra región.

- La educación es un bien público y un derecho social que debe ser protegido y garantizado por todos los Estados iberoamericanos. Asimismo, el acceso equitativo y oportuno a una educación de calidad es esencial para toda la sociedad.
- Es necesario afrontar el desafío de la inclusión social avanzando en la implementación de estrategias educativas que contemplen la participación de los distintos sectores de la sociedad, la flexibilidad de los sistemas educativos, el incremento de la inversión en educación, así como el desarrollo de herramientas que preparen a nuestros jóvenes para afrontar su incorporación al mundo del trabajo, de la ciudadanía, y de la convivencia humana, respetando la diversidad cultural, étnica, y de género.
- Es indispensable reconocer el derecho a recibir una educación en valores que contemple la solidaridad, la paz, el ejercicio de la sexualidad responsable, el respeto a los derechos humanos y la formación democrática para que cada niño, niña y joven despliegue su potencial intelectual, emocional y social.
- Se reconoce el Programa “Metas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios”, como la estrategia de política educativa y de financiación de la educación con alcance regional, con el objetivo de alcanzar sistemas educativos inclusivos que garanticen el desarrollo social y económico de Iberoamérica promoviendo su difusión y socialización.
- Se ratifica la formulación de Metas 2021 aprobada por la Conferencia Iberoamericana de Ministros y Ministras de Educación celebrada en Lisboa el 23 de abril de 2009, cuyas once metas generales son las siguientes:
  - o Reforzar y ampliar la participación de la sociedad en la acción educadora.

- Incrementar las oportunidades y la atención educativa a la diversidad de necesidades del alumnado.
- Aumentar la oferta de educación inicial y potenciar su carácter educativo.
- Universalizar la educación primaria y la educación secundaria básica y ampliar el acceso a la educación secundaria superior.
- Mejorar la calidad de la educación y el currículo escolar.
- Favorecer la conexión entre la educación y el empleo a través de la educación técnico profesional.
- Ofrecer a todas las personas oportunidades de educación a lo largo de toda la vida.
- Fortalecer la profesión docente.
- Ampliar el Espacio Iberoamericano del Conocimiento y fortalecer la investigación científica.
- Invertir más e invertir mejor.
- Evaluar el funcionamiento de los sistemas educativos y del Programa Metas Educativas 2021.

Los programas de acción compartidos serán los siguientes:

- I. Programa de apoyo a la gobernabilidad de las instituciones educativas, a la consecución de pactos educativos y al desarrollo de programas, sociales y educativos integrales.
- II. Programa de atención educativa a la diversidad del alumnado y a los colectivos con mayor riesgo de exclusión.
- III. Programa de atención integral a la primera infancia.
- IV. Programa para la mejora de la calidad de la educación.
- V. Programa de educación técnico profesional.

- VI. Programa de educación en valores y para la ciudadanía.
  - VII. Programa de alfabetización y educación a lo largo de la vida.
  - VIII. Programa para el desarrollo profesional de los docentes.
  - IX. Programa de educación artística, cultural y ciudadanía.
  - X. Programa para la dinamización del espacio iberoamericano del conocimiento.
- Se solicita a la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) y a la OEI, que en el marco de los objetivos de las Metas 2021, y de manera específica de la meta general quinta (Mejorar la calidad de la educación y el currículo escolar), continúen elaborando un programa de cooperación iberoamericana en la introducción de las TIC en el sistema educativo, con el objetivo de difundir las distintas experiencias nacionales, evaluar las diferentes metodologías educativas, promover la cooperación horizontal entre los países iberoamericanos y apoyar la formación de los educadores en el uso de las TIC y presentarlo a las conclusiones de la XX Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno que tendrá lugar en la ciudad de Mar del Plata, en diciembre próximo.

### **XXI Conferencia Iberoamericana de Educación (Asunción, Paraguay, 26 de septiembre de 2011)**

Lema "Transformación del Estado y Desarrollo".

Principales reflexiones:

- La educación constituye un elemento de primer orden para el fortalecimiento de los sistemas democráticos.
- La educación constituye un derecho humano inalienable, cuyo cumplimiento deben asegurar los Estados.



- La participación de la ciudadanía resulta indispensable en la construcción y la ejecución de las políticas públicas, incluidas las educativas.
- Es necesario que los cambios educativos que viven nuestras sociedades lleguen a los lugares donde se desarrollan los procesos de enseñanza y de aprendizaje, implicando a todos los sectores involucrados en la tarea de la educación.
- Es decisiva la importancia de la educación para formar ciudadanos libres, tolerantes, cultos y solidarios, para favorecer el desarrollo económico y social de nuestros países, y para garantizar el fortalecimiento de nuestras instituciones democráticas.
- Se reitera lo aprobado en la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno del año 2010 acerca del proyecto “Metas Educativas 2021: “La educación que queremos para la generación de los bicentenarios”, referido a la universalización de la educación de calidad como derecho humano fundamental e inalienable que debe ser protegido por todos los Estados Iberoamericanos de modo que llegue a toda la población sin discriminación.
- Se reconoce, como se formuló en la Declaración de Mar del Plata, el derecho a recibir una educación en valores, que incorpore el respeto a los derechos humanos y a la formación democrática, así como la incorporación en el sistema educativo de una cultura de respeto, equilibrio y reconocimiento de los saberes ancestrales, todo ello como garantía imprescindible de la transformación del Estado al servicio de los ciudadanos, para la defensa de las leyes de la naturaleza y de la vida de los seres en su conjunto y para el mayor desarrollo económico y social de nuestros países.

**XXII Conferencia Iberoamericana de Educación (Salamanca, España, 6 de septiembre de 2012)**

Lema “La Formación Técnico-Profesional y su impacto en el tejido empresarial”.

Principales reflexiones:

- Profundiza en las necesidades educativas de los ciudadanos de nuestra región así como en las nuevas exigencias que a este respecto se derivan de una sociedad global del conocimiento como la actual, especialmente las relacionadas con sus posibilidades de desarrollo laboral y profesional.
- Recibir, al menos, doce años de educación y culminar alguna modalidad de enseñanza secundaria superior va a convertirse progresivamente en nuestra región en el umbral educativo mínimo no sólo para asegurar que nuestros ciudadanos puedan adquirir los conocimientos y las destrezas básicas que requiere un mundo globalizado y democrático, que les permitan desenvolverse libremente y con capacidad para aprender el resto de su vida, sino que también va a ser cada día más determinante para acceder a niveles mínimos de bienestar
- Hoy más que nunca es preciso educar a las nuevas generaciones para que tengan una actitud innovadora y emprendedora ante la vida. En este sentido, la educación cultural, artística y humanística, en cuanto que fomenta actitudes creativas, puede jugar un papel importante también en la renovación de nuestro tejido empresarial.
- Nuestros sistemas educativos y productivos requieren todavía un mayor acercamiento. Por lo mismo, es necesario tender puentes entre ellos para poder diseñar y poner en práctica la educación técnico–profesional en todas sus etapas que nuestras sociedades demandan.
- Es preciso renovar el compromiso adquirido al aprobar el programa Metas Educativas 2021, ratificado por los Jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre de Mar del Plata (Argentina) en el año 2010; especialmente la meta de que en el año 2015, entre el 40% y el 70% de los alumnos culminen la

educación secundaria superior y entre el 60% y el 90% lo hagan en 2021 (Meta 4.9).

- Se requiere avanzar hacia un modelo de educación técnico-profesional que, teniendo en cuenta la diversidad de situaciones existentes en el conjunto de nuestros países, se desarrolle tanto en el ámbito escolar como en el empresarial. Y ratificar, en este sentido, nuestro compromiso de que en el año 2021 entre el 70% y el 100% de los alumnos de educación técnico-profesional realice prácticas en empresas (Meta 6.16).
- Es necesario impulsar de forma progresiva políticas que faciliten la capacitación, la formación y la práctica laboral como la implantación de la formación dual (trabajar y estudiar a la vez), tanto a través del contrato para la formación y el aprendizaje como de la formación técnico-profesional dual del sistema educativo y formativo, consiguiendo así una mayor implicación y colaboración de las empresas en la formación técnico-profesional, promoviendo una remuneración justa y promoviendo los derechos laborales que les corresponda.
- Se encomienda a la OEI en su informe *“Miradas sobre la educación en Iberoamérica 2014”* dedique especial atención a la evaluación y seguimiento de la meta general sexta: *“Favorecer la conexión entre la educación y el empleo a través de la educación técnico-profesional (ETP)”*.
- Apoyar la iniciativa que viene desarrollando en este sentido el Instituto Italoamericano (I.I.L.A.) y la OEI, en el marco del programa EUROSOCIAL II, de la Unión Europea, con un conjunto de países de la región.
- Encomendar a la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana) y a la OEI que trabajen en la ampliación de esta iniciativa a todos los países que lo deseen.

- Reiterar la prioridad que los países iberoamericanos y la OEI concedemos a una formación que prepare para la vida y para la convivencia, así como la creatividad y la innovación por medio de la educación cultural, artística y humanística, que promueva la formación cívica y ciudadana.
- Valorar, asimismo, el documento presentado por la OEI sobre "*Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y la cohesión social*" y animar a los países iberoamericanos a participar en los debates virtuales y presenciales que se organicen sobre el Espacio Iberoamericano del Conocimiento.

### **XXIII Conferencia Iberoamericana de Educación (Panamá, Panamá, 12 de septiembre de 2013)**

Principales reflexiones:

- Retoma el Proyecto Metas educativas 2021 aprobado por la Conferencia de Ministros de Educación y por la Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno, en Argentina en 2010, como referente fundamental en las políticas educativas de nuestros países y mantiene y refuerza el compromiso en torno a este proyecto.
- Hay necesidad de mantener y reforzar el compromiso adquirido por los Ministros Iberoamericanos de Educación con el proyecto Metas Educativas 2021, que tiene como objetivo lograr una educación de calidad para todos los alumnos para hacer frente a la pobreza, la exclusión social y la desigualdad y enfrentarse al mismo tiempo a los retos de la sociedad de la información y del conocimiento.
- La formación, la cualificación y el desarrollo profesional de los docentes es la principal garantía de la mejora de la calidad de la enseñanza en nuestros países.

- La infancia es una etapa evolutiva fundamental en la vida de las personas y su cuidado, protección, defensa de sus derechos y ampliación de sus posibilidades educativas es la garantía de un mejor desarrollo y aprendizaje de los alumnos y una apuesta imprescindible para asegurar la dignidad de las personas, la calidad educativa y el progreso de los países.
- La alfabetización y la educación permanente de las personas jóvenes y adultas constituyen un factor esencial para el desarrollo de las personas y son una responsabilidad ineludible de los poderes públicos en articulación con los actores sociales para evitar la pobreza y favorecer la integración social de todos los ciudadanos.
- Es preciso valorar el informe presentado por el IESME (Instituto de Evaluación y Seguimiento de las Metas Educativas 2021) de la OEI en estrecha coordinación con el INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación) de México y el área de Investigación y Estadística del Ministerio de Educación de Uruguay y, en general, con los Institutos de Evaluación de todos los países Iberoamericanos, sobre "Desarrollo profesional de los docentes y mejora de la educación", y destacar que la información y las propuestas aportadas contribuirán a orientar las políticas educativas para mejorar la calidad de la enseñanza y el trabajo de los profesores.
- Apoyar el proyecto de desarrollo profesional de los docentes que incluye la movilidad del profesorado, que debe proporcionar un impulso para el fortalecimiento de redes de innovación y de intercambio de experiencias entre instituciones educativas identificadas por los países, que responda a sus prioridades y que promueva la investigación educativa. Todo ello en estrecha relación con el programa iberoamericano de movilidad Pablo Neruda.
- Manifestar el apoyo al proceso de paz y reconciliación que se está realizando en Colombia entre el Gobierno Nacional y las FARC. Reiterar la

importancia de la educación para construir desde el aula de clase las bases para la convivencia pacífica y el respeto por los derechos humanos.

#### **XXIV Conferencia Iberoamericana de Educación (México D.F., México, 28 de agosto de 2014)**

Lema: “Iberoamérica en el siglo XXI: Educación, Innovación y Cultura”.

Principales reflexiones:

- La Conferencia trabajó sobre el programa “Metas educativas 2021: la educación que queremos para la generación de los Bicentenarios”, aprobado en 2010 en Argentina.
- Destacó la necesidad de innovación y calidad en la educación como factor de desarrollo socioeducativo.
- Destacó la importancia del intercambio e interacción educativa como factor que sustenta la construcción de una ciudadanía iberoamericana.
- Puso de relieve que la falta de oportunidades educativas es una de las manifestaciones más graves de la exclusión social, ya que limita a los individuos ejercer con plenitud su libertad y sus derechos. En la región se continúa enfrentando el reto del acceso, permanencia y conclusión del sistema escolar, así como una deuda social con los sectores no alfabetizados en décadas pasadas. Es necesario el trabajo respecto al rezago educativo, la perspectiva de género y las minorías en riesgo de exclusión social.
- Es necesario actualizar y fortalecer el *Programa Metas Educativas 2021*, prestando especial atención a la calidad educativa, a la equidad, a la formación inicial y permanente del profesorado y a la superación del abandono escolar temprano.

- Respalda el Programa Ciencia, tecnología e innovación para el desarrollo y la cohesión social, que impulsado por la OEl para la educación, la ciencia y la cultura y en colaboración con otras instituciones, entre otros aspectos se propone fortalecer la gestión de las instituciones científicas y tecnológicas.

### **Conclusiones generales sobre la reflexión educativa generada en los espacios de estas Cumbres en Educación:**

Una política educativa que se ha mantenido a través de estas cumbres es la de “asegurar para el año 2021 el acceso universal y cumplimiento de todos los niños y las niñas, de una educación primaria de calidad y el acceso a la educación secundaria de calidad de mínimo del 85% de los jóvenes, con índices crecientes de eficiencia y oportunidades de educación a lo largo de la vida para la población en general.

También es un lineamiento de estas Cumbres el que plantea que los gobiernos formularán e implementarán políticas que, en el marco de una estrategia de superación de la desigualdad social, promuevan el acceso de todos a una educación básica de calidad, incluyendo la educación inicial y de adultos, en particular para promover la alfabetización.

En el plan de acción suscrito en Québec se hace firme el compromiso de eliminar las disparidades de género en la educación primaria y secundaria, para el año 2021, compromiso que forma parte del tercer objetivo de desarrollo del Milenio: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer.

Iniciativas internacionales vinculadas con la educación (incluyen niveles de escolarización, permanencia, calidad educativa y alfabetización, entre otras cuestiones.

- Proyecto Principal de Educación PPE

- Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe PRELAC (continúa el trabajo iniciado con el anterior. Vigencia: 2002 – 2017, fue lanzado en la 31ª Conferencia General de la UNESCO).
- Educación para Todos EPT y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

El PRELAC pretende alcanzar para el año 2015 las seis metas u objetivos mundiales de Educación para Todos EPT, lanzadas en la Conferencia Mundial de Educación para Todos celebrada en 1990, bajo los auspicios de la UNESCO, el PNUD, el UNICEF y el Banco Mundial. Estos objetivos son:

### **Objetivo 1**

Extender y mejorar la protección y educación integrales de la primera infancia, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos.

### **Objetivo 2**

Velar por que antes del año 2015 todos los niños, y sobre todo las niñas y los niños que se encuentran en situaciones difíciles, tengan acceso a una enseñanza primaria gratuita y obligatoria de buena calidad y la terminen.

### **Objetivo 3**

Velar por que las necesidades de aprendizaje de todos los jóvenes y adultos se satisfagan mediante un acceso equitativo a un aprendizaje adecuado y a programas de preparación para la vida activa.

### **Objetivo 4**

Aumentar de aquí al año 2015 el número de adultos alfabetizados en un 50%, en particular tratándose de mujeres, y facilitar a todos los adultos un acceso equitativo a la educación básica y la educación permanente.

### **Objetivo 5**



Suprimir las disparidades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria y lograr antes del año 2015 la igualdad entre los géneros en relación con la educación, en particular garantizando a las jóvenes un acceso pleno y equitativo a una educación básica de buena calidad, así como un buen rendimiento.

### **Objetivo 6**

Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para conseguir resultados de aprendizaje reconocidos y mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas.

Por otra parte el PRELAC ha considerado como focos estratégicos para la región: el sentido de la educación, formación y rol protagónico de los docentes, la cultura escolar, la gestión de los centros escolares y la responsabilidad social por la educación.

**Foco 1:** Contenidos y prácticas de la educación para construir sentidos acerca de nosotros mismos, los demás y el mundo en el que vivimos.

**Foco 2:** Docentes y fortalecimiento de su protagonismo para que respondan a las necesidades de aprendizaje de los alumnos.

**Foco 3:** Cultura de las escuelas para que se conviertan en comunidades de aprendizaje y participación.

**Foco 4:** Gestión y flexibilización de los sistemas educativos para ofrecer oportunidades de aprendizaje efectivo a lo largo de la vida.

**Foco 5:** Responsabilidad social por la educación para generar compromisos con su desarrollo y resultados.

### **Antecedentes de política educativa a nivel mundial:**

- ✓ Educación para Todos: es una iniciativa mundial, iniciada en 1990 en Jomtien Tailandia, donde se fijaron seis metas a ser cumplidas en el año 2000. Sin embargo, ese año se realizó el Foro mundial de Educación en Dakar, donde se acordó extender el plazo para el cumplimiento de esas metas hasta el año 2015. En esta segunda etapa se encargó a la UNESCO la coordinación de EPT (Educación para Todos). Las seis metas son (TORRES 2001):
  - Acceso universal y terminación de la educación primaria o de un nivel mayor considerado básico.
  - Reducir el analfabetismo a la mitad de la tasa de 1990.
  - Expandir los programas de desarrollo infantil.
  - Mejorar los resultados del aprendizaje asegurando al menos el 80% de los aprendizajes esenciales.
  - Ampliar los servicios de educación básica y de capacitación de jóvenes y adultos.
  - Diseminar información relevante a la población a fin de contribuir a mejorar la calidad de su vida.
  
- ✓ Objetivos de desarrollo del Milenio: son producto de la Cumbre del Milenio organizada por las Naciones Unidas. Se trata de ocho objetivos, cada uno de los cuales incluye una o varias metas, que fueron definidas a partir de la Declaración firmada en la Cumbre mencionada. Los 191 Estados miembros de las Naciones Unidas se han comprometido a cumplir para el año 2015 estos objetivos, que son generales y no refieren exclusivamente a educación, abarcando otras temáticas como salud, pobreza, mortalidad infantil, medio ambiente y desarrollo. Dos de ellos corresponden al área educativa. Son los siguientes:

- Objetivo dos: Lograr la enseñanza primaria universal. La meta correspondiente a este objetivo es velar porque todos los niños y niñas puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria.
- Objetivo tres: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. La meta es eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005 y en todos los niveles de la enseñanza para el año 2015.

✓ **Reflexiones de Unesco OREALC en torno a la realidad educativa de América Latina:**

Algunas de las principales reflexiones sustentadas en el trabajo realizado por Unesco OREALC (Oficina Regional de Educación para América Latina y El Caribe), durante los últimos años, son:

- Contradictoriamente la política económica neoliberal, como una de las principales fuentes y a la vez manifestación de la Globalización, tiende a la privatización o semiprivatización de la educación pública, empujando a la marginalidad a grandes sectores poblacionales, reduciendo la calidad de la educación pública, aumentando día a día la brecha entre ricos y pobres, entre ilustrados y analfabetas, e inclinando cada vez más la balanza hacia un desequilibrio e inequidad social. Pensamiento de José Rivero (2004), Especialista Regional de Unesco – OREALC con sede en Santiago de Chile.
- De acuerdo con Rivero y en general con el pensamiento de OREALC, el ambiente internacional no es ajeno a la importancia de la Educación; así por ejemplo el nivel de la Educación Superior es consciente del dinamismo que debe imprimir a sus procesos, sobre todo en las áreas de la ciencia, la tecnología y la investigación, y para ello algunos gobiernos – bien pocos en realidad- han brindado apoyo a sus instituciones. Por otra parte, la internacionalización de la Educación Superior juega un papel trascendental

en el logro de la calidad de todo el sistema educativo e investigativo de un país a partir de la formación y confrontación de talento humano de alto nivel; en el visionamiento de nuevas acciones en pro del mejoramiento de la calidad global de la vida y en una mejor y mayor comprensión de las identidades nacionales y de la cultura en general. Sin embargo la realidad de la inmensa mayoría es otra y la Educación en sus diferentes niveles, iniciando por el de la Educación Superior, no responde a las nuevas exigencias planteadas por la Globalización. Es preciso señalar aquí un contraste en el sentido de que para la Educación, de acuerdo con OREALC, asumir los retos de la globalización puede significar el abordaje de grandes procesos de desarrollo, redimensionando así sus dimensiones cualitativa y cuantitativa, a partir del acceso, capacitación, uso y proyección de redes de información que posibiliten la educación de mayores cantidades de población tanto urbanas como rurales; el problema radica en ese acceso por parte de las clases sociales marginales, para lo cual los gobiernos deberían implementar políticas de equidad y justicia en la distribución de la inversión social.

- En el afán de afrontar esta realidad, el fin de la mayoría de los sistemas educativos actuales se centra en posibilitar el funcionamiento de las economías nacionales a través de la formación de una pequeña élite de la población como líderes de procesos de gestión y dirección y de las grandes masas poblacionales como mano de obra calificada para la realización eficiente y eficaz de labores precisas, que encuentren en el mercado nacional e internacional espacios de competencia y productividad. Estos propósitos encuentran grandes obstáculos en los cambios emergentes en la realidad mundial, generando desadaptaciones y nuevas formas de analfabetismo como sucede en los campos de la informática y el manejo de una segunda lengua.

Miremos, haciendo una síntesis alrededor de la Conferencia de Jomtien, el Informe “La Educación encierra un Tesoro” y las reflexiones hechas por las diferentes Cumbres Mundiales de Educación, algunos desafíos específicos que plantea la Globalización al Sector Educativo mundial, sobre todo en los países como el nuestro, en vías de desarrollo:

- Preparación de las personas para un mundo del trabajo, donde las labores que hay que efectuar están en constante evolución.
- Preparación de los individuos para la conformación, participación y el trabajo en redes.
- Preparación para el manejo de la información que transita a través de canales múltiples e informales.
- Desarrollo de la creatividad (capacidad de iniciativa), la capacidad de asombro y la autonomía (toma de decisiones), que permitan al individuo jugar con la incertidumbre y la diversidad de factores cambiantes en el contexto donde se desenvuelva.
- Preparación para una actitud favorable frente al cambio.
- Desarrollo de valores organizacionales, bajo los cuales se deben direccionar todos los procesos de la organización, con miras a la calidad y la competitividad en el servicio.
- Formación de valores personales que posibiliten la convivencia, interacción y la proyección social del individuo, haciéndolo apto para el desenvolvimiento en los diferentes ámbitos de la vida cotidiana.
- Formación para el trabajo en equipo.

- Organización de procesos de educación y capacitación permanente para el desarrollo de organizaciones inteligentes.
- En conclusión: formación de un "Pensamiento Complejo" en relación con el funcionamiento del mundo real.

De acuerdo con las Conferencias Iberoamericanas de Educación, estos retos responden a la vez a cuatro problemáticas focales que afrontan los sistemas educativos en la actualidad como fruto del fenómeno de la Globalización; estas problemáticas son:

- La relación entre Educación y competitividad económica.
- La ampliación de oportunidades y mercados educativos a partir de las recientes oportunidades ofrecidas por las nuevas tecnologías.
- La relación Educación – cohesión social.
- La relación Educación – equidad social.

Profundicemos un poco sobre cada uno de estos problemas:

**a. En cuanto a la relación Educación – Competitividad Económica:**

En primer lugar, el enfoque económico dado a la globalización la convierte en reto para la educación por cuanto a ésta (a la educación), se le considera eje de desarrollo económico y social. Al respecto, no se puede negar la relación directa o indirecta que se ha dado entre los procesos de industrialización creciente, de revolución económica y de apertura de capitales y de mercados, en los diferentes sectores de la vida nacional, y el de la Educación. Si se recuerda que la creciente

industrialización y con ella la revolución y apertura económica, han influido en la urbanización evolutiva de grandes sectores sociales, se puede a partir de allí generar un análisis crítico para determinar qué papel ha cumplido la educación en tales procesos urbanizadores y a la vez cómo ha influido la urbanización en los modelos educativos. Este es un tema que requiere un análisis profundo y exhaustivo, que no es el objeto de esta reflexión, pero que se considera interesante para posteriores análisis.

Volviendo a la relación Educación - Economía se puede afirmar que siempre ha existido y siempre existirá tan trascendental relación, por cuanto es la educación la responsable de la formación del talento humano productivo al servicio del sector económico, representado tanto en los grupos gerenciales o de liderazgo, como en la mano de obra calificada para los diferentes sectores de la producción. Se requiere por lo tanto una Educación actualizada al compás de los nuevos avances científicos y tecnológicos, coherente con la oferta y la demanda del sector productivo y del área económica en general, que forme líderes, estrategias creadores, innovadores, que gracias a su perfil revolucionen, impulsen y proyecten las economías locales, regionales y nacionales en el contexto mundial, creando así estructuras de calidad, competitivas.

Por otra parte, la economía es a su vez un factor decisivo en el direccionamiento del sistema educativo y por consiguiente es básica en el logro de su pertinencia, coherencia y calidad, por cuanto es el sector responsable de crear la infraestructura científica, tecnológica, humana y física, para que los procesos educativos se puedan desarrollar con calidad, eficiencia y eficacia. Si se cuenta con una economía sólida, con una amplia visión de futuro, con un liderazgo estratégico, que privilegie un enfoque sistémico - relacional dinámico frente a los demás sectores del desarrollo social, la Educación tendrá asegurada una evolución efectiva que le permitirá trascender en beneficio del desarrollo de las localidades, las regiones y la nación en general, en materia de la formación del nuevo ciudadano y la nueva sociedad que el mundo actual requiere.

Además se garantizará así la funcionalidad social de la educación y su engranaje con la realidad en la cual está inmersa, la cual debe intervenir y ayudar a transformar.

Lamentablemente el sistema político e ideológico de aquellos países que no cuentan con niveles de desarrollo competitivos (en vías de desarrollo) y que consecuentemente tienen unas economías poco sólidas, ha llevado a sus gobiernos a permitir una exagerada concurrencia internacional que poco a poco ha ido menguando su ya disminuida autonomía financiera e indirectamente su autonomía educativa, llevando a la educación a asumir roles que no le corresponden realmente, como el de la reproducción del sistema ideológico y social, que margina a grandes capas de la población de una educación eficiente y de calidad. En realidad la educación en estos países aparece como contexto aislado, desligado de lo económico y por lo tanto intrascendente a este nivel, lo que se convierte en un círculo vicioso que sume a la Educación en la mediocridad y a la Economía en un sector descontextuado, poco eficiente, poco eficaz en términos de desarrollo social; benéfico sólo para una pequeña élite de la población: la clase alta, la clase burócrata.

Según las Conferencias Iberoamericanas de Educación<sup>5</sup>, la obtención de un consenso entre todos los actores implicados, los partidos políticos y las organizaciones sindicales y empresariales, parece ser una condición sine qua non para el desarrollo de una fuerza laboral verdaderamente competitiva en este nuevo contexto, labor en la cual la educación debe jugar papel protagónico tanto en la moderación de procesos de acuerdo, como en el compromiso social por la formación del individuo que la sociedad requiere.

#### **b. En cuanto a la Educación y la Cohesión/ Exclusión Social:**

---

<sup>5</sup> Ibid, Página 7



El direccionamiento de los sistemas educativos nacionales de acuerdo con intereses económicos y políticos internacionales regidos por la globalización, en combinación con intereses de clase a nivel interno, sobre todo en los países "de la periferia"<sup>6</sup>, se convierten en punto clave para la cohesión o la exclusión de individuos y grupos sociales del sistema educativo y por ende para su paulatina cohesión o exclusión social.

El rol que han asumido las nuevas tecnologías en el plano educativo, enfatizado por el sello como eje de competitividad social y económica que finalmente se le ha reconocido y que asume lentamente la Educación, conllevan un peligro debido al manejo que de ella están haciendo los gobiernos nacionales, en combinación con intereses impuestos por las grandes potencias y organizaciones transnacionales: es el peligro de convertir, o tal vez de reafirmar a la Educación como un agente de socialización diferencial, cuyo fin primordial es el de mantener un sistema social debidamente estratificado.

Uno de los factores decisivos al respecto es la inequidad en la disponibilidad de tecnologías modernas y competitivas y por lógica el desigual acceso a la información por parte de las grandes mayorías populares, lo que conlleva a diferentes procesos de socialización entre grupos poblacionales, cada uno de ellos con características particulares: valores, lenguajes, contenidos ideológicos e identidades sociales y culturales diferentes. Este hecho se convierte en problema u obstáculo para una sana convivencia social y genera conflictos y tensiones entre los integrantes de los grupos sociales mencionados.

Por otra parte, son muchos los ambientes y agentes socializadores del ser humano, pero el papel trascendental que juega la Escuela como tal realza la seriedad de la situación descrita, ya que como puede convertirse en agente vital de inclusión social para individuos y grupos sociales determinados, igualmente puede ser motor de exclusión para los mismos.

---

<sup>6</sup> Término utilizado para referirse a los países en vía de desarrollo por el enfoque económico neoliberal

En cuanto al fenómeno de cohesión, se puede entender éste como la situación de homogenización ideológica y social que puede producirse en los individuos de determinados grupos sociales, por causa de una estructura teleológica educativa privilegiada de acuerdo con determinados intereses ideológico - políticos y de acuerdo con esto, por el acceso constante o no a determinados niveles de información por parte de estos grupos específicos, lo que influye a la vez en sus niveles de interacción y competitividad social, económica, cultural.

**c. En cuanto a la Educación y las nuevas tecnologías:**

Lógicamente, la aparición de nueva tecnología ha afectado el desenvolvimiento del sector educativo, lamentablemente no en esencia, ya que los procesos de enseñanza y aprendizaje no han sido modificados sustancialmente.

Para afrontar los desafíos impuestos a la Educación por este factor de la Globalización, se hace necesario trabajar en un replanteamiento de concepciones, enfoques y estrategias pedagógicas que sustenten las innovaciones educativas y en general la amplia gama de posibilidades educativas que ha generado el uso de estas nuevas tecnologías y la revolución de las telecomunicaciones, en los procesos educativos.

Son múltiples las posiciones planteadas respecto a la nueva tecnología informática y comunicacional al servicio de los sistemas educativos. Algunas están a favor por considerar que estas tecnologías favorecen el intercambio cultural, a la par del progreso de la educación, permitiendo la capacitación y actualización constante de actores claves de las comunidades educativas, como el maestro y el estudiante; por otra parte posibilitan el acceso a la información de sectores sociales que no tienen oportunidad de desarrollar procesos de educación presencial, convirtiéndose entonces en factor de equidad educativa e indirectamente social.

Otros plantean lo contrario por razones económicas que imposibilitan el acceso a este tipo de tecnología a las clases menos favorecidas, debido a los costes de inversión y la rápida obsolescencia que la caracteriza, generándose así desigualdad socio educativa, manifestada en las pocas oportunidades de información, capacitación y actualización, lo que finalmente incide directa o indirectamente en la vinculación laboral de estas clases y en su adaptabilidad y competitividad sociocultural. Además afirman que la información y los programas de multimedia que con fines educativos se elaboran, se producen en el marco de una economía globalizada, por esta misma razón poco predispuesta a aceptar la diversidad cultural e interesada por consiguiente en atender contra las culturas autóctonas.

De todas maneras, los sistemas educativos no pueden abstraerse a esta realidad de la modernidad y con una tendencia ya postmoderna sustentada en la complejidad del engranaje social, tienen que ser ágiles en su incorporación y explotación; de lo contrario quedarán fuera de contexto y fuera de competencia. En este concluyente planteamiento coinciden las conferencias, informes y cumbres mundiales sobre Educación.

La Educación indiscutiblemente debe renovar los paradigmas tradicionales que le han servido de base, ya que las rupturas entre éstos y el enfoque postmoderno que orienta el acontecer mundial es evidente.

El Círculo de Aprendizaje sobre “ Organizaciones Aprendedoras”<sup>7</sup> existente en El Salvador afirma que “El sistema educativo debe ser una organización de aprendizaje que se sustente en estructuras ágiles y flexibles y en el fomento de la creatividad, que permanezca en un proceso de innovación continua y con ello se integre en forma competitiva a la economía mundial, contribuyendo así al desarrollo de una sociedad inteligente”.

---

<sup>7</sup> CONECTÁNDONOS AL FUTURO. Hacia la creación de una Sociedad de Aprendizaje Permanente. El Salvador. E-mail: conectandonos@mh.gov.sv

Debe por lo tanto la Educación fundamentar sus procesos desde una racionalidad crítica, en la que converjan lo político, lo estratégico y lo técnico, posibilitando así coherencia con los contextos de acción. Se trata pues más de pensar en el actuar que en el hacer, para que la Educación pueda interactuar competitivamente con las demás esferas del desarrollo, incorporándose a la red o entramado de elementos culturales e interculturales y evitando así ser simplemente un sistema aislado, descontextuado, que cumple una serie de acciones sin ninguna lógica ni trascendencia.

En esta nación centroamericana (El Salvador), están desde ahora pensando en cómo redimensionar la Educación para que ésta pueda competir con calidad y en forma oportuna. Para ello trabajan en iniciativas nacionales orientadas al logro de una mayor sinergia institucional, en el posicionamiento estratégico organizacional a mediano y largo plazo, en un aprovechamiento del mayor acceso a la información, en una cultura de creatividad y comunicación y en general en el forjamiento de una Educación eficiente y competitiva. Consideran entonces a la Globalización más una oportunidad que una amenaza y citan por ejemplo la imagen con que se cuenta para la inversión extranjera, el hablar un idioma que hablan aproximadamente dos mil millones de personas y la existencia de un mercado de intercambio y apoyo en cuanto al conocimiento se refiere, como los puntos de partida para articular los procesos educativos con el entorno mundial y sus desafíos.

Retomando nuevamente los planteamientos de IIFE – Instituto Internacional de Planificación de la Educación – tres son los campos de reforma básica que deben asumir los sistemas educativos nacionales para afrontar los cambios suscitados por la Globalización. Estos son:

a. Revisión del papel del maestro, partiendo de sus métodos de enseñanza para llegar a cumplir una función de acompañante, en lugar de la de orador. Es

indispensable que el maestro integre a esta labor el uso de la nueva tecnología informática y comunicacional, que debe enseñar a utilizar y utilizar para enseñar. Para ello es un requerimiento contar entonces con la tecnología necesaria y la capacitación suficiente.

Para alcanzar la situación deseada son necesarias algunas condiciones, entre otras la autonomía pedagógica de la institución y del maestro, la que les permitirá definir en forma eficiente, ética y coherente los horizontes que desean alcanzar, los contextos dentro de los cuales se van a desarrollar los procesos, las metodologías apropiadas y la forma en que toda esta labor se va a proyectar al entorno local, regional, nacional o internacional, teniendo en cuenta un enfoque inter y transdisciplinario que involucre lo económico, lo político, lo social, lo cultural, lo ambiental.

b. Replanteamiento de la imagen del maestro mediante el establecimiento de salarios justos, la definición de criterios de evaluación del desempeño y la confirmación de su estabilidad laboral, haciendo finalmente de la labor docente una profesión atractiva para los más capaces e inteligentes.

c. Revisión de sistemas de certificación y otorgamiento de títulos de formación y/o capacitación, definiendo criterios de evaluación que permitan determinar la capacidad de la persona para adaptarse a un mercado del trabajo en plena mutación.

Esto implica una reforma curricular muy razonada que incorpore la formación y evaluación de competencias cognitivas, de habilidades y destrezas y de valores y actitudes. Los criterios de evaluación deben ser estandarizados en cada área de desempeño profesional y ser reconocidos por el mayor número posible de personas e instituciones en bien del acceso y movilidad académico - laboral de estudiantes y trabajadores. Para la formulación de tales criterios se debe contar

con la participación de expertos representantes del sector productivo, el que a su vez es usuario del producto educativo (egresados).

d. Reenfoque de la función y finalidad de cada nivel educativo, que permita modernizar el rol de la Educación en los diferentes ámbitos (económico, social, político, cultural, ambiental).

Al respecto el IIPE y Jacques Hallak (2008), definen como roles básicos de cada nivel educativo los siguientes:

**a. Educación Pre - Escolar y Básica:** formación de ciudadanos productivos, participativos y responsables, capaces de responder y de reflexionar de manera autónoma en relación con los cambios de la sociedad contemporánea. Se debe hacer hincapié en una educación básica de calidad, para todos.

**b. Educación media:** Jacques Hallak y su equipo la conciben como Educación Secundaria y plantean su incorporación a la Educación Básica o su abandono progresivo como nivel educativo, ya que generalmente, según ellos, se convierte en una etapa híbrida, con poca funcionalidad dentro del proceso formativo del ser humano. En nuestro medio la concebimos como la Educación Media, la cual debe (ya ha iniciado este proceso) replantearse pedagógicamente y tecnificarse ampliamente, convirtiéndose verdaderamente en la etapa de formación básica a nivel tecnológico, de exploración vocacional y de formación de competencias generales para el mundo laboral.

**c. Educación Superior:** Formación de líderes políticos, líderes sociales, líderes económicos, líderes culturales, líderes ambientales; de personal directivo, ingeniero y técnico, que posea una amplia visión de futuro, con una fuerte capacidad de adaptación a los cambios, con una conciencia reflexiva, crítico - constructiva, transformadora alrededor de la realidad en la cual vive, a fin de ofrecer respuestas a los diferentes sectores que la constituyen.

Retornando al campo de las políticas educativas que son el eje articulador de la relación Globalización – Educación y en concordancia con lo planteado por José Rivero (2006), varios son los acontecimientos fundamentales de carácter internacional que han reflexionado y generado lineamientos vitales alrededor de lo que debe ser la Educación frente a los retos del Siglo XXI .

En estos eventos se destaca el análisis hecho sobre los Sistemas Educativos característicos para el nuevo milenio. En cuanto a la Educación Superior es preciso señalar aquí, que de acuerdo con los planteamientos de estos espacios de reflexión y con otras conclusiones importantes como las expresadas por la “Declaración de Wingspread (Conferencia sobre la Cooperación en Educación Superior en América del Norte), celebrada en Estados Unidos y la Conferencia de Vancouver (Simposio Internacional sobre Educación Superior y Alianzas Estratégicas: El Reto de la Competitividad Global desde una Perspectiva Educativa), celebrada en Canadá, las universidades deben ser espacios académicos e investigativos, caracterizados por condiciones de crítica, racionalidad, discusión, confrontación, avance y proyección de conocimientos relevantes para el progreso y competitividad de las localidades, las regiones y de los países en general. Es en los espacios universitarios donde se debe dar curso al debate, planteamiento y replanteamiento de aquellas tendencias y modelos de acción, que como la Globalización, modifican las estructuras y procesos de desarrollo de los países. Es en la universidad donde se debe formar el líder competitivo de hoy y de mañana, capaz de conducir a la sociedad por la senda del progreso y el bienestar, bajo los desafíos del cambio y la incertidumbre.

Otros frentes analizados por estas reuniones, en las cuales se coincide ampliamente con la "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción", son:

- Internacionalización de la Educación Superior a través de programas de intercambio y cooperación multilateral entre instituciones y gobiernos, que propicien la movilidad de profesores, estudiantes y personal de gerencia, introduciéndolos así en un ambiente de multiculturalidad que los prepare para asumir el mundo globalizado en el que se desenvuelven, lo cual por lógica proyecta sus instituciones hacia la competitividad en lo local, lo regional, lo nacional y lo internacional.

Para el efecto los Ministerios de Educación deben apoyar tal gestión, avalando los estudios y experiencias que en calidad de participante extranjero se hayan realizado y facilitando a su vez la evaluación y acreditación académica transnacional, la aceptación de certificados, créditos y calificaciones y finalmente, trabajando en la estructuración de otros programas y servicios de intercambio para las comunidades internacionales.

- Estructuración de redes de telecomunicaciones, lo cual favorecerá la movilidad de la información y de las ideas; ésta será la base para la construcción de sistemas de intercambio académico e investigativo, que permitan avanzar en los procesos con información actualizada, de punta. Sin este requisito la Educación Superior no puede incursionar en los procesos de desarrollo que determinan el nivel y calidad de vida de sus comunidades.

De igual manera la movilidad de las ideas propiciada por la tecnología favorecerá de una forma u otra la apertura ideológica, la movilidad intelectual y la inserción del individuo en el mundo de la complejidad, (en referencia a los planteamientos de Morin).

Las alianzas estratégicas deben ser otro frente de trabajo a nivel de instituciones de Educación Superior. Estas se deben enfocar con una visión holista de lo que es el engranaje socio cultural en el cual interactúan; por lo tanto deben favorecer los



convenios universidad - empresa, que las proyecten a los diferentes sectores de la actividad local, enmarcada dentro de lo regional y lo global.

"Una colaboración permanente y dirigida a fortalecer la enseñanza, la investigación y la capacitación de la región, así como a mejorar la base científica y tecnológica de la industria, requerirá de alianzas estratégicas entre la Educación Superior y el Sector Empresarial, al igual que entre las propias instituciones de Educación Superior. Las alianzas aquí contempladas mejorarán la competitividad de las localidades y regiones al incrementar la capacidad de respuesta de la industria ante los requerimientos de cambio en la tecnología, las habilidades y la investigación"<sup>8</sup>.

- De acuerdo con estas reuniones, la Educación en general, para asumir los retos y exigencias de la Globalización debe mejorar las habilidades de enseñanza del personal docente e impulsar su desarrollo académico y profesional; educar de manera efectiva a los estudiantes mediante currículos desafiantes y contemporáneos; apoyar de manera particular aunque no exclusivamente, en las áreas de desarrollo económico sustentable, transferencia de tecnología y política social, a las comunidades y países, y finalmente, mejorar los sistemas y los servicios de apoyo a la administración y la investigación para que las instituciones Educativas estén en mejores condiciones de cumplir su misión fundamental de enseñanza e innovación.

- También enfatizan en la necesidad de la formación de personal, que ante el relevo generacional esté en posibilidad de afrontar los desafíos del mundo contemporáneo, rompiendo con los paradigmas de reproducción intelectual y masificación social que actualmente aquejan a las sociedades menos competitivas. Para ello es necesario fortalecer la preparación de niños y jóvenes, mejorando su acceso a la Educación, ofreciendo currículos pedagógicos y didácticos relevantes, de acuerdo con las necesidades de sus contextos

---

<sup>8</sup> Ibid, pág. 15

culturales, como también mediante el ofrecimiento de programas de formación técnica y educación continuada. En estricta relación con estas exigencias está la cualificación del profesorado y el mejoramiento de sus condiciones laborales.

- Otro de los frentes más importantes, vitales, frente al que se encuentra la Educación en general, es el que representa el interrogante sobre los valores. Y al hablar de valores estamos hablando de valores humanos: personales, sociales, culturales, académicos, éticos, más aún, profesionales; pero también de valores corporativos, organizacionales, institucionales.

Las Conferencias Iberoamericanas de Educación plantean: "Enfrentamos un momento decisivo de la historia; en pleno desarrollo de la capacidad tecnológica del ser humano, surge con fuerza renovada la pregunta por los valores. Entonces el sistema educacional empieza a reaccionar comprendiendo que la cultura es más que su capacidad cognitiva; que debe transmitir nuevas destrezas para nuevas tecnologías, pero que debe educar principalmente para discernir en la toma de decisiones, porque ninguna decisión por técnica que sea, es neutral". (Conferencia Iberoamericana de Educación México 2014)

En este sentido se hace urgente el trabajo que en la estructuración de un nuevo perfil de ciudadano-a, en correspondencia con las características y retos que plantea el siglo XXI, debe realizar la Educación. Deben ser pues prioridad de la Educación: el desarrollo humano de su comunidad educativa y la labor académica, investigativa y transformadora en torno a la dimensión humana del desarrollo social en general. Subyace a estas afirmaciones la intencionalidad en el mejoramiento de la calidad de vida, que debe acompañar todos los procesos que en este ámbito se realizan, superando la ruptura teoría - praxis en beneficio del progreso educativo y social de los contextos locales, regionales y globales que lo enmarcan.

Se retoman aquí los planteamientos sobre el "Pensamiento Complejo"<sup>9</sup> que explican la ubicación de una Institución Educativa como engranaje fundamental de toda la estructura social, como sistema básico de interrelaciones cognitivas, simbólicas, ideológicas, que otorgan fluidez y dinamismo a los procesos socioculturales, políticos, económicos, ambientales desarrollados dentro de contextos humanos específicos, y que a la vez se convierten en fuente y motor de rupturas paradigmáticas y de transformaciones estructurales que facilitan u obstaculizan el funcionamiento de la misma sociedad. Se concibe entonces que la Educación debe ser ese ámbito en el tiempo y en el espacio, donde se propicie a partir de Modelos Pedagógicos lógicos, racionales, pertinentes, de acuerdo con el momento histórico actual pero con visión de futuro, la formación de un ser humano autónomo, crítico - constructivo, relacional, contextualizado dentro de su realidad pero con una visión intercultural, pluralista; tolerante, creativo, trascendente, que se autoestime y tenga conciencia del rol que tiene dentro de la sociedad en la cual existe; en fin, con una racionalidad humana, manifestada en los procesos de comunicación, interacción y convivencia que como ser humano afronta. Esta labor de formación debe estar acompañada del análisis, la reflexión, la conceptualización, la relevancia, el ejemplo y en lo posible la vivencia por parte de los estudiantes, de valores éticos personales y sociales, de valores ciudadanos, políticos, profesionales, culturales.

Sólo a partir de la formación humana en valores y del direccionamiento de las organizaciones educativas desde un enfoque gerencial que los privilegie, se podrá lograr la permanencia y competitividad en el contexto mundial de la globalización, al formar talento humano estructurado ideológicamente, comprometido con el cambio social y el mejoramiento del nivel de vida de sus localidades y regiones.

Las Conferencias Iberoamericanas de Educación concluyen que las acciones pedagógicas enfocadas a una formación ética y de educación en valores "pueden

---

<sup>9</sup> MORÍN, Edgar. Pensamiento Complejo.

sincretizarse en la promoción de acciones de carácter local y regional, orientadas y guiadas por principios éticos de carácter global y universal".

Reflexionan igualmente sobre algunas áreas críticas del desarrollo comunitario que se han convertido en ámbitos claves para la formación valoral de los diferentes actores sociales, ya sea dentro de los procesos educativos formales, o en aquellos procesos de tipo informal o no formal realizados al interior del sistema educativo local; éstos son : la conservación y utilización adecuada de los recursos del medio, el equilibrio en la distribución de la riqueza, el respeto a los derechos humanos, la no discriminación y la participación no solo formal sino activa en la toma de decisiones de carácter colectivo, procurando para ello el ejercicio de una democracia participativa, basada en la promoción de formas de pensar y regular las acciones de carácter individual en concordancia con el compromiso interpersonal y los intereses generales de la colectividad.

Finalmente las Conferencias plantean como retos específicos para la Educación en el campo de la formación en valores, con miras a afrontar las características y desafíos del nuevo milenio, los siguientes:

- La formación en el respeto y la promoción del pluralismo, como factor de progreso individual y colectivo.
  
- El reconocimiento del poder formativo de la comunidad.
  
- Promoción de una autocrítica sana de nuestra propia cultura, paralela al reconocimiento y aprendizaje de lo valioso de las otras.
  
- Cultivo del diálogo como vía para abordar y, si es posible, resolver conflictos.
  
- Fortalecimiento de la democracia, el respeto, la defensa y la promoción de los derechos humanos.

En este mismo sentido se señalan como campos de análisis , reflexión y urgente transformación, la inversión en educación con un enfoque de justicia, equidad y solidaridad; la relación Escuela - Entorno, que posibilite una transformación de procesos de formación acordes con las exigencias y requerimientos de hoy y del mañana; el docente y su formación ética, valoral, pedagógica y filosófica; el rol del Estado y la construcción de consensos; los valores y el currículo y finalmente la organización y la gestión educativa que deben ser participativas, democráticas e innovadoras.

- **LINEAMIENTOS MARCO DE POLÍTICA EDUCATIVA NACIONAL QUE AVALAN UN MODELO DE GESTIÓN EDUCATIVA INSTITUCIONAL**

Realizado un estudio inicial de la normatividad y las políticas educativas vigentes en nuestro país, se ha encontrado suficiente sustento y bases jurídicas, conceptuales y procedimentales que avalan la implementación de un modelo de gestión educativa institucional desde la DpV. Hecho un recorrido por las principales normas se ha encontrado lo siguiente en lo que tiene que ver con la misión, quehacer esencial y proyección del modelo de gestión:

- **LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (Ley 115 de 1994):**

La Ley asigna la responsabilidad en la calidad y cubrimiento del servicio educativo al Estado, la sociedad y la familia. En este sentido expresa: “El estado atiende permanentemente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento del servicio educativo. Allí se encuentra tácito el requisito de aplicación del ciclo de la mejora continua PHVA.

Citas expresas en lo que tiene que ver con la calidad en la prestación del servicio educativo:

-Título IV Organización de la prestación del servicio educativo. Capítulo I : Normas generales.

Artículo 72: Plan Nacional de Desarrollo Educativo., elaborado con carácter indicativo. Será evaluado, revisado permanentemente y considerado en los planes nacionales y territoriales de desarrollo.

Artículo 73: PEI – Proyecto Educativo Institucional: debe incluir el sistema de gestión de la institución educativa.

Artículo 74: Sistema Nacional de Acreditación, con la responsabilidad del Ministerio de Educación Nacional y la Junta Nacional de Educación JUNE. Establecerá y reglamentará un Sistema Nacional de Acreditación de la Calidad SNA al servicio del PEI.

Artículo 75: Sistema Nacional de Información, también a cargo del Ministerio de Educación Nacional y la JUNE.

- **DECRETO 1860 de 1994 :**

En toda su extensión da bases para la organización de sistemas de gestión en las instituciones educativas y para la prestación de un servicio educativo con calidad.

Expresamente se encontró lo siguiente:

Capítulo I: De la prestación del servicio educativo.

Capítulo II: Organización de la educación formal.

Capítulo III: El PEI y su proceso de gestión.

Capítulo IV: El gobierno escolar y la organización institucional.

Capítulo V: Orientaciones curriculares. Todo lo que tiene que ver con la gestión académica.

Capítulo VI: Evaluación y promoción.

Capítulo VII: Calendario académico.

Capítulo VIII: Disposiciones finales y vigencia. Artículos 61: Inspección y vigilancia del servicio educativo. Artículo 62: Sistema Nacional de Información. Artículo 63: Sistema Nacional de Acreditación.

- **VISIÓN COLOMBIA II CENTENARIO 2019. “HACIA UNA SOCIEDAD MAS IGUALITARIA Y SOLIDARIA”. EDUCACIÓN VISION 2019 (MEN).**

Vectores centrales:

- ✓ Cerrar brechas sociales y regionales.
- ✓ Construir ciudades amables.
- ✓ Forjar una cultura para la convivencia.

En tal sentido se plantea unos objetivos:

- ✓ Segundo objetivo: una sociedad más igualitaria y solidaria. Aquí se encuentran como estrategias:

Educación bilingüe.

Tasas de cobertura de 100% en educación básica. Articulación entre niveles educativos y mercado laboral, a partir de la educación media y la educación superior. Formación para el trabajo.

Articulación de la educación media y la educación superior.

Elevar los niveles de lectura en el país.

Elevar los niveles de participación de la comunidad educativa.

Funcionamiento por resultados.

- ✓ Cuarto objetivo: Estado eficiente al servicio de los ciudadanos.

Acceso a la educación en todos los niveles.

Una educación de calidad. Aseguramiento de la calidad y mejoramiento continuo.

Capítulo III: Fortalecimiento de la gestión de las instituciones educativas y de la administración del sector (eficiencia). Aquí señala como metas:

a. Fortalecer la gestión y responsabilidad de las Instituciones educativas.

Instituciones educativas IE operando con indicadores de gestión y haciendo públicos sus resultados.

Entidades territoriales apoyando procesos de certificación de IE.

Incremento en el porcentaje de satisfacción de los beneficiarios de los servicios de las IE.

Estrategias:

Adoptar tablero de indicadores de gestión.

Promover la conformación de una oferta certificada de servicios y programas de apoyo al mejoramiento de la gestión dirigidos a la IE con participación de organizaciones especializadas, Universidades y empresas del sector productivo.

Promover procesos de certificación y acreditación de calidad de las IE.

b. Modernizar la gestión de las secretarías de Educación.

Indicadores de resultado: cobertura, calidad y eficiencia.

Metas:

Secretarías de educación con procesos misionales y sistemas de información implantados.

Porcentaje de Secretarías certificadas, con ejecución de trámites oportunos y en línea con el MEN.

Porcentaje de Secretarías operando con indicadores de gestión y haciendo públicos sus resultados.



Porcentaje de satisfacción de los usuarios sobre los servicios de las secretarías de Educación.

Secretarías de Educación certificadas con la Norma NTCGP 1000 o la norma aplicable.

c. Fortalecer la gestión de las Instituciones de Educación Superior IES.

Indicadores:

Porcentaje de IES públicas y privadas que han adoptado tablero de indicadores de gestión y hacen públicos los resultados.

Porcentaje de recursos asignados de acuerdo con indicadores.

d. Tres programas estratégicos para mejorar la calidad y la competitividad de las organizaciones educativas, las personas y el país:

Incorporación de las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) a la educación.

Dominio del inglés como lengua extranjera.

Formación en competencias laborales generales.

- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO EDUCATIVO 2014 - 2018 “Colombia la más educada” (Plan nacional Sectorial de Educación), incluido dentro del Plan Nacional de Desarrollo “Todos por un nuevo País: paz, equidad, educación”. Fundamentado en la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo Ley 152 de 1994, cuyo propósito es construir una Colombia en paz, equitativa y educada.**

Vectores centrales:

a. Potenciar educación inicial

b. Alcanzar la calidad educativa en educación básica y media

- c. Mayor cobertura y permanencia en el sistema educativo
- d. Construcción del sistema de educación terciaria con mayor acceso, calidad y pertinencia
- e. Desarrollos del Sistema Educativo Indígena Propio (SEIP) en el marco del Decreto 1953 de 2014
- f. Colombia libre de analfabetismo
- g. Colombia bilingüe
- h. Potencialización de las capacidades y los talentos excepcionales

Dentro de estos vectores ocupan lugar especial de manera transversal, las siguientes metas estratégicas:

- Fortalecimiento de la gestión de las IE y de la Administración del sector.
- Programas estratégicos para mejorar la calidad y la competitividad:
- Incorporación de las TIC a la educación.
- Competencias laborales generales.

Indicadores:

- ✓ Porcentaje de colegios oficiales en niveles alto, superior y muy superior en las pruebas Saber 11
- ✓ Tasa de cobertura de alta calidad en educación superior (universidades o programas acreditados)
- ✓ Porcentaje de la población evaluada en el sector oficial en las pruebas Saber 5 que sube de nivel de logro, respecto a la línea base
- ✓ Porcentaje de estudiantes del sector oficial evaluados con nivel B1 o superior de inglés del Marco Común Europeo
- ✓ Porcentaje de estudiantes con jornada única
- ✓ Tasa de cobertura neta en educación media

Algunas de las estrategias para el alcance de estas metas son:

- ✓ Establecimientos educativos rurales y urbanos de bajo logro acompañados en su gestión escolar.

- ✓ Establecimientos educativos urbanos y rurales ejecutando Planes de Mejoramiento Institucional PMI.
- ✓ Entidades territoriales apoyando procesos de certificación de calidad de IE.
- ✓ IES con evaluación de condiciones de alta calidad.
- ✓ Certificación de Secretarías de Educación con la Norma de Calidad NTCGP1000
- ✓ Certificación de IES según estándares de calidad ISO 9001:2015 y NTCGP 1000
- ✓ Certificación de entidades adscritas al sector con la norma de calidad NTCGP1000.

- **LEY 715 :**

Título II: Sector Educación. Es responsabilidad del Estado y de sus organizaciones respectivas:

Artículo 5:

Inciso 5.6: Definir, diseñar y establecer instrumentos y mecanismos para una gestión de calidad de la educación.

Inciso 5.20: Establecer incentivos para los Distritos, Municipios e Instituciones Educativas IE por el logro de metas en cobertura, calidad y eficiencia en el uso de los recursos.

- **PLAN DECENAL DE EDUCACIÓN 2006 – 2016**

Visión: La Educación como un bien público de calidad.

Propósito 3: Fortalecer la educación pública en todos sus niveles. Asegurar condiciones de calidad.

Propósito 4: El estado garantizará a través de políticas educativas públicas sostenidas: gestión de recursos; gestión educativa con criterios de eficacia, eficiencia, transparencia, calidad y bien común.

Propósito 7: Maestros como sujetos esenciales de un proceso educativo con calidad.

Propósito 11: La educación debe ser objeto de una política de Estado, manifestadas a través de una Ley estatutaria para fortalecer su calidad.

Categorías de trabajo con sus correspondientes macroobjetivos:

- ✓ Categoría: Fines y calidad de la educación en el Siglo XXI (Globalización y autonomía).

Macroobjetivos:

Articulación y coherencia del sistema educativo.

Sistema de seguimiento y evaluación de la educación.

Calidad del sistema.

- Categoría: Educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía.

Macroobjetivos:

Estructura y organización escolar: articular instancias involucradas en la organización escolar. Los PEI deben consolidar características de calidad con equidad.

- ✓ Categoría: Renovación pedagógica y uso de las TIC.

Macroobjetivos:

Evaluación institucional de acuerdo con estándares de calidad determinados.

Evaluación y promoción de estudiantes coherente con estándares de calidad nacionales e internacionales.

Fortalecimiento de los PEI y sus mecanismos de seguimiento.

- ✓ Categoría: Ciencia y tecnología integradas a la Educación:

Macroobjetivos:

Formación de talento humano.

- ✓ Categoría: Más y mejor inversión:

Macroobjetivos:

Inversión y gestión. Aumento de la capacidad de gestión de las Instituciones educativas del Estado.

Inversión para formación del talento humano y bienestar.

- ✓ Categoría Equidad: acceso, permanencia y calidad.

Macroobjetivos:

Sistemas integrales de calidad, que permitan la evaluación de instituciones y programas dirigidos al mejoramiento y seguimiento del sistema educativo.

- ✓ Categoría Liderazgo, gestión, transparencia y rendición de cuentas.

Macroobjetivos:

Fortalecimiento de la articulación intersectorial, aseguramiento de la calidad y consolidación de la gestión educativa.

Formación para la gestión. Programa Nacional de Formación y Capacitación pertinente y significativa en Gestión Educativa.

Planeación, gestión y evaluación de políticas educativas, con enfoque participativo.

- ✓ Categoría Fortalecimiento de la gestión:

Macroobjetivos:

El 100% de las IE tendrá valoración y certificación de calidad sobre las condiciones de la prestación del servicio.

Establecimiento del Sistema de Información de la Gestión Educativa en el 2009.

Diseño y puesta en práctica de un Sistema de Formación Integral de la Gestión Educativa, que permita la planeación, el seguimiento y la evaluación en Entes territoriales e IE.

Capacitación a directivos docentes en gestión escolar y Sistemas de Gestión de la Calidad Educativa.

- TENDENCIAS INHERENTES AL FENÓMENO DE LA GLOBALIZACIÓN:

De acuerdo con algunos autores tales como Peter Senge, Stephen Covey, Alvin Toffler, Shapiro, el fenómeno de la globalización conlleva algunas tendencias de gestión que de forma particular se han ido imponiendo hasta llegar a convertirse e parte y característica integral de la gestión educativa. Estas tendencias son:

- Competitividad: capacidad de generar satisfacción en los clientes o consumidores, con base en la capacidad de poder ofrecer un producto o servicio a menor precio fijando adecuados niveles de calidad. De esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán alcanzar mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas que disminuyen su posibilidad de sostenibilidad en el espacio real.

Por otra parte, con frecuencia se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto. La pérdida de competitividad amenaza a largo plazo la supervivencia de una empresa o grupo de empresas.

- **Anticipación:** acción de anticipar en el tiempo la ejecución de una cosa o anticiparse una cosa. Hecho o circunstancia de anticiparse en el tiempo. Para el caso de la categoría gestión, el concepto de anticipación se refiere a una característica o propiedad generalmente positiva de la gestión, que consiste en prever, adelantarse a los hechos o acontecimientos, visualizar con anterioridad situaciones, ser precavido, ser ágil en el pensamiento y la acción para obrar previamente a lo previsto. Esta propiedad generalmente es buena y trae efectos positivos o favorables para la organización. Por tanto la anticipación se considera un atributo de una buena gestión o de un buen gestor. Sin embargo pueden existir excepciones sobre sus efectos positivos.

- **Visión de futuro:** tendencia gerencial que consiste en la construcción, planteamiento y puesta en escena, de sueños, ideales, metas a largo plazo, objetivos de desarrollo, que configuran el horizonte deseado hacia el cual se quiere enfocar o avanzar un proyecto de vida individual o colectivo (organización). La visión de futuro se convierte en elemento estratégico que motiva, impulsa, hala, se convierte en motor de trabajo de personas y grupos. Stephen Covey ubica la visión de futuro dentro de los “Hábitos de la gente altamente efectiva” y Miguel Ángel Cornejo dentro de las características de un líder; dice Cornejo que “quien no sabe para dónde va cualquier camino le sirve”.

- **Excelencia:** cualidad o atributo de un objeto, situación o persona que sobrepasa las expectativas y supera lo esperado en términos de calidad o perfección. “Es una virtud, un talento o cualidad, lo que resulta extraordinariamente bueno y también lo que exalta las normas ordinarias. Es también un objetivo para el estándar de rendimiento y algo perfecto” (Wikipedia).

- **Trabajo en equipo:** forma de organización colectiva para el desarrollo de una labor o proyecto, en la que existen responsabilidades individuales y colectivas; en la que todos aportan para el alcance de la meta deseada. Todos los integrantes

del colectivo se identifican con un objetivo común y trabajan en torno de él. Para el correcto funcionamiento el trabajo en equipo requiere características específicas tales como: complementariedad, coordinación, comunicación abierta entre sus miembros, confianza, compromiso, entre otras. El trabajo en equipo es tendencia por excelencia en el desarrollo y gestión de las organizaciones de hoy.

- Alianzas estratégicas: herramienta de gestión organizacional que consiste en la búsqueda y unión de procedimientos, esfuerzos, recursos, tiempos, entre dos o más empresas, instituciones u organizaciones, en el ámbito local, regional, nacional o internacional, con el propósito de alcanzar horizontes deseados.

“Relación duradera entre dos empresas cuyo alcance crece con el tiempo. El objetivo es mejorar la utilización de los recursos, lograr economía de escala, mejorar el aprovechamiento de la red de distribución, y abaratar mano de obra” .

<http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/diccionario.htm>.

- Movilidad paradigmática: condición intelectual que consiste en no circunscribirse a un solo paradigma o modelo de pensamiento, sino en explorar, analizar, descubrir nuevos modelos o formas de pensamiento, identificando potencialidades en ellos, aprehendiendo lo valioso de cada uno y construyendo a partir de lo identificado, un modelo o representación mental propia. La movilidad paradigmática se considera una cualidad o atributo en la persona y en la gestión organizacional del siglo XXI.



## **CAPITULO 2:**

### **LOS VALORES EN LAS POLITICAS EDUCATIVAS COLOMBIANAS**

**Método: Análisis de textos o contenidos, hermenéutica**

**Plan Nacional de Desarrollo 2006 – 2010: Estado Comunitario: desarrollo para todos (2006-2010) - Álvaro Uribe Vélez**

Este Plan estuvo basado en la figura del Estado Comunitario como concepción y lógica fundamental de desarrollo del país. Fue una concepción centrada en los intereses axiológicos del desarrollo. “El Estado Comunitario tiene como objetivo que los recursos del Estado sirvan al interés de la comunidad, a través de la variable de equidad. Y tiene un medio: que la comunidad participe ampliamente en la toma, ejecución y supervisión de las decisiones del Estado, para garantizar la transparencia” PND 2006 - 2010.

Dentro del Plan la herramienta del Estado Comunitario se convierte en figura legal, social, económica y política, alrededor de la cual giran ideas, procesos y proyectos del plan. El Estado comunitario está basado en el concepto constitucional del Estado Social de Derecho, privilegiado para lograr los fines económicos atrás mencionados. “El Estado Comunitario existe para beneficio de la gente, no de sí mismo; en otras palabras, es un medio para que la actividad pública beneficie a los gobernados, es decir, a toda la población, y no a los funcionarios, a los grupos de poder, a la politiquería o las burocracias laborales” PND 2006 - 2010. El Estado Comunitario debe estar fundamentado en políticas y objetivos enmarcados en la justicia y la equidad social, en la participación democrática de los ciudadanos, en la toma de decisiones validadas a través de una democracia representativa, fruto de una democracia participativa. Estos son fundamentos axiológicos inherentes al Estado Comunitario; es así como esta herramienta o instrumento de desarrollo se

convierte en garantía de transparencia, eficacia, eficiencia, efectividad y equidad. Las necesidades y expectativas de la ciudadanía deben ser el motor y esencia en la configuración de planes y programas gubernamentales. “La exigencia ciudadana permanente impone un sincero afán de los funcionarios, prudencia en el compromiso, diligencia en la acción e imaginación para explorar opciones y superar obstáculos” PND 2006 – 2010.

El trabajo individual y colectivo en función de la satisfacción de necesidades y expectativas de la ciudadanía, la mejora creciente en la calidad de procesos y procedimientos para la generación de productos y servicios, el liderazgo y la transparencia ética, son valores que garantizan el alcance de un país con calidad, el acceso a una información oportuna, el conocimiento de realidades y expectativas, la conciencia sobre las posibilidades y las limitaciones, la reflexión sobre las obligaciones y la confianza en las instituciones.

Otros beneficios que ofrece la concepción de Estado Comunitario sobre la que está sustentado este Plan Nacional de Desarrollo y que tienen que ver con el componente axiológico de la gestión de país, son:

- “El Estado Comunitario garantiza que la función del patrimonio público sea el servicio permanente a la comunidad.
- El robustecimiento de ese patrimonio sólo se concilia con el mejor servicio a los ciudadanos.
- Lo público es la propiedad de toda la sociedad, que impone superior cuidado, diligencia en su administración y energía en la toma de decisiones para su mejora.
- Se requiere dar especial relevancia a la tarea reformadora del Estado para crear riqueza pública, proveer buenos servicios, y asignar los recursos públicos a tareas prioritarias, dentro de las cuales se destaca la equidad social.
- El Estado Comunitario es un Estado promotor y subsidiario.

- El Estado promotor no es el Estado empresario, absorbente, que marchita la iniciativa privada. La función de promover implica llenar vacíos, acometer una labor subsidiaria y, por lo general, temporal.
- El Estado Comunitario es un árbitro, no un invasor de la actividad privada. Es un complemento, no un sustituto de ella.
- Muchas de las inversiones públicas contenidas en este Plan han sido diseñadas con ese criterio de complementariedad en mente.
- El Estado Comunitario es un ejercicio dialéctico permanente que se refleja en una tarea de evaluación, ajuste y rectificación cuando sea necesario; es decir, al tiempo que se pone mucho empeño en las reformas propuestas y adelantadas con patriotismo, se ataca con especial vigor el estancamiento y la corrupción.
- Este Plan de Desarrollo impulsa la participación ciudadana, que es connatural al Estado Comunitario, y que se garantiza por medio de la Seguridad Democrática.
- El modelo implícito en el Estado Comunitario consta de cinco principios fundamentales: 1. Seguridad democrática 2. Respeto a las libertades públicas 3. Construcción de cohesión social 4. Transparencia 5. Respeto a la independencia de instituciones del Estado.
- El Estado Comunitario es transparente, es visible frente a la ciudadanía; por último, respeta la separación de poderes y la independencia de las diversas instituciones del Estado”. PND 2006 – 2010

**Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014: Prosperidad para Todos, Juan Manuel Santos Calderón. “Más empleo, menos pobreza y más seguridad”**

El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, ha sido considerado como mapa ó brújula para emprender un camino de superación de condiciones, de trabajar en pro de la satisfacción de necesidades y expectativas, de potencializar talentos y sinergias que posee la nación, pero especialmente representa el momento y el

espacio para caminar hacia un horizonte deseado, con una visión de país en el corto, el mediano y el largo plazo.

Para alcanzar las metas trazadas se proponen unos ejes de trabajo, que se presentan a continuación:

- “Innovación en las actividades productivas nuevas y existentes, en los procesos sociales de colaboración entre el sector público y el sector privado, en el diseño y el desarrollo institucional, en la adaptación al cambio climático y la gestión del desarrollo sostenible.
- Buen gobierno como principio rector en la ejecución de las políticas públicas, en la ejecución de los programas sociales, y en la relación entre el Gobierno y el ciudadano.
- Mayor relevancia internacional de Colombia en los mercados internacionales, en las relaciones internacionales, y en la agenda multilateral del desarrollo y de la cooperación.
- Construcción de una sociedad para la cual la sostenibilidad ambiental sea una prioridad y una práctica como elemento esencial del bienestar y como principio de equidad con las futuras generaciones.
- . Consolidación de un Estado que abogue por el desarrollo sostenible y que anteceda y prepare a la sociedad para enfrentar las consecuencias del cambio climático.

Los anteriores ejes son trabajados con base en una plataforma epistemológica sustentada en tres pilares:

- “Un crecimiento sostenido basado en una economía más competitiva, más productiva y más innovadora, y con sectores dinámicos que jalonan el crecimiento.
- Una estrategia de igualdad de oportunidades que nivele el terreno de juego, que garantice que cada colombiano tenga acceso a las herramientas fundamentales que le permitirán labrar su propio destino, independientemente de su género, etnia, posición social o lugar de origen.

- Una estrategia para consolidar la paz en todo el territorio, con la consolidación de la Seguridad, la plena vigencia de los Derechos Humanos y el funcionamiento eficaz de la Justicia.

El camino hacia la prosperidad para todos debe necesariamente tener como esencia una reducción de las desigualdades y de las brechas de oportunidades que existen en el país. “La prosperidad debe llegar a cada uno de los colombianos, y a cada uno de los municipios, departamentos y regiones donde viven. La prosperidad es para todos”.

Como puede evidenciarse en los anteriores párrafos los valores humanos sociales y organizacionales hacen presencia en este plan de desarrollo, convirtiéndose en substancia, en esencia, de los planes y programas de desarrollo del país. En consecuencia son eje de trabajo de entidades públicas y privadas y de los diferentes sectores de la vida nacional, entre ellos el sector de la educación, el cual con mayor responsabilidad social por su naturaleza humana, debe integrarlos a su quehacer y visión real y prospectiva. Muy importante apreciar como los valores como dimensión axiológica de la persona, trascienden el espacio individual y particular, para ser parte constitutiva del espacio de lo colectivo y de lo público.

**Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018: Todos por un nuevo país. “Paz, equidad, educación”. Juan Manuel Santos Calderón.**

El Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018: Todos por un nuevo país, tiene como propósito esencial construir una Colombia en paz, equitativa y educada. La paz, la equidad y la educación son pilares para la construcción de una sana sociedad, con sentido de lo humano y con visión altruista. “Una sociedad en paz puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas y puede invertir recursos en mejorar la cobertura y calidad de su sistema educativo. Una sociedad equitativa en donde todos los habitantes gozan de los mismos derechos y oportunidades permite la

convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano. Finalmente, una sociedad educada cuenta con una fuerza laboral calificada, que recibe los retornos a la educación a través de oportunidades de generación de ingresos y de empleos de calidad, y cuenta con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia”. PND 2014 – 2018.

Este Plan Nacional de Desarrollo centra sus planes, programas y proyectos en estos tres pilares, planteándose como continuación de lo trabajado en el primer período de Gobierno del Presidente Santos y como proyección hacia los cuatro años siguientes (segundo período), en la búsqueda por la consolidación de un nuevo país.

Para el logro de los objetivos del Plan se plantean cinco estrategias “transversales” que sustentan los tres pilares que lo orientan: la paz, la equidad y la educación; estas estrategias son:

- 1) Competitividad e infraestructura estratégicas
- 2) Movilidad social
- 3) Transformación del campo
- 4) Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz y
- 5) Buen gobierno.

Estas cinco estrategias tienen un marco de acción: están transversalizadas y dinamizadas por una estrategia ambiental denominada “Estrategia de crecimiento verde”. El tema ambiental no está definido como un eje central de desarrollo sino como eje transversal ya que todos los sectores deben adoptar un enfoque de generación de valor agregado, orientado hacia un desarrollo sostenible y sustentable.

### **Capítulo 3:**

#### **Los valores como marco de pensamiento y acción en las políticas educativas a nivel de Iberoamérica**

##### **Método: Análisis de textos o contenidos, hermenéutica**

Las declaraciones de las Cumbres mencionadas en el primer capítulo son evidencia de la importancia y trascendencia que asume el tema de la Educación y de los Valores, para la Democracia y para el desarrollo humano y social en general, en Iberoamérica. Al respecto, se plantea:” Enfrentamos un momento decisivo de la historia; en pleno desarrollo de la capacidad tecnológica del ser humano surge con renovada fuerza la pregunta por los valores. Entonces el sistema educacional empieza a reaccionar comprendiendo que la cultura es más que su capacidad cognitiva, que debe transmitir nuevas destrezas para nuevas tecnologías, pero que debe educar principalmente para discernir en la toma de decisiones porque ninguna decisión por técnica que sea, es neutral” XXII Conferencia Iberoamericana de Educación (Salamanca, España)

Desde este referente los Sistemas de Educación en Iberoamérica, y específicamente las Instituciones Educativas como escenarios donde se viven los procesos formativos, deben apropiarse y abordar de manera estratégica la labor de formación, motivación y reflexión permanente con las comunidades en torno al tema de los valores. Algunas acciones pedagógicas requeridas para alcanzar esta meta son:

a. Fortalecimiento del respeto y la promoción del pluralismo:

Lingüística y culturalmente la realidad social es plural, en las formas de entender el mundo y de enfrentar los problemas. El respeto y la promoción de tal pluralismo y la confianza en que es factor de progreso individual y colectivo, supone reconocer de hecho y de derecho, el poder formativo de la comunidad.

Fortalecer la democracia, el respeto, la defensa y la promoción de los derechos humanos requiere desde el Estado, políticas y acciones de orden social y económico que posibiliten a los ciudadanos resolver sus necesidades básicas y transformar situaciones de inequidad, violencia, impunidad y corrupción.

Igualmente son necesarias políticas y acciones educativas, que desde el contexto social ayuden a la construcción de una sociedad diversa, tolerante, que respete la diversidad y la diferencia, que cree conciencia en las nuevas generaciones que todos tenemos derecho y dignidad humana, que somos iguales. Desde los procesos de formación social en su conjunto, desde la educación no formal (llamada en Colombia Educación para el trabajo y el desarrollo humano) y desde la informal, hay posibilidad para la creación de espacios de reflexión, formación y construcción conjunta de valores que permitan avanzar hacia la consolidación de una sociedad más justa y equitativa.

b. La escuela y su entorno:

La escuela debe ser capaz de promover un efectivo acceso al conocimiento científico, humanístico, artístico y tecnológico, como condición de desarrollo personal en un mundo cambiante.

Pero además, hoy la escuela debe ser capaz de formar personas que sepan desenvolverse y enfrentarse con éxito a la incertidumbre, que sepan tomar decisiones, que desarrollen satisfactoriamente sus competencias básicas y afiancen su identidad en la pluralidad.

Los escenarios educativos que la escuela construye y/o acoge tanto formales como informales, deben facilitar, además del aprendizaje individual, la interacción entre iguales, el aprendizaje cooperativo, el cultivo de la autonomía, el ejercicio del diálogo y el esfuerzo personal como entrenamiento para superar las dificultades y como aprendizaje para aquellas que puedan presentarse a lo largo de toda la vida.



La educación en valores, si bien se centra en la escuela, no termina en ella, puesto que está basada fundamentalmente en los aprendizajes de modelos presentes en su entorno, en los imaginarios, creencias, tradiciones, normas morales y éticas y en general en todo el contexto sociocultural que rodea la Escuela.

c. El docente y su formación:

Confiar en el profesorado y en los responsables de la dirección y la supervisión educativas una propuesta de educación en valores éticos y para la democracia, requiere del concurso de un conjunto de acciones que hagan posible una mayor profesionalización de su labor y el mejor reconocimiento académico y social de sus competencias.

Es indispensable dotar a los docentes de las herramientas necesarias para enfrentar el reto de la educación en valores, lo cual debe reflejarse en la formación de los formadores de formadores y en los programas de formación y capacitación de los docentes.

Es preciso como lo reflexionan y proyectan las Cumbres y reuniones en educación, generar condiciones para la profesionalización y dignificación de la labor docente, de manera que sea reconocida como una de las profesiones vitales para el desarrollo de un país. Junto con el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas del docente, debe ir el mejoramiento de los procesos de selección, admisión, inducción, reinducción, y evaluación del docente.

d. Valores y currículo:

La educación en valores exige la construcción de un currículo que incorpore su aprendizaje de forma transversal y que pueda reflejarse en acciones pedagógicas enmarcadas en el proyecto educativo institucional.

Un currículo que tenga en cuenta contenidos informativos, procedimentales y actitudinales y que permita la transformación de las relaciones interpersonales en el espacio del aula y de la escuela, de acuerdo con los valores pertinentes.

Al respecto, es necesario pensar la transversalidad curricular.

María del Carmen Palmero (2012) al respecto dice<sup>10</sup>...”es necesario que la escuela permanentemente reflexione, defina e integre a su currículo algunos pilares o ejes de formación que por su trascendencia para el desarrollo del ser humano deben hacer presencia en planes y programas de estudio y en general en toda actividad curricular o extracurricular que se realice”; uno de esos ejes o pilares son los valores, los cuales deben ser parte inherente en todas las áreas, asignaturas, núcleos, círculos de estudio o cualquier otra lógica de organización y desarrollo curricular. Es importante precisar que los valores son eje del desarrollo humano en sus cuatro dimensiones: biológica, mental, espiritual y sociocultural; en todas estas dimensiones los valores permiten estructuración y desarrollo de individuos y colectivos humanos. En tal sentido trascienden lo individual para avanzar hacia el plano colectivo, social, organizacional.

En la Escuela los valores deben ser trabajados desde las cuatro áreas de gestión: la curricular o académica como ya se ha dicho, pero también en las áreas de gestión directiva, comunitaria y administrativa financiera.

- Organización y gestión escolar:

Los cambios pedagógicos deben estar acompañados de modificaciones en la gestión escolar: ésta debe considerar, promover, fomentar e incorporar, de una manera permanente e innovadora, la participación activa, en los niveles y

---

<sup>10</sup> TRANSVERSALIDAD Y CURRÍCULO

ámbitos adecuados, de maestros, directores, alumnos y padres de familia, así como de empresarios, trabajadores, instituciones y líderes sociales.

Tal participación debe estar orientada a que se asuma por todos ellos la responsabilidad del quehacer educativo, ya que su éxito requiere no sólo de mínimos curriculares, sino de ejemplificación por parte de cada uno y de todos los miembros de la sociedad.

Para consolidar las instituciones educativas en su nuevo rol, todas las administraciones con competencia en materia educativa de cada país deben asumir modelos innovadores de administración.

Finalmente, dice la Declaración de Mérida (2003): “La enseñanza en valores para un mundo en transformación, se debe constituir en un programa, liderado por la organización de los Estados Iberoamericanos, cuyas realizaciones en el campo de la educación para la democracia, es un asunto que deben apoyar los Ministerios de Educación de Iberoamérica” <sup>11</sup>

Ahora bien, las Conferencias Iberoamericanas de Educación, desarrollan el tema de los valores educativos en una sociedad globalizada e interdependiente.

Al respecto dicen: “Es en este contexto que se ratifica, una vez más, que el papel de la educación en las sociedades del siglo XXI será crucial para el mantenimiento y progreso de aquellos valores sobre los que debe construirse el futuro: democracia y equidad en el marco de un modelo de desarrollo sostenible” <sup>12</sup> .

---

<sup>11</sup> Idem. Declaración de Mérida, 2003.

<sup>12</sup> Op Cit. 1998, p. 19.

Así pues, la mejor respuesta que cabe esperar de los sistemas educativos ante el reto de la globalización, es insistir en aquellos valores que forman el capital de ciudadanía necesario para desenvolverse en un mundo cada vez más interdependiente.

Tal y como se indicó en la Declaración de Salamanca, correspondiente a la XXII Conferencia Iberoamericana de Educación, “los Estados son comunidades de valores y, por tanto, deben garantizar una educación ética de mínimos, lo que supone el cultivo de la autonomía, la tolerancia, el respeto y el diálogo, así como la promoción del sentido de la responsabilidad y de niveles progresivos de justicia y solidaridad” <sup>13</sup> .

A nivel de América Latina y el Caribe (Conferencias del Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe PPAL /UNESCO – OREALC – REPLAD):

Una de las recomendaciones de la XVII Reunión de Ministros de Educación de América Latina y el Caribe (2009) <sup>14</sup>, relacionada con lo valores, es la siguiente: “Reconocemos que para que la escuela cumpla ese rol es necesario aceptar que el proceso de desarrollo social debe basarse en principios éticos, en una concepción centrada en un nuevo humanismo donde se pongan en práctica tres principios: el ejercicio de la ciudadanía de todos los habitantes, sin exclusiones; el dominio pleno de los códigos de la modernidad; la creación de una profunda actitud ética y moral, de respeto por sí mismo y por el otro, aceptándolo como un ser legítimo” <sup>15</sup> .

---

<sup>13</sup> Revista Iberoamericana de Educación Núm. 15. (Septiembre – Diciembre, 2005) , p. 177.

<sup>14</sup> MINEDLAC, VII, Jamaica, Mayo 2003.

<sup>15</sup> Ibid. Trinidad y Tobago, Mayo 2009.

El documento de la Conferencia Regional Preparatoria de la IX Conferencia Internacional de Educación de Adultos (2008) <sup>16</sup> , especifica las orientaciones del cambio educativo en América Latina.

Con respecto a los valores, dice el documento: “Se requiere una educación para jóvenes y adultos con contenido y prácticas orientadas a los valores y al ejercicio de una ciudadanía moderna” <sup>17</sup> .

La ciudadanía no se agota en la esfera política del voto y la igualdad formal ante la Ley; también implica otras dimensiones, como las referidas a la cohesión social, a la equidad en la distribución de las oportunidades y los beneficios y a la solidaridad en el seno de sociedades complejas y diferenciadas.

La ciudadanía democrática impone a los sistemas educacionales el desafío de transmitir, en forma eficiente y equitativa, el dominio de los códigos necesarios para la participación ciudadana y el desempeño productivo.

A nivel nacional (Plan Decenal de Educación 2006 - 2019); Plan Nacional de Desarrollo: “Todos por un nuevo País: paz, equidad, educación”; Dr. Juan Manuel Santos Calderón; Documento de los Sabios)

El Plan Decenal de Educación para Colombia (2006 – 2019) se fundamenta en el preámbulo de la Constitución Nacional de 1991, que proclama la necesidad de convertir a Colombia en: un Estado Social de Derecho, organizado en forma de República Unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista , fundado en el respeto de la

---

<sup>16</sup> Brasilia, 22 al 24 de Enero de 2008. Documento titulado “Los Aprendizajes Globales para el Siglo XXI. Nuevos Desafíos para la Educación de las Personas Jóvenes y Adultas en América Latina”.

<sup>17</sup> Op Cit. 2008, p. 24.

dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.

La sociedad colombiana tiene en la educación el mayor de sus soportes para superar con éxito los desafíos más importantes que enfrenta.

El primer desafío de nuestra sociedad es consolidar el sistema político democrático, lo cual exige la construcción de un verdadero Estado Social de Derecho y por tanto una institucionalidad política, moderna y democrática, con suficientes garantías para el ejercicio de la política y la búsqueda de la paz.

El segundo desafío estratégico de Colombia es el fortalecimiento de la sociedad civil y la promoción de la convivencia ciudadana. Construir unas reglas del juego y forjar una cultura y una ética que permitan, a través del diálogo, del deber democrático y de la tolerancia con el otro, la solución de dichos conflictos.

El tercer desafío tiene que ver con la construcción y aplicación de modelos de desarrollo sostenible, con economías sólidas, productivas en lo económico y social, competitivas y en equilibrio con el medio ambiente.

El cuarto desafío es la búsqueda de la equidad y de la justicia social. La superación de las desigualdades de acceso y permanencia en el sistema educativo. Lograr que los grupos más pobres y las poblaciones de las zonas rurales puedan acceder al nivel secundario y universitario de educación.

El quinto desafío tiene que ver con el reconocimiento práctico de que Colombia es un país en el que se expresa la diversidad étnica, cultural y regional.

Un sexto desafío lo constituye la necesidad que tiene Colombia de integrarse con el mundo y fortalecer sus vínculos con los países latinoamericanos y

caribeños, en el marco de los principios de igualdad, respeto mutuo, cooperación y solidaridad.

El séptimo desafío es lograr que el país se apropie, con capacidad creadora, de lo más avanzado de la ciencia, la tecnología y el conocimiento a nivel mundial.

Estos desafíos dejan entrever la necesidad de suscitar valores en los sistemas educativos, a nivel curricular, de aprendizaje y de gestión.

Dichos valores podrían agruparse en las siguientes categorías:

- a. Político – Democrática: Valores de respeto, pluralismo, participación, responsabilidad ciudadana, paz.
- b. Social: Valores de tolerancia, convivencia, diálogo, justicia, diversidad étnica, cultural y regional, solidaridad.
- c. Económica: Autogestión, sana competitividad, productividad, equidad, defensa y cuidado del medio ambiente.
- d. Integración internacional: Respeto, cooperación, identidad nacional, solidaridad, igualdad.
- e. Ciencia y tecnología: capacidad creadora, capacidad de asombro, racionalidad, pensamiento lógico.
- f. Administración y gestión: autonomía, trabajo en equipo, participación.

Así mismo el Plan Decenal de Educación destaca el papel estratégico de la educación en todas las dimensiones que exige la globalización y su responsabilidad para dar respuesta a los siete desafíos debidamente identificados para Colombia.

Pero el mayor esfuerzo del Plan es ubicar a la Educación en el rango de los derechos fundamentales. “Quizá después del derecho a la vida, éste sea el más importante en tanto garantiza la posibilidad de desarrollar la vida”<sup>18</sup>.

Para llevar a cabo los fines, objetivos y estrategias, el Plan Decenal de Educación, acoge la institución escolar como piedra angular del sistema educativo formal, pues considera que es allí donde efectivamente se produce en lo fundamental, el proceso de formación.

De ahí que se proponga a la institución escolar como el centro de las acciones para mejorar la gestión del sistema educativo.

Al respecto, el Plan Decenal de Educación dice: “Solamente reconstruyendo la institución escolar, fortaleciéndola, ligándola a la comunidad, dándole recursos, capacidad decisoria y claras responsabilidades, podrán ser exitosas las acciones para transformar la gestión del sistema, hacerla eficiente, ampliar su cobertura, mejorar su calidad y hacerla mucho más competitiva” .

Paralelamente con la construcción de una nueva institución escolar será indispensable que la sociedad asuma el inaplazable desafío de formar un nuevo educador.

Al fin y al cabo el educador con que hoy cuenta el sistema escolar, es un producto de unas realidades sociales y culturales que le limitan sus potencialidades de desempeñarse como un sujeto de saber y como un protagonista principal del proceso educativo.

Sobre el nuevo educador, acentúa el Plan Decenal de Educación: “Ha de ser un auténtico profesional de la educación. Como profesional, el educador debe ser

---

<sup>18</sup> Idem, pág.5



capaz de producir conocimientos e innovaciones en el campo educativo y pedagógico”<sup>19</sup>.

En tal sentido, es necesario que la educación se reconozca como el eje del desarrollo humano, social, político, económico y cultural de la nación.

La educación es el medio privilegiado por el cual la sociedad contribuye al desarrollo de valores: intelectuales, físicos, éticos, afectivos, morales y estéticos de los individuos.

La modernización del proceso educativo ha venido transformando la misión de la institución educativa y el conjunto de interrelaciones a su interior y con otras instituciones: “En los actuales momentos, la administración de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos, con los cuales cuenta la institución educativa, requiere de procesos de planeación, sistematización, información, organización y democratización, con cierto grado de complejidad”<sup>20</sup>.

Otro de los referentes de contexto es el relacionado con el Plan Nacional de Desarrollo: “Todos por un nuevo País: paz, equidad, educación”<sup>21</sup>.

Este plan contempla como un elemento fundamental del desarrollo del país el análisis, reflexión, la toma de decisiones y la implementación de acciones estratégicas frente a los siguientes asuntos:

- ✓ La profundización de la descentralización, que tiene dos dimensiones: la de la participación ciudadana, y la de la reorganización del Estado, para convertirlo

---

<sup>19</sup> Idem, pág. 7.

<sup>20</sup> El Ministerio de Educación Nacional y las entidades territoriales se dotarán de un proyecto de modernización institucional, con estructuras flexibles, coordinación horizontal, red de información y comunicación, para fortalecer los procesos de planeación, seguimiento y evaluación: sexta estrategia del Plan Decenal de Educación.

<sup>21</sup> Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos Calderón. El Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”, tiene como objetivo construir una Colombia en paz, equitativa y educada, en armonía con los propósitos del Gobierno Nacional, con los estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), y con la visión de planificación de largo plazo prevista por la Agenda de Desarrollo post 2015.

en un Estado viable. Cuando la descentralización es un concepto clave, ésta deja de ser un simple instrumento de asignación de recursos por parte del Estado, entre sectores y regiones, para convertirse en un marco institucional de referencia para la acción de la sociedad, en torno a unos compromisos básicos.

- ✓ El conflicto social, ha sido uno de los problemas más graves de nuestro país. “Quizás la mejor expresión de la dificultad de los tiempos, está dada por el alto grado de conflicto social que ha vivido el país. El conflicto social, ampliamente definido, se manifiesta de muy diversas maneras y es difícil de medir, pero una de sus expresiones más concretas se halla en los altísimos niveles de violencia que han golpeado a Colombia. El país tiene unas de las tasas anuales de homicidios y de secuestros por cada cien mil habitantes, más altas del mundo”<sup>22</sup>. Frente a la experiencia diaria de una sociedad en conflicto, excluyente y con una economía poco dinámica, se impone la tarea de proponer un nuevo tipo de sociedad para Colombia y de convocar los esfuerzos de todos para lograrla. “Lo que se quiere es una sociedad en paz, participativa, con oportunidades de empleo, una sociedad sin corrupción y sin miedo, en la que se vuelva a percibir que el trabajo honesto paga, en la que se pueda volver a tener fe en el futuro”<sup>23</sup>.
  
- ✓ Como se logra inferir, esta sociedad no es fruto de la ejecución de un plan de gobierno. Es más bien, el resultado del compromiso social de trabajar en la construcción de una sociedad propicia para la paz.
  
- ✓ Se trata de un acuerdo y de un compromiso entre el gobierno y la sociedad civil para identificar y ejecutar las acciones básicas que llevarán al país por el camino de una sociedad con más y mejores oportunidades para el desarrollo y

---

<sup>22</sup> Plan Nacional de Desarrollo: La Revolución en Marcha.

<sup>23</sup> Ibid, pág. 14.

para la realización del potencial de cada persona, grupo social y región, dentro de un marco de participación y justicia social.

- ✓ Este asunto sólo es posible en alto grado con educación, dado su rol estratégico en la construcción de la nueva sociedad. Aquí juega especial atención el desarrollo de valores éticos, sociales, culturales, políticos y económicos, entre otros.

Algunas de las estrategias transversales que propone el Plan Nacional de Desarrollo referido, tendientes a la disminución del conflicto social y al fortalecimiento del tejido social, son las siguientes:

1. Competitividad e infraestructura estratégica: Como logro se tiene que Colombia se convirtió en el mejor país de la región para realizar negocios. Como retos para mejorar la competitividad se presentan los siguientes: Mejorar la posición de Colombia ya que ocupa el puesto 66 en el Índice Global de Competitividad del FEM (Foro Económico Mundial), por debajo de Chile, Brasil, México y Perú. Mejorar la infraestructura vial: el porcentaje de vías pavimentadas es bajo con relación a países pares. Mejorar los Costos logísticos: se convierte en una importante desventaja para el país. Se calcula en 23% del PIB, mientras que en Chile es de 18% del PIB. Como visión se tiene incrementar la productividad para aumentar la inversión y convertir a la empresa en el motor de crecimiento con generación de empleo y equidad

2. Movilidad social: Como logros se presentan importantes reducciones en la tasa de desempleo. Como retos: - Reducir la población en la franja de vulnerabilidad; aunque se ha mejorado en términos de lucha contra la pobreza, el 26,8% de la población se encuentra en la franja de vulnerabilidad. - Acceso a la salud: aún persisten barreras e inequidades de acceso real y efectivo de los usuarios a los servicios de salud. - Mejorar las condiciones de habitabilidad en vivienda: el 28,5% de los hogares tiene al menos una privación en términos de las condiciones de

habitabilidad de sus viviendas. La visión es trabajar por un Estado que promueve la igualdad de oportunidades para todos, el desarrollo humano integral y la movilidad social.

3. Transformación del campo: El principal logro es que la pobreza rural (por ingresos y multidimensional) se ha reducido significativamente durante los últimos años. Los retos son: - La incidencia de la pobreza extrema rural es 3,2 veces mayor que la urbana en ingresos. - Sólo 36,4% de los hogares rurales tiene acceso a la tierra. - Sólo 24% de la tierra apta para agricultura es utilizada. - 75% de la población ocupada del área rural tiene ingresos mensuales inferiores a 1 SMMLV. - Los costos logísticos de transporte son casi 2 veces mayor en Colombia que en el resto de Latinoamérica y el Caribe. La visión es la construcción de una paz estable y duradera, la disminución de las brechas territoriales y poblacionales, y una población rural más educada, que necesariamente contribuyan a la transformación integral del campo colombiano.

4. Seguridad, justicia y democracia para la construcción de paz: Logros: - 887 atentados terroristas fueron evitados durante el cuatrienio anterior (más del 30% de todos los planeados). - 5.252 niños, niñas y adolescentes ingresaron al Programa Especializado de Desvinculación de Grupos Armados Organizados hasta 2013. - Las hectáreas de cultivos de coca se redujeron en 22% entre 2010 y 2013. - La Nación destinó \$20 billones durante el último cuatrienio para atender el proceso de reparación integral de las víctimas. Como retos en esta estrategia están: - El desplazamiento forzado es el delito que genera mayor número de víctimas en el país. Representa el 86% del total de delitos. - 1% del PIB fue el costo de los crímenes económicos en el ciberespacio en 2013. - 340 municipios del país fueron afectados por la minería ilegal en 2013. - El contrabando ascendió a USD \$6.000 millones anuales y el lavado de activos a USD \$10.000 millones. - 65% de los colombianos no cree en la eficacia del sistema de justicia. La visión es Reconstruir los modos de relación entre los ciudadanos en torno a un proyecto de

nación incluyente, pluralista y basado en la promoción, protección y respeto de los derechos en todos los rincones del país.

5. Buen gobierno: Logros: - Ley Anti trámites: esto permitió disminuir en 439 el número de trámites para los ciudadanos. - Implementación de Gobierno en Línea: con lo cual el 59% de los ciudadanos y el 79% de las empresas interactúan con el Estado por medios electrónicos. - Transparencia en el manejo de los recursos públicos: la creación de Colombia Compra Eficiente (CCE) permitió un incremento de 171,7% en los contratos publicados. Frente a ello se presentan los siguientes retos: - Administración pública moderna: alcanzar por lo menos 161 instrumentos adoptados en el marco del ingreso de Colombia a la OCDE. - Confianza en el estado: los niveles de confianza en el estado se encuentran en sólo en el 60%. - Políticas públicas que armonicen la Nación con el territorio a través de los Contratos Plan. La visión es fortalecer el rumbo para que Colombia avance hacia una gestión pública efectiva, transparente y orientada al ciudadano.

6. Crecimiento verde: Como logros están: - Colombia ocupa el 4° lugar de 129 países en el ranking de sostenibilidad ambiental del World Energy Council. - Un gran porcentaje de la generación de energía en el mundo proviene de plantas térmicas. En Colombia, el 64% de la generación eléctrica se realiza a través de plantas hidráulicas (muy por encima a los países OCDE, a excepción de Suiza). - El país ha fortalecido significativamente la instrumentalización y capacidad técnica para el reconocimiento de amenazas geológicas e hidrometeorológicas. - Colombia es de los pocos países que no subsidia las exportaciones de crudo, por lo que no promueve el uso de combustibles que contaminan el medio ambiente. Los retos son: - 35 millones de hectáreas están ocupadas por ganado, de las cuales sólo 15 millones son aptas para dicho fin, generando conflictos de usos del suelo. - Cerca de 6 millones de hectáreas de bosques fueron deforestadas entre 2002 y 2010. - Colombia presenta la tasa más alta de Latinoamérica de desastres recurrentes, con más de 600 eventos reportados por año. - 6,4 millones de familias fueron afectadas por eventos de carácter hidrometeorológico entre 2010 y 2013.

La visión es Propender por un desarrollo sostenible que garantice el bienestar socioeconómico de largo plazo, asegurando que la base de los recursos provea los bienes y servicios ambientales que el país necesita.

Dado que la educación es un valor estratégico para la paz, el Plan Nacional de Desarrollo referido, considera la institución educativa como eje de la gestión descentralizada del sistema, de ahí la necesidad de que ésta tenga una autonomía real que mejore su gestión, que permita tomar decisiones y ejercer control efectivo sobre todos los recursos para el cumplimiento de sus funciones. De ahí la importancia de pensar modelos de gestión educativa que permitan desarrollar los nuevos códigos que el país y la sociedad necesitan, en perspectiva de los valores.

### **Descentralización administrativa de la educación:**

Durante mucho tiempo Colombia fue un país definitivamente centralista en todas sus dimensiones del desarrollo: social, económica, política, educativa. Todos los modelos de desarrollo que rigieron por más de 150 años al país, estuvieron direccionados desde una organización central del Estado. Esta racionalidad administrativa provocó grandes desequilibrios regionales y sociales y crisis económica. Lo anterior llevó a que el estado colombiano tuviese que adoptar medidas de ajuste estructural y reformas institucionales para superar la crisis. Dichas medidas estuvieron direccionadas a restricciones del gasto público, lo que afectó la inversión social del Estado, con el consecuente deterioro en la calidad de vida de la sociedad colombiana y el desencadenamiento de grandes conflictos sociales y políticos. Otra de las inevitables consecuencias fue la desacreditación y disminución de confiabilidad del Estado, lo que afectó su legitimidad.

Es así como en medio de la crisis y como producto de un análisis estratégico, surge la descentralización como medida orientada a: “ 1. la racionalización del gasto público social (mediante el desmonte del modelo de Estado-benefactor e intervencionista y el cambio en la lógica de la inversión social desde un modelo “redistributivo” hacia un modelo “retributivo”); 2. El logro de una mayor eficiencia y

eficacia del Estado en la gestión de los servicios públicos (mediante la transformación de las estructuras administrativas y de gestión transfiriéndoles la lógica y los esquemas de la empresa privada); y 3. El traslado al ámbito regional y local de los conflictos entre las comunidades y el Estado (mediante la ampliación de los canales y mecanismos de participación, de auto-gestión y auto-ayuda, tanto para la fiscalización de la administración y el uso de los recursos, como para la satisfacción territorial de las demandas)". Torres Azócar, Juan Carlos, Duque Giraldo Horacio, Universidad pedagógica Nacional, Bogotá, 2006.

En el campo de la educación, tres son las razones que incitan y promueven la descentralización administrativa de este sector tan importante del desarrollo nacional: la primera, la necesidad de mejorar la eficiencia (interna) de la administración del sistema educativo; la segunda, la necesidad de mejorar la eficacia (externa) del sistema; la tercera motivar la participación de la comunidad y posibilitar la contextualización de los procesos formativos, respondiendo a necesidades y expectativas de cada región.

Es así como se procede inicialmente a un proceso de desconcentración en el que el Estado central delega funciones operativas a entidades regionales o locales, y a funcionarios intermedios, manteniendo concentrada en su poder la toma de decisiones estratégicas de alto nivel; y luego a un proceso de descentralización en el que se trasladan funciones del nivel central a las entidades regionales y locales, con grados relevantes de autonomía.

De esta manera los entes regionales y locales definen las formas propias de organización, administración y gestión de la educación pública en sus respectivas zonas. "En este sentido, se ha planteado que "la desconcentración refleja procesos cuyo objetivo es el de asegurar la eficacia del poder central, mientras que la descentralización es un proceso que busca asegurar la eficacia del poder local".

En este documento se abordan solo aspectos generales del proceso de descentralización de la educación pública en lo referente a los niveles de enseñanza básica y media.

Se puede reconstruir el proceso de lo que ha sido la descentralización de la educación en Colombia, a través de tres etapas: “La primera corresponde al período comprendido entre 1968 y 1986; se caracteriza por la tendencia a descentralizar la administración y centralizar la política educativa, por la vía de la desconcentración administrativa y la nacionalización del gasto educativo; medidas que se realizan en un contexto de regionalización y nuclearización educativa. Este período configura los antecedentes de la descentralización propiamente tal, que se inicia en 1986. La segunda etapa va de 1986 a 1990, y se caracteriza por una tendencia hacia la municipalización de la educación, manteniendo una visión restringida en las reformas por medio de la desconcentración y la delegación de algunas funciones en las entidades territoriales. En esta etapa se establecen los objetivos y se adoptan las normas legales para la descentralización funcional del sector educativo. La etapa actual, se inicia en 1991 con la promulgación de la nueva Constitución y con las propuestas del Plan de Apertura Educativa de la administración Gaviria. Se dictan las normas legales para el reordenamiento organizativo y territorial del sector educativo, revalorizando la función de los Departamentos, y fortaleciendo las medidas tendientes a la descentralización administrativa, centralizando las decisiones financieras y políticas.”

Actualmente el Ministerio de educación Nacional orienta el proceso de descentralización hacia la certificación de los Municipios para la prestación del servicio educativo. “Para ello los municipios deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Tener organizados los sistemas de planeación de información y pedagogía; demostrar eficiencia y eficacia institucional; demostrar que están realizando aportes permanentes con recursos propios para la educación; entonces podrán solicitar al Ministerio de Educación la facultad para nombrar a los empleados



docentes y administrativos de los establecimientos educativos estatales que laboren en el Municipio, previo cumplimiento de los requisitos legales para su nombramiento.

- A solicitud de los Concejos de los Municipios que tengan población igual o superior a 100.000 habitantes y con la aprobación del Ministerio de Educación estos Municipios tendrán autonomía para la prestación del servicio de educación y la asunción de las obligaciones correspondientes en las mismas condiciones de los Distritos".
  
- De conformidad con las disposiciones enunciadas, los municipios que tengan una población igual o superior a 100.000 habitantes, podrán solicitar al Ministerio la autonomía para la prestación del servicio educativo, y la asunción de las obligaciones correspondientes (Artículo 6º. del Decreto 1060 de 1995 que modificó el Artículo 27 del Decreto 2886 de 1994).

Los pasos a seguir son los siguientes:

- Constancia del DANE sobre la estimación de la población del Municipio.
- Presentación por parte del Alcalde al Concejo Municipal de la propuesta para la certificación del Municipio.
- Presentación ante el Ministerio de Educación de la solicitud de aprobación previa, acompañada de la documentación que acredite el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Artículo 14 de la Ley 60 de 1993.
- Solicitud por parte del Alcalde al Concejo Municipal del estudio de la propuesta de certificación, quien decidirá sobre la misma, mediante acto administrativo. Si la aprueba, el Presidente del Concejo hará la solicitud a la Asamblea Departamental remitiendo la documentación (Artículos 28 a 31 del Decreto 2886 de 1994).

Los municipios deben administrar el personal docente y administrativo que los departamentos mediante Convenio les deleguen por haberles conferido la certificación correspondiente". Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2005

## **Ley General de Educación:**

La educación en Colombia, en sus niveles de preescolar, básica y media, está reglamentada por la ley 115 de 1994 o ley general de educación. Esta Ley está compuesta por 222 artículos y 11 títulos.

Según la Ley, la educación es “un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes.” Es preciso mencionar que a través de la educación que se promueve la dignidad humana y la persona se prepara para la vida.

Como retos generales que debe enfrentar la educación para el nuevo milenio, están:

- Desarrollar el pensamiento epistemológico educativo con fuerza, como espacio de análisis y reflexión sobre la validez del conocimiento que se maneja en la Escuela.
- Reflexionar permanentemente en la relación entre el estudiante (sujeto cognoscente) y el conocimiento (objeto cognoscible); sobre la intencionalidad que ilumina al acto de conocimiento; sobre la objetividad y la subjetividad en ese mismo proceso.
- Definir estrategias pedagógicas frente al establecimiento de marcadas diferencias entre las ciencias naturales y las ciencias sociales; trabajar por el derrumbamiento de estos límites, enfilando su trabajo hacia una concepción integral del conocimiento y de la educación.

- Pensar la educación y el conocimiento desde referentes ontológicos (razón de ser del mismo), antropológicos (la cultura), pedagógicos y lo gnoseológicos (tipo de conocimiento que se desea producir).
- Definir estrategias para responder desde el ámbito educativo a las necesidades y expectativas que plantea el desarrollo de la era de la tecnología y la informática, de la cibernética y la robótica, de los capitales de la información y el conocimiento, de la revolución de los procesos de comunicación.
- Ubicarse reflexiva y estratégicamente para enfrentar el paso de una sociedad capitalista a la sociedad del conocimiento, donde este último es un bien preciado, es el verdadero capital.
- A partir del concepto de la gerencia del conocimiento, trabajar por el fortalecimiento de las ruedas de aprendizaje donde todos aprenden de todos; donde se deben explorar las sinergias o potencialidades de cada persona y ponerlas al servicio de las organizaciones.
- Trascender definitivamente la pedagogía tradicional donde el maestro dice y hace y el estudiante está pasivo, siendo relleno de contenidos, a la pedagogía activa en la cual el maestro dice y el alumno hace. Dar el salto a la pedagogía social cognitiva donde el estudiante dice y hace y el maestro orienta, facilita, ayuda, guía.
- Superar el aprendizaje mecánico, memorístico, para pasar a un aprendizaje consciente, con desarrollo de las operaciones de pensamiento (desde la aprehensión, observación, análisis, síntesis, comparación, clasificación, asociación, conceptualización, dominio, inferenciación, hasta la transferencia de conceptos aterrizados en la realidad.

- Fortalecer la creación de verdaderos ambientes de aprendizaje, teniendo en cuenta los ritmos de aprendizaje y diferencias individuales del estudiante.
- Fortalecer una educación idiosincrática (se da de acuerdo con los entornos culturales donde se desarrolla).

La Ley 115/1994 establece que son el Estado, la sociedad y la familia los responsables de la calidad de la educación y de garantizar el acceso de niños y jóvenes al servicio público educativo, y señala que es responsabilidad de la Nación y de las entidades territoriales, garantizar su cubrimiento.

Establece normas generales para regular el servicio público educativo y directrices y lineamientos para el funcionamiento de las Instituciones Educativas. Por otra parte la Ley estructura la organización y la prestación del servicio de educación formal en los niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media. También define y da lineamientos para la educación no formal (hoy, educación para el trabajo y desarrollo humano) e informal dirigida a todo el conglomerado social.

En cuanto a la gerencia de la educación determina los niveles estratégicos, tácticos y operativos, como también las áreas y elementos que sustentan la gestión del servicio educativo y que son articulados en estructuras y procesos para alcanzar los objetivos de la educación, servicio que será prestado por instituciones educativas públicas, privadas o religiosas. Los diferentes niveles en el contexto nacional, regional y local conforman una unidad interactiva, dinamizada en circuitos de relación y redes con sentido, a lo que se denomina Sistema educativo.

Finalmente, la Ley general señala los fines de la educación colombiana, los cuales se establecieron teniendo en cuenta los intereses, necesidades, perspectivas y retos a los que se enfrenta la sociedad colombiana en el siglo XXI. Dentro de

estos fines ocupa lugar esencial la formación en valores humanos sociales, ciudadanos, políticos y culturales.

Plan Educativo Municipal: Es el plan sectorial del Gobierno de turno del Municipio, enmarcado en el gran plan de desarrollo que debe presentar el Alcalde para sus tres años de Gobierno. Dentro de los ejes de trabajo del actual Plan de desarrollo a nivel educativo (Gobierno del Dr. Jorge Eduardo Rojas Giraldo 2012 – 2015), están los siguientes programas:

- Programa “Educación inicial de calidad, de Cero a siempre”. Subprograma: Acceso y permanencia en el marco de una atención integral a niños y niñas de cero a cinco años en proceso de formación.
- Programa “Mejoramiento de la calidad en la educación básica y media”. Subprogramas: ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN HUMANIZANTE EN PRINCIPIOS Y VALORES. Fortalecimiento de la formación y el bienestar social del talento humano. Innovación y fortalecimiento curricular y educativo. Fomento, fortalecimiento y seguimiento a la calidad de la educación.
- Programa “Disminución de brechas educativas”. Subprogramas: Fomento de una segunda lengua. Fomento a la educación superior, técnica y tecnológica. Infraestructura y adecuación de ambientes educativos accesibles. Oportunidades en acceso y permanencia.
- Programa “Mejoramiento de los procesos institucionales y tecnológicos”. Subprogramas: Fortalecimiento de la gestión de la secretaría de educación municipal.

Como puede evidenciarse, uno de las intencionalidades y programa del Gobierno actual en el campo de la educación, es el trabajo alrededor de una formación humanizante y del fortalecimiento de principios y valores a nivel individual y colectivo, en el Municipio. Para ello se aprovecha la “Cátedra de la Paz”, establecida por el Gobierno del Presidente Juan Manuel Santos en su período

actual, como también la asignatura de Ética y Valores incluida dentro del currículo de la Básica y la Media.

### **P.E.I.: PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL.**

El Proyecto Educativo Institucional es la Unidad básica de gestión integral de la Institución educativa. Cubre las 4 áreas de gestión: directiva, curricular, administrativa y comunitaria y se dimensiona en los tres niveles de gerencia de la organización: estratégico, táctico y operacional.

### **¿ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE QUÉ ES EL PEI?**

- Carta, faro, brújula que permite a la institución navegar en el contexto Socio Educativo
- Instrumento de gestión: permite a los actores ubicarse, saber el qué, para qué, porqué; permite apropiarse de procesos gerenciales de la organización educativa, sea cual fuere el rol que se tenga (alta gerencia, gerencia media, gerencia operativa)
- Es una estrategia que da un sello y una identidad institucional, es imagen.
- Es la institución educativa misma, es su vida, su radiografía. La consolida y proyecta en el tiempo (El documento escrito es tan solo lo representativo, lo que evidencia, pero detrás hay una serie de concepciones, relaciones, lógicas)
- Es el medio de legalización de la institución ante el Sistema Educativo Nacional y ante el medio social para facilitar y garantizar el mercadeo institucional. En este sentido el PEI legitima jurídica, teórica y metodológicamente la Institución.
- Es un instrumento de descentralización administrativa y financiera.
- Es un instrumento que permite plasmar lógicas de ubicación y relación ante el mundo y el medio, de manera autónoma. Permite dar respuesta al contexto.
- Es un instrumento integrador del sistema educativo, articula, contextualiza, pone en relación a la institución con sus elementos interiores y la dinámica exterior.

## **PROCESOS DE GESTIÓN DEL PEI**

El PEI connota los siguientes procesos de gestión

- Reflexión y construcción inicial
- Resignificación constante, día a día
- Revisión, Ajuste y Actualización Periódica
- Procesos de Sensibilización, concientización, formación de actores.
- Apropiación, participación, direccionamiento, planeación (PHVA)
- Procesos de sistematización: Acción – Reflexión – Acción
- Procesos de toma de decisiones
- Creciente trabajo en equipo
- Liderazgo
- Apropiación
- Empoderamiento, delegación
- Aprendizaje – Desaprendizaje
- Construcción - Deconstrucción

## **LÓGICAS DEL PEI**

- Una lógica Crítica fundamentada por el análisis permanente de la realidad institucional
- Una lógica Estratégica encaminada a retomar lo bueno y lo conveniente para la institución, define estrategias o formas para hacer frente a adversidades
- Una lógica Evolutiva, Emergente que le permite a la institución proyectarse desde el ayer y el hoy hacia el mañana; posibilita la permanencia como proyecto educativo.
- Una lógica dialéctica porque se construye y se vivencia en relación con, en relación entre, en la creación colectiva, en la dialogicidad, la multidireccionalidad, en la red.
- Una lógica Sinérgica ya que potencia capacidades y recursos de la institución en una rueda de aprendizaje que viabiliza el crecimiento organizacional.

- Una lógica autopiética por que el PEI se regenera constantemente, por sí mismo
- Una lógica Sistémica, por ser un todo organizado, complejo, cuyos elementos están en relación e interacción permanente. Además implica procesos de reflexión – acción – reflexión.

## **CONTEXTOS DEL PEI**

- Formulación, referido a la construcción, planificación y retroalimentación permanente
- Realización, referido a la operacionalización, ejecución del PEI

Ambos contextos deben ser coherentes el uno con el otro.

## **INTERESES E INTENCIONALIDADES**

Teniendo en cuenta que la esencia del PEI debe ser la resignificación constante de la institución, mediada por procesos de búsqueda, investigación, indagación, se puede afirmar que el PEI tiene las siguientes intencionalidades e intereses (A cada intencionalidad corresponde un interés)

- Intencionalidad explicativa que consolida el conocimiento y manejo de los procesos institucionales. Interés Técnico
- Intencionalidad comprensiva interpretativa. Interés de construcción de sentido
- Intencionalidad crítica, transformadora. Interés de liberación y cambio.

Estas intencionalidades e intereses procuran un equilibrio entre la estructura de recursos, los procedimientos aplicados y los resultados alcanzados.



## **MOMENTOS DE VIVENCIA DEL PEI**

- Primer momento: Fundamentación, estructuración y legalización
- Segundo momento: Difusión, formación y apropiación por parte de todos los actores.
- Tercer momento: Revisión, verificación y resignificación continua
- Cuarto momento: Validación de ajustes

La labor que tiene la Institución Educativa alrededor de su PEI Proyecto Educativo Institucional, tiene implícito transversalmente el trabajo alrededor de los valores individuales y colectivos, para toda la Comunidad educativa. Solo a través del trabajo en torno a los Principios y valores se puede sustentar y hacer sostenible el PEI, que es el Proyecto de vida de la organización. Las dimensiones individual y colectiva permean la vida de la organización, transfiriendo todo el trabajo sobre los valores, a los procesos de gestión en sus cuatro áreas: directiva, curricular, comunitaria y administrativa financiera.

## **GOBIERNO ESCOLAR:**

Otra manera de desarrollar los valores en la Institución educativa, a partir de las políticas educativas, es a través del llamado Gobierno escolar, que es una de las más importantes políticas educativas derivadas de la Ley general de educación y que tiene como esencia la participación democrática de toda la comunidad educativa en el gobierno de la Institución. El Gobierno escolar está conformado por tres órganos: el Consejo Directivo, el Consejo académico y la Rectoría. El Gobierno escolar es eje de dinamización de los procesos de desarrollo y en general de la vida institucional.

Como motor de desarrollo y liderazgo institucional el Gobierno escolar es responsable de direccionar y fomentar permanentemente los Principios y valores

de la organización, trabajando como lo dice la DpV (Dirección por Valores) las fases de formación del personal, difusión y alineación de prácticas en torno a los mismos.

### **Mecanismos de participación ciudadana y comunitaria:**

En Colombia son los siguientes:

- El voto. Acto mediante el cual un ciudadano participa de manera activa en la elección de las personas que quieren que las representen o en la adopción de una decisión, pronunciándose en uno y otro sentido.
- El Plebiscito: Es el pronunciamiento del pueblo convocado por el Presidente de la República para apoyar o rechazar una determinada decisión del ejecutivo. El más famoso plebiscito en la historia reciente fue el que abrió las puertas al Frente Nacional.
- El Referendo: Es la convocatoria que se le hace al pueblo para que apruebe o rechace un proyecto de norma jurídica, o derogue o no una norma ya vigente. Ese referendo puede ser nacional, regional, departamental, distrital, municipal o local.
- La Consulta Popular: Es la institución mediante la cual una pregunta de carácter general sobre un asunto de trascendencia nacional, departamental, municipal, distrital o local es sometida por el Presidente de la República, el Gobernador o el Alcalde, según el caso, a consideración del pueblo para que éste se pronuncie formalmente al respecto. En todos casos, la decisión del pueblo es obligatoria. Cuando la consulta se refiera a la conveniencia de convocar a una Asamblea Constituyente, las preguntas serán sometidas a consideración popular mediante ley aprobada por el Congreso de la República.
- El Cabildo Abierto: Es la reunión pública de los concejos distritales, municipales y de las juntas administradoras locales (JAL), para que los habitantes puedan participar directamente con el fin de discutir asuntos de interés para la comunidad.

- La Iniciativa Popular: Es el derecho político de un grupo de ciudadanos de presentar proyectos de ley y de acto legislativo (que pretende reformar la constitución) ante el Congreso de la República, de ordenanza ante las Asambleas Departamentales, de acuerdo ante los Concejos Municipales o Distritales y de resolución ante las Juntas Administradores Locales (JAL), y demás resoluciones de las corporaciones de las entidades territoriales, de acuerdo con las leyes que las reglamentan, según el caso, para que sean debatidos y posteriormente aprobados, modificados o negados por la corporación pública correspondiente.
- La Revocatoria del Mandato: Es un derecho político por medio del cual los ciudadanos dan por terminado el mandato que le han conferido a un Gobernador o a un Alcalde.

(Registraduría Nacional del Estado Civil. Colombia, 2015)

Mediante estos mecanismos se da la oportunidad de participación a la ciudadanía. Es responsabilidad de la Escuela la formación en valores democráticos y participativos. Es por ello que estos mecanismos deben ser objeto de estudio, reflexión permanente y objeto de práctica dentro los procesos de formación de los estudiantes. El trabajo constante alrededor de estos valores y mecanismos los vuelven elementos inherentes a la vida social y principios de vida de la organización educativa y de sus integrantes.

Incorporado al anterior concepto aparece el del término sociedad civil que designa al colectivo de personas que desde la diversidad, en su categoría de ciudadanos y generalmente de manera colectiva, actúan para tomar decisiones en el ámbito público. El concepto incluye a toda persona que se halla fuera de las estructuras gubernamentales.

La sociedad civil se constituye así en un espacio de vida social organizada, un ámbito autopoietico, autónomo e independiente del Estado; limitado por un orden normativo y jurídico. “Involucra a ciudadanos actuando colectivamente en una

esfera pública para expresar sus intereses, pasiones e ideas, intercambiando información y alcanzando objetivos comunes”. Touraine, (1995).

## **LA NORMATIVIDAD VIGENTE Y LA DIMENSION PROBLEMÁTICA.**

La Constitución Nacional de Colombia fundamenta la normatividad que en el plano educativo se ha concebido, con la Ley General de Educación como marco global de acción en las dimensiones epistemológica, conceptual y estratégica de los procesos educativos

Pasados ya veintidós años de la expedición de esta Ley, la evaluación y la mejora continua se han convertido en fases necesarias en su proceso de ejecución. Una de las dimensiones de aplicación de la Ley es la de la gestión educativa en diferentes espacios, entre ellos el institucional. Esta dimensión se materializa en procesos basados en políticas de descentralización, democratización, participación, autonomía y planificación, que deben estar enfocando el desarrollo de los procesos organizacionales de las instituciones.

A partir del diseño e implementación de los Proyectos Educativos Institucionales, concebidos y orientados por la Ley, las instituciones educativas han estructurado y desarrollado en alguna medida modelos de gestión (directiva, administrativa - financiera, curricular, comunitaria), cuya pertinencia y funcionalidad en una estructura más o menos descentralizada, se ha valorado o examinado poco.

Partiendo de este contexto, las instituciones bajo una concepción particular de la autonomía otorgada por la ley, han asumido este Proyecto Educativo como una dimensión de desarrollo que se convierte en brújula, en carta de navegación y otorga legitimidad jurídica, teórica y metodológica a cada una de las acciones emprendidas.

Realizando un análisis de la situación, se pueden percibir los siguientes problemas prioritarios que aquejan los procesos de gestión desarrollados en las instituciones educativas (Presidencia de la República, 2012).

- No existe una articulación dinámica de las políticas, planeación, estrategias y acciones operativas, que permita responder de forma eficiente y efectiva a los retos y expectativas del sistema nacional de educación.
- Por lo tanto existen rupturas en el funcionamiento de la estructura educativa, como un todo sistémico.
- Existen claras debilidades en la gerencia del sector, tanto en la capacidad institucional de las organizaciones, como en la competencia técnica de los gerentes, y en la existencia y uso de instrumentos para la toma de decisiones, lo que se manifiesta en: Falta de herramientas legales y de sistemas de información para cumplir con sus funciones, por parte de los diferentes niveles; ausencia de incentivos y de sanciones efectivas para quienes ejercen las diversas funciones; y finalmente, débil calificación y autonomía de los responsables de la gerencia del sector.
- Se evidencian debilidades en los sistemas, procesos y procedimientos de información, evaluación y seguimiento de la gestión institucional.
- Falta de capacitación del recurso administrativo para la gestión.
- Se desconoce en la práctica la especificidad de la gerencia y la administración como disciplina distinta de la docencia. Los buenos docentes se convierten en malos administradores, ante la inexistencia de capacitación específica para las funciones de gerencia.

- La inestabilidad de los mandos impide el aprendizaje institucional y propicia la improvisación.
- Faltan estudios sobre la eficiencia, calidad y pertinencia del egresado de las instituciones educativas.
- El personal de apoyo y auxiliar (archivistas, auxiliares de biblioteca, etcétera) posee niveles de capacitación insatisfactorios, para un adecuado cumplimiento de sus funciones.

### **LAS POLITICAS DE DESCENTRALIZACION Y DEMOCRATIZACION VISTAS DESDE LAS INSTITUCIONES ESCOLARES.**

La descentralización, reconocida en la Constitución Nacional de 1991, emergió como política nacional indispensable para la construcción del nuevo Estado colombiano. A partir de esta política se han direccionado otros elementos de la vida del país como la participación democrática, la organización territorial y la definición de planes de desarrollo en concordancia con las necesidades, intereses y expectativas de las regiones y localidades.

“La descentralización surge como estrategia para modernizar el Estado, precisar las competencias, distribuir los recursos de los diferentes niveles administrativos, definir las relaciones y los niveles de coordinación entre éstos , sin afectar su autonomía ni limitar su desarrollo; además de hacer más eficiente la administración mejorando los procesos de gestión” (Universidad de la Sabana, 2004).

La finalidad última de la descentralización es flexibilizar las estructuras políticas y sociales del país, favoreciendo los procesos de modernización y competitividad del estado y sus organismos. De otra parte se logra la contextualización, pertinencia y trascendencia de la gestión para cada uno de los roles y responsabilidades que

deben afrontar las regiones, las localidades, las comunidades y finalmente los individuos que las conforman.

En el plano de la educación la descentralización se convierte en una respuesta ante la necesidad de aproximar la administración a las Instituciones educativas, contextualizando la acción y haciendo más equitativa, justa y participativa la concepción, diseño y desarrollo de políticas y planes que respondan a lo que en realidad necesitan las comunidades. Por otra parte el cambio descentralizador es la puerta para la evolución de los paradigmas que hasta ahora han direccionado la gestión educativa, ampliando la visión y transformando la fundamentación epistémica, de modelos rígidos y esquematizados hacia modelos flexibles, modernos y competitivos, enmarcados dentro de marcos de análisis cualitativos más que cuantitativos, como sucedía anteriormente. Es preciso señalar aquí que la descentralización educativa no implica el desprendimiento de los contextos educativos institucionales de los contextos regionales, nacionales y mundiales, sino que por el contrario se requiere una mayor articulación y concordancia con las realidades mencionadas, a fin de que la educación ofertada pueda modernizarse al compás de los grandes cambios y transformaciones mundiales.

A pesar de que los procesos descentralizadores han avanzado a partir de la promulgación de la política como norma, un análisis hecho por el Ministerio de Educación Nacional ha detectado los siguientes graves problemas que atentan contra el mencionado proceso en la educación (Ministerio de Educación Nacional, 2008).

- Duplicidad de competencias entre niveles del gobierno, mientras que la institución educativa juega un papel relativamente pasivo.
- El 97% de los departamentos han sido certificados para dirigir y administrar la educación, pero aún no se han desarrollado los instrumentos para cumplir tal papel.

- La distribución del situado fiscal (SF) utiliza una fórmula compleja en donde terminan prevaleciendo factores inerciales, dominados por el costo de la planta docente, y divorciada de la cobertura.
- La distribución no corresponde a las necesidades educativas de los departamentos.
- El nivel responsable de la asignación no tiene instrumentos de información para conocer el resultado, valorarlo y aplicar incentivos, con miras a mejorar el desempeño.
- La participación de la comunidad educativa y la sociedad civil se ha convertido en un rito formalista, por la carencia de mecanismos efectivos para incidir en la asignación de recursos, la gestión educativa y valoración y utilización de los resultados educativos.

"Es preciso recordar entonces que la descentralización como política estratégica está enfocada básicamente a consolidar la autonomía organizacional de los sistemas educativos en sus dimensiones macro y micro, a fortalecer la participación de todos los actores involucrados en los procesos educativos; por lógica a avanzar hacia la construcción de estructuras y espacios democráticos, y finalmente a contribuir a partir del sector educativo al desarrollo y progreso de las localidades y regiones, propendiendo por la conservación y reconstrucción cultural de las mismas" (Rivera, 2010)

En cuanto a la política de democratización, la educación actual al igual que los demás sectores de la vida nacional, ha afrontado en los últimos años una etapa de crisis, la cual ha desembocado necesariamente en grandes cambios y transformaciones, que sin embargo no han sido lo suficientemente efectivas,



puesto que no han modificado las estructuras del aparato ideológico que sustenta el sistema educativo colombiano.

La pretendida "Democratización de la Educación", que apenas nace dentro de los procesos educativos a través de la participación en la construcción de los PEI (Proyectos Educativos Institucionales) y los PEM (Planes Educativos Municipales), no se ha consolidado como elemento integral del quehacer educativo.

Si se quiere en realidad alcanzar un sistema educativo democrático se debe propender porque toda la comunidad tenga una participación activa, bien formada y bien encausada dentro del sistema de gobierno educativo. Sin embargo, la intervención de todos y cada uno de los estamentos educativos en los asuntos administrativos de la educación ha sido hasta ahora un proceso incipiente que necesita implementarse en forma abierta, consciente y sólida.

Uno de los caminos para consolidar una verdadera democracia educativa es dar lugar a una toma de decisiones directa por parte de todos los actores involucrados en el quehacer educativo.

Es necesario para abordar este proceso de transformación de una manera consciente y racional, analizar a profundidad variables intervinientes en este reenfoque conceptual del sistema educativo, como las siguientes:

- Impacto de la acción de la comunidad sobre las formas de gobierno educativo.
- Importancia de una gestión administrativa descentralizada y participativa sobre la calidad de los procesos educativos.
- Importancia de la implementación de estrategias que provean y mantengan a los actores educativos con la información suficiente, que les permita participar en una forma consciente y decidida.

En este camino hacia una democracia educativa bien entendida, es urgente iniciar un proceso de cambio actitudinal por parte de cada estamento participante, en el sentido de asumir activa y responsablemente el rol de gestor, actor y creador del acto educativo trascendente.

### **El P.E.I.: Instrumento de gestión educativa.**

Como unidad de gestión fundamental en la Institución Educativa el PEI tiene unas características esenciales que se citan a continuación:

- **Autonomía:** es la Institución educativa con la participación de toda la Comunidad, la que define la orientación y el horizonte hacia el cual se enfoca su Proyecto educativo. De esta manera el PEI como Unidad de gestión posibilita responder a características, intereses, necesidades y expectativas específicas de la Comunidad y del contexto en el que se enmarca la Institución, que no son iguales para otras Instituciones. El PEI fortalece una cultura de gestión idiosincrática, única para la IE.
- **Descentralización:** Retomando lineamientos de entidades gubernamentales de índole superior y haciendo gala de la característica de Autonomía mencionada anteriormente, el PEI fortalece una nueva lógica de asumir la gestión institucional, desde racionalidades y lógicas propias, posibilitando responder en tiempos y situaciones reales a lo que demanda la Institución, sin depender de situaciones externas. Así se permite mejorar indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.
- **Comunicabilidad:** el PEI es medio y mediación administrativa y pedagógica que genera espacios y procesos de intersubjetividad y construcción de verdadera comunidad, facilitando y dinamizando la comunicación entre sus miembros, permitiendo la democratización en la construcción de proyecto un colectivo en el que todos aportan, participan, crean e innovan para beneficio mutuo.

- Compromiso: Para lograr la idiosincrasia mencionada anteriormente y una respuesta real a lo que demanda la institución y la comunidad, es necesario un compromiso individual y colectivo con la participación. Sin tal participación no es posible construir un PEI. En este sentido el trabajo en equipo y una responsabilidad democrática es esencial. Sin participación no hay construcción de comunidad ni construcción de PEI.
  
- Autoreflexión: En el camino de construcción, el PEI necesita de espacios de introspección, análisis y auto reflexión crítica, que permitan visionar las fortalezas y las debilidades propias, como también las oportunidades y amenazas del medio. Se precisa de momentos institucionales para hacer un alto y repensar el camino, para determinar nuevos sueños e ideales que sean sustento para la construcción de un mundo posible.
  
- Factibilidad: Sueños e ideales construyen futuro, pero sin alejarse de lo real, de lo viable. Es necesario que la comunidad educativa tenga sentido de lo gobernable, de lo factible, de lo que realmente puede ser, evitando caer en mundos de fantasía y utopías irrealizables que demoran, desaniman y destruyen el trabajo realizado y las metas alcanzadas. Es tener sentido racional de lo real y lo posible.
  
- Democratización: en la construcción del PEI deben participar todos los miembros de la comunidad; no es cuestión de unos pocos; esta lógica riñe con las características de descentralización e intersubjetividad que se mencionaron antes. Se requiere que todos hagan gestión. Entran aquí en juego los niveles de gerencia de los que nos habla la gestión estratégica: Gerencia estratégica (la alta gerencia); gerencia media (supervisión y dirección de áreas, procesos, dependencias); gerencia operativa (la de base; la que realizan todos los funcionarios de base). Todos estos niveles de gerencia dinamizan el sistema

de gestión de la organización educativa, organizado en un Proyecto Educativo Institucional PEI.

Las anteriores características del PEI como medio e instrumento de gestión, son permeadas y enriquecidas por tres ejes transversales de trabajo que son fundamentales para la consolidación de la organización; estos ejes son: la acción comunitaria, la acción participativa y la acción planificada. La acción comunitaria está fundamentada por la unidad en la acción a partir de un verdadero sentido de comunidad educativa. La acción participativa se constituye a través del trabajo de liderazgo y el fortalecimiento permanente de la identidad y el sentido de pertenencia de los actores de la organización educativa que permitan trascender una participación pasiva e informativa para alcanzar una real participación en la vida y toma de decisiones institucionales. Para ello se necesita una visión crítica constructiva y propositiva. Finalmente, la acción planificada tan necesaria en todo proceso de gestión, se fundamenta en la realización de diagnósticos oportunos que permitan tener líneas de base a partir de las cuales plantear metas reales.

En todo este trabajo de vivencia del PEI los valores institucionales son pilar filosófico vital, que orientan, viabilizan y fortalecen la gestión de la organización. Los valores tal y como lo dice la ApV se convierten así en “atractores del caos y el desorden institucional; en rejillas por las que desecha lo malo y se da espacio para lo positivo y lo sinérgico en la organización”.

## **PROCEDIMIENTO PARA LA RESIGNIFICACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

**OBJETIVO:** Ajustar continuamente el Proyecto Educativo Institucional PEI, en concordancia con el cambio y con aquellas variables internas y externas que afectan de una u otra manera la misión socioeducativa de la institución y por ende su red de procesos de gestión.

ALCANCE: Aplica para todo lo relacionado con cambios, modificaciones, adiciones o ajustes en el Proyecto Educativo Institucional PEI:

No	P H V A	QUÉ SE HACE	COMO SE HACE	QUIEN LO HACE	EVIDENCIA
1	p	Análisis de situaciones trascendentales en el contexto interno y externo de la Institución	<p>Cada año, al iniciar, el Rector y el Equipo de calidad generan un espacio institucional con representantes de toda la Comunidad Educativa, para analizar situaciones trascendentales que hayan impactado de manera especial durante el último año, la vida de la organización educativa en cada una de sus áreas de gestión. Estas situaciones pueden ubicarse en los contextos interno y externo de la Institución. De manera puntual el mismo Equipo de trabajo determina incidencias positivas o negativas en los procesos de la organización.</p> <p>Para ello pueden retomar los siguientes instrumentos de gestión: autoevaluación institucional, PMI , diagnóstico de necesidades y expectativas de los clientes, política y objetivos de calidad, los informes de revisión por la dirección, los informes de las auditorías internas, el mapa de riesgos, entre otros. También deben tener en cuenta la nueva normatividad y lineamientos del MEN y de la SEM, al igual que los cambios en políticas educativas desde los ámbitos mundial y nacional.</p> <p>Como resultado debe quedar un documento de registro denominado “Ejes de transformación institucional año _____”</p>	Rector y Equipo de Calidad	Documento “Ejes de transformación institucional al año _____”
2	P	Determinación de situaciones o factores que originan ajustes. mejoras o rediseños al Proyecto	A partir del anterior análisis El Rector y el Equipo de calidad determinan cuáles de las situaciones o factores involucrados en cada una de las áreas de gestión originan o ameritan cambios en el PEI, ya sea de ajuste, mejora o rediseño. El Equipo genera lineamientos para esta labor y asigna	Rector y Equipo de Calidad.	Acta de reunión donde se toman todas estas decisiones.

		Educativo Institucional PEI.	<p>responsabilidades, determinando qué actores asumirán la misma. Si no hay ninguna experiencia, situación o factor relevante que amerite ajustes o modificaciones al PEI, este continuará lo mismo.</p> <p>Para desarrollar la labor de ajuste, mejora o rediseño se conformara entonces un equipo o varios equipos de trabajo según sea necesario. Es preciso anotar que el Equipo nombrado como responsable debe tener representación de todos los estamentos de la Comunidad (directivos, docentes, estudiantes y padres de familia). Dentro de este Equipo se debe designar un líder, quien tendrá la responsabilidad de liderar la labor. Se señalarán tiempos límites para la entrega de productos, se especificará el producto o resultado esperado y se definirán estrategias de seguimiento y evaluación a esta gestión. Debe recordarse al Equipo nombrado que en el proceso de ajuste deben seguirse y respetarse los lineamientos de la SEM en cuanto a PEI.</p>		
3	H	Reunión y posicionamiento del equipo nombrado como responsable	<p>El líder del nuevo Equipo de trabajo cita a los integrantes a una reunión inicial donde socializará la misión encomendada. Allí se deben definir entre todos la ruta estratégica de trabajo, con metas, actividades, recursos, responsables y tiempos. Debe tenerse en cuenta el producto esperado y los tiempos definidos por la Rectoría y el Equipo de Calidad.</p> <p>Si es necesario, el líder gestiona ante la rectoría la consecución de los recursos necesarios para la labor.</p> <p>Igualmente se deben generar estrategias para el seguimiento a la labor, seguimiento que será responsabilidad del líder.</p> <p>Periódicamente el líder de rendir informes ante Rectoría sobre cómo va el proceso. Además Rectoría hará seguimiento y control a la labor.</p>	Equipo de trabajo nombrado . Líder del equipo.	Actas de reuniones , plan de trabajo con estrategias de seguimiento y evaluación incluidas. Documento escrito con producto esperado.
4.	H	Entrega y socialización de resultados.	Para la fecha prevista el Equipo responsable entregará el producto esperado. Previamente el rector citará al Equipo de calidad y conjuntamente	Rectoría, Equipo de calidad. Equipo	Acta de reunión de trabajo.

			entre ambos Equipos se desarrollará una Mesa de Trabajo en la cual se socializarán y analizarán resultados. Si surgen observaciones, sugerencias o recomendaciones, el Equipo responsable debe realizarlas en concordancia con lo expresado en la reunión y de acuerdo con tiempos definidos para ello.	responsable, Líder del equipo.	Documento con producto sobre el PEI ajustado con base en recomendaciones.
5.	H	Socialización de ajustes, mejoras o rediseños hechos al PEI, a toda la Comunidad Educativa.	Con el liderazgo del rector y del equipo de calidad, quienes deben preparar previamente una agenda de trabajo con su respectivo cronograma, se socializarán los ajustes hechos al PEI a toda la Comunidad Educativa. En tal sentido deben programarse reuniones con Directivos, Docentes, Estudiantes, Padres de Familia. Para tales reuniones debe generarse una estrategia pedagógica y didáctica que garantice una fácil comprensión por parte del auditorio, de lo socializado. Dentro de estas reuniones el Equipo de Calidad estará atento a recoger sugerencias, recomendaciones u observaciones que sirvan para la mejora del producto. La realización de estos nuevos ajustes será responsabilidad del equipo de Calidad de la Institución.	Rector y Equipo de calidad	Actas de las reuniones de socialización del PEI ajustado, mejorado rediseñado.
6	H	Revisión final de la lógica y coherencia interna del PEI.	Una vez realizados a los últimos ajustes por parte del equipo de calidad, este debe proceder a dar una última mirada al PEI, cerciorándose de que haya coherencia lógica y secuencialidad entre todos sus componentes. Luego debe proceder a revisar la articulación entre PEI, Plan de Mejoramiento Institucional PMI y Sistema de Gestión de Calidad en general, realizando las modificaciones a que haya lugar en cada uno de estos últimos instrumentos de gestión.	Equipo de Calidad	Actas de reuniones de trabajo, Documentos ajustados.
7	H	Registro y legalización de ajustes del PEI ante El Consejo Directivo de la Institución	El Rector debe presentar el PEI ajustado, mejorado o rediseñado ante el Consejo Directivo de la Institución, para su legalización. En tal sentido el Consejo Directivo debe emitir una resolución mediante la cual aprueba y adopta el nuevo PEI.	Rector y Consejo Directivo de la Institución	Acta de la reunión y Consejo Directivo de la resolución
8	H	Registro y	El Rector debe presentar a la SEM el	Rector	Oficio

		legalización de ajustes del PEI ante la Secretaría de Educación del Municipio SEM.	nuevo documento del PEI, junto con la resolución de aprobación y adopción emitida por el Consejo Directivo de la Institución y un oficio escrito donde se expliquen las modificaciones hechas, a la vez que se solicita el registro y reconocimiento legal por parte de este despacho.		escrito de remisión del nuevo PEI a la SEM.
9	H	Diseño de estrategias para la difusión, apropiación y alineación de prácticas institucionales en torno al PEI.	El Rector y el Equipo de Calidad deben elaborar un Plan Estratégico para la difusión, apropiación y alineación de prácticas por parte de todos los actores de la institución, en torno al PEI. Este plan debe contener, indicadores de gestión, metas, estrategias de desarrollo, recursos, responsables, tiempo, mecanismos de seguimiento y evaluación. Dicho plan debe involucrar la participación de toda la Comunidad Educativa y debe ejecutarse durante todo el año lectivo.	Rector y Equipo de Calidad	Pla Estratégico para la difusión, apropiación y alineación de prácticas educativas en torno al PEI.
10	V	Seguimiento y evaluación de la vivencia (operacionalización) del PEI	La alta Gerencia de la Institución (Rector, Consejo Directivo, Consejo Académico, Coordinaciones y Equipo de Calidad) tienen responsabilidad directa en el seguimiento y evaluación de la vivencia del PEI por parte de todos los actores de la comunidad. En este sentido deben velar porque los contextos de formulación (documento escrito) y realización (vivencia) del PEI, sean coherentes. Sin embargo la responsabilidad mayor la tiene el Rector. Para hacer seguimiento y evaluación a la vivencia del PEI, el Rector hará uso del formato denominado "Seguimiento y Evaluación del PEI".	Alta Gerencia de la Institución. Rector	Registro del seguimiento y evaluación de la vivencia del PEI en el formato diseñado para ello.
11	A	Mejora continua del PEI.	El Rector junto con el Equipo de Calidad de la Institución y con base en los resultados del seguimiento y evaluación realizados, elaboran semestralmente planes de mejora para la vivencia del PEI en la organización educativa. Estos planes se diseñan de acuerdo con el formato "Plan de Mejoramiento", incluido dentro del Sistema Documental de la Institución. Finalizado el año lectivo, dentro de la autoevaluación institucional, harán un	Rector y Equipo de Calidad.	Registro de los planes de mejora semestrales, de la vivencia del PEI. Autoevaluación institucional.



			diagnostico de fortalezas y puntos críticos en el proceso de vivencia del PEI. De acuerdo con los resultados se diseñara el plan para el año siguiente, que hará parte del Plan de Mejoramiento Institucional PMI.		Plan de Mejoramiento Institucional PMI.
--	--	--	--	--	---

Autor: Jorge Eliécer Rivera Franco

### **Administración por Valores ApV .**

Los valores para Salvador García y Shimon L . Dolan (2002) son “aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir nuestros fines, o que nos salgan bien las cosas”. Los valores son acciones que se realizan en la cotidianidad y de las cuales hay conciencia sobre su conveniencia o favorabilidad para el desarrollo o crecimiento del ser humano. Estas acciones por decisión y conciencia se incorporan y repiten a diario hasta llegar a ser parte integral del día a día de la persona, convirtiéndose en valores personales. Cuando a un valor se le asigna una importancia muy significativa dentro del proyecto de vida personal, se convierte en un principio de vida.

Los valores están asociados a los imaginarios, creencias, costumbres, tradiciones; es decir a la cultura en la cual se vive. La cultura va consolidando a través del tiempo estructuras mentales a priori en la persona, que le llevan a actuar de determinada forma y a priorizar unas cosas sobre otras, lo que es mejor que lo otro. Entra aquí en juego también el sentido y direccionalidad del proyecto de vida personal; lo que es mejor para una persona puede no serlo para otra. Es así como los valores son elemento integrante de la personalidad, muy particular e idiosincrático de la persona y de su cultura familiar y social.

Los seres humanos expresan sus valores en sus actuaciones en la cotidianidad; allí están reflejadas sus creencias, sus imaginarios, su cultura. Por eso lo que para

la sociedad puede ser un antivalor, para alguna persona o grupo social puede ser un valor; ejemplo: la habilidad para robar o engañar.

“De hecho los valores son realidad humanizada que tiene una significación positiva para el hombre. Su existencia objetiva, abre la posibilidad de que el ser humano, más allá de saciarse materialmente, goce de satisfacciones espirituales, de alegrías, de amor y otros sentimientos positivos”. Diseño de un sistema de valores compartidos. Caso empresa de construcción y reparaciones de la industria del níquel. (Vera, Molina, 2010)

Los valores personales o individuales se transfieren a las actuaciones de las personas dentro de sus contextos laborales. Allí dentro de los procesos que realizan, las personas vivencian y expresan a diario sus valores individuales. La Administración por Valores Apv dice que “desde la alta gerencia de la organización se debe realizar un trabajo de identificación de los valores individuales que son comunes entre los miembros de la organización y analizar puntos de encuentro con los valores institucionales. A partir de esos puntos de encuentro se deben resignificar los valores corporativos, reconstruyendo la plataforma axiológica de la organización con la participación de todo el personal. Es posible que se conserven muchos de esos valores comunes y que se integren otros con el consenso de los trabajadores y de los dueños de la empresa. Una vez se haya reconstruido la plataforma axiológica se debe iniciar un proceso de sensibilización, motivación y formación permanente de todos los funcionarios alrededor de los valores organizacionales. En tercer lugar se debe iniciar un proceso constante de alineación y realineación de prácticas laborales alrededor de los valores establecidos.” Dirección por Valores. (Blanchard Ken, O’ Connor Michael. 2002.)

Es así como dentro de la organización los valores se convierten en importantes fuerzas motoras e impulsoras del modo como se realiza la labor diaria; impactan y transforman los procesos de producción y servucción de la compañía, generando calidad en los mismos. “Los valores generan amor y calidad en lo que se hace y

ayudan a desechar lo malo, el caos, el desorden, la improvisación; son rejillas por donde se va todo lo malo” Dirección por valores. Blanchard Ken, O’ Connor Michael. 2002.

Los valores no pueden aparecer solo en el contexto de formulación de la institución educativa; deben hacer parte de su contexto de realización. Deben ser parte activa de la cotidianidad organizacional. “Ellos requieren y juegan un papel especial en el desarrollo de las acciones consecuentes con dichos valores. Estas acciones deben convertirse en normas de conducta de cada uno de los miembros de un grupo y para ello es imprescindible la interacción de cada uno de manera que las conviertan en reglas de conducta consensuadas.” (Vera, Molina, 2010).

La alta gerencia debe velar permanentemente porque todas las acciones de la institución estén alineadas con los valores de la organización y establecer un sistema de estímulos y correctivos para aquellas prácticas laborales que estén de acuerdo o se separen de los valores establecidos.

## **Desarrollo Humano y Educación**

Aunque el concepto de desarrollo humano reviste una amplitud difícil de captar en un indicador combinado, desde el año 2000 se ha intentado medir a través de un índice compuesto: el índice de desarrollo humano, que ha tenido complementaciones a lo largo del tiempo, con el índice de pobreza humana, el índice de desarrollo relativo al género y el índice de potenciación de género, buscando posibilitar la comparabilidad entre países, al incorporar ciertas correcciones por grupos de ellos.

El desarrollo humano visto desde el plano de la educación, tiene cuatro dimensiones que atender en cada individuo, en las que el sistema educativo de cada país tiene una alta responsabilidad:

- Dimensión físico biológica: todo lo relacionado con el desarrollo del cuerpo, el buen funcionamiento del organismo, la salud integral de la persona. En este sentido son factores determinantes la alimentación, el ejercicio, el aseo personal, el seguimiento médico. En esta dimensión los valores hacen presencia de manera directa incidiendo en las prácticas saludables en la cotidianidad de la persona.
- Dimensión mental intelectual: todo lo relacionado con el desarrollo de la mente, con el conocimiento, con la formación intelectual del ser humano. La educación es el medio por el cual se nutre la mente y se forma el intelecto; por tanto tiene directamente la palabra en esta dimensión del desarrollo; los valores igual son mediadores.
- Dimensión espiritual emocional: todo el desarrollo y control de los sentimientos, las emociones, el espíritu; de la conciencia moral que permite elegir el camino a seguir, que permite optar entre lo bueno o conveniente o tomar otras opciones. Prácticas como la introspección, la reflexión o meditación hacen parte de esta dimensión. Los valores están presentes permanentemente.
- Dimensión social cultural: las relaciones con los otros, con el medio. La inmersión en la cultura, las normas, los comportamientos, las tradiciones. Educación y valores son herramienta fundamental para esta dimensión del desarrollo.

Como puede evidenciarse, la educación está presente y es mediación fundamental para lograr el desarrollo humano en todas sus dimensiones. Según los organismos educativos a nivel internacional, el índice de desarrollo humano mide el progreso general de los países en tres dimensiones del desarrollo humano: la longevidad, los conocimientos y un nivel de vida decoroso; se mide la esperanza de vida, el nivel educacional (alfabetización de adultos y tasas de

escolarización combinada en la primaria, secundaria y superior); también el ingreso per cápita (ajustado a la paridad del poder adquisitivo). El índice de pobreza humana, por su parte, refleja la distribución del progreso en desarrollo humano y mide el cúmulo de privaciones que persisten en las mismas dimensiones que lo hace el IDH (Índice de desarrollo Humano)

Entre 2005 y 2010 la mayor parte de los países registró progresos en desarrollo humano y redujeron la distancia con el valor máximo posible del IDH, aunque el ritmo en el que se evidencia ese progreso está relacionado con las medidas que los países adopten para mejorar el bienestar de la población (Desarrollo Humano Colombia, DNP Direcciónto Nacional de Planeación, 2011).

## **DESARROLLO HUMANO-CALIDAD**

El ser humano se encuentra en un permanente cambio, no sólo en lo relacionado con los avances tecnológicos de lo cual se está al tanto, sino también en todo lo que se refiere al desarrollo del individuo en sí mismo como persona. Es por ello que el concepto de desarrollo humano se ha ido distanciando progresivamente del ámbito de la economía para incluir otros aspectos igualmente relevantes para la vida, como la cultura, que también fue redefiniendo su papel frente al desarrollo.

Desde los años noventa el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD<sup>24</sup> ha promovido el concepto de desarrollo humano, el cual define como “el proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y capacidades humanas. De esta manera el desarrollo humano refleja además los resultados de esas funciones y capacidades en cuanto se relacionan con los seres humanos. Representa un proceso a la vez que un fin”. (PNUD 2000: 17). En este

---

<sup>24</sup> El PNUD es una agencia de la ONU que publica desde 1990 y de forma anual el informe sobre Desarrollo Humano en el que se expresa la preocupación por explorar, con seriedad y profesionalismo, una amplia variedad de temas que influyen en el bienestar y la calidad de vida de la población. Además, ha introducido nuevos conceptos, promovido debates y formulado propuestas que apuntan hacia un nuevo paradigma de desarrollo, al tiempo que ha propiciado un mayor interés por la evaluación de los esfuerzos realizados en materia de Desarrollo Humano. El informe ofrece la posibilidad de contar con un conjunto de índices que no son ciegos, como otros indicadores convencionales, a los conceptos sociales del desarrollo colocando el bienestar y las capacidades de los seres humanos en el centro de los esfuerzos del desarrollo

sentido el desarrollo humano se entiende “como expansión de la libertad de las personas de llevar la vida que ellas mismas elijan” (Klugman J.2009:15). Concepto –inspirado en la obra del Premio Nobel Amartya Sen y en el liderazgo de Mahbub ul Haq y que también se conoce como el “enfoque de capacidades” debido al énfasis que pone en la libertad de alcanzar “seres y quehaceres” vitales - es central a nuestra forma de pensar desde el primer Informe sobre Desarrollo Humano en 1990 y es cada vez más pertinente para el diseño de políticas efectivas destinadas a erradicar la pobreza y la privación” (Behrman et al. 2008).

En el informe sobre el desarrollo humano presentado por PNUD en el año 2000, también se resalta que en todos los niveles del desarrollo humano, se dan capacidades y opciones esenciales que conllevan a que todos los individuos participen en la sociedad, contribuyan a ella y alcancen un pleno desarrollo. Dichas capacidades y opciones esenciales son: mantenerse vivo gozando de buena salud y de una existencia larga; adquirir conocimientos, comunicarse, participar de la vida en comunidad y contar con lo necesario para tener una vida digna. Si no se contara con estas capacidades y opciones esenciales, muchas otras oportunidades serían inalcanzables.

Pero el desarrollo humano no se queda allí, en el informe de 1990, se hace mención también a otras capacidades y opciones que se consideran fundamentales, y que van desde "la libertad política, económica, social hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de los derechos humanos" (PNUD 1990:34), otros aspectos son también "la participación, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos, todas necesarias para ser creativo y productivo y para gozar de respeto por sí mismo, potenciación y una sensación de pertenecer a una comunidad. En definitiva, el desarrollo humano es el desarrollo de la gente, para la gente y por la gente" (PNUD, 2000:17) El desarrollo humano implica, por lo tanto, el pleno desarrollo de su propio potencial y “ello, a su vez, involucra el ejercicio de libertades sociales que no pueden existir sin la presencia de garantías políticas y

cívicas; dichas libertades se enmarcan en una dimensión de la libertad que algunos filósofos han denominado “las bases sociales de la dignidad” (Klugman J.2009:67)

El Consejo Nacional de Población (Conapo) de México, vuelve sobre el concepto definiendo al desarrollo humano como un proceso permanente de ampliación de las capacidades y de las opciones de los individuos para que puedan realizar su proyecto de vida. Esta definición enfatiza que “el desarrollo humano es mucho más que un criterio económico. El concepto que está detrás es que para que los individuos puedan desarrollarse requieren, además de un ingreso digno que les permita cubrir sus necesidades básicas, de una educación adecuada y de una vida larga y saludable” (Conapo 2001:33) por consiguiente lo esencial es el crecimiento del hombre no sólo en lo material sino en todo lo que significa ser “ser humano” como lo plantea Max Neef (1998) en su propuesta de desarrollo a escala humana.

Los planteamientos anteriores conllevan a pensar que es necesario tener una visión democrática y participativa de los grupos humanos, estimulando soluciones creativas en un engranaje de retroalimentación bidireccional que permita el desarrollo del potencial humano individual y colectivo y viabilice las formas de participación; lo cual implica reconocer que el ser humano está en capacidad de generar alternativas, pensar, tomar decisiones, argumentar, comunicar y que esta opción de participación en lo fundamental retroalimentará a los grupos sobre bases reales acerca de sus necesidades y posibilidades de desarrollo, y ello demanda un tipo específico de gestión institucional.

Desde este horizonte, no solo es necesario que las personas posean ciertas competencias y opciones esenciales y deseen mejorarlas a cada instante, sino que es fundamental cultivarlas, equitativa, participativa y sosteniblemente, siendo creativos y productivos; participando en las decisiones y procesos que les afectan; respetándose a sí mismo y disfrutando de las garantías de los derechos humanos;

accediendo en forma equitativa a las diferentes opciones y beneficios que les ofrece el contexto y protegiendo las oportunidades de vida tanto de las generaciones presentes como futuras mediante la promoción y respeto hacia los ecosistemas. Según este concepto de desarrollo humano el ingreso económico es solo una de las oportunidades que la persona quisiera tener, pero la calidad de vida no solo se reduce a eso.

Con base en lo anterior, el Desarrollo Humano se plantea en esencia como un nuevo modelo mental analítico y propositivo, a través del cual en la vida comunitaria, se revalora y genera la ampliación de las potencialidades del ser humano; de igual forma, se plantea como una propuesta ética que indica y propone límites diferentes en el proceso histórico de cimentación de una nueva sociedad.

**Surge entonces la pregunta ¿Cómo participar la institución educativa en el fortalecimiento del desarrollo humano?**

Su interés debe centrarse en:

- Redefinir de la misión y objetivos del proceso de la enseñanza y el aprendizaje.
- Diseñar y formular un programa de desarrollo personal.
- La reforma curricular, pedagógica y organizacional.
- El mejoramiento y atención a la calidad.
- La articulación de los diferentes niveles educativos.
- La definición de políticas de inclusión
- La atención al mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de la institución educativa
- La organización de un Sistema de Gestión de la Calidad
- La implantación de un sistema de estímulos y reconocimientos, motivante e inspirador.



- Apoyar el proceso de formación con la tecnología de informática y telecomunicaciones disponible.
- Participar en los procesos educativos y de transmisión de su cultura, de sus valores, y de su identidad desde el rol que cada quien tiene.
- Educar con el ejemplo.
- Ser sensibles a la presencia de otras personas con necesidades y posibilidades específicas a las cuales habrá que respetar y apoyar en esa particularidad de ser. Es decir, ser solidarios.
- Cumplir responsablemente con el papel que le toca vivir a cada uno en la institución.

Es de anotar que, para alcanzar esas acciones hay que gestionar la calidad, entendida esta como “un proceso dinámico, de mejora continua, en el que se persigue mejorar la calidad en todos los aspectos de la organización, buscando la satisfacción del cliente y la del resto de los grupos de interés de la organización” (González 2002: 99). Es por ello, que de un lado, se deben canalizar todos los esfuerzos que la institución educativa realiza y que han generado cambios en bien de la calidad educativa, y de otro, eliminar las prácticas poco educativas entre las que se pueden citar: la falta de organización de los procesos institucionales, el predominio de intereses políticos y personales sobre los intereses educativos; la lucha por el poder sobre la lucha por el deber; la improvisación en las prácticas educativas; la simulación en el cumplimiento de las metas educativas; la violación permanente a la normatividad educativa; la exigencia compulsiva para priorizar asuntos administrativos sobre asuntos curriculares; la ausencia de estrategias definidas que redunden en un proceso de formación acorde a las situaciones reales del estudiante; el énfasis permanente en la búsqueda de resultados academicistas y no en los procesos del desarrollo del estudiante; y un sinnúmero de factores administrativos o académicos que son reconocidos y experimentados por la mayoría de quienes integran la comunidad educativa; factores que interfieren peligrosamente en el alcance de los propósitos y fines de la educación.

Es evidente, que el sistema educativo de hoy, ha propiciado una serie de irregularidades dejando en el olvido la trascendental práctica de "enseñar con el ejemplo", práctica que no solamente se debe dar en la "escuela"; práctica que no es posible hacerla vida por el simple hecho de estar escrita en algún programa educativo; práctica que incide indirectamente, no sólo en las capacidades y opciones esenciales del proceso del Desarrollo Humano sino que afecta directamente en las otras capacidades y acciones que el PNUD considera fundamentales (la libertad política, económica, social y cultural; la disponibilidad de oportunidades con fines productivos o de creación; el respeto por sí mismo; el ejercicio pleno de los derechos humanos; y la conciencia de pertenecer a una comunidad) y en las que no sólo la "escuela" sino el sistema educativo en general, juega un papel primordial.

De igual forma, hay que señalar que, ante la diversidad de cambios que se vienen gestando a nivel mundial (políticos, sociales, culturales, tecnológicos, económicos...), cambios que están incidiendo en el ser humano en su forma de ser y hacer; los actores del sistema educativo deben ser personas sensibles a esos cambios, conocerlos, observarlos, estudiarlos y analizarlos, para ver la pertinencia de crear, construir, incluso adoptar, nuevas opciones de otras disciplinas o experiencias que impacten no solo el desarrollo educativo y, sino también el Desarrollo Humano.

Ante este panorama, ¿cómo hablar de desarrollo humano?, ¿cómo hablar de mejorar la calidad de vida?, ¿cómo hablar de educación como eje fundamental del desarrollo?, ¿cómo hablar de ese " proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y capacidades humanas" (PNUD 2000:17) si la educación, contemplada como la columna vertebral del país no resuelve sus problemas internos y por lo tanto no responde a las necesidades esenciales del ser humano?.

Un vistazo a las estadísticas en educación demuestran los graves problemas de analfabetismo, deserción, rendimiento escolar, ausentismo, que se derivan en forma implícita de la pérdida o distorsión de los valores humanos, el hambre, la falta de vivienda digna, los bajos promedios de escolaridad y por ende de la distribución inequitativa de la riqueza; todos ellos inherentes a los problemas que interfieren en el proceso del Desarrollo Humano.

Los propósitos por una educación de vanguardia, de los gobiernos, que pretenden renovar profundamente los métodos e introducir nuevas tecnologías, y ofrecer mejores niveles de vida, no son suficientes para alcanzar un nivel de desarrollo semejante al de los países más desarrollados, por esto se hace necesario un compromiso más todos, para que el desarrollo alcance realmente a todas las personas. De ahí que el papel de la educación sea tan importante, ya que a través de ella se puede incidir en las conciencias para participar en el Desarrollo Humano de los estudiantes, desarrollo entendido como un *continuum* de crecimiento de sus capacidades como seres humanos y una libertad responsable. Estudiantes que en un futuro, se convertirán quizás en educadores o en funcionarios públicos de cualquier ámbito o en padres o madres de familia o en empleados de algún sector social o económico: todos ellos, seres humanos que sólo si han alcanzado niveles altos de desarrollo en todas sus dimensiones, podrán transmitirlos en su hacer cotidiano y de acuerdo a los requerimientos que exige la sociedad, convirtiéndose en partícipes de un proceso educativo basado en los valores, en el compromiso con su país y en la autogestión de actitudes congruentes con los retos del tiempo presente. (Romero et al 2001)

Para concluir, se puede decir entonces que las instituciones u organizaciones, independientemente de la naturaleza de los servicios o productos que ofrezcan, no se pueden abstraer de la responsabilidad social que tienen sobre el desarrollo integral de los seres humanos que las conforman y las hacen posibles. Es

indudable que en la medida que el ser humano es sujeto y objeto de la gestión de la organización, el sistema organizacional operará con y para él, y específicamente para facilitarle el acceso a satisfactores de sus necesidades, bien actúe usuario, empresario, empleado o cliente.

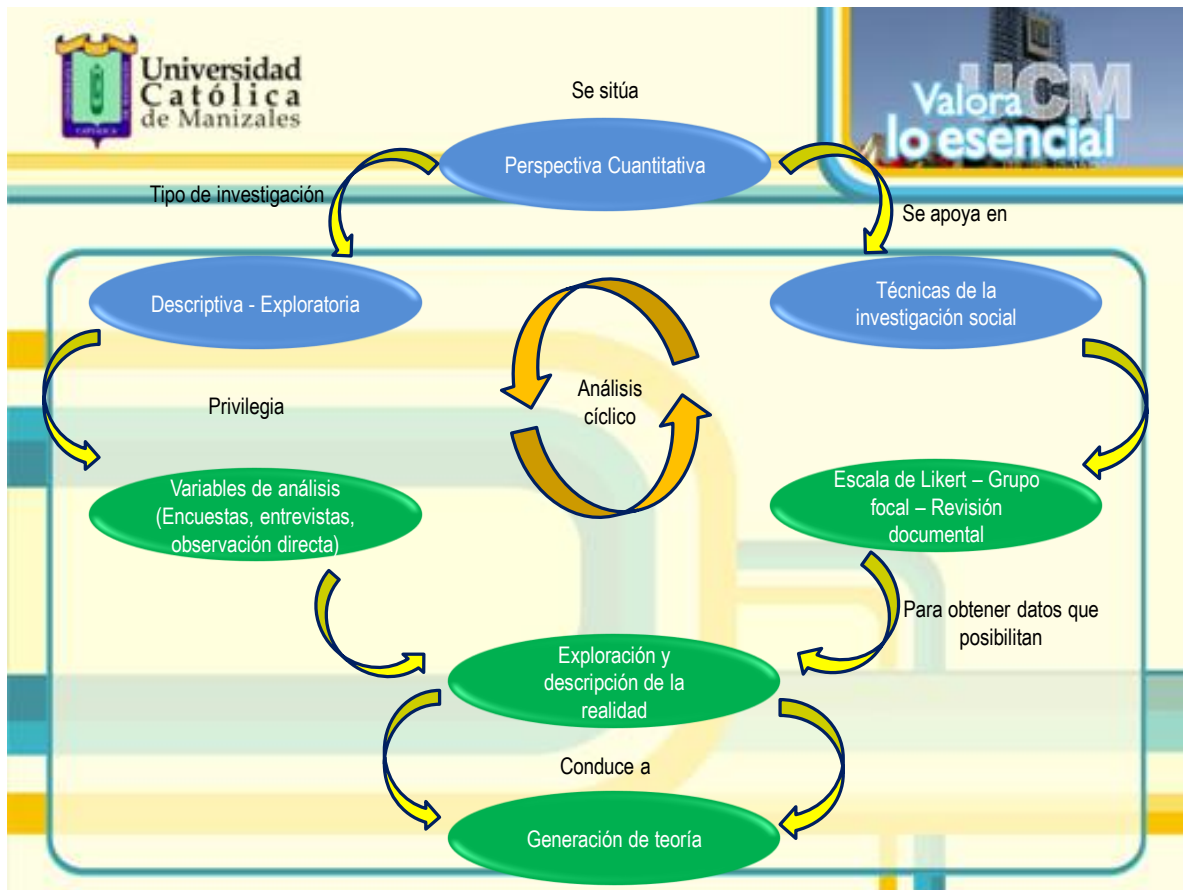
y para terminar, es necesario aclarar de nuevo que el asunto del Desarrollo Humano es tan extenso que sería imposible agotar su discusión en este corto ensayo, por lo que se espera, después de lo expuesto, provocar la reflexión en torno a nuestro nivel de participación y compromiso en el proceso de Desarrollo Humano, no sólo como personas sino como profesionales de la educación, e integrantes de una sociedad y de un país.

## CAPÍTULO 4

### LOS VALORES Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE MANIZALES

**Método:** Referentes empíricos, aplicación de instrumentos de recolección de información instituciones educativas de Manizales

#### - METODOLOGÍA



El ejercicio investigativo <sup>25</sup> tuvo las siguientes fases:

<sup>25</sup> Este ejercicio investigativo dirigido a la tesis doctoral hizo parte del Proyecto de Investigación “Valores estratégicos desarrollados en las organizaciones certificadas de Manizales a partir de la implementación de

- La Fundamentación teórico conceptual: trabajada desde rastreo bibliográfico en redes de información física y virtual.
- Construcción de instrumentos para recolección de información, prueba piloto.
- Consolidación de base de datos sobre organizaciones educativas de Manizales que han implementado Sistemas de Gestión de la Calidad SGC.
- Caracterización general de los SGC de las organizaciones seleccionadas.
- Trabajo de campo: aplicación de encuesta, entrevistas, observación directa, revisión documental.
- Aplicación de Escala de Likert y realización de grupo focal.
- Análisis estadístico de la información.
- Análisis general de información
- Construcción de Informe final

Para ello se privilegió la siguiente estrategia metodológica:

- ✓ Perspectiva: Cuantitativa.
- ✓ Tipo de investigación: Descriptiva – exploratoria.
- ✓ Variables de análisis: tres variables (Características de los SGC, Presencia de valores estratégicos en el Sistema, Impacto de los valores estratégicos en los resultados de la gestión)

<b>Variables</b>	<b>Subvariables</b>	<b>Índices o aspectos</b>
1. Características generales del Sistema de gestión	- Tipo de sistema	Si es un único sistema, si es un sistema integrado, qué sistemas de gestión integra, que modelo de calidad está a su base

	- Nivel de certificación	Certificación inicial, seguimiento, mantenimiento, recertificación
	- Alcance	Áreas y procesos que involucra, exclusiones
	- Estructura administrativa	Administrativamente cómo se organiza el sistema?, hay un líder de calidad, hay líderes de proceso, hay Comité de calidad, hay representante de la dirección?
2. Presencia de valores estratégicos en el Sistema	- Valores institucionales	Existen valores estratégicos formulados en la plataforma estratégica? Qué tipo de valores?
	- Los valores estratégicos en relación con la implementación del Sistema de gestión	Se mantienen los valores formulados en la plataforma? Aparecen nuevos valores estratégicos? Hay transformaciones respecto a los valores formulados? Desaparecen valores que se habían formulado?
	- Contrastación entre lo formulado y lo	¿Se viven los valores formulados? Cómo?

	vivenciado	¿Qué evidencias se encuentran de la relación entre valores estratégicos formulados y el desarrollo de los procesos? ¿Evidencias de la alineación o trazabilidad entre valores , plataforma, mapa de procesos, política de calidad, objetivos de calidad, caracterizaciones, procedimientos, sistema documental, etc. ?
3. Impacto de los valores estratégicos en los resultados de la gestión.	- Relación Valores estratégicos y niveles de rendimiento	Contrastación en niveles de rendimiento entre contexto de formulación y contexto de realización, antes y después del sistema
	- Transformaciones alcanzadas en las lógicas de producción con la implementación del sistema	Cambios positivos, cambios negativos en la gestión de la organización, relación de los cambios con los valores estratégicos antes y después
	- Metas y proyecciones a nivel de rendimiento;	Relación con valores estratégicos en el contexto real.



- ✓ Técnicas e instrumentos: encuestas, entrevistas, observación directa, escala de likert, grupo focal, revisión documental.
- ✓ A partir de análisis cíclico de la información recolectada se exploró y describió la realidad, generando progresivamente constructos parciales que condujeron a la generación final de un cuerpo teórico reflexivo sobre el tema.

Alcances del proyecto:

- ✓ Lugar de ejecución: Manizales.
- ✓ Unidad de análisis: organizaciones educativas de Manizales.
- ✓ Unidad de trabajo: se seleccionó una muestra aleatoria al azar representativa del 30%, de acuerdo con el número de empresas e instituciones de la localidad. En caso de que este porcentaje representara un número muy alto de organizaciones, estaba pensado seleccionar una muestra aleatoria intencionada de un 10% por sector (urbano, rural)

## **TRABAJO DE CAMPO**

### **UNIDAD DE ANALISIS**

Organizaciones educativas de Manizales que mantienen un Sistema de Gestión de la Calidad.

### **POBLACIÓN IDENTIFICADA.**

Organizaciones educativas de Manizales certificadas en ISO 9001:2008.  
(Información facilitada por Icontec)

### **CALCULO TAMAÑO DE LA MUESTRA**

1. La muestra se aplicó en Manizales a las organizaciones educativas certificadas en ISO 9001:2008.
2. Se tuvo en cuenta a las organizaciones que diseñan, implementan y mantienen un Sistema de Gestión de la calidad.

3. Se definió la muestra a través de una formula cuyo resultado representa el 30% sobre el valor total de la población.
4. De cada categoría identificada para el estudio (organizaciones educativas urbanas y organizaciones educativas rurales), se extrajo la información con una muestra aleatoria simple probabilística.

### Definición de la muestra

#### Población

N (tamaño de la población)	188
Error estándar máximo aceptable	0,05
Porcentaje estimado de la muestra (p)	30%
Nivel de confianza	0,95
Varianza de la muestra: $p*(1-p)$	0,21
Varianza de la población	0,0025
Tamaño de muestra sin ajustar	84
n (tamaño de la muestra)	58

Número de instituciones urbanas	Número de instituciones rurales	Numero de Instituciones
59	57	72

188	100%
59	X

188	100%
57	X

188	100%
72	X

**= 31 % Urbanas  
Instituciones**

**(58 \* 31%)**

**(58 \* 38%)**

**= 18 instituciones**

**= Rurales**

**(58 \*31%)**

**= 18 instituciones**

**= 38%**

**=22**

## **instituciones**

Utilizando la Función aleatoria en Excel, mediante un muestreo simple matemático se establecieron al azar aquellas organizaciones que fueron objeto de investigación.

<b>N.</b>	<b>Urbanas</b>	<b>Rurales</b>	<b>Instituciones</b>
1	16	52	15
2	41	17	37
3	35	18	65
4	7	37	32
5	53	37	57
6	48	29	32
7	38	55	61
8	46	17	43
9	13	34	46
10	50	43	70
11	49	3	41
12	35	21	46
13	19	38	44
14	20	45	40
15	13	26	63
16	11	27	39
17	9	17	3
18	59	40	57
19			41
20			39
21			25
22			37

## **ANALISIS GENERAL DE LA INFORMACIÓN**

Los valores estratégicos son elementos integrantes de los Sistemas de gestión de la calidad. Hacen parte del direccionamiento estratégico del sistema y se convierten en unidades de gestión que deben ser planificadas, ejecutadas, controladas, evaluadas y mejoradas, al igual que los demás elementos del direccionamiento. En este estudio se les denomina “Unidades de gestión” ya que encierran cada uno un conjunto de fundamentos epistemológicos, conceptuales y metodológicos, que iluminan y orientan la gestión del sistema. Por tanto al referirse a ellos se hace referencia a un conjunto unitario, integrado, de información y fundamentos, que son base para la gestión de la institución educativa.

Hasta la década de los 90’s los valores eran considerados un elemento filosófico de la organización, que se constituía en referente para las actuaciones de la misma. A finales de los 90’s e inicios del nuevo milenio esa concepción fue superada por una nueva mirada de los valores estratégicos, plasmada en las teorías del Enfoque gerencial de la Dirección por valores. Para este enfoque los valores son el centro orientador de la organización y el motor de todos sus procesos de gestión (Blanchard, O’Connor, 2002); constituyen su fundamento epistemológico, conceptual y metodológico, bajo el cual la empresa trabaja y orienta su quehacer.

Los planteamientos de este enfoque gerencial son fundamento del trabajo de recolección y análisis de información realizado con las organizaciones educativas participantes en el presente estudio (58). A continuación se relaciona el análisis efectuado a la información recaudada; este fue elaborado en concordancia con las variables que direccionaron el proceso:

- ✓ **Variable N° 1: CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN:**

Reunida la información de los instrumentos trabajados en el proceso investigativo (encuesta, escala Likert, grupo focal, observación directa), se concretaron las siguientes características generales en los sistemas de gestión de las empresas participantes:

➤ **Sub variable Tipo de sistema de gestión:**

Todas las organizaciones visitadas cuentan con **Sistemas integrados de gestión** que articulan varias normas técnicas de calidad y requisitos para la negociación con los proveedores.

**Normas que se articulan, diseñan e implementan como constitutivas de SGC:**

Normas técnicas ISO 9001:2008, NTCGP 1000, MECI 1000

Seguridad y salud ocupacional

Sistema de gestión ambiental

Responsabilidad social empresarial

Lineamientos de acreditación del Ministerio de educación Nacional

Norma técnica para certificación de laboratorios

**GENERALIDADES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

Los sistemas integrados de las organizaciones visitadas evidencian la vivencia de un enfoque de gestión por procesos, caracterizado por:

a. **MACROPROCESOS ESTRATEGICOS**

Este tipo de procesos agrupan el direccionamiento estratégico y la evaluación y mejora continua, por lo cual desde allí se definen los lineamientos, políticas y directrices en torno a la planificación, de tal manera que tenga un despliegue institucional y logre permear todos los procesos. Dentro del proceso de planeación se define el horizonte institucional y los medios para alcanzarlo; como parte de sus estrategias de gestión se destacan:

. Formulación y actualización de la planeación estratégica

. Balanced Score Card

- . Matriz de indicadores
- . . Caracterización e interacción de un proceso con otro
- . Definición de procedimientos y fortalecimiento de la gestión documental
- . Definición de autoridades y responsabilidades
- . Administración por objetivos a través de indicadores y metas por unidades funcionales

De esta manera se logra alinear estratégicamente la organización y desplegarla de tal manera que exista una sintonía y concentración de esfuerzos para llegar al cumplimiento de la Mega o Visión.

La evaluación y la mejora continua se gestionan directamente por los equipos de calidad en las organizaciones, pues es allí donde se canaliza la resolución de problemas y planteamiento de acciones que ataquen sus causas y permitan caminar hacia la excelencia; dentro de este proceso se privilegia el uso de metodologías y procedimientos como:

- . Cero defectos Philip Crosby
- . Acciones correctivas, preventivas y de mejora
- . Análisis de causas a través de herramientas estadísticas
- . Planes de mejoramiento
- . Registro, control y tratamiento a los no conformes
- . Satisfacción del usuario; tendencias e impacto en la prestación del servicio
- . Registro atención y tratamiento a quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones

Los macro procesos estratégicos en algunas organizaciones del sector involucran dentro de sus elementos direccionadores la comunicación, gestionándola desde unos canales formales y una matriz que permite identificar qué tipo de niveles y personas comunican los procesos, cómo los comunican y cómo interactúan entre sí.

## b. MACROPROCESOS MISIONALES

Dentro de los macro procesos misionales hay diferencias marcadas según el sector:

Las instituciones de educación urbanas privilegian procesos de formación, y algunos pocos colegios incorporan procesos de investigación y proyección social que se asumen como sus funciones sustantivas.

Las instituciones educativas rurales definen sus procesos misionales fundamentados en el área de gestión académica y curricular

#### c. MACROPROCESOS DE APOYO

Dentro de los procesos de apoyo las organizaciones analizadas se fundamentan en los siguientes procedimientos y metodologías:

Gestión del talento humano

Recursos físicos, planta física

Gestión de compras, gestión con proveedores

Gestión de la información y la comunicación

Gestión documental

Gestión administrativa y financiera

El trabajo en torno a este tipo de procesos y metodología permite a la organización determinar cómo se proveen estos recursos de apoyo para la prestación de un servicio eficaz.

#### d. MACRO PROCESOS DE EVALUACIÓN

Los macro procesos de evaluación privilegian los organismos asesores y trabajan en torno a la gestión del control. Desde control interno se definen procesos de auditaje fundamentado en las estructuras de los sistemas de gestión y puntos administrativos de control; se movilizan auditorías a la gestión financiera.

➤ **Sub variable Nivel de certificación:**

Las organizaciones participantes en el estudio de investigación evidencian un trabajo fuerte en torno a diseño, implementación y gestión de certificación del Sistema de gestión de la calidad; algunas organizaciones han logrado certificarse y concebir el SGC como una herramienta que encausa la visión estratégica de la organización bajo la filosofía y el modelo de la mejora continua.

Después de certificar el sistema, teóricamente se presenta la oportunidad de reflexionar y pensar la organización desde todas sus dimensiones de tal manera que se simplifiquen procesos y se planifique un trabajo que logre aumentar los niveles de satisfacción e impactar la educación local. Sin embargo este resultado alcanza diferentes niveles en su consecución, ubicándose un porcentaje significativo (45%) en umbrales bajos de alcance.

En un porcentaje discreto (52%), algunas instituciones se encuentran en etapa de seguimiento; han vivido un proceso de transformación y cambio gracias a la certificación y re significación en algunos elementos del SGC; los procesos de evaluación y mejora a través de las auditorias interna de calidad han permitido prevenir y mejorar errores en la gestión. Algunas Instituciones que prestan servicio (30%) a las comunidades de estratos altos y moderados han vivido el sistema en forma positiva desde su certificación, seguimiento y recertificación.

En la mayoría de las instituciones (50%) el sistema integrado de gestión se implementa y mantiene con dificultades de tipo administrativo y financiero, debido a la gestión documental sobre todo; sin embargo en el otro 50% se han encontrado grandes oportunidades de mejora que han movilizad la gestión para alcanzar un resultado positivo de seguimiento y lograr la recertificación.

Algunas Instituciones Educativas vuelven sus sistemas insostenibles (35%) y en etapa de seguimiento deciden simplificarlo o pausarlo hasta contar con el compromiso de alta dirección y los recursos que permiten movilizarlo.

✓ **Sub variable Alcance:**



El alcance de los sistemas de gestión de la calidad y sistemas integrados de gestión en las organizaciones participantes del estudio aplica para todos los procesos institucionales definidos en su estructura y mapas de procesos; vinculan el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo en la organización, haciendo un despliegue en cascada que lleva el sistema a permear todas las funciones y procedimientos.

✓ **Sub variable Estructura administrativa del Sistema:**

**PARTICULARIDADES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL SGC**

<b>ORGANIZACIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS</b>	<b>ORGANIZACIONES EDUCATIVAS PRIVADAS</b>
- Hay alguna apatía al cambio	- Apertura, visión de proyección
- Formulación y difusión de valores que se desplazan por las metas inmediatas de la organización	- Apropiación, vivencia y despliegue de valores estratégicos después de estar vinculados determinado tiempo en la organización
- Modelo de vinculación contratación conducente a la eficacia en cumplimiento de acciones	- Motivación y estímulos del talento humano en la organización
- Trabajo en anaquel e impositivo. Algunas muestras de trabajo colaborativo.	- Trabajo colaborativo, aprendizaje colectivo
- Dirección por instrucciones, niveles verticales	- Dirección por objetivos y dirección por valores

Como puede evidenciarse las diferencias son significativas, llevando a hacer un balance más positivo de los Sistemas de Gestión en las organizaciones educativas privadas, lo que les permite ser más competitivas y sostenibles.

En general con un 80% de recurrencia, la estructura administrativa de los Sistemas en las instituciones educativas participantes en el estudio se caracteriza por:

- Líneas burocráticas y estructuras verticales.
- Las organizaciones privadas tienden a direccionar desde el nivel estratégico fundamentado en el estilo de gestión de la calidad total con incorporación de elementos de la dirección por valores.
- A través del sistema de gestión se planifican metas a corto, mediano y largo plazo; las responsabilidades son delegadas a los líderes y coordinadores de calidad, con lo cual se devela una estructura organizacional vertical.
- El equipo de Calidad cuenta en general con la autoridad y autonomía para tomar decisiones frente al sistema de gestión de calidad; en ese sentido el sistema se vive de acuerdo con los procesos y son los coordinadores quienes direccionan el trabajo; por tanto se evidencia una estructura administrativa por instrucciones.
- Las Instituciones asumen un estilo de dirección por objetivos; el trabajo académico y administrativo es direccionado por metas. El sistema de gestión de calidad se representa de manera horizontal con sus autoridades y procesos. En ocasiones asumen lógicas circulares, donde en el centro se ubica la máxima jerarquía y se distribuye a través de la circunferencia según grados de responsabilidad, dependencias y/o equipos.
- En algunas organizaciones se define un canal de comunicación formal que comienza en la alta dirección y despliega a través de los líderes por todos los niveles de la organización.

- Se conciben los equipos de calidad como una unidad agrupada que trabaja en torno a resultados y que corrige las fallas presentadas en la prestación del servicio.
- En algunas organizaciones tercerizan el proceso de mantenimiento y auditoría al SGC; se devela una estructura organizacional en red o modular desde la Asesoría de externos para sensibilización, diseño, implementación, certificación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad.
- El líder del sistema de gestión de calidad es quien se empodera de todo el proceso; orienta la delegación de autoridades y responsabilidades; con base en los resultados reformula metas e indicadores y define criterios que son tomados en cuenta por la alta dirección para la continuidad de las acciones. Se evidencia la decisión del nivel estratégico desde los coordinadores de Calidad, quienes son direccionados desde la gerencia o el área de talento humano.
- La estructura más común identificada en las organizaciones con las cuales se realizó el estudio es la estructura vertical; los equipos o círculos de calidad dependen jerárquicamente de la gerencia y cumplen sus funciones apoyados en líderes de procesos quienes a su vez direccionan el personal operativo a su cargo.
- En la mayoría de organizaciones el equipo de gestión de calidad trabaja en un mismo nivel con la dirección de talento humano, se complementan y en trabajo articulado delegan autoridades y responsabilidades a los líderes de procesos o administrativos con función del sistema de gestión de la calidad.
- Dentro del equipo de calidad se definen funciones, autoridades y responsabilidades; es el coordinador o líder quien asume la figura de representante de la dirección.
- En la mayoría de las organizaciones el comité de calidad delega la responsabilidad de gestión documental en un líder empoderado y con las habilidades y competencias para replicar los documentos en la organización.

- En la mayoría de instituciones educativas el SGC se virtualiza permitiendo la interacción con actores internos y externos; se delega a un líder de proceso esta responsabilidad.
- En el momento de determinar quién pueden dar cuenta del sistema de gestión en la institución, ante cualquier visita o necesidad de información, el nivel más convocado es el estratégico, seguido del táctico y en tercer lugar el operativo. Se puede atribuir como razón lógica el manejo conceptual, el empoderamiento y el manejo racional que tiene el nivel estratégico, dada su formación, cargo y experiencia. Pero también evidencia la necesidad que se tiene en las organizaciones de fortalecer los procesos formativos, de empoderar y motivar más al nivel táctico y principalmente al operativo, fortaleciendo su participación en las dinámicas de gestión de la organización. Es preciso recordar que la participación y el trabajo en equipo son la base de la sostenibilidad y éxito de todo Sistema de gestión. Aunque conceptualmente son elementos prácticos, en relación con los sistemas se convierten en valores, más aún, en principios de la gestión organizacional.

✓ **VARIABLE N° 2: PRESENCIA DE VALORES ESTRATÉGICOS EN EL SISTEMA**

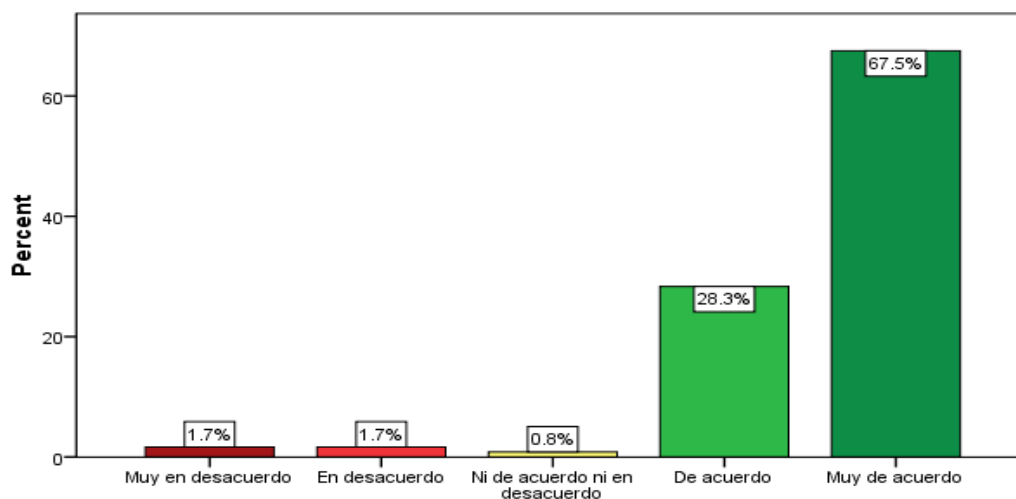
➤ **Sub variable Valores estratégicos organizacionales.**

Todas las organizaciones participantes en el estudio (100%) presentan valores estratégicos formulados en su plataforma, denominados en algunas ocasiones valores corporativos, nombre que no cambia su rol y concepción con respecto a las demás organizaciones que les dan el apelativo de estratégicos. Para cada organización (98.9%) es importante y genera confianza implícita o explícita, el poseer una plataforma estratégica que permita a la empresa tener un norte u horizonte hacia el cual enfocarse. Pero en la mayoría de los casos (96.7%) esta importancia solo es asumida conscientemente por los niveles estratégico y táctico, pues para el nivel operativo hay un saber empírico en cuanto a que existen valores, pero no se tiene la conciencia plena en el 87,3% de qué son estos

valores, qué implican, cuál es su trascendencia. Se aprecia así, de acuerdo con palabras de Peter Senge en la Quinta Disciplina (2005) que las organizaciones son cada día más conscientes de la necesidad de tener una visión de futuro y horizontes definidos hacia donde encaminarse de manera estratégica, pero necesitan fortalecerse en las estrategias y elementos esenciales para lograrlo. Hay una creciente consciencia de que debe mejorarse el trabajo al interior de las mismas, sobre todo en procesos de sensibilización y formación continua, principalmente con niveles operativos que por lo general presentan niveles de apatía e indiferencia mayores.

Si se vuelve sobre el rol que tenían los valores en la organización antaño, puede evidenciarse en esa etapa la falta de consciencia, de formación, de conceptualización, de transferencia de los mismos a la vida real de la empresa. En el moderno enfoque de la gestión tanto los valores como los demás elementos del quehacer organizacional giran en torno a la consciencia y formación que requieren todos los integrantes de la organización sobre los asuntos estratégicos que la orientan. Solo a través de estos procesos puede generarse consciencia, sensibilización, motivación y empoderamiento en los integrantes, que conduzcan a una potenciación de sus capacidades, motivaciones y rendimientos, puestas al servicio de la organización. Siempre será la formación y junto con ella la sensibilización y la motivación, los ejes vertebrales por excelencia de los procesos de gestión en la organización; y si se alude al tema de los valores con mayor razón, ya que la consolidación axiológica del individuo y del colectivo organizacional solo se alcanzan a través de aquellos.

**Es necesario realizar las cosas de manera consciente; con una mente y una inteligencia bien abiertas; respondiendo en verdad a lo que la organización requiere**



Una de las frases concluyentes de este estudio afirma lo expresado anteriormente: “Si la organización sabe que es un valor, para que sirve y en qué medida le aporta a la gestión estratégica de la institución, se podrá transformar” (Frase recogida de Encuesta aplicada en uno de los colegios). Es preciso reiterar: solo a través de procesos formativos permanentes se pueden fortalecer la gestión, la calidad y la competitividad de la organización, como también la experticia y desempeño de sus integrantes. Contar con un personal calificado acrecienta los niveles de confianza y empoderamiento en los funcionarios y por ende los niveles de calidad y alcance de resultados. Educar o formar crea consciencia en la persona del porqué debe realizar sus funciones cabalmente y forma competencias del saber, el saber hacer y el saber hacer en contexto, que preparan al funcionario para desenvolverse exitosamente ante cualquier situación de la vida diaria, representando la organización de manera propia, con agrado y pertinencia.

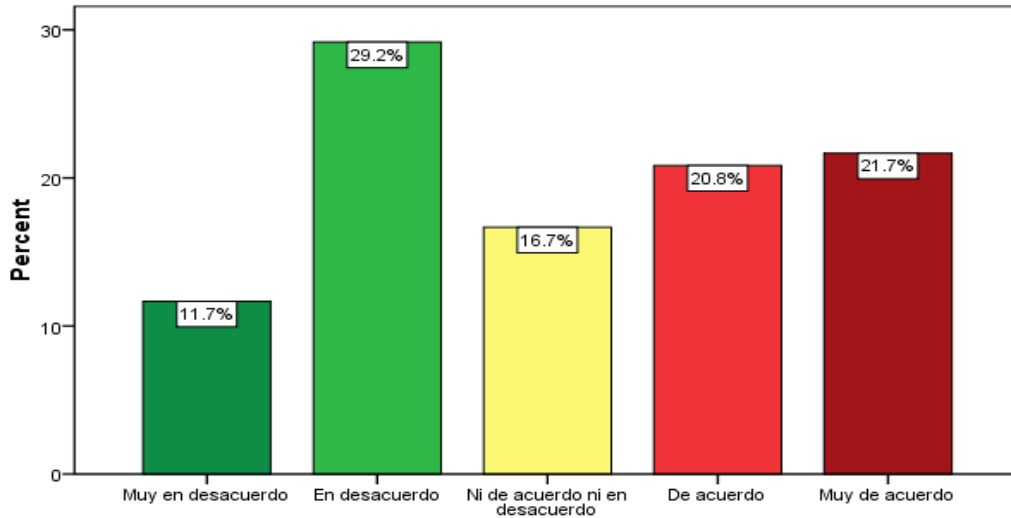
Por otra parte es trabajar proyectos de vida individuales que elevan la dignidad y autoestima de la persona y motivan a retribuir a la organización con un trabajo eficaz y eficiente. Como producto central de los procesos de formación están el incremento de los procesos de participación, identidad, sentido de pertenencia,

responsabilidad y empoderamiento. Con estas condiciones las organizaciones pueden ingresar en la dinámica de procesos democráticos, participativos, colegiados, que elevan la autoestima, fortalecen el clima laboral y crean condiciones agradables que dan ganas de trabajar y rendir en los funcionarios. Así se fortalecen los procesos de comunicación, todos ganan y todos aportan al proyecto de vida de la organización.

Otro de los resultados de la aplicación de las lógicas y referentes anteriores, es el aumento de los procesos de pensamiento crítico, toma de conciencia, toma de posición e incremento de los procesos de participación y trabajo en equipo por parte del personal. Tener personas más preparadas potencia capacidades, eleva el pensamiento estratégico de la organización y abre posibilidades de visión prospectiva y trabajo conjunto.

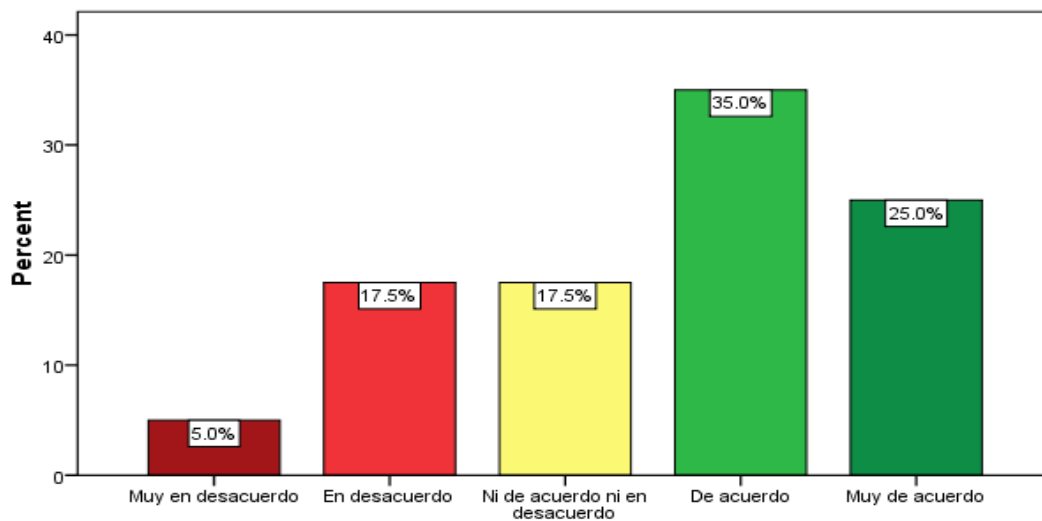
En la grafica siguiente se aprecian porcentajes muy significativos de toma de decisiones colegiadas, constituidas por la decisión colectiva en cuanto a diseño e implementación del Sistema de gestión; pero también aparecen porcentajes altos de desacuerdo que reflejan toma de decisiones unilaterales y falta de participación y conciencia respecto a estos procesos. Inquieta el porcentaje significativo de un 16.7% que no está de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se traduce en indiferencia, poca conciencia y poca participación frente a la importancia de este asunto.

**La decisión de diseñar e implementar un SGC fue tomada unilateralmente por la gerencia de la organización**



El anterior análisis es ratificado en los porcentajes que muestra la gráfica siguiente:

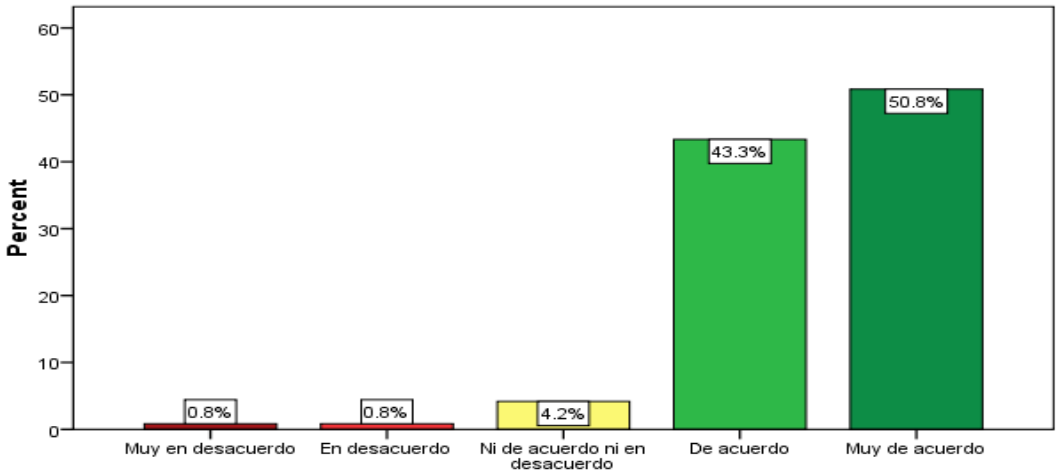
**La decisión fue tomada de manera colegiada a través de la consulta, la reflexión y los espacios generados con cada equipo de trabajo de la organización**





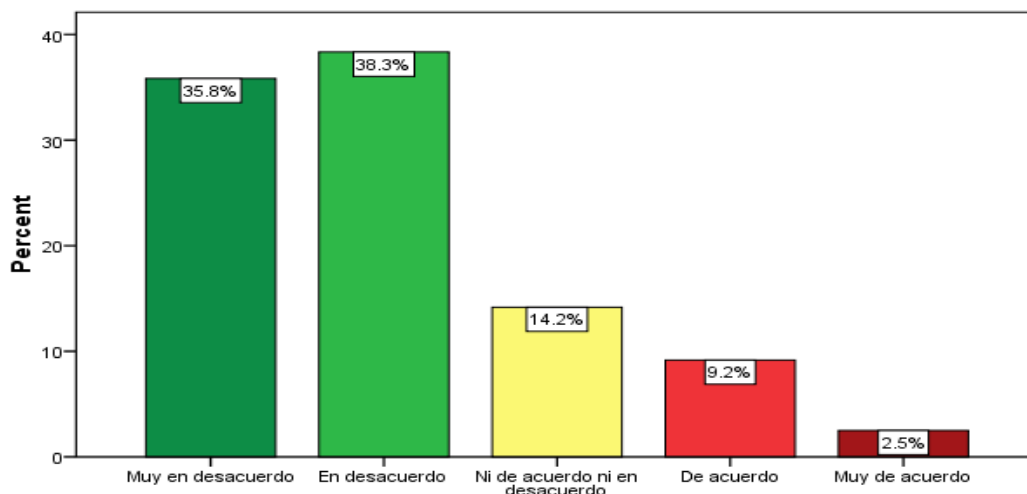
Se concluye entonces que es necesario que en las organizaciones que constituyen el 40% de las empresas participantes en el estudio (sumatoria de las respuestas muy en desacuerdo, en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo), se fortalezcan los procesos de participación y toma de decisiones colegiadas, lo que puede trabajarse mediante procesos de reflexión, sensibilización, formación y participación permanente. Esta conclusión se confirma en la gráfica que sigue, la cual muestra que en un porcentaje mayoritario de las instituciones, se realizaron procesos de sensibilización, concientización y motivación, ya no sobre la decisión, sino sobre lo que implica el diseño e implementación de un Sistema de gestión de la calidad:

**Se realizaron procesos de sensibilización, concientización y motivación con todo el personal de la organización en torno a lo que implica el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad**



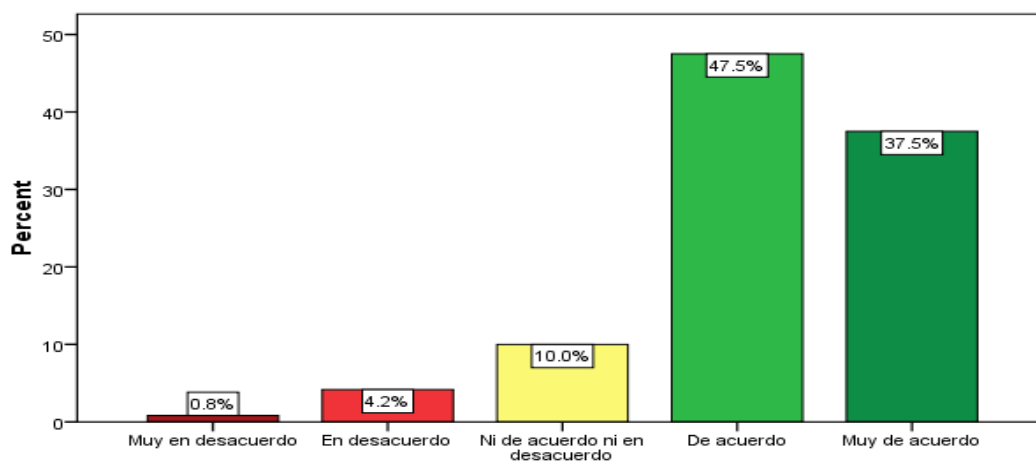
En los datos presentados a continuación vuelve y aparece esta necesidad en un 25.9 de instituciones trabajadas:

**No se realizó un proceso de preparación suficiente para que el personal estuviese dispuesto al trabajo con el Sistema de gestión de la Calidad**



Y en un 15% respecto a la suficiencia, pertinencia y cobertura de los procesos formativos desarrollados:

**La formación recibida para la participación en el diseño e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad fue pertinente y cubrió a los actores de la organización requeridos.**

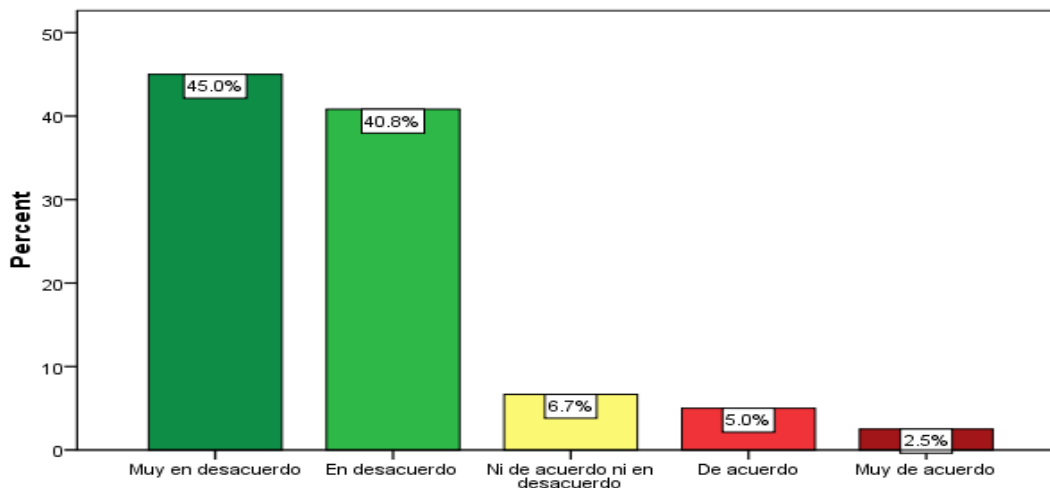


En cuanto al proceso de identificación, formulación, conceptualización y engranaje de los valores en los procesos de gestión de las instituciones educativas, se aprecia una participación muy parcializada en los niveles estratégico y táctico

(94.3%). El nivel operativo aparece de manera minoritaria con un 5.7% de participación en el caso de las instituciones analizadas. Dice uno de los resultados centrales del estudio: “En la mayoría de las organizaciones los valores se construyen desde el nivel estratégico y con los asociados, no se incluye el capital humano en su totalidad” (Datos tomados de Encuesta aplicada en una de las instituciones participantes). Puede relacionarse este resultado con la falta de responsabilidad en la participación del nivel operativo? O es el resultado de una falta de democracia interna, generada por un enfoque autocrático de los niveles superiores, el estratégico primordialmente, que excluyen a los niveles de base de la organización de estas labores de planificación y construcción de institución? Covey afirma al respecto que es necesario trabajar continuamente procesos de fortalecimiento de hábitos interiores con los miembros de la organización, que los preparen para un trabajo colectivo, en la esfera de lo público (Covey, 2006). Surgen aquí cuestionamientos subyacentes que serían objeto de otras investigaciones tales como el manejo del poder, la autoridad, la delegación, el empoderamiento y en general de los procesos de participación y manejo colegiado de construcción de organización y toma de decisiones, que fomenten en verdad proyectos de vida colectivos, proyectos de organización que generen identidad y sentido de pertenencia.

Una de las expresiones más relevantes de las afirmaciones enunciadas anteriormente es la que se evidencia en el siguiente gráfico en el cual se aprecia la falta de un trabajo en torno a la concepción de los valores como elemento filosófico – epistemológico y estratégico en por lo menos un 14.2% de las organizaciones educativas; en dicho porcentaje no se diferencia el rol de los valores en la vida colectiva de la organización:

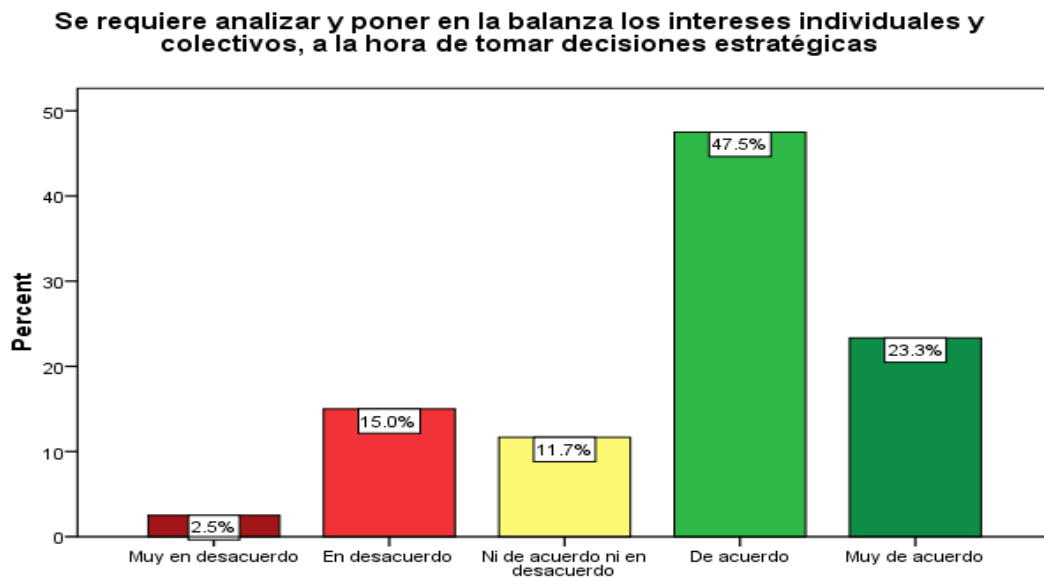
**Importan más los valores y las necesidades individuales (las mías), que las colectivas.**



Otro de los aspectos a analizar es cómo se formulan los Valores. De acuerdo con la teoría gerencial de la Dirección por valores es necesario realizar un proceso que se constituye a través de tres grandes pasos: a. Trabajar en la identificación de los valores individuales que aparecen como parte de los proyectos de vida de los integrantes de la organización; develar valores comunes, que son recurrentes y que se vuelven base del ser, el sentir y el actuar del colectivo de la institución. b. A partir del análisis de estos valores comunes identificar puntos de encuentro e integración con los valores y el proyecto de vida de la organización. c. Construir valores colectivos sólidos, formularlos y conceptualizarlos. Una vez realizado este proceso deben agregarse otros dos importantes pasos: difusión de los valores y alineación de todas las prácticas organizacionales en torno a ellos (Blanchard, Ken. O'Connor, Michael. Dirección por valores. 2002).

En este sentido, el trabajo en torno a los valores como parte del enfoque gerencial de la organización, parte de tomar y generar conciencia sobre la necesidad de traer a escena los intereses individuales y colectivos para construir sobre ellos un proyecto estratégico de organización. En este aspecto en un 29.2% de las organizaciones analizadas existe problemas para asumir esta concepción

como punto de partida. Esto evidencia desconocimiento o apatía sobre la crucial importancia de la integración o encuentro que debe existir entre el proyecto de vida individual de los integrantes y el proyecto de vida colectivo, asumido éste como factor preponderante en la sostenibilidad, competitividad y éxito de la institución :



Desde la perspectiva personal entre los valores con los cuales se identifican los encuestados, de la tabla dada por el investigador, sobresalen: honestidad con un 100%, Respeto con un 97.6%, Trabajo en equipo con un 90.6%, Responsabilidad con 98.4%, Participación con 92.1%. Se aprecia que son valores universales que representan mínimos éticos en el comportamiento de las personas, máxime cuando se está en sociedad y se interactúa o trabaja con otros seres humanos. El resto de valores de la tabla también obtuvo valores altos, en cuantías que muestran equilibrio, por la misma razón dada anteriormente.

Respecto al interrogante ¿Tienen estos valores un espacio de encuentro o articulación con la cultura y los valores de su organización? Es muy significativo el porcentaje de 96.8% (123 encuestados) que afirman que sus valores personales tienen encuentro con los valores de la organización. Solo un 3.2 % (4

encuestados) manifiesta que no. De aquí se puede deducir que existe un clima favorable para el desenvolvimiento del Sistema de gestión y para el alcance de metas estratégicas de la organización, puesto que hay conciencia e identidad entre ambos tipos de valores.

La integración de los valores se convierte en pilar para el desarrollo institucional, pues cuando un funcionario siente que está en el lugar correcto y que éste hace parte de sus expectativas y sueños, su productividad aumenta y el clima laboral se hace agradable y sólido. Es importante no olvidar el 3.2 % que indica que de alguna manera deben pensarse estrategias para continuar fortaleciendo esta integración o encuentro de valores; es importante anotar que las 4 personas que indicaron que no hay encuentro son administrativos, por lo que el trabajo indicado debería concentrarse más en este nivel de las instituciones.

Entre las múltiples razones que dio la mayoría para argumentar su respuesta positiva en cuanto a integración entre valores, se destacan por su reiterada presencia las siguientes:

- Porque la organización los toma como parte de su orientación, teniendo en cuenta que algunos de ellos son asimilados o asumidos como parte de otros que tiene la institución. 10 respuestas.
- Porque son valores universales que son fundamento de una personalidad integral y sobre todo profesional, con proyección. 7 respuestas
- Estos valores están establecidos como valores organizacionales y se viven dentro de la institución. 7 respuestas.
- Son valores que han sido trabajados en los procesos de la organización; antes los poseía y con el trabajo en la institución se han desplegado más en mi vida diaria. 6 respuestas.

- En el desarrollo de los objetivos de la organización educativa y de nuestras metas 6 respuestas.
- A diario son practicados ya que sin ellos no me estaría desempeñando de la mejor manera. 5 respuestas

La congruencia entre las respuestas evidencia una estrategia positiva por parte de las organizaciones y es la de integrar dentro de su direccionamiento estratégico valores humanos universales, que hacen parte de la vida de todo ser humano y que por tanto se incluyen dentro de su proyecto vital. Estos valores universales son aplicables en todos los escenarios de vida y producción en los que se mueven las personas y por tanto crean un ambiente positivo en el que los funcionarios perciben que tales valores son los de ellos y que por tanto están en el lugar correcto, pues hay integración entre proyecto de vida individual y colectivo.

También es importante hacer conciencia sobre las causas que dio el 3.2% que no está de acuerdo: no, no tienen encuentro. Lamentablemente uno tiene que adaptarse a lo que manda la empresa. 3 respuestas; la cultura y los valores de mi organización no tienen en cuenta mis valores ni mis expectativas; cuando estás aquí te adaptas o te adaptas. Estas afirmaciones revelan que aún pueden existir prácticas autoritarias y estructuras rígidas y verticales dentro de algunas organizaciones, en las cuales los valores de los trabajadores no están en un primer plano.

Respecto al interrogante: ¿Podría decirse que existe integración entre su proyecto de vida individual y el proyecto de vida de la organización? Un porcentaje de 96.8% respondió que sí, mientras que un 3.2% que no. Estos datos reafirman el análisis hecho para el ítem anterior, lo que evidencia que la estrategia de las organizaciones de trabajar sobre valores universales es muy positiva, que éstas han hecho algún tipo de trabajo en cuanto a integración de valores personales y colectivos, lo que se verá más adelante, o que las personas toman en serio el proceso de buscar y ubicar un lugar de trabajo donde se sientan bien.

Entre las razones dadas por el 96.8% están con mayor frecuencia:

- Cuando uno necesita trabajar, el proyecto de vida de la organización entra a ser parte del proyecto de vida personal; hay que trabajar con amor y con gusto. 8 respuestas
- Uno siempre refleja sus valores y principios en el trabajo y los valores de la institución se aplican en la vida personal 8 respuestas
- Mi proyecto de vida va de la mano con la organización 8 respuestas.
- Trabajando organizadamente y con responsabilidad puedo lograr mis metas individuales y personales 7 respuestas
- Coinciden los valores personales con los valores institucionales 7 respuestas.
- Si, aquí me siento muy bien y aspiro tener estabilidad y progresar. 6 respuestas
- Afortunadamente, el trabajo que hago en la Institución corresponde con mis expectativas profesionales y personales 6 respuestas.
- Combinando los valores individuales con los organizacionales puedo lograr mis objetivos personales tanto como profesionales 5 respuestas

Aquí nuevamente se puede deducir afinidad entre valores individuales y colectivos, pero siempre caracterizado este encuentro por el carácter universal de lo que orienta y se busca en la vida de cualquier ser humano.

En cuanto al no (3.2%) las razones que se destacan son:

No, la verdad no. Estoy aquí porque necesito trabajar. Eso no implica que no haga con responsabilidad y calidad. (Administrativo); Por lo general los intereses de la institución están por encima de los intereses del funcionario. Así es la situación. Por eso no hay integración. Pero necesitamos trabajo. (Funcionario).



Lo anterior vuelve y reitera a pesar de que haya encuentros en la mayoría de los casos, la necesidad de fortalecer el trabajo en valores dentro de las organizaciones, sobre todo con los niveles de gestión operativos (docentes y administrativos).

Sobre los valores más representativos definidos en las plataformas estratégicas de las organizaciones educativas de Manizales, aparecen con mayor número de elecciones los siguientes (de una lista dada por el investigador):

RESPECTO 22 respuestas, RESPONSABILIDAD 20 respuestas, TRABAJO EN EQUIPO 16 respuestas, HONESTIDAD 15 respuestas, SOLIDARIDAD 13 respuestas, LIDERAZGO 12 respuestas, LEALTAD 11 respuestas, PARTICIPACIÓN 10 respuestas, SERVICIO 10 respuestas.

Vuelve y se aprecia el sentido universal de los valores seleccionados los cuales son escogidos por las organizaciones educativas de Manizales como parte de sus direccionamientos estratégicos. El resto de la lista dada por el investigador muestra la predilección por otros valores universales en menor proporción. Valores específicos tales como Innovación, visión cristiana, orientación al resultado, entre otros, son los de menor reiteración.

En cuanto a los valores que han surgido y se han fortalecido después de implementar el Sistema de gestión de la calidad aparecen con la mayor fuerza los siguientes:

RESPONSABILIDAD 26 respuestas, TRABAJO EN EQUIPO 25 respuestas, RESPECTO 24 respuestas, HONESTIDAD 18 respuestas, COMPROMISO 14 respuestas, LIDERAZGO 10 respuestas, CONFIANZA 10 respuestas, SENTIDO DE PERTENENCIA 10 respuestas.

Lo anterior evidencia la universalidad de los valores en el plano organizacional educativo, como fruto de la implementación de SGC. Se deduce entonces que son valores humanos universales que se integran al plano de las organizaciones como

parte del horizonte estratégico, la esencia de los Sistemas de gestión de la calidad.

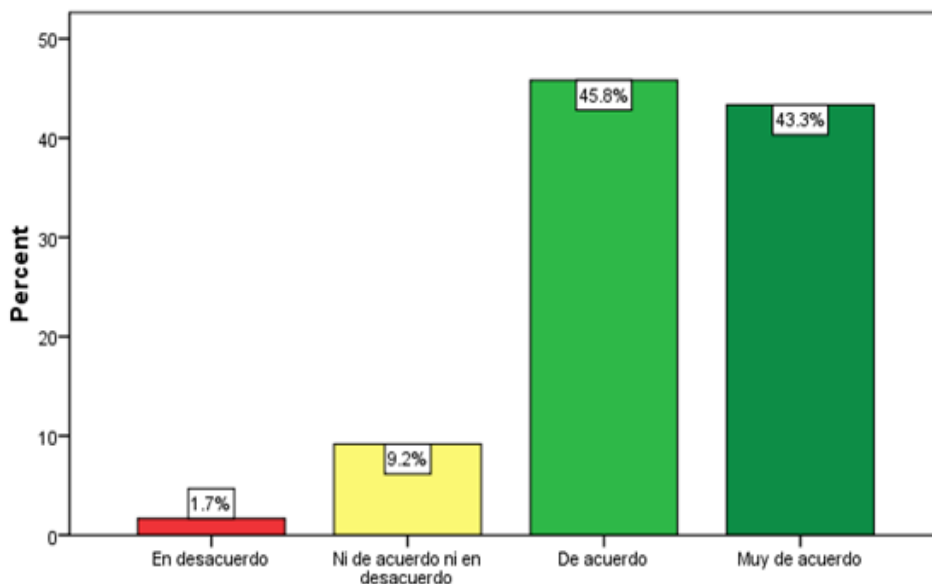
Viene ahora otro de los ejes problemáticos que enfrentan los Valores estratégicos formulados para cada una de las plataformas estratégicas analizadas: “los valores en la organización permanecen estables y si hay un cambio, no se concreta ni difunde de manera permanente”. Esta afirmación aboca a un detenido análisis sobre lo que pasa con los valores formulados en la plataforma estratégica; hay coherencia entre el contexto de formulación y el contexto de realización? De acuerdo con la información recolectada, en el 64.3% de los casos en las organizaciones educativas participantes en el estudio, los valores formulados inicialmente en el direccionamiento estratégico permanecen estáticos, sin cambios y sin mayor trascendencia en el contexto organizacional; se convierten así en parte protocolaria pero sin gran funcionalidad en los procesos de gestión de la institución. Habría que analizar a qué factores se debe esta situación. Entre las causas que se pueden concluir de la información aportada por los encuestados aparecen:

- No hay conciencia sobre la real funcionalidad, importancia y trascendencia de los valores como elemento de gestión estratégica de la organización (75.6%).
- No se tienen conocimientos suficientes sobre gerencia estratégica (86.2).
- El direccionamiento estratégico se formula más por obligación y protocolo que por verdadera conciencia en torno a su necesidad e importancia (52.1%)
- Hay fortaleza en las fases de planeación y ejecución del ciclo de la mejora continua; pero mucha debilidad en la verificación y ajuste al sistema (75,8%). Esto mismo sucede con la plataforma estratégica; se formula pero poco se le hace seguimiento, control, evaluación y mejora. Muy ocasionalmente se revisa y actualiza pero sin fundamentos sólidos, sin un seguimiento que arroje necesidades reales de actualización.
- No se conoce sobre el enfoque gerencial de dirección por valores (97.3%).

- Los valores los trabajan en la alta dirección; los actualizan y los ajustan pero de acuerdo con sus intereses; ni siquiera comunican al resto de la organización por qué los cambios; simplemente hay que obedecerlos.

Dentro de la coherencia que debe existir entre los contextos de formulación y realización del direccionamiento estratégico, un aspecto manifiesto es la unidad de criterio en las actuaciones y comportamientos de los funcionarios en los escenarios laborales donde les corresponda desenvolverse, expresados en actitudes éticas, profesionales, humanas y eficientes; dicha situación ideal tiene como punto de partida la integración del proyecto de vida individual con el colectivo; se puede observar que respecto a este aspecto un 10.9% de integrantes de las organizaciones del estudio manifiestan desentendimiento o desacuerdo con el tema, lo que evidencia su ignorancia o conciencia sobre el mismo:

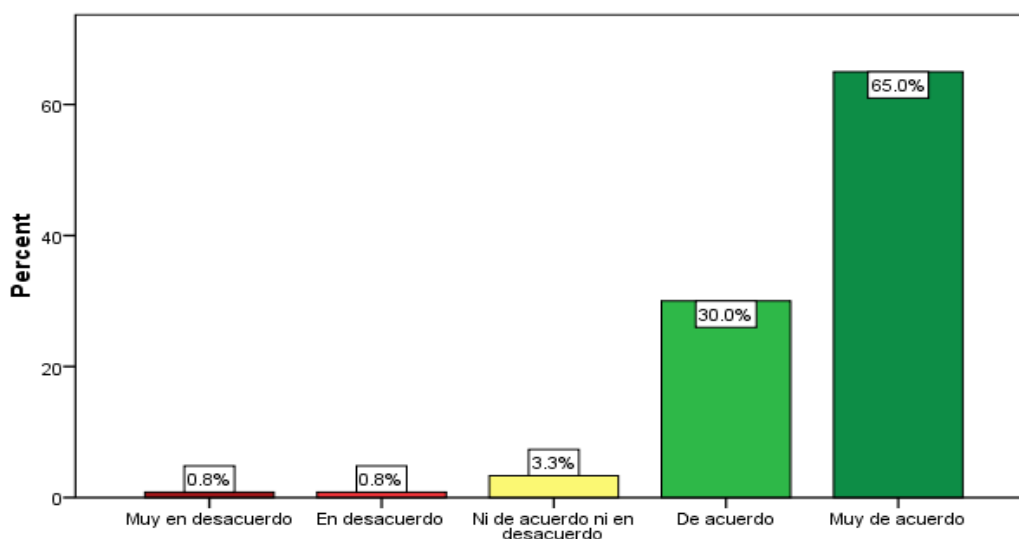
**Todos gestionamos nuestra calidad como personas, con nuestro proyecto de vida, con la familia, con nuestra institución y con la sociedad que nos rodea**



Otro de los indicadores de la contrastación entre los referentes de formulación y realización es la alineación y trazabilidad entre procesos, proyectos y horizonte de

la organización, lo que denota calidad, coherencia y pertinencia del sistema. En cuanto a este aspecto puede apreciarse que para un 4.9%, porcentaje bajo pero que de todas maneras debe tenerse en cuenta, no existe tal alineación. Esto indica que es necesario reforzar la coherencia entre lo planeado y lo ejecutado, lo que remite al fortalecimiento de procesos de seguimiento, control, medición y mejora. Directa o indirectamente este aspecto tiene que ver con el seguimiento y fortalecimiento de la vivencia de los valores estratégicos organizacionales:

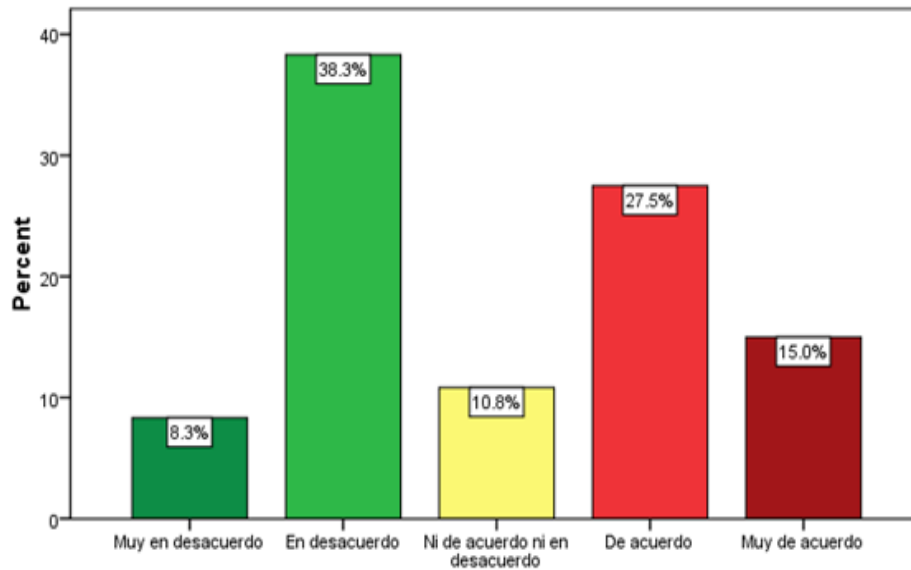
**Todos los proyectos y estrategias de acción deben estar alineados con el horizonte de la organización**



A propósito, el concepto y práctica en cuanto a la evaluación como parte del ciclo de la mejora continua, requiere la superación de enfoques instrumentalistas y su mirada metacognitiva como pilar y motor de una cultura de calidad organizacional; obsérvese al respecto la situación expresada por las organizaciones educativas participantes: en un 53.3% de ellas se aprecia el privilegio de enfoques instrumentalistas de la evaluación. Esto requiere de proceso de sensibilización, motivación y formación sobre la evaluación como proceso de reflexión permanente que oriente a la organización hacia una cultura de la calidad y la mejora continua.

A la base de esta acción están los valores como gestores de la calidad y atractores o sumideros del caos organizacional (Blanchard, O'Connor, 2002):

**La evaluación de los procesos organizacionales no debe ser un proceso de reflexión permanente, sino una herramienta para organizar el planeamiento institucional**



Otro aspecto que es necesario revisar es la lógica de construcción de los valores estratégicos. Algunos de ellos son trabajados, analizados y formulados de manera teórica, con fundamento conceptual. Es esta una manera válida que representa apenas el inicio de su difusión, apropiación y consolidación. Son valores que llegan nuevos a la organización y que requieren iniciar un camino de apropiación y transferencia real. Otros valores surgen en cambio por vía diferente: se van construyendo de manera natural en el día a día de la organización, emergiendo como fruto de las lógicas y realidades institucionales. Estos valores se construyen por la propia naturaleza de la organización, no pensando intencionadamente en la gestión estratégica de la actividad.

Sea cual sea la vía por la que se generen los valores, estos deben ser trabajados en forma permanente, de manera que realimenten el proyecto de vida de la institución pero también los proyectos de vida personales de sus integrantes. Para

ello debe hacerse seguimiento y alineación con el horizonte de la organización y trabajar mediante procesos de formación la toma de consciencia sobre la organización como parte del horizonte de vida de cada uno de los funcionarios.

Para el caso del presente estudio los valores estratégicos en las instituciones analizadas han surgido por ambas lógicas de construcción. En el 100% de ellas existen valores formulados como parte de la plataforma estratégica, antes y después del diseño e implementación del Sistema de gestión, momento en que se realizó revisión y actualización de los mismos. Pero también se encuentran valores que han emergido como resultado de tal diseño e implementación (100% de las organizaciones). Entre los valores que estaban antes de iniciar el diseño del Sistema, como parte del Direccionamiento estratégico, se destacan: RESPETO, RESPONSABILIDAD, TRABAJO EN EQUIPO, HONESTIDAD, SOLIDARIDAD, LIDERAZGO, LEALTAD, PARTICIPACIÓN, SERVICIO. Estos en general eran valores formulados con visión estratégica pero lógica protocolaria (como requisito), vivenciados mínimamente, con grandes barreras u obstáculos para su despliegue. Entre los que se formularon al momento de diseñar el Sistema se encuentran: RESPONSABILIDAD, TRABAJO EN EQUIPO, RESPETO, HONESTIDAD, COMPROMISO, LIDERAZGO, CONFIANZA, SENTIDO DE PERTENENCIA. Estos valores gracias a las dinámicas de los Sistemas de gestión adquirieron otras connotaciones desde su presencia en la plataforma estratégica, entraron a desempeñar un rol más protagónico y su vivencia se fortaleció significativamente. Sin embargo se evidencia su integración en las fases de planeación y ejecución, más es débil por no decir inexistente su presencia en las fases de control, evaluación y mejora; no se les hace seguimiento, control ni medición y menos mejora.

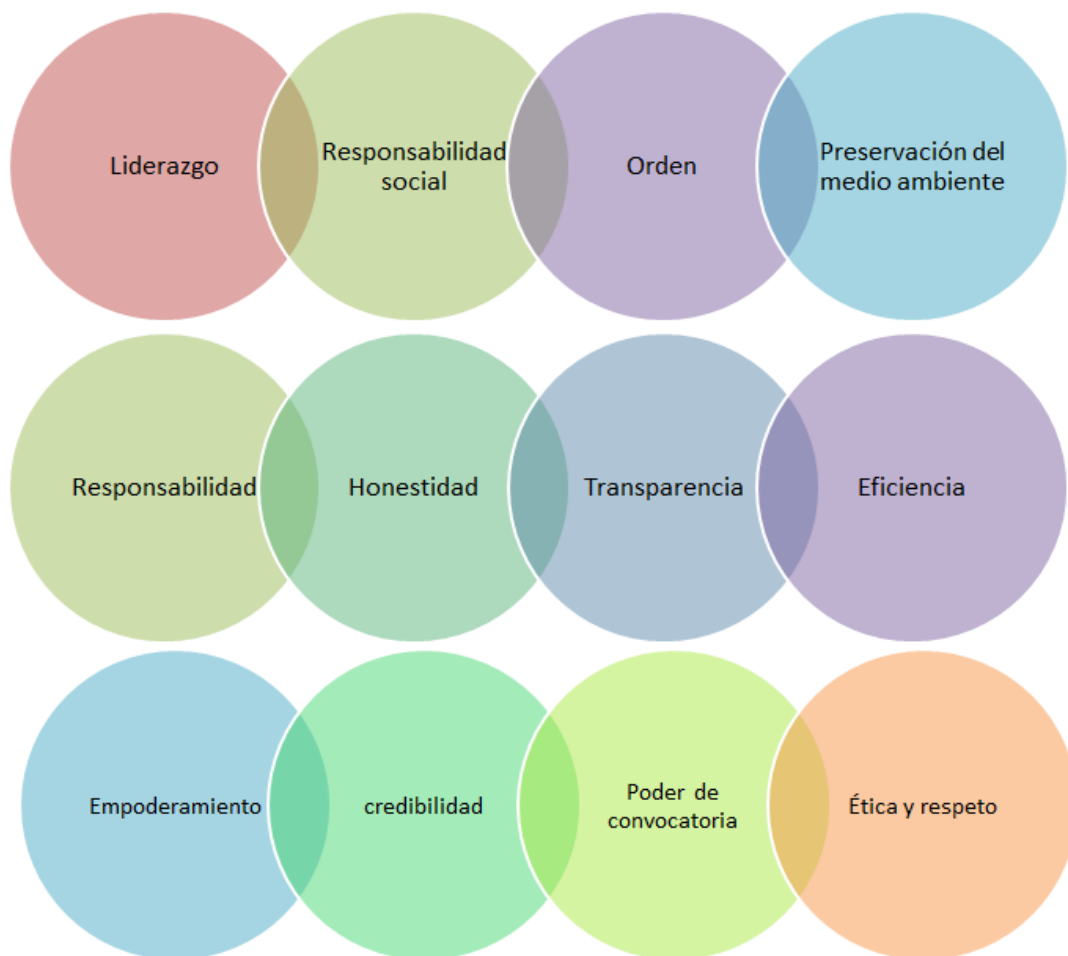
Finalmente entre los valores que resultan del diseño e implementación de los sistemas de gestión, se encuentran de manera destacada: LIDERAZGO, RESPONSABILIDAD, TRABAJO EN EQUIPO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. Frente a ellos se presenta la misma situación: fortaleza, presencia e integración en

los procesos de gestión, para las fases de planeación y ejecución, pero gran debilidad en la verificación y la mejora (este análisis se ampliará en la sub variable siguiente)

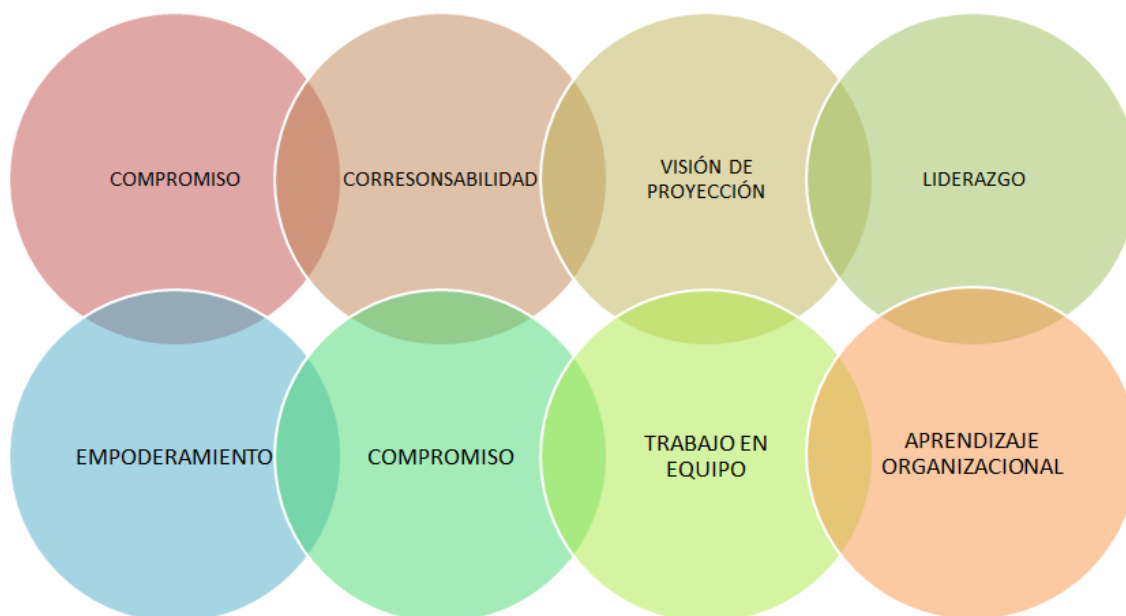
➤ **Sub variable: Los valores estratégicos agregados a partir de la implementación del Sistema de gestión.**

Con el diseño, implementación y mantenimiento del Sistema de gestión de la calidad, los valores organizacionales se han transformado posibilitando la creación de otros que otorgan valor agregado en la gestión estratégica de la organización.

Valores que han transformado la cultura organizacional con el SGC:



Además de los valores estratégicos identificados en la imagen anterior, los que se mencionan a continuación se conciben como aquellos que han impactado la cultura organizacional; son recurrentes:



Al respecto algunas afirmaciones importantes en las que confluyen el 70.6% de las organizaciones participantes son:

- Cuando el SGC no logra mantenerse económicamente el hecho de que sea parte de la cultura y la vida institucional crea condiciones para su duración en el tiempo.
- Con el diseño e implementación del SGC los valores permanecen estables pero moldean la cultura organizacional, hay reconocimiento frente a la comunidad y se han convertido en una herramienta de mejoramiento continuo que permite mantenerse e impactar de alguna manera el medio.
- El SGC a través de sus herramientas genera un cambio positivo en instituciones privadas que visionan en la calidad una estrategia de apertura de mercados educativos y consecución de nuevos nichos.



- El SGC si se articula y difunde a todos los niveles de la organización, permite mayor visibilidad a nivel interno y reconocimiento de marca a nivel externo, para ser más competitivos.

## INCIDENCIA DE LOS VALORES EN EL SGC, INCIDENCIA DEL SGC EN LOS VALORES



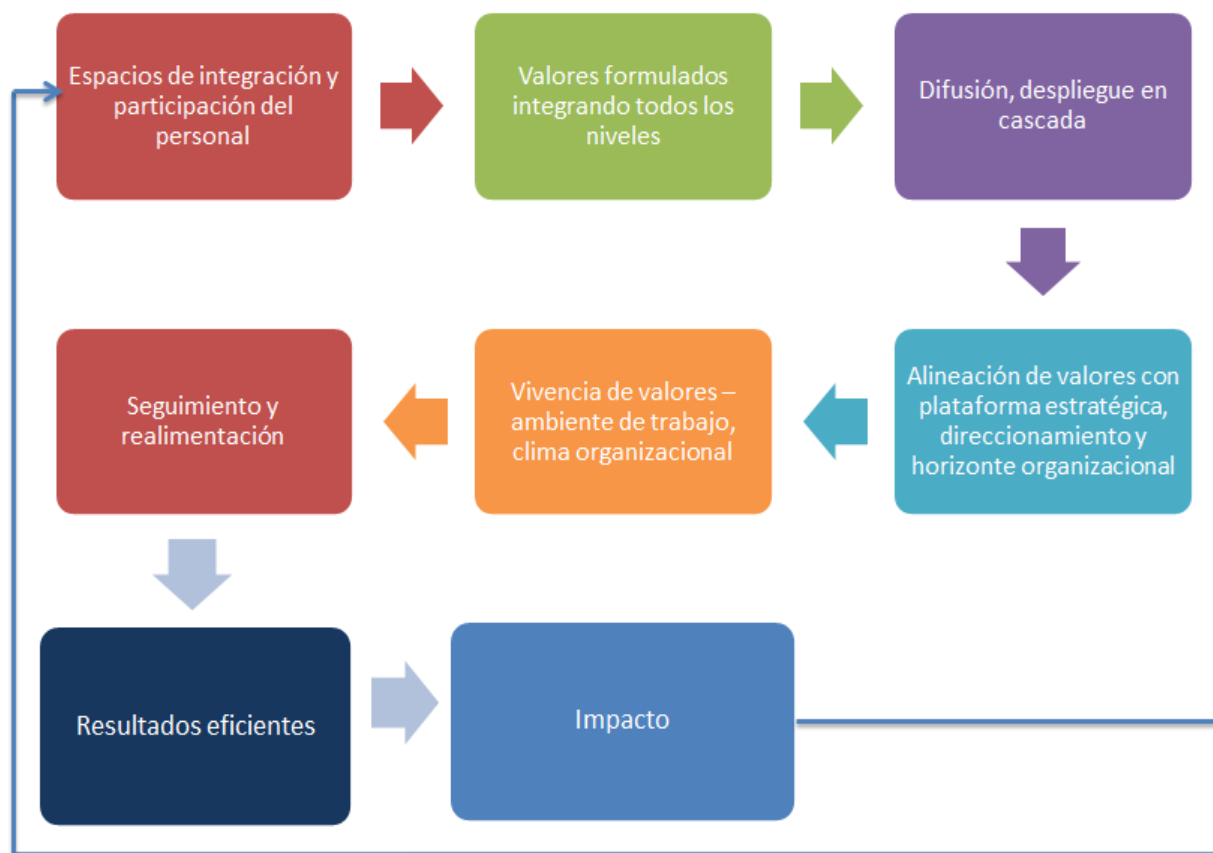
Algunos análisis importantes respecto a la relación de influencia recíproca entre valores y sistema de gestión en las organizaciones participantes (65,3%), son:

- Los valores estratégicos en la gestión organizacional inciden de forma positiva en el SGC, son aplicados en el día a día, se afianzan dentro de la vida de cada integrante y cuando esta empoderado se difunden y replican con quienes han llegado a la organización bajo la filosofía del mejoramiento continuo. La incidencia se manifiesta en la satisfacción del estudiante y el padre de familia y su identidad y

reconocimiento institucional. Las herramientas de gestión del talento humano como los planes de mejoramiento y las encuestas de satisfacción permiten identificar el nivel de apropiación de los valores y su despliegue a nivel institucional.

- Por otro lado, el SGC con sus estrategias y la participación de todo el personal permitió difundir, afianzar y replicar los valores en todos los niveles de la organización.
  - El SGC permite a la organización alcanzar sus objetivos, la incidencia es positiva entre “valores-SGC” siempre y cuando los valores definidos se interioricen en todos los niveles, en ese momento se convierten en el cimiento y la estructura para cumplir la misión social.
  - De nada sirven los valores planteados si no se movilizan y gestionan con el talento humano; las organizaciones crean valores no antivalores; en ese sentido, en los resultados de la medición de indicadores de gestión y la satisfacción de la comunidad se ven reflejados los valores y su vivencia, aun cuando la organización no realiza actividades de seguimiento periódicas a los valores.
- Los valores estratégicos han transformado los procesos organizacionales, pero deben ser dinámicos, orientados al usuario (estudiante y padre de familia) y ajustados a las necesidades del contexto real para que impacte y re direcciona la prestación del servicio.

SE ABREN CAMPOS IMAGINARIOS PARA SEGUIR GENERANDO



SE ABREN CAMPOS IMAGINARIOS PARA SEGUIR GENERANDO

En cuanto al asunto ¿Considera usted que el trabajo con el SGC ha transformado realmente la cultura y los valores que se viven en la organización? El 95.3% dio una respuesta positiva, mientras que el 4.7% respondió que no. Además se les preguntó el cómo; entre las principales razones de la respuesta positiva están:

- Con más responsabilidad, a la hora de tomar decisiones y acciones por parte de todos los integrantes de la comunidad, 10 respuestas.
- La estandarización de procesos hace mejorar la conciencia operacional dando mejores resultados, por lo tanto eficiencia como eficacia de los procesos aumentan, 8 respuestas.

- Hay una cultura hacia el mejoramiento continuo, se interiorizan los valores, 8 respuestas.
- Con trabajo en equipo dando a conocer falencias que se han superado, documentado y analizando desde la perspectiva estratégica no operativa de la organización, 8 respuestas.
- La organización ha tomado consciencia en la toma de decisiones de manera conjunta, 8 respuestas.
- Ha servido para llevar a cabo mejores procesos en la institución, 8 respuestas.
- Todos estamos fortalecidos en los valores personales y en los que se viven en la organización; los procesos y actividades de la organización son de mayor calidad y así se puede satisfacer mucho más al estudiante y al padre de familia, 7 respuestas
- Han generado cultura de organización y colaboración, 7 respuestas.
- Se han fomentado valores de orden y calidad y se ha mejorado el trabajo en equipo; hay mucha más organización, 6 respuestas
- Más responsabilidad, trabajo en equipo, autonomía y respeto, 7 respuestas.

En general se destaca el valor dado al sistema en términos de generación y reforzamiento de la eficacia, eficiencia, organización y cultura de la mejora continua. En cuanto a los valores se deduce de acuerdo a las respuestas que la implementación del sistema ha fortalecido la presencia y vivencia de los valores estratégicos organizacionales, afianzando los ya establecidos y creando las condiciones para la emergencia de otros.

Respecto a las respuestas negativas, son fundamentadas en las siguientes razones principalmente:

Aunque la respuesta real debería ser parcialmente, el SGC ayuda a consolidar valores como la responsabilidad, pero creo que es percibido como algo más por hacer y no como parte de la cultura organizacional

Por el tipo de dirección y manejo empírico y autoritario de la Rectoría de la institución, 3 respuestas

Es demasiado complicado; hay que llenar mucho formato y seguir procedimientos al pie de la letra.

A veces se me vuelve camisa de fuerza y no me gusta.

Aunque haya Sistema, la ley sigue siendo para los de ruana

Con Sistema o sin Sistema la empresa siempre ha funcionado y ha mantenido buena posición e imagen.

Se manifiesta así en algunos escenarios educativos la concepción técnica de los sistemas y su adopción por parte del personal, en forma mecánica y poco racionalizada. También la existencia de paradigmas verticales y autoritarios en las instituciones, que impiden o anulan las potencialidades de los sistemas, así estos se hayan trabajado.

Dentro de este mismo cuerpo de información se señalan como principales valores emergentes a partir de la implementación de los sistemas, los que a continuación se relacionan:

LIDERAZGO 15 respuestas, RESPONSABILIDAD 14 respuestas, TRABAJO EN EQUIPO 13 respuestas, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 10 respuestas.

Con menor número de elección aparecen estos otros valores: EFICACIA 9 respuestas, RESPETO 9 respuestas, EMPODERAMIENTO 9 respuestas, MEJORAMIENTO CONTINUO 8 respuestas, COMPROMISO CON EL USUARIO 8 respuestas, ORDEN 8 respuestas, CULTURA DE SERVICIO 8 respuestas, COMPROMISO 7 respuestas, ETICA 7 respuestas, CONFIANZA 7 respuestas, CUMPLIMIENTO 7 respuestas, EFICIENCIA 7 respuestas, COMPETITIVIDAD 7 respuestas, PERSPECTIVA ESTRATÉGICA 6 respuestas, PENSAMIENTO

SISTEMICO 6 respuestas, ORGANIZACIÓN 5 respuestas, LEALTAD 5 respuestas.

Respecto al concepto sobre los valores específicos de la gestión organizacional, puede resumirse lo expresado por el 95,3% así:

<b>CONCEPTOS</b>	<b>VALORES ESTRATÉGICOS EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL</b>
Liderazgo: permite participación activa de los integrantes de la comunidad y la vivencia de los valores organizacionales que se transmiten por medio de personas que se orientan al cumplimiento de la misión social de la organización	
Trabajo en equipo: los valores se movilizan cuando existe una sintonía de creencias que impulsan las acciones.	
Talento humano: Los valores organizacionales carecen de sentido cuando no hay personas que los hacen vida en la cultura de la organización.	
Organizaciones que aprenden: el recurso humano es quien da vida a los valores a través de equipos que aprenden y generan aprendizaje colectivo	

Otro de los aspectos analizados fue: ¿Cuáles han sido los pasos, etapas, acciones o estrategias claves en esta transformación por parte de cada uno de los niveles gerenciales de la organización: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo?; sobresalen como respuestas en cada nivel las siguientes:

Nivel estratégico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilización y motivación permanente; capacitación; seguimiento y control 19 respuestas.</li> </ul>

- Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y empoderamiento 19 respuestas.
- Liderazgo, organización, apertura, conocimiento 15 respuestas
- Direccionamiento estratégico oportuno y con visión de futuro 13 respuestas
- Comunicación permanente, trabajo en equipo, capacitación continua, evaluaciones periódicas 13 respuestas.
- Planeación estratégica y direccionamiento estratégico 13 respuestas.
- Planeación del SGC, implementación , capacitación, seguimiento, control 12 respuestas
- Trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento 12 respuestas.
- Generación de cambio de cultura organizacional 12 respuestas.
- Generar un adecuado clima institucional de respeto y trabajo en equipo 12 respuestas.
- Compromiso, toma de decisión, participación en la medición y mejora 11 respuestas.
- Socialización del sistema de gestión de la calidad y lo que se pretendía lograr con él, además se inició el fortalecimiento de la comunicación en todos los niveles, lo que implica el compromiso y responsabilidad de cada uno. 10 respuestas
- Compromiso 10 respuestas

#### Nivel táctico

- Mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad SGC, 46 respuestas.
- Liderazgo, trabajo en equipo, 44 respuestas.
- Establecimiento de planes para el logro de los objetivos, 38 respuestas.
- Gestión de procesos bajo su responsabilidad, 37 respuestas.
- Despliegue de la planificación estratégica; seguimiento, control, medición y mejora, 33 respuestas.

- Planeación, trabajo en equipo, responsabilidad, honestidad, 25 respuestas.
- Actividades recurrentes de verificación y control, 23 respuestas.
- Mejora continua-seguimiento, 22 respuestas.
- Implementación, capacitación, seguimiento, control 20 respuestas.
- Capacitación 20 respuestas.
- Empoderamiento 19 respuestas.
- Planeación estratégica para el desarrollo de las metas corporativas, 18 respuestas.
- Fortalecimiento de los procesos de comunicación 18 respuestas.
- Implementación de acciones de mejora para cumplir con los objetivos, 18 respuestas.
- Rediseño de objetivos de proceso en función de las estrategias 18 respuestas.
- Participación 13 respuestas.
- Crecimiento de la institución, convencimiento del SGC, 12 respuestas.

#### Nivel operativo

- Atender todos los lineamientos que dan los jefes, teniendo en cuenta el sistema: formatos, mejora continua, procedimientos 54 respuestas.
- Ejecución de los planes operativos establecidos 48 respuestas.
- Participación en equipos autónomos de trabajo para cumplimiento de objetivos y metas, 45 respuestas.
- Trabajo en equipo 39 respuestas.
- Eficiencia y eficacia, 36 respuestas.
- Compromisos por parte del nivel 35 respuestas.
- Excelente servicio al usuario (estudiantes y padres de familia) 29 respuestas.
- Organización, trazabilidad 28 respuestas.



- Desarrollo de las funciones correspondientes al cargo, teniendo en cuenta el ciclo de la mejora continua, 25 respuestas.
- Generar acciones que permitan llegar a acuerdos y entender la importancia de los procesos y procedimientos, 23 respuestas.
- Capacitación, responsabilidad, formación, trabajo en equipo 22 respuestas.
- Mayor conciencia sobre la ejecución de lo operacional, entrega de información veloz que logra los pasos del ciclo PHVA, 21 respuestas.
- Orden disciplina y efectividad 20 respuestas.
- Orientación a resultados 20 respuestas.
- Empoderamiento 16 respuestas.
- Conocimiento de los objetivos y metas 15 respuestas.
- Tratamiento oportuno de las quejas y reclamos 14 respuestas.
- Comunicación eficaz, 11 respuestas.

Lo anterior pone de manifiesto la gran cantidad de lógicas estratégicas que se desarrollan en las organizaciones educativas de Manizales, acordes con las racionalidades teóricas, técnicas y estratégicas que orientan los sistemas de gestión de la calidad. Igualmente la diferenciación en las funciones de cada uno de los tres niveles estratégicos de las organizaciones, acorde con lo señalado en los fundamentos teórico conceptuales de las teorías de la gestión.

Sobre el interrogante ¿Siente usted que en el desarrollo de sus prácticas o actividades organizacionales cotidianas están inmersos los valores organizacionales? ¿Y los que se han suscitado a través del trabajo con el SGC? Un 98.4 % respondió que sí, mientras que solo un 1.6% dijo que no. Al preguntárseles el porqué de su respuesta, los que contestaron afirmativamente relacionaron como principales razones, estas:

- Si tengo en cuenta el ciclo PHVA, la evaluación y autoevaluación, la cultura de cambio y todos los principios que me enseña la calidad, 65 respuestas.
- El PHVA aplica y redunda en todo el quehacer institucional, 54 respuestas.
- El quehacer diario o actividades siempre se desarrollan con compromiso ante la institución y sobre todo hacerlo con responsabilidad y respeto 52 respuestas.
- La cultura de la planificación y el desarrollo de las estrategias, 42 respuestas.
- Son parte del día a día, de la cultura, 39 respuestas.
- Se nota en el nivel de resultados esperados 38 respuestas.
- Por el cambio de cultura y el desarrollo que se ha dado, 38 respuestas.
- En el día a día debemos tener presentes uno a uno los valores de la organización, 36 respuestas.
- En el día a día se trabaja con el compromiso de lograr el objetivo general de la institución 35 respuestas.
- Son la base de nuestros deberes con la organización, todos los días ponemos en práctica nuestros valores para desarrollar nuestras funciones, 35 respuestas.
- El equipo de trabajo está comprometido con la visión y la misión de la organización 32 respuestas.
- Diariamente se aplican, 29 respuestas.
- Todos trabajamos en pro de la organización mejorando nuestra atención al usuario (estudiantes y padres de familia) 21 respuestas
- Me identifico con los valores organizacionales, los asumo como propios, así que independiente del lugar donde esté, procuro practicarlos, 20 respuestas.
- Día a día se trabajan los valores organizaciones y son importantes en la vida personal, 19 respuestas.
- Trasciende a la vida personal y en la toma de decisiones cotidianas Cambia la estructura de pensamiento, 19 respuestas.
- Se trabaja con un muy buen clima laboral, gracias a la aplicación de estos valores, 18 respuestas.

- Además de realizar todas mis actividades bajo los valores organizacionales, busco incentivar en los demás una actitud prospectiva en el quehacer diario, en el que se involucren siempre los principios y valores organizacionales 15 respuestas
- Hace parte de mis valores, 15 respuestas.
- Desde la alta dirección se vive la calidad, proceso que cae en cascada a todos los niveles de la organización, 15 respuestas.

Puede concluirse que las principales razones están enfocadas al reconocimiento del fortalecimiento de las áreas de gestión, de las funciones y procesos organizacionales, a partir de las dinámicas de los SGC; los encuestados ven allí en esas racionalidades y lógicas del sistema, proyectadas en sus quehaceres diarios, la posibilidad de vivencia de los valores estratégicos organizacionales, tanto los que están formulados en la plataforma como los que han ido emergiendo con la implementación del sistema. Para el 98.4 % esas vivencias son positivas; el Sistema para ellos ha creado las condiciones para poder vivir en verdad los valores personales y colectivos, que con carácter universal han sido identificados inicialmente.

Sobre los que responden negativamente, los principales argumentos son:

- Porque sigue imperando la ley del más fuerte, del que pertenece a la rosca.
- Porque a la hora de la verdad se hace es lo que los jefes dicen y ordenan.

Vuelve esto y reitera la existencia, de alguna manera, de estructuras rígidas, verticales y autoritarias y la ausencia de procesos de sensibilización, motivación y formación del talento humano, sobre todo en el nivel operativo (docentes y administrativos), que es el que se ve más relegado de los procesos vivenciales y participativos de la institución.

Concluyendo, entre los valores que emergen como fruto del diseño e implementación de los sistemas de gestión (en el 100% de las organizaciones participantes hay emergencia), se encuentran de manera destacada como se dijo

anteriormente: LIDERAZGO, RESPONSABILIDAD, TRABAJO EN EQUIPO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Con menor número de enunciación aparecen estos otros valores: EFICACIA, RESPETO, EMPODERAMIENTO, MEJORAMIENTO CONTINUO, COMPROMISO CON LA COMUNIDAD, ORDEN, CULTURA DEL SERVICIO, COMPROMISO, ETICA, CONFIANZA, CUMPLIMIENTO, EFICIENCIA, COMPETITIVIDAD, PERSPECTIVA ESTRATÉGICA, PENSAMIENTO SISTEMICO, ORGANIZACIÓN, LEALTAD. Lo anterior permite deducir varias cosas, entre ellas las siguientes:

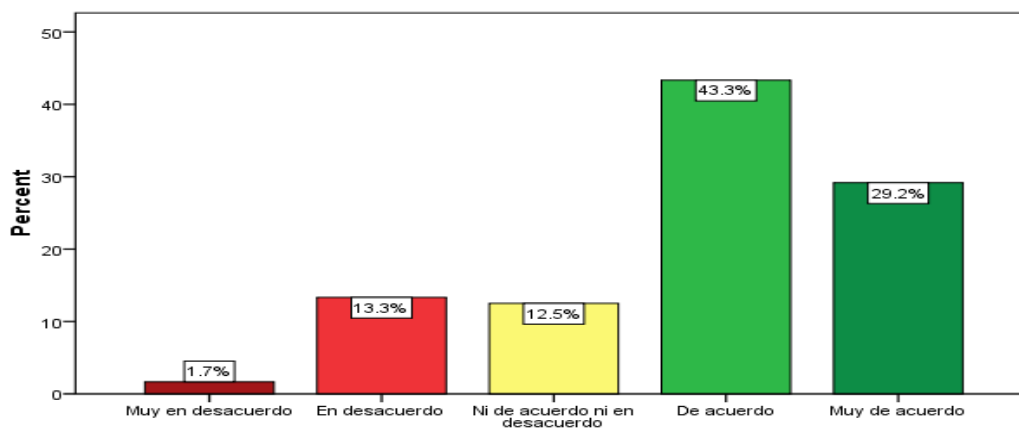
- ✓ Hay impacto de los sistemas de gestión en la cultura de la gestión organizacional. Los sistemas de gestión movilizan las dinámicas humanas y organizacionales que se viven en las organizaciones educativas participantes en el estudio, las cuales son modificadas y enriquecidas a partir de las lógicas que aquellos imprimen en el quehacer y la vida de la institución.
- ✓ Los sistemas de gestión en el caso de las organizaciones abordadas, superan en porcentaje significativo (90%) el tradicional enfoque instrumentalista y van más allá a generar nueva cultura, nuevos conceptos y nuevas prácticas organizacionales.
- ✓ Aunque existe fortaleza en solo dos de las cuatro fases del ciclo de la mejora continua, dicha fortaleza en la planeación y la ejecución ha sido nicho para la movilización de la cultura y de los valores de la organización. Por lógica se deduce que si se fortalecen las dos fases restantes (verificación y ajuste o mejora), el impacto será mayor y los resultados mucho mejores.
- ✓ Lo anterior y el contacto directo con los actores a la hora de hablar con ellos y observarlos, posibilita evidenciar que los valores agregados a partir de la implementación de los sistemas de gestión permanecen implícitos, integrados a las dinámicas cotidianas de la organización, pero sin develarse, sin

explicitarse. Solo en el momento en que los actores son llevados a la reflexión, se toma conciencia de su presencia en los procesos de gestión organizacional.

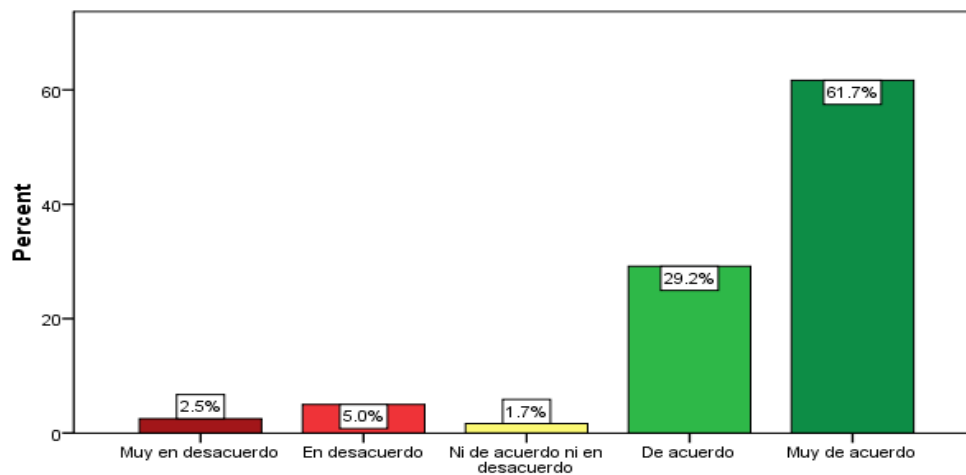
- ✓ De acuerdo a datos de la encuesta y del grupo focal los valores formulados en la plataforma estratégica de las organizaciones, se afianzan con la implementación del sistema y ayudan a la generación de otra serie de valores estratégicos organizacionales (los mencionados anteriormente).
- ✓ Según datos del grupo focal, en un 92% de actores de los niveles estratégico y táctico hay conciencia de que han surgido nuevos valores estratégicos a partir de la implementación de sistemas de gestión, mientras que con el nivel operativo solo el 36% de los actores tienen conciencia de ello.

Si se observan las gráficas siguientes se aprecian porcentajes significativos en cuanto a la identificación de valores como la participación y la visión estratégica; visión estratégica respecto a lo que significa y se vive a partir del diseño e implementación de sistemas de gestión; aunque aparecen porcentajes discretos de funcionarios que no lo ven así y que son la alerta para reforzar la formación, la sensibilización, la motivación y la integración al trabajo en equipo y la toma de decisiones, de absolutamente todos los actores de la organización.

**Todos los funcionarios de la organización fuimos partícipes del proceso de diseño del Sistema de Gestión de la Calidad**



**La gestión de calidad, lejos de ser una utopía, es una herramienta necesaria que garantiza competitividad a la organización, genera mayores rendimientos y mejora la imagen corporativa.**



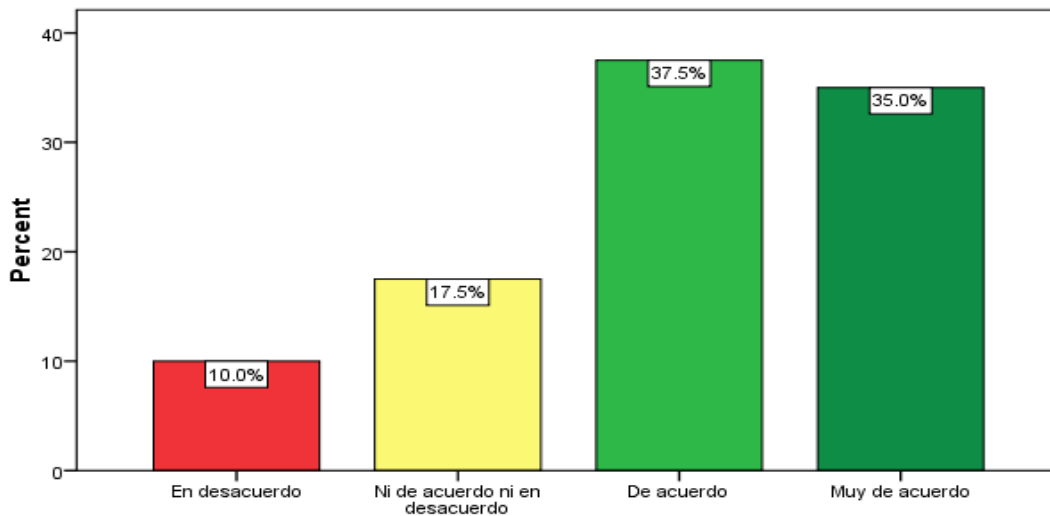
En las gráficas que aparecen a continuación vuelve y se aprecia la identificación por parte de los participantes en la Escala Likert de algunos valores que se fortalecen con el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad: nuevamente la participación en los procesos del sistema, empezando por su diseño; la motivación laboral, la identidad y el sentido de pertenencia. En la información se afirma que no sólo ahora se practican, desde antes se hacía; pero hay tendencia a reconocer su mejoramiento con la aparición de los sistemas.

Esto reitera que cuando los sistemas de gestión son trabajados de manera consciente, a partir de procesos de sensibilización, motivación y formación permanente, se convierten en gestores y dinamizadores de valores y prácticas muy positivas para las organizaciones. Las cifras así lo comprueban. Obsérvese reiteradamente las grandes diferencias entre las cifras positivas, de calificación buena para los sistemas, en relación con las cifras que los evalúan mal.

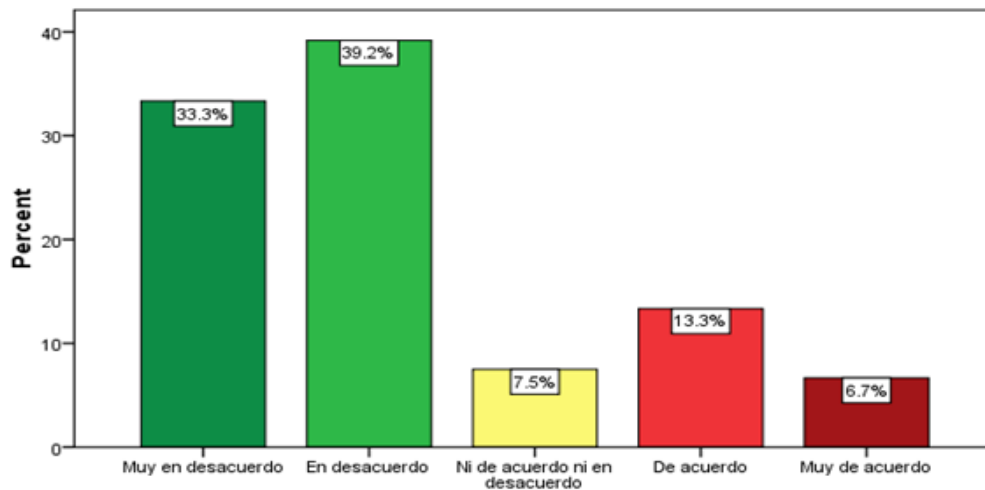
Otra conclusión es la realimentación y fortalecimiento mutuo, entre valores y sistema de gestión: el sistema fortalece los valores y a su vez estos favorecen el sistema; por lo menos hay ese sentimiento tácito, porque a la hora de recolectar la información se observó que esto no es consciente; se trabajan valores

implícitamente, pero quizá hace falta hacerlos explícitos, para reconocerlos y fortalecerlos aún más.

**El tiempo que se empleó para el diseño del sistema fue suficiente; se realizó un trabajo consciente con muy buenos resultados donde se generaron espacios de construcción colectiva.**

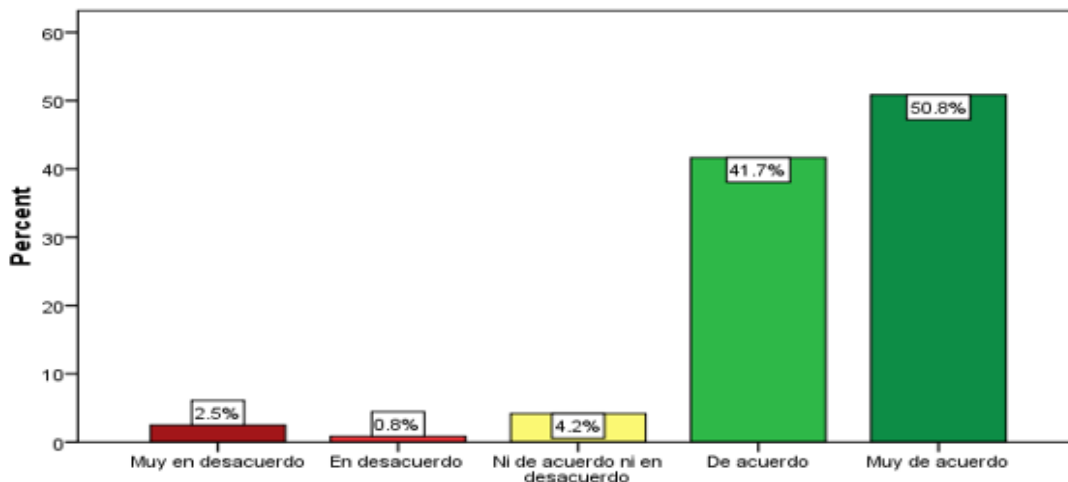


**La motivación, la identidad, pertenencia institucional y la colaboración de los integrantes de la comunidad no han incidido positivamente en la gestión de la calidad de la institución**



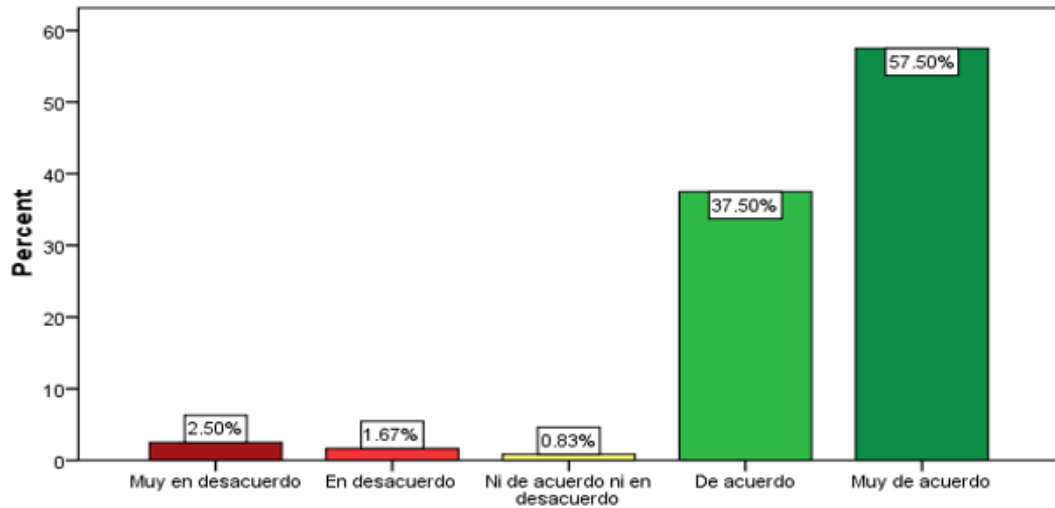
Otro de los valores agregados a partir de la implementación de un sistema de gestión de la calidad es el de la formación y fortalecimiento conceptual sobre el enfoque y dinámicas de la calidad en los niveles estratégico y táctico de la organización (en ese orden), mientras que el nivel operativo es el de menos comprensión y dominio del conocimiento en este campo. Esto se evidencia en los porcentajes de acuerdo y muy de acuerdo dados en los tres siguientes ítems; mientras que los otros porcentajes demuestran desconocimiento del tema. Revisando los instrumentos, en este último nivel están los administrativos y el personal de servicios generales o servicios varios. Es evidente entonces la necesidad de integrar y fortalecer la formación y toma de consciencia de este importante sector de la organización educativa, puesto que en él reside la gran responsabilidad de imprimir mayor calidad al servicio educativo brindado a la comunidad. Por medio de la formación la institución educativa se fortalece como unidad humana y puede conformar un bloque compacto que con convergencia de criterios, trabaje por la calidad y competitividad organizacional.

**Concibo que la calidad es un conjunto de requisitos y características en la prestación del servicio educativo, que están en relación directa con la satisfacción de los usuarios (estudiantes y padres de familia)**

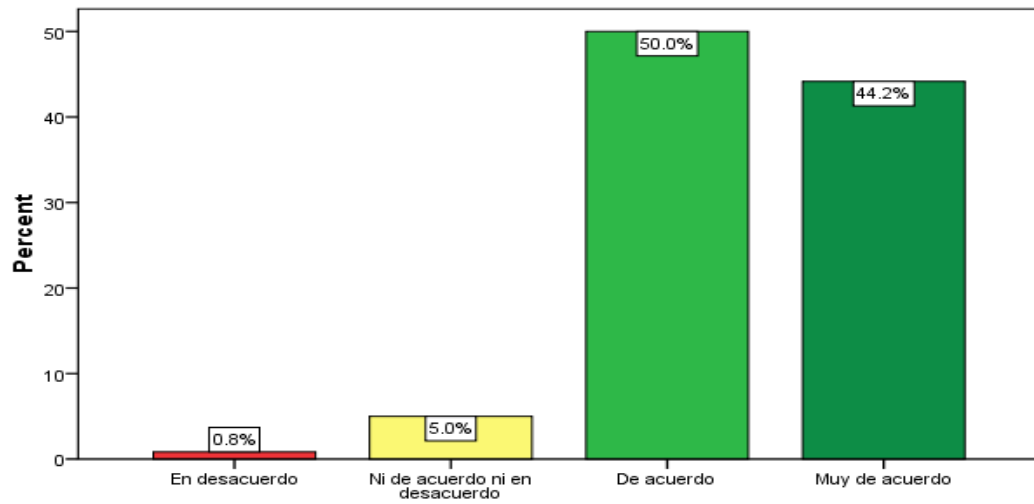




**Comprendo que la gestión de la calidad es un conjunto de concepciones, dinámicas y relaciones que orientan los procesos institucionales hacia el alcance de los objetivos estratégicos, en procura de la satisfacción de la misma organización y de sus usuarios**

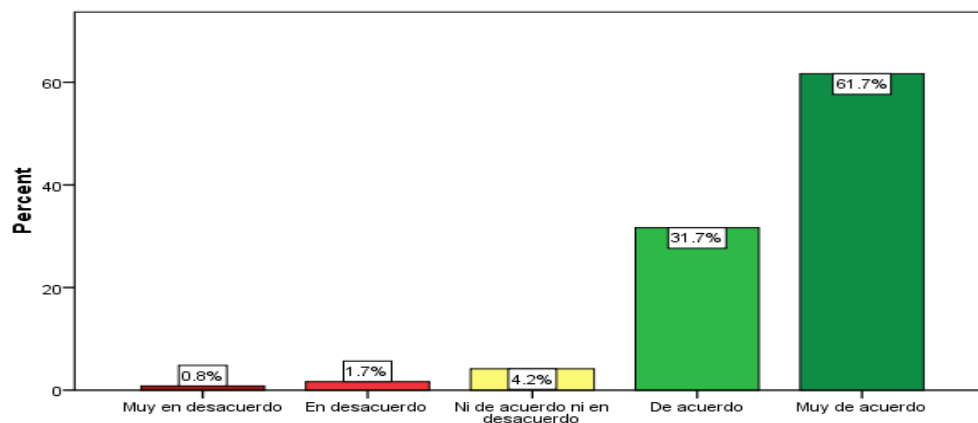


**Entiendo como los procesos y procedimientos responden a las lógicas y características de la organización y del sistema de gestión de la calidad.**



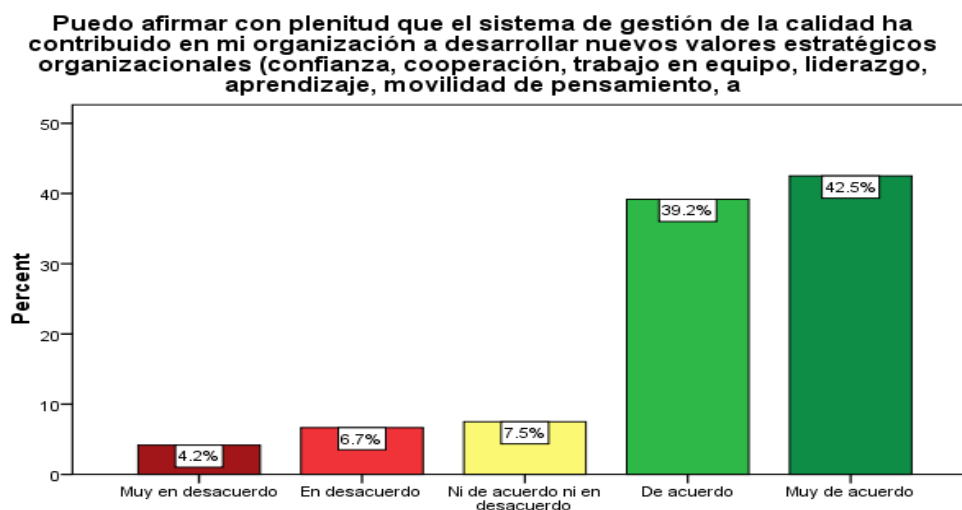
Observese el siguiente gráfico donde se representan los porcentajes dados por funcionarios y organizaciones participantes sobre una valoración final acerca de la importancia y conveniencia de que el sistema de gestión se hubiese implementado en su institución: un 93.4% valora positivamente tal decisión, lo que es base para la consolidación de un clima laboral adecuado y de las condiciones necesarias para la dinamización, reafirmación y emergencia de valores estratégicos que faciliten el cumplimiento de la misión y visión de la organización. El 6.6% restante que manifiesta su desacuerdo con los sistemas, representa una inquietud que deben asumir los rectores y líderes, en cuanto a qué no está funcionando completamente bien, qué vacíos o fallas hay, qué es necesario fortalecer para que el sistema sea completamente benéfico y productivo, qué ventajas y desventajas para la organización está generando dicho sistema, qué pasa con los valores que deben orientar el quehacer de la institución...entre otras muchas inquietudes que se derivan de este hecho...

**En conclusión el diseño, implementación y mantenimiento de un Sistema de gestión de la Calidad ha sido la mejor decisión para la organización**



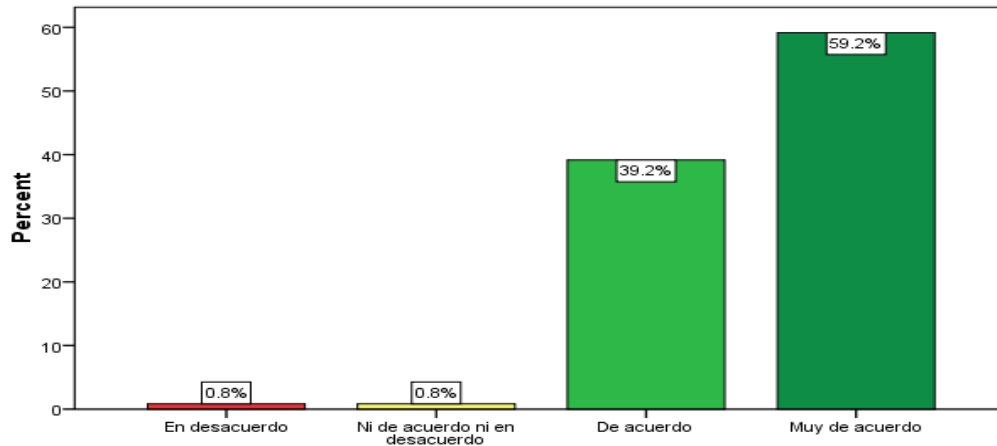
El manejo de conceptos y la mayoritaria valoración positiva de los beneficios mencionados anteriormente, son base para afirmar que en la práctica, con la implementación de los sistemas de gestión se generan y afianzan valores estratégicos que son semillas para que germine la calidad, la sostenibilidad y la competitividad institucional. Valores como los señalados en las gráficas siguientes

son movilizadores, alimentadores y dinamizadores de nuevos caminos y logros organizacionales.



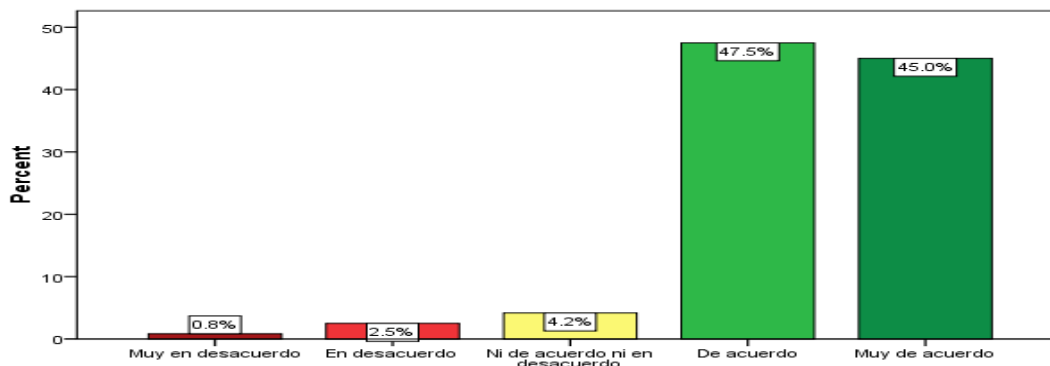
Se reafirman valores, se redimensionan y transforman otros, generando nuevas visiones y prácticas axiológicas en la organización. Valores como los siguientes se transforman: la responsabilidad en corresponsabilidad; la participación y el empoderamiento se canalizan en trabajo en equipo; la toma de decisiones individuales y la delegación generan concertación y unidad de criterio; la experiencia de algunos y el trabajo en equipo generan aprendizaje permanente. Algunos valores se mantienen y se fortalecen desde la mirada del sistema de gestión de calidad haciendo énfasis en la mejora continua.

**En mi rol dentro de la organización, trato de pensar con las personas en lugar de ir contra ellas**



Otro de los aspectos que se ve enormemente favorecido con el diseño e implementación de Sistemas de gestión es el seguimiento, control, medición, evaluación y mejora de procesos. Esto se traduce en la aparición de valores estratégicos tales como: responsabilidad, transparencia, compromiso, empoderamiento, puntualidad, colaboración, visión de desarrollo, credibilidad, confianza, aprendizaje permanente, cumplimiento, eficacia, eficiencia, excelencia, pensamiento sistémico, entre muchos otros. Puede observarse el significativo porcentaje de un 92.5 de funcionarios, que expresan su participación en los procesos de seguimiento y medición:

**Con el sistema de gestión de la calidad participo de manera activa en el seguimiento y medición a los indicadores de proceso.**



Algunas otras conclusiones aportadas por los instrumentos aplicados, en cuanto a la sub variable Valores estratégicos agregados en relación con la implementación de Sistemas de gestión de la calidad, son:

- Los valores se transforman a partir del SGC debido a la retroalimentación constante de acciones.
- Es líder en la organización quien potencia lo que tiene y lo que sabe, quien conoce sus metas y encamina sus esfuerzos al cumplimiento de ellas, quien gestiona el tiempo, y genera aprendizaje colectivo.
- El trabajo en equipo permite conseguir los objetivos estratégicos en la organización, es necesario potencializarlo para encausar los esfuerzos al cumplimiento de la misión y visión organizacional.
- Si la organización cuenta con buenos líderes podrá trabajar en equipo, el líder orienta al cumplimiento de objetivos.
- El SGC se convierte en una herramienta de gestión para toda la organización.
- El SGC transforma la organización; en ese sentido, transforma y moviliza los valores creando condiciones de cambio hacia el mejoramiento.
- Es necesario difundir a todos los niveles de la organización los SGC para crear conciencia de la importancia del trabajo sintonizado.
- Los valores más representativos formulados en todas las organizaciones educativas de Manizales, definidos en su planeación estratégica son:  
RESPECTO, LEALTAD, CONFIANZA, PUNTUALIDAD, HONESTIDAD, VERDAD, RESPONSABILIDAD, COMPROMISO, CONFIANZA, ÉTICA, HONESTIDAD, HUMILDAD.

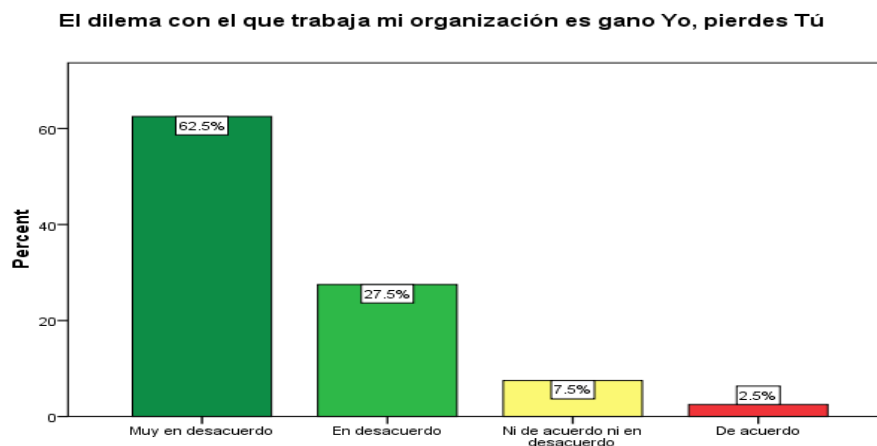
➤ **Sub variable: Contrastación entre lo formulado y lo vivenciado**

De acuerdo con la información recolectada en la Escala Likert el Talento humano es el recurso más importante para la organización; por tanto, es necesario gestionarlo, motivarlo y estimularlo para conseguir líderes comprometidos. De todas maneras es necesario trabajar la superación de esa concepción de las personas como recurso y llevar a las organizaciones a la concepción de capital

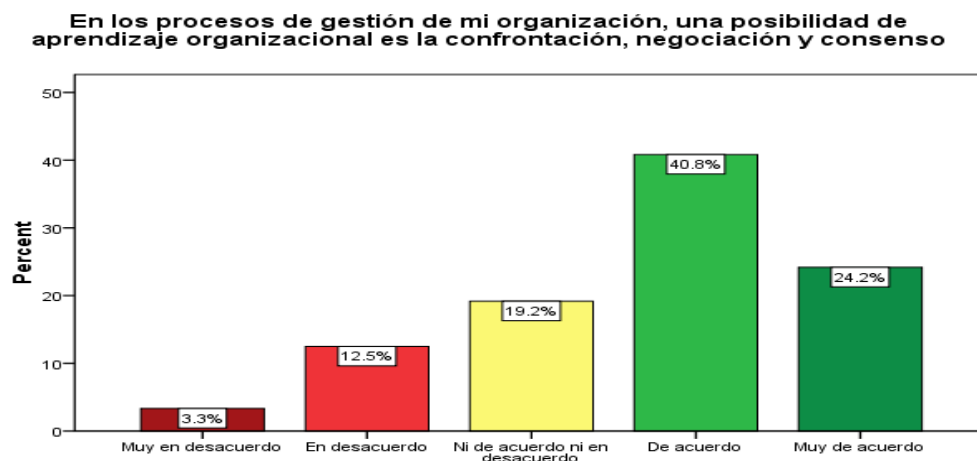
humano de la organización; concepto asociado a la concepción de capital intelectual y capital de conocimiento.

“La institución educativa” es el principal escenario de aprendizaje para el talento humano. Los participantes consideran que es en la organización educativa donde verdaderamente se aprende. Consideran que se llega con un cúmulo de conceptos y teorías pero que verdaderamente el conocimiento se adquiere con la experiencia y esta se gana en el trabajo dentro de la institución, en la cotidianidad de la vida laboral.

Uno de los principales aspectos que son base de una vivencia adecuada y productiva del sistema y de la organización, es la unión de intereses individuales y colectivos; esta unión idealmente está orientada por la concepción de que todos deben ganar en la organización (dilema planteado por Stephne Covey en su obra “Hábitos de la gente altamente efectiva”). Si se observa y analiza el siguiente gráfico, un 90% piensa que hay un ambiente organizacional en este sentido: en el que todos y la organización misma son favorecidos de una manera u otra con los procesos y resultados obtenidos; ello traduce la vivencia de valores como la solidaridad, la humanización de procesos, el trabajo en equipo, la participación, entre otros. Un 10% no está de acuerdo con ello, lo que sigue representando un margen significativo de inconformidad que debe llevar a la reflexión y reorientación de algunas estrategias y tácticas de gestión trabajadas en la institución:



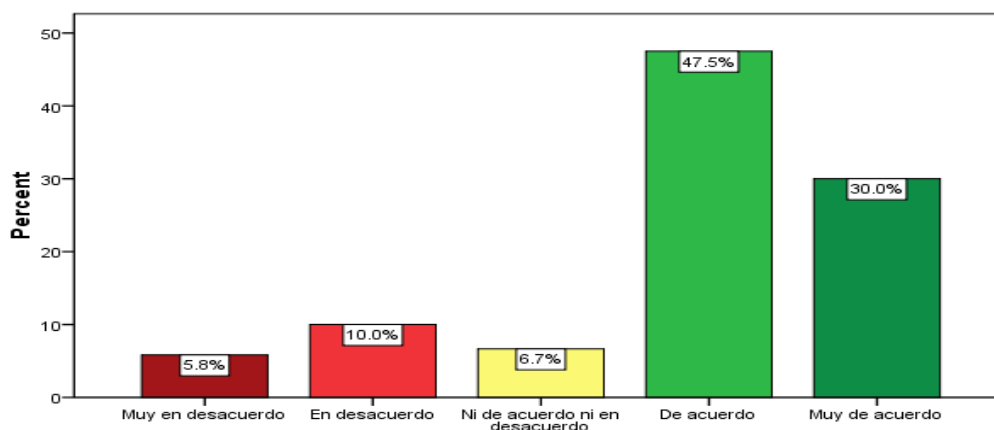
Otros de los valores vivenciados por la gran mayoría de actores de las organizaciones son la confrontación, la negociación y el consenso. Para un 65% de los funcionarios, estos valores se viven realmente en las organizaciones participantes en el estudio. Lo anterior ratifica el buen ambiente para la germinación de valores en la gestión institucional y el alcance de los objetivos y metas organizacionales. En la gráfica siguiente puede también observarse como un margen del 35% no está de acuerdo con la afirmación; por tanto es necesario fortalecer la gestión basada en el trabajo en equipo y la toma de decisiones consensuada; otros caminos para solucionar esta situación vuelven nuevamente a ser los procesos de formación, sensibilización y motivación, que tanto se han repetido en el presente análisis de información. Es necesario recordar que según Covey, las ruedas de aprendizaje donde se aprende, se discute, se analiza, se concerta, se ponen en escena visiones y acciones, son estrategias pertinentes para lograr unidad de criterio en las decisiones y acciones de las colectividades (Covey, 2006).



También precisa Covey que uno de los hábitos de la gente altamente efectiva en la esfera de lo público es “Procurar primero comprender para después ser comprendido” (Covey, Los Hábitos de la gente altamente efectiva, 2006) ; cuando se tiene este hábito se ha ganado una parte muy importante de la capacidad para trabajar con los demás, para vivir colectivamente, para hacer parte de una organización. Este hábito que nos refiere Covey se convierte en un valor

fundamental, es decir, un principio de vida en el trabajo en equipo y de las actuaciones de toda persona en la vida de las organizaciones humanas.

**La parte más importante de mi como líder ha sido la de aprender a entender a la gente que es muy diferente a mi**

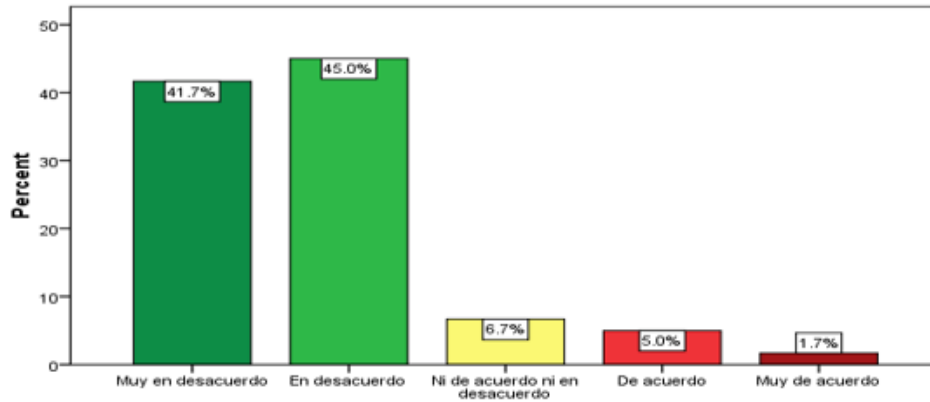


En algunas organizaciones se han creado y difundido los valores estratégicos en la gestión organizacional solo a partir de la implementación del sistema de gestión de calidad; esto ha significado un gran cambio e impacto positivo en la vida de estas organizaciones, lo que les ha permitido tener una mirada enfocada a la mejora continua formulando valores como el liderazgo, trabajo por metas y trabajo en equipo. En las gráficas que aparecen a continuación se pueden observar cuantificadamente algunos de estos cambios e impactos desarrollados en las instituciones educativas:

- a. Contribución del sistema a mejorar la imagen organizacional a la luz de los requerimientos actuales y futuros: valoración positiva=86.7%; valoración negativa= 13.3%. Es muy importante para una entidad educativa poder responder a los requerimientos del momento y tener la capacidad de cambio y adaptación para enfrentar y satisfacer las exigencias que se van presentando con el transcurrir del tiempo y de las condiciones del medio y de la sociedad.

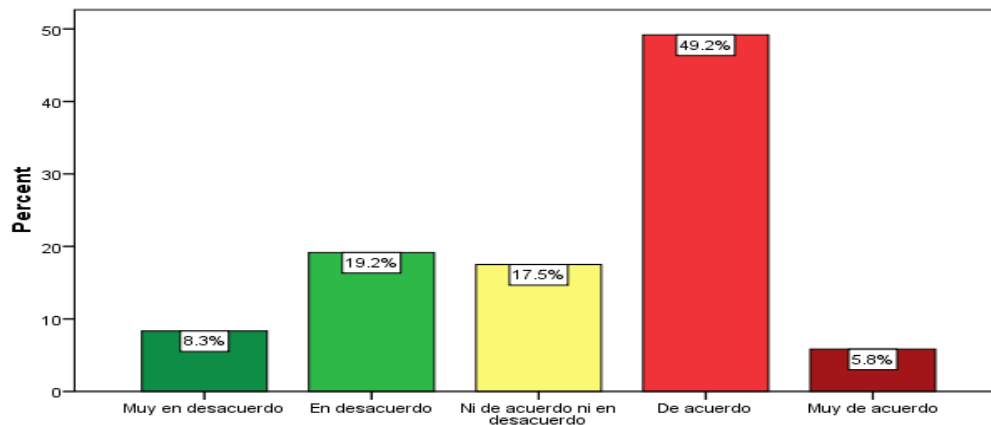


**Siento que el Sistema de Gestión de la Calidad que se lleva en la institución no ha contribuido a mejorar la imagen organizacional a la luz de los requerimientos actuales y futuros**



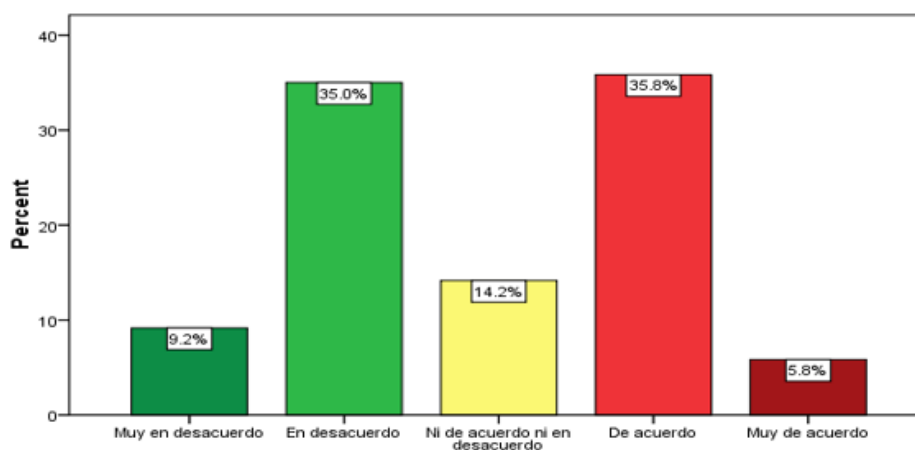
b. Movilidad y consolidación paulatina de los procesos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo en pro del fortalecimiento de los planes de desarrollo de la organización. Este es un logro secuencial, progresivo, que se va alcanzando en la medida en que maduran los procesos de gestión de la organización y que cada uno de sus actores se empodera más de sus funciones e interrelaciones dentro del sistema.

**Falta más comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para fortalecer los procesos de desarrollo de la organización**



- c. Los funcionarios empoderados consiguen resultados eficaces y eficientes, fundamentados en la buena planificación, el seguimiento oportuno y en el control de procesos y procedimientos (junto con ellos, el seguimiento y control de registros y documentos). Dentro de estas dinámicas y retos organizacionales los valores estratégicos juegan un rol fundamental; se convierten en movilizadores de acciones para alcanzar sostenibilidad. También juega un rol trascendental el trabajo colegiado, por equipos de mejora y las ruedas de aprendizaje organizacional.

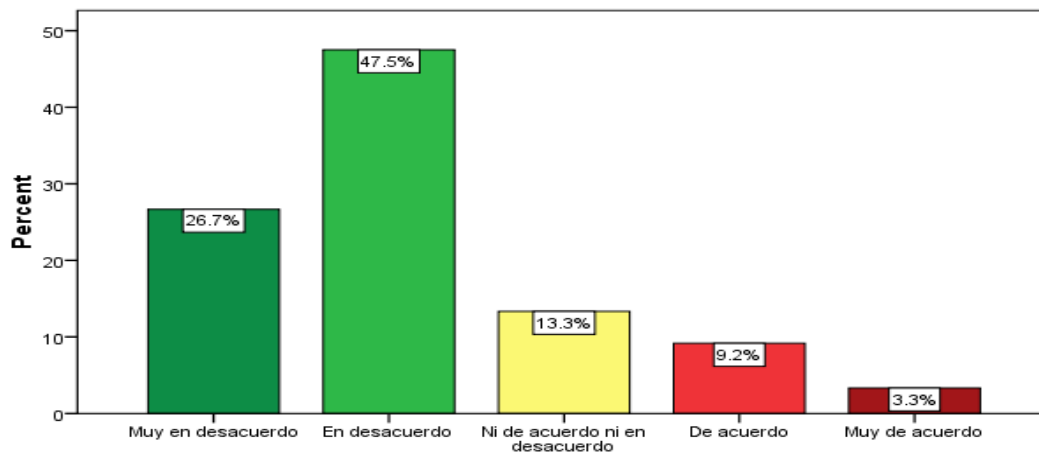
**Falta más apoyo y colaboración de los miembros de la institución en los procesos de gestión de la calidad que se llevan en la organización**



- d. Para los participantes en el estudio, el ciclo de la mejora continua es el fuerte de los sistemas de gestión; es la esencia que verdaderamente da vida al sistema e impulsa a la organización hacia niveles crecientes de competitividad y alcance de metas y horizontes estratégicos, generando la posibilidad de competir y sostenerse en el medio. Obsérvese en la siguiente gráfica la valoración que hacen del ciclo de la mejora continua los actores del estudio; un 74.2 % lo concibe como un aporte muy positivo, mientras que un 25.8% no lo alcanza a dimensionar así. Es necesario fortalecer la conceptualización y práctica del ciclo, ya que es generador de valores estratégicos muy

importantes tales como visión prospectiva y estratégica, liderazgo, aprendizaje organizacional, autovaloración, autonomía, empoderamiento, entre otros.

**La realización del PHVA retarda muchas veces los procesos debido a la cantidad de tiempo que hay que destinar para ello. Por consiguiente es más eficaz realizar las acciones del día a día.**



En cuanto al asunto ¿Piensa usted que los valores estratégicos desarrollados a partir de la implementación del SGC han fomentado un cambio de conducta, han impactado y le han transformado el sentido o norte a la organización? un 96.1% responde que sí y un 3.9% que no.

Como razones esenciales de una respuesta positiva se relacionan estos:

- El trabajo es más organizado, hay empoderamiento del SGC por parte de los miembros de la organización, 75 respuestas.
- Porque todos saben lo que deben y lo que tienen que hacer, 75 respuestas.
- Todos están conscientes del objetivo del SGC y lo aplican diariamente, 74 respuestas.
- Responsabilidad y seriedad en la organización, 62 respuestas.
- Hay más responsabilidad y aportes de los miembros de la institución, 44 respuestas
- Se ha visto un cambio de actitud en las personas, mejorando las relaciones entre áreas y con el cliente externo (estudiantes y padres), 40 respuestas.

- Más control sobre todos los procesos de la organización, lo que lleva a que haya un mejoramiento continuo sobre cada uno de ellos, 38 respuestas.
- Las personas nos hemos comprometido más con los procesos generando responsabilidad y pertinencia, 58 respuestas.
- Es evidente un mayor compromiso por parte de los colaboradores (en todos los niveles) lo que se ha visto reflejado en los buenos resultados de las auditorias y en el mismo ambiente laboral, 42 respuestas.
- Los valores, pero en general todo el sistema; se ha creado conciencia en torno a la calidad y la mejora, 30 respuestas.

El análisis que se puede hacer a partir de las respuestas a este interrogante va en la misma lógica que el anterior; la dinámica en que los valores emergentes son valorados y reconocidos como factor de cambio y mejoramiento de la cultura organizacional, están asociadas a las racionalidades que conlleva el Sistema de gestión. Por tanto se ve al Sistema como potenciador y generador de valores y como el medio para llevar a la organización al alcance de sus metas y proyectos organizacionales.

En la parte negativa el 3.9% basa su respuesta en los siguientes argumentos:

- Creo que no vemos el SGC como una estrategia de la institución, lo percibimos más como un requisito o un conjunto de tareas
- Porque todo tiene que hacerse como lo dice el sistema y esto se ha vuelto camisa de fuerza
- Muchas veces pensamos más en el SGC en los registros que en los seres humanos, 2 respuestas.

Ello reitera el enfoque instrumental y técnico que tiene el Sistema en algunas organizaciones, dejando de lado el sentido de lo humano y principalmente el trabajo en torno al tema de los valores estratégicos en la organización.

Finalmente frente a la pregunta: ¿Estos valores son coherentes y pertinentes de acuerdo con la realidad de la organización y del medio? el 96.8% responde que si, y un 3.2 % que no.

Las razones para calificar la pertinencia mencionada son:

- Son valores indispensables para el funcionamiento de una organización, 75 respuestas.
- Porque en el medio en el que se mueve la institución eso es lo que necesitamos para competir y ofrecer un servicio de calidad, 75 respuestas.
- Están acordes con el sector y el medio. 63 respuestas.
- Porque fueron planificados teniendo en cuenta las demandas del medio, 59 respuestas.
- Si se ponen en práctica, se logra una mejora continua y por ende la satisfacción de la comunidad educativa, 47 respuestas.
- Porque el compromiso social que tiene la institución se ve reflejado en la calidad y la efectividad de los servicios y procesos que se desprenden de ella, 46 respuestas.
- Es lo que día a día debemos tener en cuenta para ser una institución educativa líder y personas capacitadas dignas de pertenecer a la organización. 39 respuestas.
- Parten de la realidad del contexto; son pertinentes a la demanda de un mundo globalizado, 34 respuestas.
- Creo que allí están resumidos los valores que necesitamos para cumplir nuestras funciones a cabalidad y por ende satisfacer necesidades de estudiantes y padres de familia, 26 respuestas.
- Son fundamentales, no solo en esta organización si no en todas las organizaciones que sirven, como base fundamental de la calidad, 24 respuestas.

Las razones listadas llevan a deducir que tal pertinencia se ve argumentada en la validez de estos valores para el contexto universal de las organizaciones, en cualquier espacio y tiempo, y en su relación con factores que posibilitan la competitividad organizacional, tales como la calidad, la visión de futuro, el trabajo

en equipo, el aprendizaje permanente, entre otros, que son factores asociados al trabajo con Sistemas de gestión de la calidad.

En cuanto a las respuestas del no, los principales argumentos son:

- Porque siempre se piensa es en negocio, en ganancia, en los intereses de la institución, no en la comunidad.
- Porque el mundo necesita es equidad, repartición, solidaridad; no tecnicismos ni modas.

Estas respuestas vuelven y colocan en escena la necesidad de superar los enfoques técnicos e instrumentales de los sistemas de gestión de la calidad, agregándoles el elemento de humanización, tan valioso al trabajar con personas.

➤ **VARIABLE N° 3: Transformaciones alcanzadas en las lógicas de trabajo de la institución educativa, con la implementación del sistema. Metas y proyecciones a nivel de rendimiento; relación con valores estratégicos en el contexto real.**

Algunas de las conclusiones alcanzadas por el estudio sobre esta variable, en las que coinciden el 85,7% de las organizaciones participantes son:

- El talento humano es el más importante para la organización, por tanto, es necesario gestionarlo, motivarlo y estimularlo para conseguir líderes comprometidos.
- “La institución educativa” es el principal escenario de aprendizaje para este recurso humano.
- Es líder en la organización quien potencia lo que tiene y lo que sabe, quien conoce sus metas y encamina sus esfuerzos al cumplimiento de ellas, quien gestiona el tiempo, y genera aprendizaje colectivo.

- El trabajo en equipo permite conseguir los objetivos estratégicos en la organización, es necesario potencializarlo para encausar los esfuerzos al cumplimiento de la misión y visión organizacional.
- Si la organización cuenta con buenos líderes podrá trabajar en equipo, el líder orienta el cumplimiento de objetivos.
- El SGC se convierte en una herramienta de gestión para toda la organización.
- Los funcionarios empoderados consiguen resultados eficaces fundamentados en la buena planificación, el seguimiento oportuno, y el control de registros y documentos. Los valores estratégicos juegan un rol fundamental, se convierten en movilizadores de acciones para alcanzar sostenibilidad.
- En la organización, los valores están implícitos, día a día, en la ejecución de actividades.
- El SGC transforma la organización, en ese sentido, transforma y moviliza los valores creando condiciones de cambio hacia el mejoramiento.
- El SGC a través de la filosofía del mejoramiento continuo genera transformación en los valores estratégicos, los aterriza de acuerdo a la plataforma y alineación estratégica, se piensa en prospectiva y en un cambio beneficioso para la organización
- Si en la organización no se evidencia el cumplimiento de los objetivos, los valores estratégicos no se comunican, divulgan y difunden.
- El sector rural es complejo en cuanto a calidad se refiere, los valores se enfocan en entender que se necesitan esfuerzos mayores en el desarrollo educativo, los valores se han transformado hacia la búsqueda de estrategias para seguir operando en el sector.
- Desde la actualización del direccionamiento estratégico se plantearon retos para certificación que se van a cumplir.

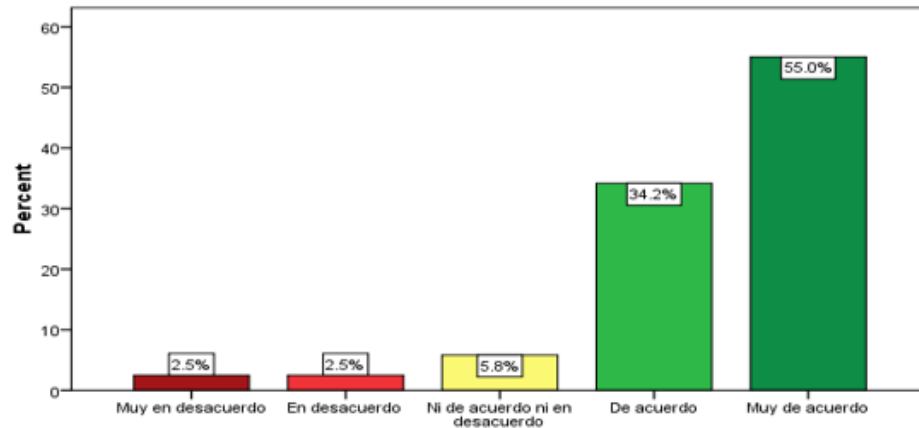
- Se llega a un punto donde el SGC transforma paradigmas para no seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho.
- En la organización educativa deben gestionarse los espacios para materializar los valores planteados; el liderazgo participativo es una concepción que cuando trata de implementarse encuentra barreras, es decir, se crean y convocan espacios de participación y construcción colectiva pero a la hora de ejecutarlo se cierran las puertas y se trabaja por anaqueles e islas.
- Existen valores que se han construido por la propia naturaleza de la institución, no pensando en la gestión estratégica del sector.
- Los valores se transforman a partir del SGC debido a la retroalimentación constante de acciones.
- Si la organización sabe que es un valor, para que sirve y en qué medida le aporta a la gestión estratégica del servicio, se podrán transformar.
- Es necesario difundir a todos los niveles de la organización los SGC para crear conciencia de la importancia del trabajo sintonizado.
- En la mayoría de las organizaciones los valores se construyen desde el nivel estratégico y con los asociados, no se incluye el capital humano en su totalidad.
- Los valores en la organización permanecen estables y si hay un cambio, no se concretan ni difunden de manera permanente.

De manera general, existen grandes cambios alcanzados con la implementación de los sistemas de gestión de la calidad y la emergencia de valores estratégicos, producto de estos procesos; sin embargo aún existen dinámicas y estrategias por fortalecer, para orientar a las organizaciones educativas a convertirse en verdaderos espacios en los que se vivan valores humanos y organizacionales sólidos, que además de potenciar la rentabilidad y competitividad de las



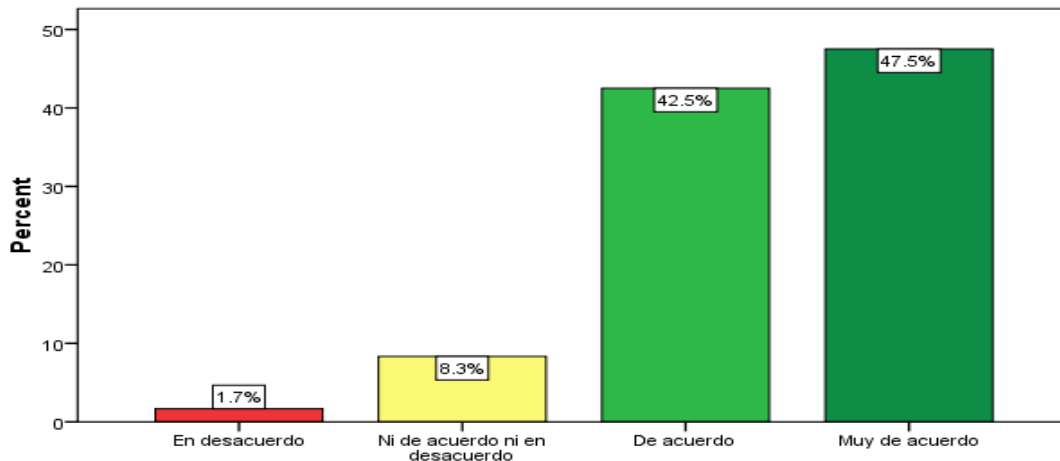
organizaciones mismas, permitan hacer vida los proyectos colectivos, de la organización y de las personas que la integran.

**En mi institución hemos hecho un esfuerzo total por plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en el sistema de la organización, con el objetivo de dar al usuario un servicio educativo con la calidad adecuada**



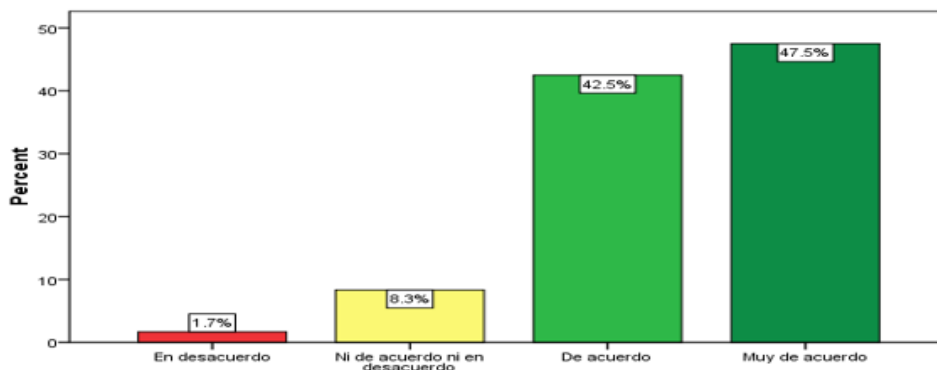
Dentro de las transformaciones alcanzadas en las lógicas de gestión, sobresalen los índices de eficacia, eficiencia y efectividad, generados por el sistema a partir del enfoque de gestión por procesos, el enfoque de sistema para la gestión y el ciclo de la mejora continua. Índices que implican cambios muy positivos para la organización, como la funcionalidad real de la planificación en el corto, mediano y largo plazo, otorgada por el seguimiento, control y mejora oportuna de la misma; juega en este sentido papel trascendental la formulación, seguimiento y medición de indicadores tanto de eficacia como de eficiencia; rol cumplido en su mayor parte (96%) por el nivel estratégico de la organización y en unos pocos casos (27%) por el nivel táctico.

**El mantenimiento del Sistema de gestión de la calidad a través de sus actividades recurrentes de evaluación y mejora ha fortalecido la eficiencia y la eficacia en los procesos de la organización.**



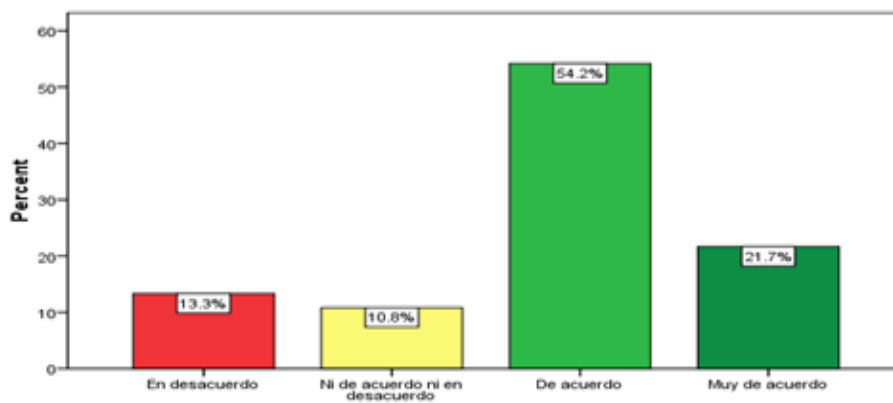
Otro de los cambios logrados con la implementación de los sistemas de gestión, que incide de manera real en las metas y proyecciones a nivel de rendimiento organizacional, es la consolidación de diagnósticos periódicos sobre las necesidades y expectativas de la comunidad y sobre sus niveles de satisfacción. Esto permite a la organización educativa actuar contextualizadamente (valor estratégico), de acuerdo con la realidad del medio y poder generar estrategias para incrementar la satisfacción y demanda de sus usuarios, lo que abre posibilidades para una mayor competitividad y sostenibilidad en el medio educativo.

**Con las actividades del Sistema de gestión de la calidad ha mejorado la satisfacción de la comunidad**

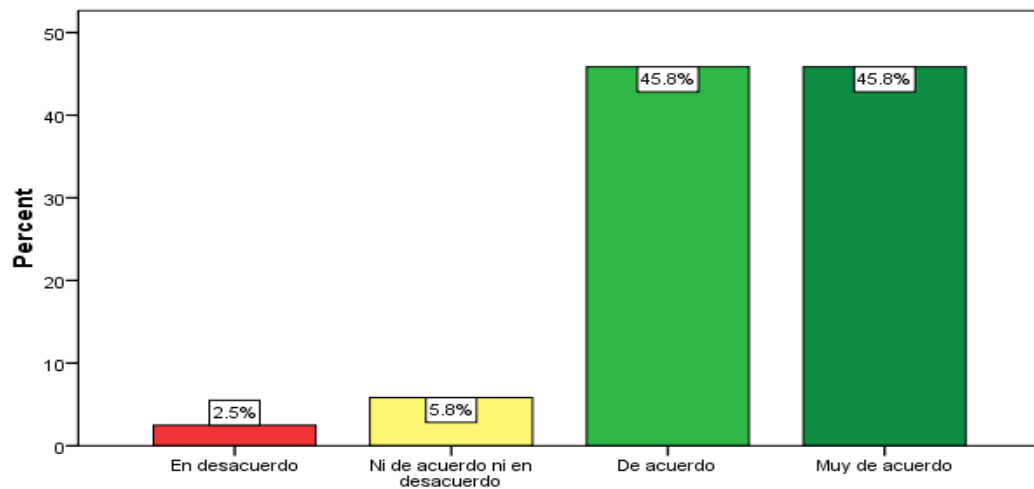


También ha sido un cambio positivo el contar con un sistema de gestión documental organizado, que permite evidenciar los desarrollos y hacer seguimiento, control y evaluación organizadamente, de manera ágil y oportuna, tomando decisiones en el momento preciso en que se requieran. En la gráfica que sigue puede apreciarse como un 75.9% afirma que su institución mantiene una actualizada y adecuada base de información y conocimiento sistematizado. De este cambio derivan valores estratégicos emergentes como puntualidad, cumplimiento, excelencia, comunicación eficiente, toma de decisiones oportuna, orden, entre otros, que son garantía de calidad y éxito para la organización. Respecto al 24.1% restante, es preciso trabajar en procesos de racionalización documental que controlen la excesiva existencia de formatos y documentos, que más que hacerle bien a la organización, le hacen un mal ya que congestionan los procesos, desmotivan e instrumentalizan a su personal. Por otro lado es necesario trabajar en una mayor funcionalidad del sistema documental superando sus lógicas mecánicas e instrumentales y yendo más allá, hacia el valor histórico, social, gerencial y organizacional de los documentos.

**Mantenemos una actualizada y adecuada base de información y conocimiento sistematizado de todo lo que hacemos en la institución educativa**



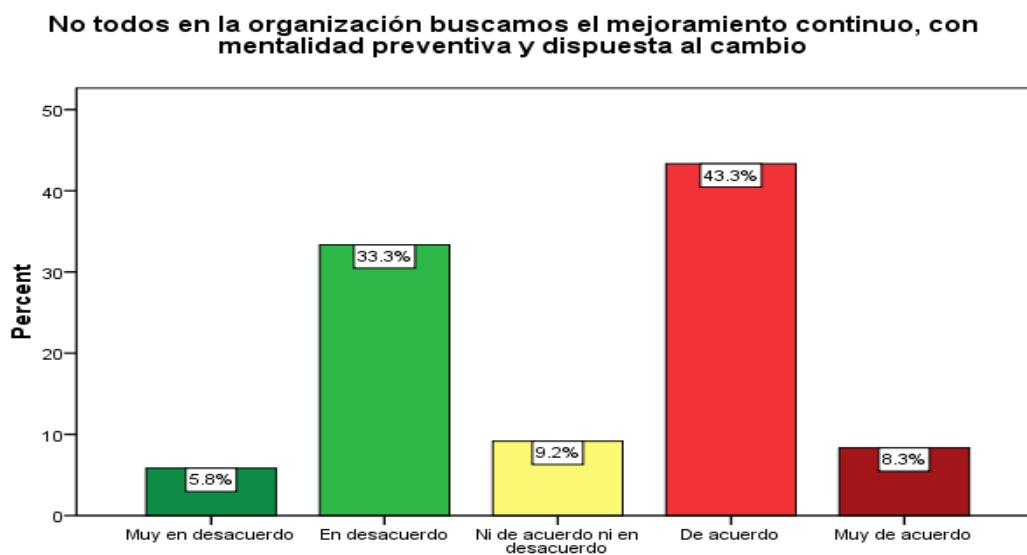
**Trabajo en equipo para fortalecer la gestión documental del sistema, sustentar los criterios de auditoria y en últimas para viabilizar el proyecto de vida organizacional.**



En la organización deben gestionarse espacios y estrategias pedagógicas para para materializar los valores planteados en la plataforma estratégica y propiciar el surgimiento de nuevos valores a partir de la vivencia de los procesos de gestión organizacional. Es necesario trabajar en la identificación de valores individuales que sustentan los proyectos de vida de los integrantes de la organización, como también en la identificación y conceptualización de los valores estratégicos de la organización; en tercer lugar se requiere develar y fortalecer puntos de encuentro entre ambos, llegando a procesos de consenso, negociación y diálogo para la construcción o reconstrucción de algunos de estos valores; una vez realizado este procesos de consenso se inicia una etapa de formación y difusión, para finalizar con la alineación de los procesos en torno a los valores definidos. No deben olvidarse el seguimiento, control, evaluación y ajuste al rol de los valores estratégicos dentro de la organización. Para la misión anterior es clave la alta gerencia de la organización y su rol de liderazgo participativo.

El liderazgo participativo es una concepción que cuando trata de implementarse encuentra barreras, es decir, se crean y convocan espacios de participación y construcción colectiva pero a la hora de ejecutarlos se cierran las puertas y se trabaja por anaqueles e islas. Es preciso entonces un pensamiento estratégico y

táctico que permita hallar los caminos para superar estos obstáculos y poder llegar finalmente a un trabajo sistémico y comunitario sólido.

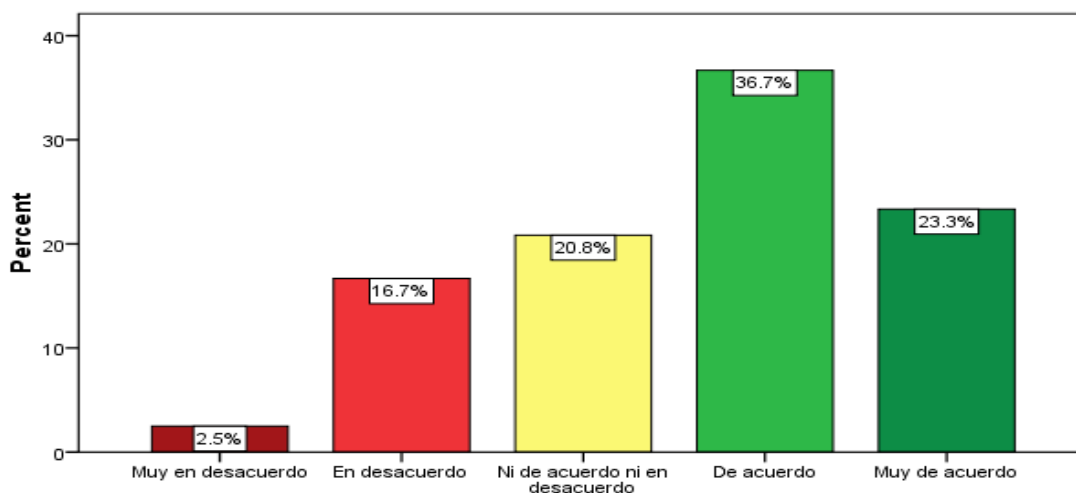


Algunas instituciones educativas son complejas y muy exigentes en cuanto a calidad se refiere; los valores estratégicos allí se enfocan en entender que se necesitan esfuerzos mayores en la calidad de la atención a la comunidad educativa; que se requiere superar la concepción mecanicista y técnica de la gestión; que los funcionarios no cumplan sus tareas por cumplirlas; los valores inicialmente se han transformado hacia la búsqueda de estrategias para seguir operando en el sector, pero tienen que superar este enfoque hacia una meta trascendente: trabajar por la humanización y la dignificación de su labor. En la mayoría de los casos con la implementación de los sistemas de gestión, desde la actualización del direccionamiento estratégico, se plantean retos para certificación que se van a cumplir; afortunadamente se ha llegado a un punto donde el Sistema de Gestión de la Calidad SGC transforma paradigmas para no seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho.

En general se aprecia un balance positivo para la educación manizaleña con el diseño e implementación de los sistemas de gestión. Se vivieron procesos de

crisis y rechazo, pero finalmente de acuerdo con la información recogida para este estudio, la llegada de los sistemas de gestión ha sido positiva; las organizaciones han cambiado favorablemente, presentan transformaciones significativas en su cultura organizativa y de gestión y se proyectan al futuro con conocimiento de la realidad en la que interactúan y pensamiento estratégico y prospectivo.

**La calidad connota la construcción de un entramado de relaciones y valoraciones entre actores, en este sentido prefiero tratar de entender a los demás antes que evaluarlo.**



Se concluye entonces que los sistemas de gestión, sobre todo los sistemas de gestión de la calidad SGC que cubren el 99 % de las organizaciones participantes, a través de la filosofía del mejoramiento continuo, generan transformación en los valores estratégicos, los aterrizan de acuerdo a la plataforma y alineación estratégica y en su devenir cotidiano generan valores estratégicos emergentes, que complementan y consolidan una cultura de calidad en las organizaciones educativas; a partir de los sistemas de gestión se piensa en prospectiva y se genera un cambio benéfico para la organización. Sin embargo aún hay camino que recorrer y es preciso trabajar el fortalecimiento de los valores estratégicos dentro de la cultura de la calidad organizacional; fortalecer la visualización de los valores como potenciadores del sistema de gestión, como verdaderos motores individuales y colectivos que viabilizan caminos hacia horizontes de excelencia; los

valores como rejillas que atraen y limpian el caos empresarial (Blanchard, O'Connor, 2002); los valores como verdaderos pilares del devenir humano y organizacional, únicas rutas para llegar a la verdad y a la trascendencia de la organización. Es esta la labor del investigador del presente proyecto; fruto de los resultados del mismo se desea la construcción de una propuesta mejoradora, de fortalecimiento de los Sistemas de gestión a partir de los fundamentos epistemológicos, conceptuales y metodológicos del Enfoque gerencial de Dirección por Valores.

“En la organización, los valores están implícitos día a día. Si en la organización no se evidencia una cultura humana de la calidad, los valores estratégicos no se comunican, divulgan y difunden”.

## **CAPITULO 5:**

### **LOS VALORES EN LA GERENCIA ESTRATEGICA Y LA CALIDAD TOTAL:**

**Método: Análisis de textos o contenidos, hermenéutica**

#### **Valores de la Modernidad Gerencial.**

De acuerdo con la perspectiva evolutiva, pasado, presente y futuro se interrelacionan en un proceso progresivo: se contrasta lo precedente con lo actual y lo consecuente, suponiéndose una mejoría acumulativa. Se ve el mundo en renovación constante hacia etapas más avanzadas. Cada etapa histórica es única: difiere de la anterior y de la que se vivirá en el futuro <sup>26</sup>.

La singularidad se encuentra en la propia evolución: inestabilidades, revoluciones o desórdenes son accidentes u obstáculos que deben ser superados. Son naturales la erosión de lo existente y la emergencia de nuevos valores y prácticas sociales <sup>27</sup>.

El evolucionismo se fundamenta en el progreso continuo y en la finalidad histórica única. Todos los pueblos buscan la misma finalidad: justicia, libertad y felicidad. Algunos están más cerca de ese ideal. Otros, atrasados, deberían seguir los pasos de la historia, acompañando las concepciones y las prácticas de los más desarrollados.

Al aceptar el evolucionismo, los modelos de progreso administrativo (Burrell, 2000), veían la empresa en una búsqueda permanente de mayor eficiencia y calidad. En principio, sólo las empresas pioneras desconocían los caminos del cambio. Para otras, progresar sería repetir las prácticas de las más avanzadas.

---

<sup>26</sup>Los evolucionistas explican la historia de la humanidad de forma secuencial. Desde el siglo XIX, autores clásicos como Herbert Spencer, Augusto Comte, Max Weber, Carlos Marx, Emilio Durkheim, ayudaron a formar ese pensamiento actual.

<sup>27</sup> Cuando tratan la modernidad en sentido valorativo, los autores contemporáneos la distinguen claramente de prácticas pasadas consideradas no modernas. Habermas muestra la importancia de la modernidad en contraste



Se definieron etapas de desarrollo administrativo y modelos de innovación inspirados en instituciones más desarrolladas.

Se acentuó la creencia en la transferibilidad de la tecnología administrativa. Inicialmente se aceptaba la incorporación de la racionalidad moderna a todas las organizaciones; posteriormente surgieron propuestas de base cultural, propugnando la adaptación tecnológica al contexto social. Sin embargo, en esencia, innovar sería, antes que nada, un proceso adaptativo a los patrones de la modernidad occidental <sup>28</sup>.

Por su amplitud conceptual y valorativa, el comienzo de la modernidad se sitúa en momentos y eventos tan distantes como el Iluminismo, el Renacimiento, el descubrimiento del nuevo mundo, la Reforma, la Revolución Industrial, o incluso las Revoluciones Francesa y Británica.

Las épocas determinantes de la modernidad, lo fueron por alguna característica de gran creatividad: en las ciencias, el invento y el descubrimiento; en las artes, la originalidad y el inconformismo; y en la gestión, la novedad en la producción.

La modernidad administrativa, siguiendo a Motta (2008), está comúnmente vinculada a la Revolución Industrial: alteró sustancialmente las formas de producción, dio fin a las corporaciones medievales, al artesanado familiar, y vio la aparición del sistema de fábrica; transformó artesanos y agricultores rurales, en empleados industriales y urbanos.

---

con una época rechazada y superada; considera las transformaciones estéticas y filosóficas, asociadas al iluminismo del siglo XVIII, como los iniciadores de factores y calificadores del modernismo.

<sup>28</sup> En las últimas décadas, el modernismo empieza a incluir valores y referencias no occidentales. En la gerencia, se cuestionan los patrones occidentales, proclamándose como alternativas no sólo formas de producción orientales, sino también modelos que cuestionan la razón económica implícita en la tradición modernista.

Al acentuar la racionalidad económica y la conquista material como instrumentos principales del progreso, la modernidad tropezó con los valores de la solidaridad, de la equidad en el bienestar del espíritu, y con la supervivencia de la tierra.

Desde su inicio, la modernización industrial enfrentó críticas a sus propuestas y resultados, sobre todo, en lo referente a nuevas prácticas de gestión empresarial.

## 2.6 Valores de la Posmodernidad Gerencial.

Con esa perspectiva, se busca atribuir la singularidad contemporánea a una ruptura con los modelos del pasado. En esa ruptura, el pasado, el presente y el futuro se dividen: las referencias del uno no sirven al otro.

El mundo se modificó de tal forma que invalida tanto explicaciones del presente basadas en el evolucionismo, como propuestas de progreso fundamentadas en la universalidad del modernismo.

Se visualiza una nueva era que se denomina fin de la historia, poscapitalista, posindustrial o posmoderna.

Son tan variadas las propuestas para definir la posmodernidad, que es difícil constatar consensos sólidos sobre el término y la época. Para significar una nueva era, los defensores de la posmodernidad tienden a caracterizarla como ruptura con la práctica modernista, dejando explícita una nueva periodicidad de la historia.

La posmodernidad reconoce diferencias fundamentales entre las prácticas de una sociedad industrial y posindustrial, para resaltar una nueva era administrativa. Son ejemplos: el cambio de una organización industrial,

teniendo como referencia la producción de bienes y servicios, hacia una organización basada en la información, en la tecnología y en el consumo; la práctica gerencial de la fragmentación, la descentralización, la flexibilidad y la comunicación libre, y, principalmente, la ausencia de valores para inspirar las formas organizacionales, el sistema productivo y las relaciones de trabajo.

La propuesta de la posmodernidad, siguiendo a Motta (2.008), también recibe apoyos y advertencias como se sintetiza a continuación:

a. Ausencia de finalidad o de un ideal administrativo

En la propuesta posmoderna, se presume que la historia no tiene finalidad o referencia universal: no hay un punto de llegada ni una verdad última. En el sentido ideológico, el postmodernismo discute la universalización del progreso y el direccionamiento de la historia según patrones occidentales.

Si las empresas o instituciones públicas, como los demás subsistemas sociales, decidieran definir valores propios para llenar el vacío de la universalidad, acabarían por valorizar lo característico del sistema productivo. Valores clásicos, inspirados en el nacimiento de la visión científica de la gestión, como calidad y productividad, prevalecerían para legitimar los procesos de innovación empresarial.

b. Particularismos culturales y fragmentaciones organizacionales.

Normalmente, para la posmodernidad, el mundo se caracteriza por contextos culturales diversos, donde es difícil encontrar prescripciones validadas universalmente. Cada cultura es legitimada por sus propios principios. Así, no hay valores administrativos universales y las empresas y organizaciones públicas están constituidas por millares de subculturas legitimadas por su cotidianeidad.

c. El futuro basado en la cotidianeidad gerencial

La posmodernidad no presenta una forma clara de explicar y dirigir el futuro. Las ideologías del progreso, la perspectiva evolucionista y cualquier referencia universal son igualmente rechazadas.

En el postmodernismo las explicaciones son variadas, y todas las proposiciones sobre el futuro igualmente verdaderas; la posmodernidad deja al futuro el sabor de lo cotidiano.

Hay escepticismo en las proposiciones universales y, por lo tanto, las explicaciones forman parte de los subsistemas y de las fragmentaciones sociales.

#### d. La sociedad de estilo

La historia de la gestión empresarial se construyó con el ideal de la uniformidad en procura de mayor eficiencia; se desarrollaron modelos cada vez mejores de creación de economías de escala, es decir, la producción en masa a cambio de la variedad. Innovar significaba introducir las tecnologías para eliminar costos, manteniendo la estandarización y la gran escala.

La flexibilidad y la variedad eran rechazadas por ser amenazas a la eficiencia. Lo importante era eliminar los imprevistos en la línea de producción.

#### e. Los valores gerenciales de la organización del futuro.

Las sociedades contemporáneas buscan un nuevo entendimiento acerca de las repercusiones sociales que se originan de las innovaciones empresariales. Los valores, las teorías y las prácticas que forjaron las organizaciones del trabajo, son cada vez menos aplicadas,

.

Se logra mayor integración del trabajador en la producción y al mismo tiempo se crea la individualización en un grado jamás experimentado. La productividad

más elevada convive con la ansiedad en relación con el empleo y la propia supervivencia. Se refuerzan los valores de riqueza material y del consumismo, y al mismo tiempo se proclama la espiritualidad humana y el trabajo como estatus social.

Se vive la paradoja de una época arrogante de su saber y de su tecnología, pero insegura respecto a la solución de sus problemas: productora de conocimientos y valorizadora de la educación, pero incapaz de definir los valores para dirigir la humanidad.

La gestión como ciencia o práctica profesional; se inserta la controversia contemporánea; sufre los mismos cuestionamientos y se encuentra en medio de las paradojas y dudas traídas por las propuestas de rupturas: ¿Las prácticas gerenciales se legitiman simplemente en lo cotidiano de la organización del trabajo o en los valores universales?

En lo cotidiano, se desfavorecen las explicaciones basadas no sólo en los pensamientos previamente organizados, sino también en los valores universales; todo se explica y se fundamenta en conceptos fragmentados y en eventos específicos y localizados. Se acepta el vacío valorativo y la ruptura de la perspectiva de continuidad histórica.

Romper esa perspectiva significa ver los eventos anteriores como inconsecuentes y sugerir la etapa actual como el final de la historia. Parece difícil no aceptar el presente como transición o no tener referencias para el futuro. Un mundo, aun injusto, necesita de una visión prometedora.

Reaccionar a las imposiciones culturales y a las posibilidades de tiranías es justificación insuficiente para liberarse de valores universales. Permitir la opción libre de cada empresa o entidad social respecto de los valores. Que las legitiman y las dirigen, significa incentivar fragmentaciones culturales y vacíos

valorativos altamente dañinos a la paz social. Los ideales universales básicos son indispensables para la convivencia humana, así como también susceptibles de definición<sup>29</sup>

Parece existir una tendencia al retorno de los valores universales, a una ética comúnmente aceptada, como guía del futuro y como referencia para explicar la verdad actual y el volumen de los cambios.

Ya es notable la reacción contemporánea a la idea del vale – todo, en donde cualquier valor o explicación puede aceptar y cualquiera puede invocar, por cualquier razón u opinión, el derecho a la divergencia.

Analistas como Bauman y Jeudy (2002) ven en este comienzo del siglo una nueva tendencia a la renovación del conocimiento y de la moral; ellos prevén un reposicionamiento ético no solo para explicar los eventos sino también para dirigir la sociedad”.

## 2.7. Los Valores en la vida cotidiana

Cómo se entienden los valores en una cultura fracturada por falta de compromiso y lacerada por las intolerancias? ; la forma de interpretar la valencia (Anguren, 2001) de las acciones que se han inculcado en la educación, a todo nivel no ha funcionado , como lo demuestran los momentos de crisis por los que está pasando Colombia en particular y el mundo en general. ¿Qué son entonces los valores?, ¿ Qué significa educar en valores?, Es necesario rescatar los valores perdidos o significarlos de nuevo?.

---

<sup>29</sup> Críticos de la posmodernidad insisten en los valores universales y en la capacidad de los seres humanos de encontrarlos. Habermas cree en el ser humano como capaz de crear bases universales para direccionar la humanidad. Los valores podrían ser definidos a partir del origen de la humanidad. Insiste en la solidaridad humana a través de una racionalidad comunicativa.

Estos interrogantes exhortan a reflexionar para luego encontrar sentido y significado en los modelos de Gestión Educativa por Valores.

El hombre vive en un mundo en donde necesita de los otros, vive desde los otros. La persona es nacida para vivir en comunidad, pero además tiene la capacidad de conocer el mundo, divertirse con él, y hablar sobre él. Quizá la característica más importante es haber desarrollado ese gran instrumento exosomático, el lenguaje articulado.

El hombre puede describir el mundo y diseminarlo por medio de la matemática y la geometría o, por lo menos hacerle creer a otros que así lo hace.

El lenguaje, dice Adela Cortina puede describir el mundo, por ejemplo, el agua está compuesta de dos átomos de hidrógeno y uno de oxígeno, enunciados con estas características conforman el ámbito de las ciencias naturales, son descripciones de las cuales se puede verificar su verdad o falsedad, no obstante: “Con el lenguaje prescriptivo, sin embargo, lo que se intenta es –como su nombre indica- prescribir la conducta: entendiendo ahora por “prescribir” dar orientaciones para que las personas actúen en consonancia” (Cortina, 2001).

En realidad, se vive rodeados de valores; todo cuanto se da en el frente tiene un valor; la mesa que espera ser apoyada, la computadora que espera ser ordenada, el teléfono que espera ser vehículo de la comunicación, absolutamente todo lo que está alrededor posee un valor; el color y la forma de la mesa son agradables a los ojos y el tacto, la computadora es asombrosa frente a la ignorancia sobre ella; igualmente el teléfono, su característica ergonómica satisface la forma de la mano y la distancia entre los órganos fonadores y auditivos. Se vive rodeados de objetos valorados.

“Como persona, el otro me es dado a nivel moral; como libertad, como dignidad, el otro se me presenta como otro Yo, que piensa, que siente; no

como instrumento de mi voluntad sino como un fin en sí mismo, un extraño, un satélite de este Yo que a su vez me alberga como el otro de él ” (Vanegas, 2005).

## 2. La Gestión Educativa: Eje de transformación institucional

Mejorar la calidad de las escuelas sigue ocupando un lugar descollante en las agendas de todos los gobiernos del mundo.

Durante los últimos años se ha prestado más atención a la necesidad de mejorar la gestión de la escuela y de fortalecer el papel de los directores. Los hallazgos de las investigaciones, así como las recientes reformas de política respaldan esta prioridad.

Buena parte de la investigación efectuada ha demostrado que la calidad de la educación depende fundamentalmente de la manera en que las escuelas son administradas, más que de la abundancia de recursos disponibles, y que la capacidad de las escuelas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje es influida significativamente por la calidad del liderazgo ofrecido por el director.

Al respecto, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación – IPE – (París, 2009), dice: “Es necesario pensar en reformas que afecten invariablemente la gestión interna de las escuelas y el papel de los directores. Asignar más responsabilidad a las escuelas requiere nuevas competencias administrativas no tradicionales de parte de los directores. Sin embargo, el cambio en las escuelas y las aulas es muy limitado”.

Algunas de las razones, por las cuales el cambio en las escuelas y las aulas es muy limitado (Carta Informativa del IPE, 2009), son las siguientes:



En primer lugar, en muchos países esta política no ha sido la expresión de presiones internas o de debate, sino más bien el resultado del efecto de demostración de modelos externos aparentemente exitosos. El resultado es que estas políticas no son necesariamente adaptadas o adecuadamente comprendidas por aquellos más directamente interesados, es decir, los mismos directores de escuela. Por lo tanto, antes de implementar una nueva política es necesario suscitar la toma de conciencia del público, tanto en la sociedad como en el seno de la comunidad escolar.

En segundo término, y lo que es más importante, las declaraciones de política no van acompañadas de medidas de política en el nivel central que fortalezcan la posición del director.

En la mayoría de países, las prácticas de selección y reclutamiento, no han cambiado, y las iniciativas de fortalecimiento de la capacidad nacional cubren una parte pequeña del personal y las oportunidades de desarrollo de carrera, si existen, siguen siendo escasas.

Consecuente con estas dos razones, continua diciendo el IPE(2009) : “Esta situación no debería inhibir a los responsables de la formulación de política de otorgar mayor autonomía a las escuelas y destacar la importancia del director. Sin embargo, dicha situación resalta la urgente necesidad de desarrollar una política integrada en el nivel central destinada a mejorar la gestión de la escuela y a fortalecer el papel de los directores” .

Una política semejante debería:

- a. Clarificar las áreas de autonomía y los niveles de rendimiento de cuentas, de modo que los directores se sientan apoyados en lugar de sobrecargados;

- b. Acompañar dicha autonomía y rendimiento de cuentas con un sólido y coherente sistema de apoyo, especialmente en relación con los directores que recientemente se designen o que trabajen en áreas aisladas;
- c. Mejorar los procesos de reclutamiento y selección, promoviendo la temprana identificación de candidatos potenciales e introduciendo un sistema de mentores constituido por directores experimentados e innovadores.
- d. Desarrollar trayectorias de carrera motivadoras, ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional y fortaleciendo la formación en servicio;
- e. Instaurar un sistema de apoyo mutuo y foros de discusión para directores.

Casassus (2004) presenta dos observaciones de carácter teórico sobre la gestión como eje de la transformación educacional:

La primera observación está relacionada con la teoría misma: “Aclaro que adhiero a la idea de que no hay nada más práctico que una buena teoría, puesto que ésta nos permite generar marcos interpretativos que amplían nuestra capacidad de entender lo que observamos en el acontecer” <sup>30</sup>.

La segunda observación se refiere a la gestión: “En este ámbito, recuerdo lo que algunos analistas sociales han afirmado: a saber, que independientemente de las formas específicas que adopte la dinámica del capital y del mercado, es la ideología de la gestión, la que constituye el conjunto de conceptos que domina el pensamiento actual en materia social” <sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Casassus continúa diciendo: “Al ampliar nuestra capacidad de entender, la teoría nos permite determinar espacios de acción que facilitan el desarrollo de actos concretos y es una manera de organizar informaciones disponibles para dar coherencia al acontecer”.

<sup>31</sup> “La observación de las prácticas de gestión muestra que de ellas emerge una forma de concebir las acciones de los seres humanos en sociedad, es decir, la acción dentro de conjuntos organizados (las organizaciones). Dentro de ellas, las acciones de los seres humanos están fuertemente influenciadas por los marcos reguladores que operan a través de mecanismos de gestión”. En tal sentido, Casassus (2004), continúa diciendo que cada forma de gestión está basada en una interpretación de la acción. Esto también equivale a decir que cada tipo de gestión contiene implícita o explícitamente una teoría particular de la acción humana. Cada forma de gestión diseña espacios y formas de acción humana.

Frente a la excesiva centralización de los sistemas educativos - 45 años atrás a inicios de los años 70 - hoy se observa lo contrario; el panorama es completamente diferente. Las transformaciones institucionales producidas apuntan claramente hacia la pérdida del monopolio del Estado, de su propio aparato y del sistema educativo, lo que se traduce en una pérdida de influencia en relación a lo que allí tiene lugar.

La redefinición del proceso educativo, la redefinición de lo que es educación, la aparición de nuevos actores sociales vinculados a la educación, la apertura de las escuelas a la participación de las familias y la comunidad en el quehacer escolar, la construcción de política curricular basada en contenidos mínimos y objetivos fundamentales, entre otras, constituyen las numerosas evidencias de esta situación e incluyen manifestaciones de diferentes órdenes.

Casassus (2004), al respecto dice: “Es posible continuar la lista identificando otros indicadores para ilustrar la transformación y la pérdida de monopolio del Estado. O para decirlo en otros términos, para ilustrar el cambio de rol del Estado Nacional en el ámbito de la educación” <sup>32</sup>.

Hace 45 años atrás no se hablaba de gestión. Esta actividad estaba separada en dos actividades conceptualmente distintas: la planificación (o planeación) y la administración. De hecho, hoy aún hay escuelas distintas, unas que forman administradores y otras que forman planificadores.

Esta separación ha dejado de tener validez conceptual como teoría de la acción subyacente. Por ello, se integran ambos procesos en la noción de “gestión”.

---

<sup>32</sup> Sin embargo, la más significativa de estas diferenciaciones es la situación actual del proceso de desconcentración y descentralización mediante el cual se ha transformado la administración del Estado y que, entre otros elementos, pone el énfasis en los municipios, o en otras instancias descentralizadas como las regiones, las provincias, los distritos o las instituciones, y no en el ministerio del nivel central, poniendo en crisis la noción misma de planificación y de gestión del Estado Nacional.

## **Precisiones conceptuales sobre Gestión.**

Para situarnos en una definición un tanto clásica de la gestión, podemos decir que la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la naturaleza, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de la organización considerada” (Casassus, 2004).

Una visión que evoca el tema de identidad en una organización, (Casassus, 2004), muestra la gestión como “la generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”. O dicho de otra manera, la gestión es “la capacidad de articular los recursos de que se dispone, de manera de lograr lo que se desea”.

Desde una perspectiva de la representación podemos decir que la gestión es “la capacidad de articular representaciones mentales”. O desde la lingüística, la gestión es “la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.

Las definiciones anteriores ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos y, por sobre todo, las interrelaciones entre las personas en la acción. Por ello, la noción de que, implícita o explícitamente, los modelos de gestión se fundamentan en alguna teoría de la acción humana dentro de las organizaciones y que es necesario comprender esto para entender adecuadamente los procesos de gestión.

Desde esta perspectiva Schon y Agyriss (2000) dicen que “la acción en una organización es una acción deliberada, y toda acción deliberada tiene una base cognitiva, refleja normas, estrategias y supuestos o modelos del mundo en el cual se opera” (Casassus, 2004).

---

## **EN CUANTO A LA PLANIFICACION.**

La planificación es y será la mediación gerencial y pedagógica por excelencia para el direccionamiento, la cualificación y la trascendencia de los procesos de una organización, con miras al alcance de los objetivos y metas planteadas para la misma. En tal sentido se convierte en estrategia y en instrumento operativo eficaz, que permite en forma oportuna, coherente y pertinente concebir, diseñar y desarrollar acciones necesarias para la transformación y la competitividad organizacional.

Pero tras esta mediación subyace todo un enfoque epistemológico, conceptual y metodológico. En esta dirección se puede afirmar que la planificación es la base o pilar del desarrollo organizacional y que a través de ella se refleja toda la ideología, supuestos y paradigmas en los cuales se cimienta o sustenta la estructura de la organización. Es la planificación la brújula o carta de navegación del sistema educativo, sea institucional, local, departamental o nacional.

En cuanto al componente epistemológico, la planificación ha girado de un enfoque vertical, impositivo, descontextualizado, en el cual la relación sujeto - objeto se mantenía aún cuando se tratase de organizaciones humanas, y tal relación en muchos casos en realidad no existía; hacia un enfoque renovado, dialógico, horizontal, interactivo, en el cual la relación sujeto - sujeto es plena, integral, multifuncional, participativa y trascendente.

El proceso planificador ha evolucionado entonces de la planificación hecha desde los escritorios, con total ignorancia de contextos y realidades, hacia una planificación participativa, dinámica, flexible, enlazada a las situaciones de la realidad y con una constante relación teoría - práctica, que sirve como elemento regulador y retroalimentador de los procesos organizativos, ya sea en los contextos comunitarios, sociales o institucionales.

Pero para que haya una mejor comprensión de la tarea planificadora es necesario abordar los enfoques que a nivel epistemológico, conceptual y metodológico iluminan y direccionan este importante proceso de la gerencia integral. Estos enfoques son: el normativo, el estratégico corporativo, el estratégico situacional y el prospectivo.

Las siguientes son las características más relevantes de cada uno de estos enfoques o concepciones:

- **CONCEPCION NORMATIVA:** centra su atención en las propuestas prescriptivas y normas que, en términos de un sujeto -preferentemente el Estado- que planifica al sistema, pueden promover la velocidad de crecimiento y corregir los desequilibrios funcionales de dicho sistema. Esta concepción se constituye como método a partir de la integración operativa de técnicas de proyección de tendencias, con técnicas de programación a mediano plazo.

A partir de este contexto la concepción normativa de la planificación se centra en el cumplimiento de unos fines educativos concebidos por la alta gerencia de la organización, para lo cual aborda también el diseño o construcción de medios o estrategias que permitan operacionalizar estos fines. En la realidad colombiana estas acciones se contextualizan y conceptualizan por sectores y escenarios, en concordancia con las políticas de desarrollo formuladas por el gobierno de turno.

- **CONCEPCION ESTRATEGICA CORPORATIVA:** como su nombre lo indica, esta concepción de la planificación aborda como marco de acción la organización y sus procesos y a partir de la realidad explícita en estos ámbitos, formula estrategias de acción que propendan por el mejoramiento funcional en términos de procesos y resultados. En esta dinámica, se intenta establecer un equilibrio entre recursos financieros, resultados y opciones estratégicas para las distintas áreas de la organización, tendientes a convertirla o cualificarla como entidad competitiva en

el medio social, cultural, económico y político donde se desenvuelve. Para posibilitar el alcance de estas metas la planificación estratégica corporativa parte de la realización de un diagnóstico participativo en sus distintos escenarios o frentes de acción, e implementa estrategias de seguimiento, control y evaluación del producto. Esta concepción trabaja con la incertidumbre como base filosófica y metodológica de sus procesos.

- **CONCEPCION ESTRATEGICO SITUACIONAL:** trabaja sobre situaciones reales vividas en la organización y a partir de ellas planifica. Con tal fin existe un equipo de líderes o estrategas que bajo un análisis racional de la problemática, diseña y formula las estrategias necesarias tanto para solucionar y cualificar algunas situaciones, como para generar otras que signifiquen desarrollo y progreso organizacional. El centro de acción está pues sobre los problemas y los modelos de intervención que basan su acción en programas y proyectos, a los cuales se les debe garantizar su viabilidad y sostenibilidad técnica y política, mediante la participación y el compromiso de actores y fuerzas vivas de la comunidad.

- **ENFOQUE PROSPECTIVO:** se caracteriza por precisar las estrategias de acción presentes a través de la exploración sobre los futuros posibles (futuribles). Parte de la concepción de que la planificación es la normativa para el futuro desarrollo y éxito organizacional. Utiliza la técnica de los escenarios en torno a los cuales reflexiona y plantea hipótesis probables, contextualizadas dentro de unas variables claves en las cuales se ha caracterizado el escenario abordado; todo con el juego y participación de los actores como elementos clave del sistema. Este proceso permite además plantear las estrategias alternativas requeridas para cada situación futura visionada.

Generalmente, previa reflexión hecha sobre el contexto, se llega a la conclusión de que no se puede privilegiar un enfoque o concepción pura, dado que las características reales de una organización en los planos educativo, social, económico y político, requieren elementos de todos ellos. Por eso se debe trabajar

con un enfoque integral de planificación, cuyos fundamentos epistemológicos, conceptuales y metodológicos sean un híbrido de los anteriores; de esta manera se podrá atender a las características y necesidades reales de la comunidad educativa. Se sustenta lo anterior en el hecho de que se debe atender en la parte normativa a las propuestas prescriptivas y normas que la Constitución, la Ley General, el Ministerio de Educación Nacional y las Secretarías de Educación Departamental y Municipal promulgan con miras al desarrollo de la educación, en relación con los demás sectores de la vida social; en este mismo sentido, en la parte estratégica corporativa se trabaja con base en estructuras, áreas y procesos de la organización y en igual forma se trabajan escenarios, problemas, programas y proyectos en la dimensión estratégico situacional. Finalmente, como elemento direccionador para el desarrollo de los procesos institucionales, se concibe el forjamiento de un futuro posible, ideal, para la educación y en general para los demás sectores de la vida social.

### **LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN: (entendida la Escuela como la institución educativa).**

La escuela es una organización educativa donde se generan procesos de gestión que se enmarcan dentro de un enfoque sistémico.

La concepción sistémica de una organización presupone tanto la articulación de sus componentes, los cuales interactúan con el fin de alcanzar unos logros u horizontes determinados, como también la existencia de una lógica y coherencia estructural para obtener el resultado esperado. Una visión integral del sistema educativo permite analizar al interior de cada nivel o proceso la relación, que debe representar un equilibrio, entre la estructura de recursos, los procedimientos aplicados y los resultados alcanzados.

Retomando el devenir histórico del sistema educativo colombiano, es necesario precisar que éste ha pasado por múltiples enfoques y modelos de gestión, que van



desde lo tradicional y normativo hasta lo moderno y autónomo. Se puede resumir este proceso histórico en las siguientes etapas:

- a. **Modelo organizacional tradicional:** estructura vertical, rígida, autoritaria, unidireccional, heterónoma. La institución se rige por políticas y normas centralizadas en lo administrativo, lo curricular y lo financiero. Hay ausencia de participación y existe una total descontextualización de los procesos con respecto a la realidad circundante. Interesan prioritariamente los niveles de producción (número de egresados), antes que la calidad y la persona humana. (Enfoque clásico de la administración). Los procesos se centran en la enseñanza.
- b. **Modelo organizacional humanista:** la estructura sigue siendo vertical y autoritaria. Se concibe la relación enseñanza aprendizaje, pero centrada en una concepción tradicional, instruccionalista. Hay supuesto enfoque de la organización en el desarrollo de la persona, pero con imposición y manipulación como lineamiento administrativo. La organización sigue siendo heterónoma, regida por principios y políticas centralizadas. El Estado es el responsable de la educación.
- c. **Modelo organizacional ecléctico:** No existe autonomía total. Se da la centralización política y la descentralización administrativa. El modelo se centra en lo formal, en lo institucional, permaneciendo descontextuado de la realidad. Se concibe una participación tímida que no logra desplazar la rígida estructura tradicional. Aparece la calidad como prioridad a trabajar dentro del sistema.
- d. **Modelo organizacional autónomo:** es el vigente actualmente. Hay descentralización administrativa y se continúa con una discreta centralización política. La estructura organizacional se hace flexible, horizontal y participativa. Aparecen los órganos de gobierno con participación de los

actores de la organización. La organización se contextualiza dentro de su realidad y se proyecta a ella. Interesa la calidad de los procesos por encima de cualquier otro indicador de eficiencia y eficacia. Hay autonomía organizacional en la mayor parte de las acciones. La organización se centra en el aprendizaje.

## **HACIA UNA CONCEPCION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA COMO EJE ARTICULADOR DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO DE LA EDUCACION.**

Una de las estrategias planteadas por la Ley General de Educación/1994 para universalizar la educación básica es la relacionada con: "Un nuevo modelo de organización educativa: La Institución Escolar, centro de la organización administrativa".

El tema no es nuevo. Teóricos de la Administración Educativa han avanzado y construido conocimiento en torno a la necesidad de concebir la institución escolar como Proyecto de Desarrollo Educativo y Cultural, como espacio pedagógico alrededor del cual se desarrollan importantísimos procesos.

No es nuevo tampoco, ya que las políticas educativas anteriores también lo han considerado con especial atención, sobre todo dentro del modelo de la "Administración Educativa Descentralizada".

Lo valioso de encontrarse expreso en los planes educativos actuales es un reconocimiento no sólo a los teóricos y gobiernos anteriores, sino también a la consolidación de un nuevo modelo de desarrollo del país, en el cual el sistema educativo juega un papel trascendental.

Variedad de análisis y consideraciones podrían hacerse alrededor de este tema. Algunas de ellas son:

- La Institución Educativa, centro de la organización administrativa de la educación:

Interpretando a Katz y Kahn (citados por Chiavennato 2005), la organización administrativa de la educación podrá ser entendida como subsistema o más aún, como suprasistema, dependiendo del análisis que se quiera hacer. Por lo tanto, es cuestión de enfoque.

Para el efecto se asume la organización administrativa de la educación como un sistema total, en el cual están representados todos los componentes y relaciones necesarias para la realización o alcance de los fines de la educación colombiana.

Como sistema, es "un todo organizado, complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes, que forman un todo coherente, dinámico, complejo, unitario" (Richard A. Johnson y otros, 1998).

La Institución Escolar podría entenderse como subsistema, pero es tal su dimensión, efecto y dinamismo, que con alguna facilidad podría concebirse como un "sistema".

Al interior de la Institución Educativa se generan cambios y transformaciones, que de manera directa o indirecta afectan la organización administrativa de los niveles municipal, departamental, nacional y por qué no decirlo, también internacional.

Pero, de igual manera, la Institución Escolar es afectada por factores del mismo orden de gestión, representados en políticas educativas, normatividad, recursos, necesidades y aspiraciones del entorno.

En ambas situaciones de consideración, internas o externas, la Institución Escolar es considerada "Centro de la organización administrativa". Allí confluyen todos los

mecanismos y acciones que le permiten una capacidad de operación para su funcionamiento óptimo y para responder a los estudiantes, a los padres de familia y a la comunidad en general, tal como lo considera la Ley General de Educación.

- La institución escolar: unidad básica integradora de los niveles educativos.

Por varias décadas, los niveles educativos estuvieron "suelos", regidos incluso por diversas y diferentes normas y concepciones, que no avisaban un concepto de "sistema educativo formativo" desde el preescolar hasta la media vocacional.

Sólo a partir de 1976, con el decreto 088<sup>33</sup>, se da en Colombia una política educativa y una reforma que posibilitó "asumir los niveles educativos como un sistema". Prueba de ello son las políticas educativas relacionadas con la Renovación Curricular, la reorganización del Ministerio de Educación Nacional, etc. Estas, sumadas a las estrategias de transición de preescolar a básica primaria, de básica primaria a básica secundaria, "currículos integrados y secuenciales", entre otras, se constituyeron en esbozos o plataforma de lanzamiento para lo que hoy se constituye en el Plan de Gobierno Educativo.

Es por ello que la Ley General (1994) expresa: " Los establecimientos educativos oficiales deberán ofrecer mínimo un grado de preescolar y nueve grados de educación básica, directamente o a través de convenios con otros establecimientos". Se refleja allí la necesidad de entender los niveles educativos como un sistema articulador, a partir de la Institución Escolar como unidad básica, la única con capacidad de articular en forma secuencial los procesos de formación, mediados por un nuevo modelo pedagógico y de gestión administrativa y académica.

- Los CONVENIOS como estrategia de gestión administrativa y curricular.

---

<sup>33</sup> Por el cual se reorganiza el Ministerio de Educación Nacional y se definen los niveles educativos en Colombia.

Es bien interesante asumir que dentro de los procesos de descentralización educativa, los "convenios" se constituyen en medios o instrumentos que posibilitarán el desarrollo educativo a partir de la Institución Escolar Básica.

Por cuanto una Institución Escolar, si bien no cuenta con los recursos y/o capacidad institucional para ofrecer mínimo un grado de preescolar y nueve grados de educación básica, esto no le debe preocupar porque en su entorno podrá encontrar que otras instituciones del mismo o diferente régimen podrán suplir esta carencia.

Es bien importante la modalidad de "convenios", máxime que hoy en el mundo se imponen las "alianzas estratégicas" entre países. Por qué no pensar también en alianzas estratégicas entre instituciones educativas, que les permitan a todos crecer y desarrollarse.

Ha sido cuestión de una nueva actitud de directivos y docentes; es una ruptura que necesariamente hay que hacer, de traspasar los muros de la escuela para trabajar con los otros; es asociarse para el éxito de todos. Finalmente, es un nuevo estilo de gestión de las instituciones educativas, que no puede estar a la zaga del modelo de desarrollo del país.

Actualmente, lo que inició como convenios se ha traducido en fusiones estratégicas que han permitido consolidar instituciones educativas completas, con un grado de preescolar, nueve de básica (primaria y secundaria) y dos de media, ya sea académica o técnica. De esta manera la institución educativa colombiana ofrece un ciclo formativo completo con los niveles de preescolar, básica y media. Los lineamientos administrativos y pedagógicos del Ministerio de Educación Nacional consolidan cada vez de manera creciente esta política en todo el territorio nacional, favoreciendo el desarrollo y la calidad de la educación.

- Los Centros de Apoyo Académico como instrumento facilitador de la acción educativa municipal.

Por mucho tiempo los presupuestos educativos municipales estuvieron dispersos. Hoy, gracias a una nueva concepción del sistema educativo municipal, como una organización administrativa que les permita desarrollar eficiente y eficazmente su plan educativo, se vislumbra a partir de un principio de racionalidad, la necesidad de optimizar los recursos educativos.

Si el esfuerzo se centra en la organización de un Centro de Excelencia que agrupe no solamente los recursos físicos, materiales, didácticos, como laboratorios, bibliotecas, instalaciones deportivas y culturales, sino también los recursos humanos especializados y calificados para apoyar la gestión académica curricular de las instituciones y las necesidades socioculturales de la comunidad, se avanza de manera significativa a repensar el sistema educativo local como un espacio democrático para acceder a los beneficios del desarrollo.

Ya no podrán establecerse las diferencias entre instituciones escolares altamente desarrolladas y planteles educativos poco desarrollados, por el hecho de no contar con infraestructura y recursos tecnológicos. Es cuestión de aplicar una política de equidad y por qué no decir, de justicia.

Pues bien, serían inagotables las consideraciones que desde una posición crítica podrían asumirse con respecto a esta estrategia. Estas son simples líneas, fruto de una lectura crítica, sujetas a la crítica certera por parte de quienes las lean.

Evolución histórica de los Modelos De Gestión (Documento base para el análisis: Documento de Juan Casassus y de Piedad Caballero – FES - Fundación para la Educación y el Desarrollo Social, 2011. La FES es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro).

Programa de fortalecimiento de la gestión educativa en Colombia <sup>34</sup> .

El Programa de Fortalecimiento de la Gestión Educativa busca generar, desde el nivel local, modelos de gestión que desarrollen y consoliden la descentralización de la educación, conciliando la finalidad educativa con la viabilidad macrofiscal.

A través de un proceso de innovación, el programa pretende lograr que la educación se constituya en un propósito colectivo, para lo cual se implantarán mecanismos de participación de la comunidad y la sociedad civil en la identificación y jerarquización de finalidades, en el mejoramiento de la gerencia, la evaluación de la calidad y la gestión.

Igualmente, se trata de redefinir el papel del Estado en la dirección del sector y en la búsqueda de la equidad, la eficiencia y la calidad del servicio educativo descentralizado.

El Programa de Fortalecimiento de la Gestión Educativa cuenta con cinco componentes, a saber: Gestión Educativa; Asignación y gestión de recursos; Evaluación de la calidad y la gestión de la educación; Nuevas tecnologías y medios masivos; Sistema de información para la gestión educativa.

Veamos una breve descripción de los componentes de gestión educativa:

La gestión educativa podrá ser mejorada y fortalecida en la medida en que se cuente con competencias diferenciadas, viables técnica y políticamente, con activa participación de la comunidad, recursos humanos capacitados en la

---

<sup>34</sup> Exposición realizada en el Simposio “Modelos Nacionales e Internacionales de Gestión Educativa Descentralizada, Una Visión Prospectiva”, realizado los días 3 y 4 de Abril de 2011, en el marco del VII Foro Educativo y la Quinta Feria Pedagógica. Santa Fe de Bogotá. Documento elaborado por la Secretaría Técnica del Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

administración del servicio educativo y con adecuados instrumentos administrativos.

En este contexto, el objetivo general del componente de Desarrollo de la Capacidad de Gestión Educativa es construir, de manera práctica, las competencias de los niveles territoriales del sector, a partir del funcionamiento probado de la gestión autónoma del establecimiento y del municipio, adecuado a las características y necesidades específicas de su entorno social.

En consecuencia, sus objetivos específicos son:

- a. Identificar, diseñar y validar, en regiones seleccionadas por el programa, modelos gerenciales e instrumentos de gestión autónoma, que puedan ser generalizados a otras instancias.
- b. Analizar y estandarizar mecanismos que logren la armonización de competencias entre niveles y la participación comunitaria, establecer las condiciones necesarias para su implantación y sus posibilidades de expansión.
- c. Analizar y estandarizar formas exitosas de ofrecer con calidad los nueve grados de educación básica.
- d. Analizar y estandarizar los elementos que permiten una administración autónoma y eficaz de recursos humanos, financieros y físicos.
- e. Identificar las áreas donde los establecimientos requieren el apoyo en formación para la gestión o de asistencia técnica.
- f. Identificar y promover reformas normativas que faciliten a los establecimientos el logro de autonomía pedagógica, administrativa y financiera y propiciar el papel de la institución como centro de cultura y recreación de la comunidad circundante.

El plan de acción del componente de Gestión Educativa, se ha integrado en tres subcomponentes: Organización de la gestión educativa; Tecnologías para



la gestión; Formación y capacitación para gestión y asistencia técnica en gestión descentralizada.

El componente de evaluación de la calidad y de resultados de la gestión de la educación busca implantar un sistema nacional al respecto.

Estos procesos se consideran indispensables para verificar el cumplimiento de los fines educativos y para alimentar la toma de decisiones.

Ambos tipos de evaluación requieren información e investigación sistemática sobre dos aspectos complementarios, pero de índole diferente: el primero, centrado en la calidad a partir de las variables que se asocian a ella; el segundo, centrado en la gestión y en los resultados obtenidos a partir de la acción gerencial por las diferentes instancias del sector.

En tal sentido se requiere diseñar, probar e implantar un modelo de evaluación de la gestión en cada uno de los niveles de toma de decisiones gerenciales del sector: la institución escolar, el municipio, el departamento y la nación, para medir la eficacia, la eficiencia, la oportunidad y la suficiencia de la gerencia educativa.

El componente “Sistemas de información para la gestión educativa”, es necesario para la gerencia del sector educativo y el seguimiento de los efectos reales de las acciones educativas que se potencian con la utilización de sistemas de información <sup>35</sup> .

Los subcomponentes del componente “Sistemas de información para la gestión educativa” son los siguientes: Estudios para el diseño técnico e institucional del

---

<sup>35</sup> A partir de ésta reflexión, el componente debe contribuir a solucionar los problemas que actualmente afronta el sector educativo en materia de información. Así, su objetivo general es garantizar la disponibilidad de información pertinente, confiable y oportuna, para apoyar la toma de decisiones y medir sus efectos en cada uno de los niveles administrativos del sector.

sistema de información educativa; Diseño y validación de módulos de los procesos de captura, procesamiento y utilización de la información educativa; y Promoción de la cultura de la información educativa.

Para trazar las estrategias operacionales del Programa de Fortalecimiento de la Gestión Educativa en Colombia, se han tenido en cuenta las siguientes premisas:

- a. Identificar y validar, a través de experiencias demostrativas, proyectos locales que tengan innovaciones en gerencia y coincidan con los objetivos del programa;
- b. Aprovechar la identificación de avances y problemas en el actual proceso de descentralización; y
- c. Efectuar una validación a nivel institucional, pero integral en la armonización de las competencias de los niveles municipal, departamental y nacional.

Finalmente, la ejecución de cada uno de los componentes descritos se caracterizará por combinar dos grupos de acciones interrelacionadas.

El primer grupo, coordinado desde el nivel local, centrado en las experiencias demostrativas, para validar modelos de gestión autónoma, modalidades de asignación de recursos y herramientas de gestión.

El segundo grupo, coordinado por el nivel nacional, dedicado al desarrollo de sistemas: de información, de evaluación de gestión y calidad, de utilización de medios masivos de comunicación.

Los dos grupos de acciones identificarán y promoverán propuestas viables de reformas debidamente sustentadas técnica, política e institucionalmente.

## **LA GESTION EDUCATIVA A TRAVES DE LA HISTORIA RECIENTE DEL PAIS**

Al hablar de gestión educativa estamos hablando de la evolución y transformación del sistema educativo y con él de sus procesos y actores, elementos que han estado orientados a través de ésta - la gestión - al desarrollo de políticas de cambio social como operacionalización de las teorías de modernización del estado y los modelos de desarrollo propios de cada época. En concordancia con ello es pertinente mencionar la evolución que han afrontado también concepciones fundamentales que subyacen a la gestión educativa, como son las de planeación y desarrollo.

Recordemos que la gestión se ha enmarcado desde los enfoques del desarrollo económico, el cual es medido con base en indicadores cuantificables; del desarrollo humano, centrado en la persona; del desarrollo alternativo como una opción para el futuro, dentro del que se destaca el Desarrollo a Escala Humana; y más recientemente del desarrollo sostenible y sustentable basado en la potenciación de las aptitudes y actitudes del ser humano en relación con su medio ambiente, como punto de equilibrio de los procesos cotidianos.

Igualmente, la planificación ha pasado de concepciones tradicionales plasmadas en un enfoque normativo, a concepciones modernas y dinámicas explicitadas en los enfoques estratégico, estratégico situacional y prospectivo.

Subyacentes a estos enfoques se han desarrollado estadios pasivos, reactivos, proactivos e interactivos, para los cuales los fundamentos epistemológicos, conceptuales y metodológicos han sido diferentes.

En el estadio pasivo representado en un enfoque normativo, la característica esencial es la concepción unilateral de políticas, planes y programas por parte de la administración central, sin tener en cuenta las necesidades, intereses o expectativas de las comunidades, con quienes no se tiene relación alguna o ésta

es vertical y rígida. La planificación y la gestión no responden a la realidad y por lo tanto son descontextuadas e intrascendentes.

El estadio reactivo se caracteriza por responder a problemas o situaciones del momento, aisladas, descontextuadas, sin tener en cuenta al sistema como estructura de relaciones, ni el espacio y el tiempo como posibilidad de proyección y trascendencia del quehacer organizacional.

En el tercer estadio, el proactivo, se planifica y gestiona en búsqueda de metas y horizontes específicos, de procesos, los cuales se conciben a través del alcance de unos logros determinados; para ésto se despliegan actividades secuenciales que tienen una lógica precisa.

Finalmente el cuarto estadio, el interactivo, está direccionado por el juego de roles, necesidades, intereses y expectativas de los diferentes actores organizacionales, los cuales tienen participación en las decisiones y procesos emprendidos por la organización.

Con este marco de referencia, la gestión educativa moderna debe regirse por principios de progreso, crecimiento, mejoramiento, calidad, eficiencia, eficacia, equidad, democracia, flexibilidad, diversidad, productividad y competitividad, los cuales integran un paradigma educativo que debe guiar al sistema para que éste pueda sobrevivir, potenciarse y ser competitivo. Este paradigma puede circunscribirse dentro de lo que Morin denomina "Paradigma de la Complejidad" (Morin 2002) para el cual las partes deben conformar un todo en forma natural, fluida, sin presiones, respetando las sinergias y las entropías del sistema; a la vez cada parte conserva su individualidad, particularidad y relevancia dentro del todo, cuya globalidad y unidad no puede perderse.

## CAPITULO 6:

### **LOS VALORES EN LOS PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES**

Método: Hermenéutica, Entrevista a profundidad con expertos

En las instituciones educativas un proceso fundamental es el aprendizaje organizacional para buscar la calidad. Con este propósito se han venido transfiriendo a la institución educativa las teorías del desarrollo humano, del desarrollo organizacional, del mejoramiento continuo, de la cultura organizacional, se está buscando que la Gestión Educativa se oriente hacia la transformación e innovación de estructuras y culturas organizacionales que propicien el mejoramiento de la calidad en los procesos organizacionales.

Un elemento clave en la calidad de la educación es el liderazgo transformacional, caracterizado por el carisma, la inspiración, la consideración individual y la estimulación intelectual, para hacer que las personas sean proactivas, actúen con mayor compromiso, vivan los valores corporativos y sientan la organización como un espacio para su desarrollo humano.

Desde el liderazgo transformacional y el desarrollo humano, se tiene un mayor impacto en la eficacia de las instituciones educativas, porque si algo necesitan éstas es sentido de misión, saber a dónde se dirigen, compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa con la filosofía y políticas institucionales y sobre todo mejoramiento de la calidad y construcción de comunidad educativa.

En la cultura gerencial el papel predominante del rector como líder es tener actitud positiva, visión y sueños, saber compartir esta visión y estos sueños, definir la misión de su empresa e identificar sus metas principales para tener disciplina en su camino al futuro. La clave del éxito de la organización está dada por la coherencia entre la misión, visión y los valores corporativos, basados en las personas.

El desarrollar los comportamientos y las competencias de las personas, facilitan el éxito del equipo y la satisfacción personal en aspectos como: actitud positiva de cambio, iniciativa, motivación, adaptabilidad, liderazgo, empatía y confianza en sí mismo; también se impulsa el conocimiento por medio de experiencias compartidas y sistemas de comunicación eficiente, que potencian el aprendizaje de nuevos procedimientos de trabajo y la introducción de mejoras (Garvin 2008), de tal forma que el seguimiento y coordinación del trabajo queden bajo el compromiso y la responsabilidad de los implicados en el asunto a “autoimponerse una disciplina” (Drucker 2005).

### **Gerencia.**

Las tendencias a las cuales se enfrentan las organizaciones de hoy, llevan a la creciente necesidad de pensar cómo conducir las de un modo acertado hacia el alcance de su horizonte estratégico. Para ello deben enfrentar una serie de retos y desafíos del medio, enmarcados por tendencias como la globalización, la competitividad, la anticipación, que deben ser resueltas de la mejor manera posible; de lo contrario la organización tiende a desaparecer. En esta función tan importante la gerencia y el gerente que está a su cargo juegan un rol trascendental, pues de ellos depende el éxito o el fracaso. De tal manera la gerencia es un concepto siempre presente en las organizaciones de hoy.

¿Qué entender por gerencia?

La gerencia puede ser entendida como una disciplina de conocimiento que tiene como objeto de estudio las formas de gestión de las organizaciones humanas. Está enfocada a desarrollar y profundizar racionalidades, formas y metodologías de gestión y liderazgo organizacional.

En la práctica se puede considerar la gerencia como un proceso integral de direccionamiento, guía, acompañamiento, orientación, de una organización hacia el alcance de sus objetivos.

Definiciones hay muchas; puede también concebirse como el proceso consciente y racional de conducir estratégicamente la organización hacia el alcance de sus objetivos y la búsqueda de mejores situaciones y oportunidades de desarrollo competitivo. Esa racionalidad de la que se habla está constituida por una conciencia y una visión inteligente orientada en cuatro dimensiones: lo crítico, lo comunicativo, lo estratégico y lo instrumental.

Lo crítico constituido por una esencia en la cual la gerencia se desarrolla desde un análisis consciente y constante a través del cual se reconocen fortalezas y aspectos por mejorar de la organización; sus condiciones y posibilidades frente al medio y especialmente frente a la competencia. En tal sentido no se toman decisiones sin antes haberlas sometido a un análisis certero y profundo para evidenciar posibilidades de acción. Aquí cobra especial importancia la decisión y adopción de un enfoque y estilo gerencial definido, que permita un direccionamiento con lógica, con sentido, con un eje vertebral coherente y fundamentado. Se puede afirmar que debe la gerencia por tanto tener fundamento conceptual sólido.

Lo comunicativo se presenta como elemento necesario de la gerencia y está relacionado con la capacidad de expresar y comunicar ideas, orientaciones, directrices; capacidad para el manejo de flujos de información creciente; para el manejo de la intersubjetividad y la participación que son características naturales de la organización, por estar constituida por seres humanos; para tejer relaciones y sentidos a partir de estos procesos; para saber que es acertado comunicar y que no. En fin, capacidad para el manejo de un equipo humano, porque la comunicación trasciende hasta ese gran marco de acción. Solo a través de una comunicación asertiva puede la organización construir lógicas fundamentadas y

resultados coherentes en sus procesos. La comunicación es el motor del desarrollo organizacional.

En cuanto a lo estratégico, se refiere a que desde una gerencia consciente, fundamentada, se deben tomar decisiones frente a lo que le conviene y lo que no le conviene a la organización; en tal sentido la gerencia parte por analizar los retos y desafíos que el medio le plantea y crear estrategias para enfrentarlos e ir inclusive más allá; hacia la búsqueda de nuevas posibilidades de proyección y mejoramiento permanente. Es de vital importancia ser estratégico en el mundo de hoy, ya que de lo contrario no se puede ser sostenible y sustentable ante retos, desafíos y situaciones de incertidumbre y cambio que caracterizan los tiempos actuales.

Algunos retos a los que se enfrenta la gerencia de hoy son:

- La competencia en el mercado que pone a la gerencia frente al reto constante de satisfacer las necesidades del cliente y frente a la constante innovación que permita ir más allá de lo que se demanda; siempre estar anticipándose a los hechos, en actitud propositiva que favorezca el bienestar y la calidad de vida de las comunidades; esa es una necesidad sentida sobre la que deben trabajar las organizaciones inteligentes.
- La racionalización de los recursos, tiempos y la búsqueda de mano de obra más barata, que abarate los costos de producción sin disminuir la calidad. Esto conlleva a la búsqueda de métodos de trabajo más eficaces, eficientes y efectivos.
- La creciente necesidad de consolidar y acrecentar un conocimiento profundo y riguroso, que sea su capital máspreciado y le posibilite avanzar con pasos seguros hacia el horizonte del éxito. En tal sentido la formación constante del talento humano y el manejo acertado del conocimiento empresarial son claves. Gerencia del conocimiento en una sociedad pos capitalista, una sociedad del conocimiento. Solo quien posee el conocimiento tiene el poder.



- La necesidad de competencias integrales de los empleados, que les permitan desempeñarse frente a cualquier situación y espacio en el medio y que se puedan potencializar como un cúmulo de nuevas y crecientes oportunidades y alternativas de cambio y progreso. Pero esta necesidad a su vez se une al requerimiento de un talento humano motivado, estimulado, que quiera poner todo su potencial al servicio de la organización, que se sienta identificado y tenga sentido de pertenencia a la organización.
- La ética y la transparencia en las actuaciones de la organización, que la lleven a competir con calidad pero con honestidad y coherencia frente al cliente, frente a la competencia, frente al medio. Solo mediante el trabajo en torno a los valores compartidos puede la organización destacarse y ser ejemplo de conducta y transparencia frente a la sociedad; así tendrá bases para convertirse en líder humano de las mismas.
- La necesidad de ver la organización como un todo sinérgico, con un gran potencial; no como un conjunto de partes reunidas, pero que van por su lado, pensando que cada cual tiene su esencia. Un todo complejo e integral que potencializa los atributos y posibilidades de cada uno de sus elementos para beneficio de todo el sistema.
- La incorporación de flexibilidad, dinamismo, participación en los procesos de manejo de la organización, que posibiliten crear un clima laboral agradable, dinámico, humano, capaz de hacerle frente al cambio; no una camisa de fuerza y un espacio rígido, estático.
- Incorporación del componente tecnológico, que posibilite a la organización ir de frente y de la mano frente a los procesos de modernización del mundo. Se necesita de una organización competente, actualizada, de vanguardia, que no vaya de espaldas a los cambios y procesos de modernización del mundo actual.

Solo las organizaciones inteligentes, que aprenden, que son abiertas y complejas, que son críticas, propositivas e innovadoras, podrán hacer frente a todo este cúmulo de situaciones y desafíos, de los cuales solo se han mencionado algunos.

Volviendo a las cuatro dimensiones de la racionalidad gerencial, falta hablar de lo instrumental. Se puede entender este concepto como la necesaria capacidad de la organización para aprovechar todos los recursos que tiene a la mano, que le brinda el medio; debe hacerlo de manera óptima, brindando sostenibilidad a sus proyectos e inclusive colocando estos recursos a producir mucho más, de tal forma que se procure un desarrollo sostenible y sustentable, es decir, sostenibilidad con lo que tiene y a partir de allí producir más.

Si una organización integra estas cuatro dimensiones en una racionalidad integral, total, que transversalice todas sus áreas de gestión y sus procesos, seguramente podrá hacer frente en sus actuaciones cotidianas, a las diferentes condiciones que le plantea el contexto y podrá proyectarse en el tiempo de manera estratégica.

Todo este panorama de situaciones, riesgos y criterios de acción, lleva a pensar en los artífices, en los responsables, bajo cuyo liderazgo está desarrollar un trabajo de calidad y de proyección para las organizaciones que se decidan a abordar estos desafíos. Es entonces hora de hablar del protagonista o artífice de los procesos gerenciales: el gerente.

Como es lógico responsabilidades tan grandes como la orientación de la empresa hacia el logro de sus objetivos, requieren de un perfil muy especial. El gerente de las organizaciones de hoy debe ser una persona líder, de mentalidad abierta, con una racionalidad crítica, estratégica, comunicativa e instrumental como corresponde. Stefen Covey (2006) afirma que el gerente debe ser una persona altamente efectiva, que tenga incorporados a su vida personal valores esenciales tanto humanos como profesionales y que en su vida colectiva esté capacitado para trabajar en equipo, interactuar permanentemente con los demás y manejar de forma adecuada sus emociones.

Un gerente de hoy debe estar preparado moral y profesionalmente para orientar estratégicamente la organización; tomar decisiones con una conciencia moral libre y objetiva; estar abierto al diálogo, al consenso, a la negociación; tener visión de futuro; priorizar sus acciones; pensar y actuar en beneficio de todos los integrantes de la organización; respetar la diferencia, ser tolerante y convivir pacíficamente; participar activamente en todos los procesos de su organización; tener identidad y sentido de pertenencia; tener responsabilidad de grupo. Estas son algunos de los atributos o valores que se destacan en el perfil de un gerente, que debe ser un perfil integral, pleno, que corresponda a la gran responsabilidad que como líder de un grupo humano, que trabaja la sociedad, tiene este líder humano y social.

La gerencia es un concepto que connota un despliegue de acciones de carácter estratégico y táctico, para avanzar hacia la búsqueda de horizontes de calidad. Es un proceso que requiere de acciones de liderazgo; un liderazgo bien entendido que esté puesto al servicio de la organización y de sus intereses. Por tanto el perfil del gerente es integral. Debe estar constituido por características humanas – valores-, profesionales, ocupacionales, que posibiliten el ejercicio de una gestión coherente, contextualizada, proyectiva; pertinente y relevante para el medio tanto interno como externo. Es pues la gerencia un proceso que permea ámbitos y contextos más generales, más allá de la empresa, más allá de la organización. Es preciso hablar entonces de la gran responsabilidad social que tiene la gerencia en cuanto la búsqueda constante de la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad con la cual interactúa la empresa y a la cual interviene. En el cumplimiento de estas demandas radica la competitividad, vigencia y sostenimiento de la organización. Organización que no está en la mira constante por el mejoramiento de la calidad de su gestión, seguramente fracasará e irá desapareciendo en forma paulatina.

Valores y calidad total en la organización educativa

La calidad total es un enfoque gerencial moderno que se ha convertido en alternativa clave para liderar cambios organizacionales eficaces, eficientes y efectivos. Reúne gran cantidad de elementos de otros modelos gerenciales y por tanto es considerado un enfoque muy integral, con una lógica propia, no ecléctica, que da dinamismo, funcionalidad, profundidad y por supuesto lógica a una serie de elementos concatenados entre sí, que consolidan un entramado de relaciones y posibilitan abordar la organización como un sistema.

Producto de la reflexión y del debate, se ha llegado a concebir la calidad no como un estado, sino como un proceso permanente y no como fin en sí misma, sino como medio para alcanzar el horizonte organizacional deseado.

Para hablar de calidad total es necesario reflexionar primero qué se entiende como tal. “Podemos agrupar la mayor parte de las definiciones de calidad dentro de alguna de las cuatro categorías siguientes: a) La calidad entendida como conformidad a unas especificaciones. b) La calidad como satisfacción de las expectativas del cliente. c) La calidad como un valor. d) La calidad como excelencia.” (Moreno Luzón y otros. 2005).

Veamos algunas ideas sobre cada una de estas categorías:

a) La calidad entendida como conformidad a unas especificaciones: en este sentido se pretende la estandarización de procesos en la producción o el servicio, de forma tal que se garantice un resultado. La calidad es equivalente entonces a una constante, una no variación en procesos y productos. Se origina en postulados Tayloristas y Fordistas, donde el control estadístico y la conformidad del producto con las especificaciones diseñadas son los factores claves del éxito. Algunas críticas a esta categoría señalan que tal como se concibe, el cliente difícilmente puede señalar todos los atributos que espera del producto, por lo menos en la parte técnica; podrá hacerlo en lo físico, más

otros requerimientos en la producción no los conoce. Otra crítica es que esta concepción de la calidad se centra en la eficiencia más no en la eficacia.

- b) La calidad como satisfacción de las expectativas del cliente: la integración producción – mercado ha traído como consecuencia el dar cada vez mayor importancia a la satisfacción del cliente. Es así como se ha llegado a considerar la calidad en si misma como satisfacer o exceder las necesidades de los usuarios de la organización. De esta manera la organización puede entrar a competir en el mercado de manera objetiva y puede direccionar sus procesos productivos, determinando atributos que dará a su producto en concordancia con las necesidades y expectativas detectadas. En esta lógica, las organizaciones se orientan estratégicamente y enrutan la gestión de sus procesos en relación con los resultados de un trabajo constante con los clientes. Una crítica a esta dimensión es que los juicios de calidad basados en expectativas pueden no tener mucha durabilidad en el tiempo, dadas las condiciones cambiantes del entorno y las circunstancias que rodean a cada cliente. Por tanto el diagnóstico correspondiente debe ser actualizado con frecuencia.
  
- c) La calidad como un valor. En este sentido se entiende la calidad como atributo, como cualidad, como valor inherente a agregado de una situación, proceso u objeto, en el día a día de la organización. Para el efecto la calidad debe ser trabajada con todo el personal a través de procesos de identificación y formación constante; a partir de allí debe ser difundida permanentemente y ser transversalizada en todos los procesos y acciones, los cuales deben alinearse en torno a ella. Para ello el ciclo de la mejora continua es el mejor nicho de orientación y gestión de la calidad. Se genera así una cultura de la calidad que deviene en condiciones de eficacia, eficiencia y efectividad organizacional.
  
- d) La calidad como excelencia. En continuidad de la anterior concepción, la calidad se configura como ideal de la organización, como horizonte hacia el

cual se dirigen todos los esfuerzos: la calidad como camino para llegar a la excelencia. En este sentido se convierte en noble ideal de perfección, que nunca se alcanza pero al cual debe apuntar la organización si quiere crecer y mejorar. Además es valor esencial que permite a la institución sostenerse y crecer día a día, de manera integral, con trascendencia a su entorno social, económico, político y cultural.

La calidad total como enfoque gerencial postmoderno, fundamenta su acción con base en el diseño e implementación de Sistemas de Gestión, fundamentados por conceptos, teorías y modelos que han trabajado diferentes organizaciones de estudiosos e investigadores en el mundo, y que se han originado a partir de diversos modelos de la calidad.

Estos modelos han ido consolidando tendencias y corrientes gerenciales de la calidad que se han impuesto universalmente y que han dado origen a los debatidos pero privilegiados procesos de certificación de la calidad.

Desde esta racionalidad la institución educativa se ve enfrentada a un gran desafío: transformar el paradigma técnico que orienta a los Sistemas de Gestión de la Calidad, otorgándoles un valor agregado que se convierta en sello de la labor que desde allí se lidera.

Es común encontrar que los SGC son concebidos, diseñados e implementados con una racionalidad técnica e instrumental, cuya esencia es la fundamentación, estandarización y operacionalización de los procesos de gestión en la organización, cosa que indiscutiblemente es muy valiosa para el funcionamiento y los resultados esperados. Esta racionalidad conduce a que la organización asuma de manera sistemática pero más bien mecánica, no reflexionada, el funcionamiento del sistema, involucrando la vida misma de la institución en un ciclo regenerador desprovisto de racionalidades críticas y comunicativas, que son esenciales. La visión educativa indica por tanto, que es necesario trascender esta

concepción y de manera muy juiciosa, incorporar la dimensión pedagógica e investigativa al SGC. Hechos como los que se listan a continuación y que se consideran dificultades actuales en los SGC son un llamado de atención para que las entidades responsables de la formación en la calidad, centren sus esfuerzos en trascenderlos, generando el requerido cambio en la concepción y abordaje de la calidad; de hecho ya algunos autores como Peter Senge, Setphen Covey y otros han empezado a hacerlo, originando alternativas y nuevas miradas de la calidad desde un enfoque humanista y ambiental. En el área de la educación poco se ha hecho; allí está el reto para la institución educativa; véanse algunos de estos hechos:

- Visión técnica de la gestión, olvidando o colocando en segundo plano la dimensión humana de la organización.
- Resistencia al cambio, manifestado en la dificultad de algunos miembros de la organización para comprender, interiorizar y asumir las nuevas lógicas de la gestión.
- Visión parcial o fractal del sistema, de acuerdo al área de trabajo o cargo, lo que incide en la trazabilidad de los procesos.
- Continuidad del divorcio entre el modelo de gestión y el modelo pedagógico institucional.
- Ausencia de procesos de formación continua como eje o columna vertebral de la gestión.
- Ausencia de procesos investigativos, que movilicen pensamiento y generen nuevo conocimiento en el campo del saber.
- Ausencia de fundamentos epistemológicos y conceptuales sobre la calidad, tanto en directivos como en personal de las organizaciones. La mayoría de las organizaciones conocen sólo lo técnico u operativo de los sistemas y con ese conocimiento se quedan.

Ante este panorama se han emprendido acciones para fundamentar como elementos constitutivos de la calidad los componentes pedagógico e investigativo

Lo pedagógico sustentado desde la enseñabilidad, en el sentido de la responsabilidad que tienen los formadores de hacer enseñables los saberes o disciplinas del conocimiento, de manera tal que éstos sean apropiados, comprendidos y transferidos a escenarios reales y cotidianos donde se desenvuelven los actores que son sujeto del conocimiento. Es pues una necesidad que los agentes de formación en el tema de la calidad para poder enseñarla correctamente, la aborden y la reflexionen de manera profunda y analítica como conocimiento riguroso en pro de lo científico, que precisa como objeto de conocimiento, una fundamentación epistémica y teórico conceptual, además de metodológica; en ese camino deben auscultar desde una mirada pedagógica y didáctica, la forma más conveniente para enseñarla y reflexionarla con los integrantes de las organizaciones que intervienen. Para que un conocimiento sea enseñable, debe ser analizado desde sus bases ontológicas, antropológicas, gnoseológicas y pedagógicas y desde estos referentes es preciso otorgarle ciertas condiciones por parte de quien lo enseña: Pertinencia, Coherencia, Relevancia, Trascendencia, Flexibilidad, Dinamismo, Contextualización. Estas condiciones, que determinan la enseñabilidad del objeto de estudio en mención, solo se alcanzan si se analiza con detenimiento cada una de las bases arriba señaladas.

Es importante igualmente hablar de la educabilidad como elemento pedagógico para la enseñanza de la calidad. Las personas responsables de la formación en el asunto deben explorar todas las condiciones, modos, estrategias para potenciar las capacidades de aprendizaje de los participantes; es necesario tener en cuenta que todo ser humano tiene condiciones para ser educado y en este sentido deben identificarse y trabajarse los mejores métodos para potenciar tales capacidades y colocarlas al servicio del asunto de la calidad.

Finalmente, el carácter investigativo es necesario en el trabajo en torno a la calidad puesto que solo a través de la interrogación, del cuestionamiento, se puede movilizar el conocimiento y se puede dar solución a problemas



conceptuales de tema; área o asunto de conocimiento que no investigue, no avanza, se paraliza y desaparece.

## LA ACCIÓN GERENCIAL EN EL PEI – Proyecto Educativo Institucional.

La gerencia es requisito para la existencia, firmeza y desarrollo permanente de las organizaciones e instituciones educativas en las condiciones altamente desafiantes y móviles del mundo globalizado y empresarial actual. “Del mundo empresarial se aprende que se hace necesario orientar los rumbos de la institución educativa de una forma compartida y que la gerencia no es una cuestión de rango sino de visión” (Mantilla, W 2000).

Por ello, en los procesos de gestión de las organizaciones y especialmente en las instituciones educativas, hay que considerar fundamentalmente aspectos como: el trabajo cooperativo intersectorial, la cultura institucional, la toma de decisiones, el liderazgo sostenido, la aspiración a la calidad, en un marco de cambio e innovación permanente.

En este sentido, las instituciones educativas deben adecuar sus estrategias para responder a los retos y desafíos que un mundo globalizado nos presenta hoy. La institución educativa, en los momentos actuales, amplía su función social, ya que no sólo trabaja por educar a los estudiantes, sino también por incidir en el desarrollo local, de la familia y la comunidad en que se encuentra anclada, lucha por convertirse en un lugar de encuentro afectivo y solidario, de confianza, seguridad y establecimiento de relaciones sociales, que propicie medios interesantes, atractivos y en el que se enfatice el trabajo colectivo, intersectorial, donde sea grato vivir los valores compartidos.

En los planteamientos y directrices trazadas y aprobadas en las Cumbres de los países iberoamericanos, en las Declaraciones de la UNESCO, a través de la Oficina Regional para la Educación de los países de América Latina y el Caribe, se

enfatisa en destacar los nuevos roles de los sistemas educativos, como la institución educativa la cual debe ampliar sus vínculos con la comunidad; la necesidad de que los educandos se formen como ciudadanos más plenos, que estén preparados para el diálogo y que se desarrollen en ellos valores propios de una comunidad democrática, equitativa y justa.

A la institución educativa no le basta con ser eficiente; debe además ser eficaz. Ambos aspectos son necesarios y complementarios y hoy se necesita, además, manejar criterios de calidad, para que la institución educativa responda a las necesidades que satisfagan a su comunidad educativa, y al contexto local, estando muy a tono con los criterios de pertinencia.

Estos cambios sólo se logran si se transforman los estilos y las formas de dirección en los diferentes niveles de la organización escolar, dándole una nueva orientación a los procesos de gestión, formas tácticas y operativas, que se desarrollan en la institución.

La variedad de lógicas que se movilizan de forma interrelacionadas, en el campo de la educación, propias de organismos internacionales, ministerios, comunidad educativa- y la pluralidad de acciones que se ponen en marcha –implementación de la Ley 115/94 y 715/2001, reformas curriculares y organizativas, planes y programas nacionales y jurisdiccionales, entre otros-, ponen de relieve un escenario sumamente complejo, producto de las exigencias planteadas al sistema educativo desde el contexto macro político.

La institución educativa se encuentra atravesada por múltiples dimensiones que la redefinen y contribuyen a configurar su identidad. Desde las últimas décadas del siglo XX se vienen dando una serie de transformaciones en el contexto sociocultural, que directa o indirectamente tienen incidencia en lo institucional. Lo significativo es que algunos cambios fueron de gran intensidad, y aún se sienten los avatares de dichas modificaciones a nivel del contexto institucional, como los

procesos de descentralización curricular y administrativa, incidiendo lógicamente en la constitución de las subjetividades, en la dinámica y en las modalidades vinculares construidas al interior de las instituciones educativas.

Una mirada ampliada del concepto de gestión educativa y el de gestión de la calidad, permite comprender que, la identificación de los diferentes actores (directivos, docentes, administrativos, padres y educandos) con la filosofía institucional, es lo que determina en gran medida el “ser y el hacer” en la institución, delineando modelos de desarrollo y de desempeño para el avance del proceso educativo en la institución, y en el contexto local, que posibilitarán u obstaculizarán la integración de cambios en las prácticas cotidianas.

Ahora bien, si se concibe la institución educativa como un lugar de acción reflexiva, orientada a la producción de una ligadura, una experiencia, un devenir, la gerencia educativa trasciende el hacer solitario de quien dirige, pues se despliega en la creación de condiciones, en la construcción de escenarios posibles y en la provisión de herramientas para el trabajo en el interior y con el contexto de la institución. Según Blejmar B. (2006) “quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con los otros se haga del modo más potente posible.”

De este modo, reconocerse, compartir visiones y experiencias desde local y desde el lugar que cada uno ocupa en los procesos de gestión, resulta un punto de partida posible para dialogar sobre lo que acontece en lo local y en las instituciones que lo constituyen, cuando se trata de trascender diagnósticos y propuestas a la acción. Ahora bien, “la visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá” (Senge, P. 2005)

En este sentido, habitar “lo que hay” en la escuela hoy (Lewkowicz I., 2007), requiere en un primer momento, interpelar y debatir sobre los modos de transitar

las nuevas formas de gestionar la institución, que se proyecta desde los ámbitos políticos y administrativos, invitando a quienes intervienen en el campo de la educación a pensar críticamente las prácticas de gestión y el lugar de los sujetos en ellas. En un segundo momento, se requiere la adopción de una posición ética frente a lo que acontece, nombrándolo de manera que se habiliten posibilidades para que otras cosas sucedan, esto es, asumiendo la responsabilidad y los desafíos de remover obstáculos, requerir y proponer cambios, forjar solidaridades, apostando siempre por una educación con calidad.

Hoy día la actual dinámica económica, política, social y cultural del país le exige a las instituciones de educación, adoptar un proceso de revisión y reorganización de sus procesos de gestión, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos de seguimiento, evaluación y control administrativo de un lado; y de otro, en el ámbito académico, establecer un efectivo sistema de evaluación y seguimiento, tanto de estudiantes como de profesores, a través de auditorías académicas y unidades curriculares de cara a la realidad del país, lo local y de una sociedad que exige respuestas oportunas y urgentes de parte de las instituciones educativas.

Todo lo antes expuesto, sugiere la apertura de un nuevo diálogo entre los miembros de la comunidad educativa, diálogo entendido como el “libre flujo del significado a través del grupo, lo cual permita al grupo descubrir percepciones que no se alcanzan individualmente” (Senge, P. 2005) sino desde un trabajo cooperativo, desde un esfuerzo intersectorial, alterándose así mismo de manera profunda el contexto dentro del cual operan las instituciones educativas, proporcionando nuevas lógicas, nuevas lecturas para elevar la calidad e introducir innovaciones en función de la satisfacción de demandas y necesidades de desarrollo local y del país. De ahí que, la actitud y la actuación del personal directivo y de los docentes deben estar enfocadas hacia la unidad de fuerzas y esfuerzos en el devenir de la gestión escolar; si no hay diálogo no podrá haber

interacción o integración, esto constituye la base para asumir con responsabilidad y éxito cualquier gestión.

Para la consecución de lo anterior, se hace imprescindible la aplicación de principios gerenciales basados en el cambio organizacional y la participación activa de la comunidad educativa (autoridades, personal docente, administrativo, padres y estudiantes) para el logro de los cambios, que exige la institución educativa, la sociedad local y la sociedad en general. Así mismo, si las propias instituciones no toman la iniciativa de crear nuevas formas de direccionar sus procesos, lo más probable es que éste les sea impuesto más adelante, pero en condiciones menos favorables y con un menor espacio para que ellas intervengan en las decisiones que se adopten.

¿Cómo entender la gerencia educativa?

La Gerencia Educativa es entendida como la práctica social que se orienta a dirigir y gestionar los procesos de cambio, concientización y desarrollo humano en las organizaciones educativas a partir de los enfoques gerenciales y pedagógicos de vanguardia, el humanismo y los valores de la democracia, siempre en búsqueda de la calidad a través de procesos de mejoramiento continuo.

La Gerencia Educativa se enmarca en el concepto de Gerencia Social, como proceso de modernización de las organizaciones y propuesta de modernidad que contribuyen a la creación de una nueva sociedad.

En ese contexto de modernidad, las organizaciones educativas afrontan el reto de buscar un orden social en el cual el desarrollo se manifiesta en calidad de vida y en la posibilidad de crecimiento humano, económico y sociopolítico de los diferentes actores involucrados en el proceso.

La modernización exige que las organizaciones educativas redimensionen su acción para responder a los retos y desafíos de la globalización; que fortalezcan la autonomía en el marco de la descentralización y mejoren la calidad de los procesos gerenciales y pedagógicos, y, de los logros establecidos, como una manera de alcanzar la productividad.

La gestión educativa con sentido gerencial es uno de los retos que la Ley General de Educación propone al sector educativo; ello implica asumir un estilo gerencial con el cual las organizaciones se orienten a lograr eficacia, eficiencia y productividad, como empresas productoras de servicios; en este sentido, se busca superar las prácticas administrativas que han concentrado su acción en aspectos tradicionales como la consecución y distribución de recursos, la organización y programación de actividades y el control de funciones y procesos, ignorando el desarrollo alcanzado por la gerencia en las empresas productivas. Para lograr un desarrollo coherente del modelo pedagógico, y sin intentar transferir, incondicionalmente a la educación, los nuevos modelos empresariales, la gerencia educativa debe involucrar para su cualificación, aquellos aspectos que caracterizan y marcan tendencias en la administración del sector productivo, como son: la formulación de estrategias, la gerencia del talento humano desde la participación, el empoderamiento, la negociación y solución de conflictos, las técnicas de mercadeo, las alianzas estratégicas y el esfuerzo intersectorial..

Siendo las organizaciones educativas entes de carácter social, requieren un estilo de gerencia que no sólo busque la productividad económica, sino que reconozca que tanto con sus objetivos, como con su visión y misión, se apunta al desarrollo humano y social, a la formación de la persona humana y al aprendizaje colaborativo; de esta forma “todos sus integrantes, individual y colectivamente, reforzarán y ampliarán continuamente su conciencia y sus capacidades” (Senge, P. 2005).

El papel educativo del gerente, es por lo tanto, el de propiciar ambientes adecuados para el aprendizaje de las personas y para el aprendizaje de las organizaciones. Es aquí donde se encuentra una relación directa entre la gerencia y la pedagogía, aspecto este que es explorado por autores como Peter Senge quien reflexiona sobre las características, naturaleza, contextos, condiciones epistemológicas, sujetos y objetos de aprendizaje al interior de las organizaciones.

El cambio que las instituciones educativas necesitan, para adoptar las transformaciones pedagógicas exigidas por el enfoque o modelo priorizado en sus Proyectos Educativos Institucionales, requiere de procesos de aprendizaje que a su vez deberán explicarse desde una pedagogía cuyo sujeto está constituido por las organizaciones y cuyo objeto se refiere a la transformación de los procesos y cultura organizacionales; ello implica “cambiar políticas y prácticas, poniendo el comportamiento de la organización a tono con las nuevas de su ambiente, con una nueva definición de su misión y con nuevas competencias centrales que es preciso desarrollar y adquirir” (Drucker, P. 2005). Con las transformaciones y reformas de índole política, económica y social, no hay estructuras y concepciones, que de alguna forma no hayan cambiado: la familia, la iglesia, la escuela, el Estado, las empresas privadas y laborales, el comportamiento individual y colectivo.

Si las relaciones económicas, políticas y sociales han cambiado ¿por qué no habrían de cambiar las formas de enseñar y aprender de la gente? Si aparecen nuevas formas de producir y de trabajar, de comportarse individual y colectivamente, ¿por qué las instituciones encargadas de preparar a las personas para la vida, la producción y el trabajo no habrían de adoptar nuevos enfoques educativos, organizacionales y de gestión? ¿por qué las instituciones encargadas de preparar a las personas para la vida, la producción y el trabajo no habrían de generar desarrollo local? ¿Qué es lo que ha hecho que el mundo en que vivimos haya cambiado en forma tan radical?

Tres son los fenómenos en la sociedad contemporánea que han llevado a tal situación:

- El cambio rápido y permanente.
- La innovación científica.
- La universalización de los fenómenos.

Estos tres fenómenos han hecho que la complejidad, la incertidumbre y la incesante novedad se instalen en la vida del ser humano, en lo institucional y en lo local. Esto ha hecho a las instituciones y a las localidades desaprender para volver a aprender, en busca de hacer frente a los nuevos retos y construir su futuro, no apuntando a prácticas tradicionales de planeación sino a procesos que apunten a la incertidumbre; pues “la planeación tradicional pregunta ¿qué es lo más probable que suceda?, la planeación para la incertidumbre, por el contrario, pregunta ¿qué ha sucedido ya, que va a crear el futuro? (Drucker 2005)

Desde lo organizacional, las instituciones educativas han debido transformar sus estructuras y mecanismos de gestión, en busca de lograr una mayor flexibilidad en la manera de atender los requerimientos educativos y de formación, presentados por una sociedad personalmente cambiante y de constante novedad.

Hoy la sociedad está demandando una formación pertinente, de calidad y con equidad social. No se trata de hacer más de lo mismo, sino hacer las cosas de otra forma.

Toda orientación y acción educativa implican que las políticas y estrategias cobran su verdadera realidad en las Instituciones educativas y en la localidad; de ahí la necesidad de impulsar las innovaciones y de formar por ende a las personas para que promuevan procesos de cambio. Trabajar por proyectos innovadores, concebidos alrededor de una visión global de cambio, para articular y hacer coherentes todas las acciones relacionadas con el desarrollo local, con la orientación y conducción de las Instituciones educativas y con la administración de



sus recursos, a la “luz de criterios de eficacia para comprobar si el cambio consigue los propósitos deseados y si conecta con las necesidades y demandas del sistema social”(Mantilla, W. 2000).

De igual manera, la cultura de la mayoría de las organizaciones ha sido de confrontación. Cuesta aceptar la diferencia y hay inclinación a imponer la autoridad cuando aflora la contradicción. Se tiende a asumir posiciones descalificadoras que niegan al que piensa o actúa distinto.

Es necesario cambiar este comportamiento, aprendiendo a manejar en forma productiva las diferencias, sin estimular innecesarias contiendas internas y externas, “actuar en forma decisiva, de cambiar” (Drucker 2005)

En el mundo, el poder cada vez está más fragmentado; esto hace que los mejores directivos sean aquéllos que pueden, mediante mecanismos de concertación, integrar las demandas de grupos con intereses diversos y grados variables de poder y que tengan la capacidad de “comprender el medio ambiente cambiante en el que están ocurriendo las actividades contemporáneas” (Castrillón, M. 2005)

El tiempo dedicado a la búsqueda de consenso en grupo se recupera ampliamente con el que se gana en la ejecución de los reprocesos, con la mejora en la calidad de las decisiones y con el mayor nivel de compromiso de los ejecutores de la mismas; así lo indica la experiencia japonesa. El consenso es más poderoso que la fuerza; hay que aprender a utilizarlo. Para que la concertación sea útil, se requiere la participación directa o indirecta de aquellos a quienes va a comprometer; de lo contrario, los excluidos no se sienten obligados y pueden transgredir lo acordado, de esta manera se genera aprendizaje en la organización y en el contexto local. De ahí que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad

de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (Senge, P. 2005)

Los directivos líderes tienen que hacerse estas preguntas: ¿Cuáles individuos y subgrupos están más fuertemente comprometidos con los valores claves de la organización? ¿Cuán intenso y amplio es el conflicto entre estos grupos y otros? Al contestarlas, la preocupación dominante del líder tiene que ser que la solución del conflicto refuerce los valores críticos de la institución. Esto significa habitualmente que los “ganadores” deben ser las personas y las unidades que comparten estos valores. Si los miembros políticamente poderosos de una organización no los comparten, estos valores se erosionan y la organización pierde imagen. “Cuesta concebir una organización en la que haya cierta grandeza, sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos” (Senge, P. 2005).

Por fortuna los valores compartidos ayudan a reducir las maniobras políticas, y así se reduce y a menudo se resuelve el conflicto. Un líder debe tener la capacidad de identificar los conflictos que afectan a los valores y a las normas vitales. Esto sólo es posible si él mismo está fuertemente comprometido con los valores y las normas. Por su compromiso, el directivo líder no puede transigir en cuestiones que afecten los valores básicos de la organización, no importa cuál sea el conflicto que pueda resultar.

La inconsecuencia y la vacilación que inevitablemente resultan de la negociación y la transición perjudican grandemente la capacidad del líder para hacer que otros tomen en serio los valores de la institución; es así, que “la visión compartida de una compañía gira en torno del carisma del líder” (Senge, P. 2005)

Las exigencias que la sociedad está haciendo a la educación (técnica- profesional) están en relación con las actitudes, conocimientos y habilidades de las personas. En virtud de ello se debe desarrollar en los seres humanos competencias

personales y profesionales acordes con las nuevas condiciones de empleo, producción y trabajo; mentes abiertas dispuestas a afrontar los constantes cambios, disposición hacia el aprendizaje permanente, trabajo participativo y en equipo, capacidad para plantear y resolver problemas, seguridad en sí mismo, talento creativo e innovador, disposición hacia la búsqueda de resultados, habilidad en el manejo de las nuevas herramientas de la informática.

Hoy las instituciones educativas son tomadas como unidades claves de cambio que contribuyen al desarrollo local y como tales han de asumir actitudes proactivas en cuanto a la visualización y conformación de su quehacer educativo; por consiguiente se hace necesario conducir a las instituciones educativas estimulando la capacidad creativa de directivos y docentes, fomentar el trabajo participativo y en equipo, y, propiciar e implementar nuevas respuestas educativas. En este sentido “es necesario tener la capacidad de reconocer patrones para ver lo que hay allí y no lo que uno espera ver” (Drucker,P. 2005).

Los docentes y directivos docentes deben desarrollar las competencias requeridas para desempeñar de forma sistémica y con propiedad las misiones y visiones educativas que le son encomendadas, ya que, cuando “no todos los miembros de una empresa siguen una misma dirección, nunca funcionará como un sistema. (Brian J. 1996). La historia de la conducción escolar es contundente y clara.

Ayer, la gestión educativa era un asunto eminentemente intuitivo y artesanal. Hoy, dicha gestión tiene su apoyo en un conjunto de órdenes y normas centralizadas, una organización burocrática y un sistema de comunicaciones piramidal que va de la cima a la base. Mañana, el motor de la gestión de las Instituciones educativas tiende a situarse en la sincronización de una política general y en la marcha de un Proyecto Educativo Innovador basado en resultados educativos demostrables, lo cual permite y exige a la institución educativa la búsqueda colectiva de su identidad, cultura y finalidades, intercambios internos y externos y la administración apropiada de sus recursos.

Se debe actuar incentivando la apertura del mundo escolar al medio que lo rodea (lo local), es decir, el mundo del trabajo, el medio ambiente, las instituciones comunitarias, los medios de comunicación. “Si una institución asume como compromiso estar abierta a todos los ciudadanos e intenta hacerlo efectivo, deberá reflejarlo en sus planteamientos institucionales y cumplirlo a través de prácticas educativas efectivas que concretan tanto las políticas generales como las que se aplican día a día. Se imponen actuaciones que van más allá del trabajo del aula y que implican la modificación de las estructuras de funcionamiento, el cambio de actitudes y prácticas del personal, el trabajo colectivo o el desarrollo de programas paralelos y complementarios a aquel.” (Gairin, J. 2006)

- LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DESDE UNA PERSPECTIVA COMPLEJA.

En un mundo complejo, donde perviven arraigados conceptos y prácticas políticas de siglos pasados, al tiempo que se afirman nuevas formas económicas, de comunicación, o de relación sin que estén sustentadas en las estructuras políticas al uso; la educación no está ajena a ello, y en esa complejidad ha de moverse, preguntándose como avanzar hacia una educación cosmopolita propia de las sociedades globalizadas, con las herramientas conceptuales y políticas características de las sociedades del siglo pasado.

De hecho, en Educación, se ha caminado un largo trayecto hacia una “Gestión educativa de calidad”, partiendo de una administración escolar definida como dependiente, burocrática, centralizada, rígida, jerárquica, estática, de regulación externa, parcelada y excluyente, hacia una Gestión Educativa que se caracterice por ser autónoma, eficiente, descentralizada, flexible, de redes, dinámica, autorregulada, participativa e inclusiva.

La verdad, es que para llegar a la comprensión de ese nuevo paradigma, hace falta mucho camino aún por recorrer; las ideas son buenas, hay mucho que leer, opiniones, recomendaciones, fórmulas, pero qué ocurre? Por qué no hay cambios, por qué no hay avances? ; en este sentido, la educación hoy es un problema y al mismo tiempo la respuesta al problema. La educación es un problema desde el momento en que se constata la insatisfacción que, tanto docentes como estudiantes, sienten respecto a los modelos educativos que usan y sus resultados. Al mismo tiempo, la educación es una posibilidad de solución para la generación de otro tipo de modos de acción para un mundo en constante y vertiginoso cambio. Un mundo que cada vez se vuelve más complejo y esa complejidad hay que tratar de hacerla lo más visible posible. Es decir, se presenta el problema de cómo asumir los cambios reales sin que estos nos atrapen y nos dejen incapacitados para gobernarlos. Por lo tanto el problema es para con la institución educativa y para con el desarrollo del ciudadano, porque, sin duda alguna, la labor fundamental de la institución educativa es hacer posible que el ser humano sea capaz de conducirse en la vida y sea capaz de interactuar con sus congéneres.

Es por ello que quienes lideren los cambios deben ser las personas idóneas que logren provocar la sensibilidad de los que componen la organización, para luego antes de “aprender” iniciar el complicado camino de “desaprender”. Este desaprendizaje puede ser rígido, flexible, lento o rápido.

En este proceso del cambio intervienen factores técnicos y humanos, pero son los humanos los más complicados de tratar. Es por ello, que los agentes del cambio, los impulsores de éste, deben tener desarrolladas ciertas competencias para impactar y llegar a la meta y ésta, es el llamado cambio “transformacional”(Senge 2005). El cambio transformacional implica haber involucrado los sentimientos y las emociones de las personas, no tan sólo su intelecto: debe ser tan fuerte el impacto que se modifiquen los hábitos, competencias, valores, estructuras que intervienen en el modo de percibir, sentir o actuar del personal de la Institución. Este cambio debe ser profundo y generalizado y que afecte a toda la organización; de ahí que

hay que tomar conciencia del complejo entramado de factores interrelacionados que operan en los contextos educativos y de la insuficiencia del conocimiento teórico-práctico disponible para dar cuenta de ellos.

Hoy en día se está frente a un ser humano complejo, pues son varias las variables (sociales, políticas, económicas, culturales, educativas, entre otras) que tienen alguna incidencia sobre las actividades de trabajo del individuo. En efecto, según Marín y García (2005) en el estudio del comportamiento humano y específicamente dentro de una organización, pueden analizarse una serie de condiciones precisas que determinan el comportamiento del mismo en una institución. De tal forma que es prácticamente imposible estudiar la influencia de sólo una variable aislándola de las demás. Y es más, debe tenerse en cuenta a la propia organización a la hora de ver el comportamiento de la persona en ella.

En este sentido, la visión que tiene el individuo sobre las variables y su modo de influir determinan en gran parte su comportamiento. De forma que a la hora de acometer el estudio es difícil saber por dónde empezar (Marín y García, 2005).

Esta perspectiva del ser humano conduce de la mano a la consideración de la organización educativa como un sistema porque en realidad es imposible comprender el comportamiento individual o las actividades de las organizaciones fuera del sistema social en el cual interactúan. Hay que “destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonamos esta ilusión podemos construir organizaciones inteligentes, organizaciones donde la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expresivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende en conjunto” (Senge, P. 2005)

En este orden de ideas, la institución educativa es un sistema social; sus diferentes segmentos y funciones discretas no se comportan como elementos aislados. Cada parte influye sobre todas las restantes, cada acción tiene

repercusiones en toda la organización, porque todas las unidades, humanas y no humanas están conectadas, “debemos aprender a vivir y respirar en un mundo orientado al sistema, a los clientes y a la información y también confiar unos a otros” (Brian, J. 1996). Las instituciones educativas, conformadas por el personal docente, administrativo, padres y la población estudiantil no escapan del contexto antes mencionado; como parte de la sociedad, está en estrecha relación con un contexto dinámico de orden económico, social, político y cultural, constituyéndose en “sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean” (Garzón, M. 2005).

Es necesario, por lo tanto, mantener el sistema educativo permanentemente “en forma”, convertido en un instrumento de precisión para que pueda cumplir con su cometido. Es preciso romper el inmovilismo, vencer las resistencias al cambio, superar rutinas heredadas del pasado.

- CONCEPCIONES GERENCIALES PARA EL CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

El cambio, según los planteamientos de Garzón, M. 2005, puede definirse “como el paso de un punto de equilibrio a otro, en el que las fuerzas orientadas hacia la adaptación adecuada al medio será las que predominen”. Para De Faria (1998:47) el cambio se define “como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos”. Así mismo, para Hall (1996:200) el cambio organizacional es “la modificación y transformación de la forma, de modo que sobreviva mejor en el ambiente”.

Es importante considerar que los análisis organizacionales que no incluyen en las metas de desarrollo el contexto, son miopes, ya que las organizaciones participan en muchas actividades y toman decisiones de acuerdo al contexto. También, Robbins (1999) señala que el cambio es hacer las cosas de manera

distinta, e introduce el cambio planeado al que se refiere como los intencionales y dirigidos a las metas. En este sentido, Semler (2005), plantea que el hombre es por naturaleza inquieto, cuando se le deja demasiado tiempo en un mismo lugar, inevitablemente se aburre, pierde motivación y se torna improductivo.

De otro lado, es importante resaltar en Semler, el concepto de agente de cambio, que son aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios. Estos pueden ser administradores o no, empleados de la organización o asesores externos. Igualmente el autor plantea que los agentes de cambios tienen tres opciones o categorías para realizarlo: la estructura, la tecnología y las personas. La estructura implica alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos o variables estructurales similares. La tecnología abarca modificaciones en la forma de procesar el trabajo y en los métodos y equipos usados; y por último, los cambios de las personas se refieren a cambios en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conducta del personal.

De este modo, para poder sobrevivir y prosperar toda organización tendrá que convertirse en un agente de cambio. La forma más eficaz de manejar el cambio es crearlo; pero la experiencia ha demostrado que introducir innovaciones en una organización tradicional no siempre da buenos resultados. La institución tiene que convertirse en agente de cambio y esto requiere revisar sus modelos mentales, abandono organizado de cosas que se ha demostrado que no tienen éxito, y la mejora organizada y continua de todo producto, servicio y proceso dentro de la organización (lo que los japoneses llaman Kaizen). Requiere la explotación de los éxitos, especialmente de los inesperados y no planeados, y requiere innovación sistemática (Druker, 2005). Es decir, se requiere “comprender el medio



ambiente cambiante en el que están ocurriendo las actividades contemporáneas” (Garzón, M. 2005)

Es de este modo, como la actual coyuntura política, económica y social en el país, depara un caudal de oportunidades a la comunidad educativa (profesores, empleados, padres y estudiantes) para asumir el compromiso con la nueva realidad y con responsabilidad ante los actuales cambios a las instituciones educativas como formadoras de capital humano.

Pero ¿qué sucede con la resistencia al cambio?

Uno de los aspectos más documentados de los estudios de la conducta de los individuos y las organizaciones, es que éstas y sus miembros son reacios al cambio. En cierto sentido, esto es positivo, ya que ofrece un grado de estabilidad y previsibilidad al cambio. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de una casualidad caótica, o incapacidad de captar los nexos entre los procesos, de este modo el cambio nos mueve a “ver el mundo escolar como no lo habíamos visto antes, para que podamos actuar en él o modificarlo más eficazmente” (Senge, P. 2005).

Es así, que las instituciones educativas tienen que asumir un papel protagónico ante los actuales cambios que vive el país, caracterizados por la discusión y propuestas de soluciones a los problemas económicos, políticos, sociales y culturales de la sociedad en general y de la sociedad local, en un marco pluralista y participativo, lo cual evidencia la necesidad de analizar las posibles resistencias al mismo.

#### ➤ Resistencia Personal

Las fuentes individuales de resistencia al cambio tienen su gesta en las características humanas básicas como las percepciones, las personalidades y

las necesidades. Robbins (2006) señala cinco razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio:

- La primera es la costumbre: el individuo cuando se enfrenta al cambio, la tendencia a actuar de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia.
- La segunda es la seguridad: es posible que los individuos sean reacios al cambio porque éste amenaza su sentimiento de seguridad.
- La tercera es el factor económico: los cambios en las actividades laborales o las rutinas de trabajo establecidas pueden despertar temor económico si la gente se siente preocupada por no poder ejecutar las actividades o rutinas nuevas de acuerdo a los estándares, sobre todo cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad. En el ámbito educativo, podría aseverarse como los educadores y empleados ante cualquier cambio en sus condiciones laborales, pueden despertar temor en el aspecto económico y por ende en su estabilidad dentro de las instituciones educativas lo que incide desfavorablemente en el desempeño laboral (Clemenza et al., 2005).
- La cuarta razón es el miedo a lo desconocido: los cambios reemplazan lo conocido, por la ambigüedad y la incertidumbre.
- Y la quinta, el procesamiento selectivo de información: los individuos dan forma a su mundo por medio de sus percepciones. Cuando han creado este mundo, éste se resiste al cambio. Así pues, las personas son culpables de procesar información de manera selectiva con objeto de mantener intactas sus percepciones, oyen lo que quieren oír, ignoran información que se opone al mundo que han creado.

➤ Resistencia de la organización.

Las organizaciones, por naturaleza, de por sí, se resisten de manera activa al cambio. Al respecto, se han identificado según Robbins (2006) cinco fuentes centrales de resistencia en las organizaciones:

- La inercia de la estructura: la cual plantea que las organizaciones tienen mecanismos internos para producir estabilidad. Por ejemplo, el proceso de selección elige de manera sistemática, a ciertas personas, dejándolas fuera o dentro; en el caso de los principales casos de estudios en el país los mecanismos de concurso para el ingreso del personal docente en muchas oportunidades ha respondido a intereses particulares o políticas y no a los de la institución.
- El enfoque limitado del cambio: las organizaciones están constituidas por una serie de subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los otros. Así se tiene, si la administración cambia los procesos tecnológicos sin modificar al mismo tiempo la estructura organizacional para igualarlos, es poco probable que se acepte el cambio de tecnología. Otra fuente de resistencia es la inercia del equipo de trabajo: incluso aunque las personas quieran cambiar su conducta, las normas del equipo pueden actuar como limitantes.
- La amenaza para la experiencia: los cambios en los patrones de las organizaciones pueden amenazar la experiencia de grupos especializados. También es importante destacar las relaciones establecidas de poder: la cual se refiere a que cualquier redistribución de la autoridad para tomar decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas en la organización.
- La introducción de la toma de decisiones participativa o de los equipos de trabajo auto-administrados: es el tipo de cambio que supervisores y mandos medios suelen considerar como amenaza.
- Por último, se tiene la amenaza para la asignación establecida de recursos: los grupos de la organización que controlan muchos recursos suelen pensar que el cambio es una amenaza. Por ejemplo, ¿significaría que una reducción en el presupuesto para educación implicaría reducción del personal docente y administrativo?

Surge entonces la pregunta ¿cuál es el camino para superar la resistencia al cambio por parte de las instituciones educativas?

Según Robbins (2006) se ha sugerido que los agentes de cambios usan diferentes tácticas para manejar la resistencia al cambio, a saber:

- Educación y comunicación: La resistencia se puede reducir, fortaleciendo los procesos de comunicación entre sus miembros para que comprendan la lógica de un cambio. Esta estrategia funciona si se presupone que la fuente de resistencia reside en la falta de información o la mala comunicación.
- La participación: es poco común que las personas se resistan a una decisión de cambio en la que han tenido parte. Antes de realizar el cambio, las personas que se opongan pueden tomar parte en el proceso de decisión. En este orden de ideas es importante destacar la facilitación y apoyo: los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia. Cuando las personas sienten temor y ansiedad, la asesoría y la terapia, la capacitación en habilidades nuevas puede facilitar la adaptación.
- La negociación: otra forma para que el agente de cambio maneje la resistencia potencial al cambio es dar algo de valor a cambio de que se reduzca la resistencia. Quizás se requiera la negociación como táctica cuando la resistencia viene de una fuente con poder. En las Instituciones de Educación públicas juega un papel preponderante la estrategia de negociación en la búsqueda de soluciones a problemas. “Para la conducción de la negociación es necesario comprender que el mejor estilo es el que se conoce como cooperativo, en el cual todas las partes de la negociación ganan” (Mantilla, W. 2000). En definitiva, según Audirac et al (2002), para facilitar la cooperación de los individuos que conforman una organización frente al cambio es necesario emplear la comunicación y la

participación activa del personal para lograr superar la resistencia al mismo.

- Otra forma es tener una visión compartida: “la práctica de una visión compartida supone aptitudes para configurar visiones de futuro compartidos que propicien un compromiso genuino antes que mero acontecimiento” (Senge, P. 2005). Una visión compartida no es una idea, es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza poderosa que crea un vínculo común alrededor de una tarea importante.

- RELACIONES ENTRE LA GERENCIA EDUCATIVA Y EL DESARROLLO LOCAL.

Todas las organizaciones y en especial la institución educativa están haciendo un gran esfuerzo por cambiar. Se vive un período de turbulencias y de cambios acelerados a nivel planetario, que están dando lugar a la gesta de una nueva época, caracterizada por la incertidumbre sobre el futuro: cambian las demandas de la sociedad a nivel general y local, de las instituciones y de las personas, cambia la situación internacional, se proponen nuevas reglas del juego, cambia el rol de los gerentes y surgen nuevos actores sociales. Es decir, se configuran nuevos escenarios futuros. La educación no es ajena a estas transformaciones.

En esos escenarios futuros se desarrollarán las acciones educativas que impactarán en el sistema educativo, en las instituciones escolares, en sus actores y en el contexto local, ante el agotamiento de los estilos tradicionales de gestionar la educación. Hay mayor apertura para la creatividad en el manejo y la resolución de los problemas y también mayor flexibilidad frente a la inseguridad y a la incertidumbre. Se gestan nuevas condiciones y oportunidades favorables para el cambio.

En América Latina, en la década de los ochenta se produce el desvanecimiento de una época histórica y la esperanza que produce el inicio de otra. Se halla sumida

entre la crisis derivada de los problemas del pasado, y la crisis asociada a las transformaciones planetarias que dan cuenta de los cambios de los sistemas productivos, de las nuevas tecnologías y de las nuevas formas de organización, que generan un nuevo orden competitivo basado en el conocimiento (García Guadilla, 1991).

Frente a tal situación, es fundamental tener en cuenta un modelo de transformación y de desarrollo alternativo que tenga presente como estrategias básicas las siguientes:

- Fortalecimiento de los sistemas democráticos, pluralistas y participativos que posibiliten la integración nacional, la proyección de las culturas locales, el mayor protagonismo de las personas y de los grupos, la elevación de las capacidades técnicas, la representatividad en el ámbito de la actividad política y social y el desarrollo de la intersectorialidad que permita el logro de mayores grados de consenso en la proposición de proyectos comunes para alcanzar objetivos y metas. Ello conlleva esencialmente a una tarea colectiva, o ejercicio sistémico, que requiere instancias de concertación entre actores y mecanismos institucionales de organización en cada territorio concreto.

- Transformación de las estructuras organizacionales en el marco de la globalización, que les permita adecuarse a un nuevo paradigma caracterizado por la competitividad, el crecimiento económico suficiente y sostenido y la modernización productiva.

- Distribución justa y equitativa de los bienes y servicios que produce la sociedad para dar respuestas a las altas demandas sociales y que promueva la organización solidaria en la satisfacción de las necesidades básicas.

- Incorporación y difusión del avance científico y tecnológico, vinculado al procesamiento y transmisión de información, que gesta nuevas maneras de saber

desencadenando innovaciones que penetran todas las actividades y provocan cambios de gran importancia en la vida de las localidades, de las personas y de las instituciones.

- Adopción de nuevas concepciones organizacionales autónomas y dinámicas que reemplacen aquellas caracterizadas por ser estructuras piramidales, jerárquicas, verticalistas, con línea de mando funcional; el aumento de la flexibilidad y de la adaptabilidad a situaciones cambiantes; la mejora continua de la calidad de los procesos y de los resultados, y el desarrollo de capacidades de cooperación y de negociación, eje fundamental del trabajo intersectorial.

- EFECTOS DE LOS CAMBIOS SOCIALES EN LA EDUCACIÓN.

Ante las situaciones cambiantes que han venido surgiendo, se inician procesos de reformas y transformaciones en los sistemas educativos, como consecuencia del agotamiento de un modelo tradicional que no ha sido capaz de conciliar el crecimiento cuantitativo con niveles satisfactorios de calidad y de equidad, e incorporar como criterio orientador para la definición de políticas públicas y la toma de decisiones la satisfacción de las nuevas demandas de la sociedad.

Hoy se habla de un nuevo orden mundial competitivo basado en la gestión del conocimiento, en el cual la educación es el punto de apoyo de largo plazo más importante que tienen los gobiernos y las organizaciones para mejorar la competitividad y para asegurar una ventaja nacional. El funcionamiento eficaz de los sistemas educativos pasa a ser un asunto prioritario de los países.

Entre las principales demandas que los cambios plantean al sistema educativo, a la institución educativa, y que se incorporan a las agendas de expertos y de gobernantes son:

- Preparar ciudadan@s capaces de convivir en sociedades marcadas por la diversidad, cualificándolos para incorporar las diferencias de tal forma que contribuyan a la integración y a la solidaridad, así como para enfrentar la fragmentación y la segmentación que afectan a muchas sociedades en la actualidad.

En tal sentido, el sistema educativo será responsable de distribuir de forma equitativa los conocimientos y el dominio de los códigos en los cuales circula la información socialmente necesaria, y formar a las personas en los valores, principios éticos y habilidades para desempeñarse en los diferentes ámbitos de la vida social.

- Formar talento humano que responda a las nuevas exigencias del proceso productivo y a las formas de organización del trabajo producto del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Para incrementar la competitividad, el mayor reto es la transformación de la calidad educativa: grupos cada vez más numerosos de personas con excelente formación, impulso de la autonomía individual, logro de un mayor acercamiento entre el mundo de las comunicaciones, la esfera del trabajo y de la educación y otorgamiento de prioridad a las necesidades del desarrollo económico: los usuarios, los mercados laborales y las organizaciones que utilizan conocimientos.

- Capacitar al conjunto de la sociedad para convivir con la racionalidad de las nuevas TIC, transformándolas en instrumentos que mejoren la calidad de vida (Mello, G. 2003). Le corresponde al sistema educativo fomentar la creatividad para el acceso, difusión e innovación científica y tecnológica. Debe desarrollar capacidades de anticipación del futuro y de actualización constante para seleccionar información, para orientarse frente a los cambios, para generar nuevos cambios, para asumir con creatividad el abordaje y resolución de conflictos. Los miembros activos de la sociedad civil no sólo necesitan tener una formación



básica, sino que deben incorporar conocimientos sobre informática y tecnología, aspectos que no eran imprescindibles en la década de los 80.

Ahora bien, definido el horizonte que reafirma el valor estratégico de la educación en el siglo XXI, corresponde ahora establecer alternativas de respuesta del sistema educativo, tanto en el plano de las políticas y estrategias, como en las formas de organización y de gestión, para la satisfacción de las necesidades personales y sociales de los usuarios de los servicios educativos, y como metodología la incorporación de nuevas prácticas de planificación donde la intersectorialidad se constituya en su eje central

En consecuencia, la combinación de principios políticos, pedagógicos y de gestión configuran la estructura del sistema educativo a partir del cual se definen los niveles, los ciclos, los criterios de articulación y de coordinación. Los niveles identifican los tramos en que el sistema educativo atiende el cumplimiento de las necesidades educativas que plantea la sociedad en un determinado contexto de espacio y de tiempo. Su duración tiene que ver con la explicitación de estas necesidades sociales (Aguerrondo, 2000).

El horizonte de desarrollo de los niveles en relación con las nuevas exigencias permite diferenciar tres grandes tendencias:

- La adquisición de competencias básicas de apropiación de conocimientos elementales y comunes, fundamentales para toda la población. Esta tendencia se acompaña con estrategias que tienen que ver con la cobertura, con la mayor duración de la escolarización y el incremento de la Educación Básica obligatoria, incluida la educación preescolar, y con estrategias relacionadas con la equidad y la calidad educativa. Este nivel actúa como compensador de las desigualdades de origen económico y social en tanto garantiza el acceso equitativo a una educación de calidad para que todos aprendan conocimientos socialmente significativos.

- El dominio de conocimientos y capacidades intermedias. El nivel de la Educación Secundaria es el que refleja con mayor nitidez la tensión en la relación entre educación y economía, con la aparición de los estándares en competencias ciudadanas y laborales (MEN 2005). La aparición de perfiles profesionales nuevos estrechamente vinculados a las nuevas tecnologías y la profunda modificación de las existentes, demandan del sistema educativo, una formación amplia con aprendizajes básicos comunes a diversos campos, que se anticipen a la eventualidad de la diversificación y a la necesidad de futuras adaptaciones; al mismo tiempo, lograr una flexibilización curricular que lleve en sí misma los mecanismos de actualización permanente, capaces de incorporar los cambios al ritmo en que se producen en la sociedad. El logro de los objetivos políticos, sociales y económicos de los gobiernos, exige mantener un equilibrio entre la amplitud y la especialización de la formación impartida. Se asiste a un doble movimiento simultáneo: se incluyen conceptos de la vida laboral en el currículum general y se refuerzan componentes de formación general en los programas de capacitación.

- El logro de formación de alto nivel y de competencias diferenciales para distintos grupos de la población. Desde el punto de vista de los requerimientos en materia de competitividad, la Educación tiene que asegurar una formación de alta calidad compatible con las exigencias del desarrollo científico, técnico y profesional, así como de la economía y de la política, que ayuden a los países a insertarse con éxito en el ámbito internacional. Calidad entendida no sólo en función del grado de desarrollo de cada país, de cada localidad, sino en condiciones de ofrecer formación y de realizar investigación a la altura de las exigencias de la inserción internacional.

- NUEVO ROL DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Siguiendo los planteamientos de Tedesco, J. (2006), el papel que juega la educación hoy, permite apreciar que lo más importante es el consenso que existe en reconocer que el *conocimiento* constituye el elemento más importante en la explicación de las nuevas formas de organización social y económica. Los recursos fundamentales para la sociedad y para las personas serán la información, el conocimiento y las capacidades para producirlos y para manejarlos. La educación, entendida como la actividad a través de la cual se produce y se distribuye el conocimiento.

Ahora bien, los cambios en la estructura social y en las capacidades que definen la formación del ciudadano obligan a preguntarse por las formas institucionales más adecuadas para resolver los desafíos que plantea la formación de las nuevas generaciones. La “escuela” está obligada a repensarse en función de este nuevo contexto.

En este sentido el papel de la escuela está dado por:

- En primer lugar, es preciso mencionar la necesidad de romper el aislamiento institucional de la “escuela”, abriéndola a los requerimientos de la sociedad y redefiniendo sus pactos con los otros agentes socializadores, particularmente la familia, las empresas y los medios de comunicación. La escuela ya no actúa en el mismo contexto institucional del ayer. Los otros agentes socializadores se han transformado y ello obliga a cambiar no sólo sus modalidades de acción sino su papel en el conjunto del proceso socializador. Redefinir su articulación, particularmente con la familia, los medios de comunicación y las empresas es imprescindible. Pero, ¿cuál es el rol que debe cumplir la escuela? En el contexto del análisis, parece necesario enfatizar la idea de que la “escuela” debe asumir una parte significativa de la formación en la construcción de las bases de la personalidad de las nuevas generaciones. Esto no significa reivindicar la rigidez, la memoria, la autoridad, etc., sino aceptar que su tarea es llevar a cabo en forma conciente y sistemática.

- En segundo lugar, en un mundo donde la información y los conocimientos se acumulan y circulan a través de medios tecnológicos cada vez más poderosos y sofisticados el rol de la escuela debe ser definido por su capacidad para preparar para el uso conciente, crítico, activo, de esos aparatos que acumulan la información y el conocimiento. Parecería que una de las pistas más prometedoras de trabajo para la “escuela” es la que tiene que ver con la convivencia, con las relaciones cara a cara, con la posibilidad de ofrecer un diálogo directo, un intercambio con personas reales donde los medios técnicos sean lo que son, medios y no fines en sí mismos. El clima de las instituciones escolares, diferenciadas según proyectos pedagógicos y dotadas de significativos niveles de autonomía para poder conectarse con el medio, constituye una variable central para el desarrollo de un proceso de socialización eficaz.
  
- En tercer lugar, es necesario enfatizar más que nunca el alcance universal de la educación. Si en el pasado el sistema podía organizarse en niveles crecientes de complejidad, donde cada nivel correspondía a una determinada categoría social, en el futuro la democratización del acceso a los niveles superiores de análisis de realidades y fenómenos complejos debe ser universal. Este acceso universal a la comprensión de fenómenos complejos constituye la condición necesaria para evitar la ruptura de la cohesión social y los escenarios catastrofistas que potencialmente están presentes en las tendencias sociales de hoy.
  
- De igual forma, el surgimiento de la “escuela” como una organización con cierta autonomía se constituye en uno de los procesos más importantes que están ocurriendo en la transformación del sistema educativo. La falta de iniciativa y de autonomía en el espacio en que la relación pedagógica ocurre, la dificultad en hacer llegar a las escuelas los recursos necesarios, junto con la excesiva reglamentación y la visión homogénea de realidades locales y

escolares muy dispares, son algunas de las explicaciones que justifican las estrategias de descentralización en el sector educación.

- Los procesos de descentralización se hacen efectivos en las escuelas cuando se acompañan con autonomía y con poder de decisión sobre aspectos sustantivos de su quehacer cotidiano. Estudios recientes lo confirman a partir del análisis de características comunes que poseen algunas escuelas eficaces (OCDE, 2002; Tedesco, 2006; Mello, 2004 y 1993).

Ante estos procesos de cambio, la institución educativa debe:

- Convertirse en un espacio de democratización y participación de la sociedad, y de punto de contacto de los sectores populares con el Estado. La expansión de la escolaridad representó un significativo avance en la igualdad de las oportunidades de acceso al sistema. La equidad sólo se logrará si la escuela tiene éxito en ofrecer a todos una educación de calidad.
- Configurar un estilo de gestión a nivel local, diferenciado y flexible en su organización escolar, que desarrolle capacidades y formas propias de interactuar en su medio social, que incorpore las necesidades desiguales y que trabaje sobre ellas a lo largo de los años de escolaridad.
- Conformar un ámbito con capacidad de decisión para la elaboración de su proyecto educativo en coherencia con las políticas públicas y la construcción de su propia identidad a partir del conocimiento más cercano de las demandas sociales y del contexto.
- Desarrollar capacidades para la gestión pedagógica de la institución, que focalice todos los esfuerzos en el logro de metas que atiendan la calidad de los resultados educativos y el mejoramiento del ambiente y de las condiciones de aprendizaje.

- Transformarse en un espacio con poder para organizar la oferta educativa y combinar el uso del capital humano, los recursos técnicos, físicos y financieros de acuerdo a las necesidades y oportunidades en función de su propio proyecto educativo, a partir de la existencia de un mínimo de oferta socialmente justa sin la cual las escuelas no pueden funcionar.
  
- Ejercer un desempeño institucional eficiente, que rinda cuentas a su comunidad de los resultados de aprendizaje de sus estudiantes.
  
- Constituirse en un espacio de democratización de las relaciones institucionales y con otros sectores, para el logro de debates y consensos, de trabajo en equipo, de práctica cotidiana de valores democráticos, de negociación de los conflictos de poder, de fortalecimiento de estructuras colegiadas (Gobierno escolar) y de ejercicio de control social y comunitario sobre el cumplimiento de las metas.
  
- Desarrollar capacidades para la articulación orgánica con otros sectores y con las instancias intermedias (regionales) y centrales del sistema educativo en el marco de normativas establecidas que definan las competencias respectivas.

Las sociedades cambian a un ritmo más rápido que la escuela y es cada vez más evidente el aislamiento de la cultura escolar, cerrada a la dinámica de la creación cultural externa y a los problemas cruciales de las sociedades y de los hombres. Esta desconexión entre la escuela y la sociedad explica la obsolescencia de muchos de los contenidos curriculares y la falta de aprovechamiento de recursos externos.

Las instituciones escolares tienen que plasmar en su organización, en sus prácticas pedagógicas y en su currículo su vocación de apertura y su capacidad de dar acogida a las múltiples expresiones y preocupaciones de la población, no para asumir más tareas de las que les corresponde hacer por función, capacidad y recursos, sino para adecuar sus proyectos educativos a los requerimientos de la

comunidad, y para aprovechar, a su vez, los recursos educativos y económicos de la comunidad, concitando su apoyo y comprometiéndola con el Proyecto Educativo Institucional.

### **La actitud como base de la formación de los valores**

El término actitud, proviene del latín *actitūdo*. En el diccionario de la Real Academia Española (2001), se presentan tres definiciones: En una se plantea a la actitud como la disposición de un ánimo que se manifiesta de algún modo (por ej. Actitud benévola, pacífica, amenazadora, de una persona); las otras dos definiciones se refieren a la postura de un cuerpo humano, especialmente cuando expresa algo con eficacia o cuando es determinada por los movimientos del ánimo, (Actitud graciosa, imponente); o a la de un animal cuando llama la atención por algún motivo.

En estas definiciones, se puede considerar la actitud como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

En la Psicología Social, las actitudes constituyen elementos valiosos para la predicción de conductas. Es uno de los principales temas de interés de la psicología social de las organizaciones, pues supone que es uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce, (Guillén y Guil, 2000).

Las actitudes son implicadas en casi toda área de la Psicología Social, incluyendo la conformidad, la atracción interpersonal, la percepción social y el prejuicio. En la psicología social, las actitudes se definen como evaluaciones globales doctas de

una persona, un objeto, un lugar o un asunto que influyen el pensamiento y la acción (Perloff, R. M. 2003). La actitud es común en la vida diaria y cualquiera tiene una idea de su significado.

- **FORMACIÓN DE LAS ACTITUDES**

Guillén y Guil (2000), distinguen dos tipos de teorías sobre la formación de las actitudes, estas son: el enfoque conductual y el enfoque cognitivista.

Enfoque conductual. Esta perspectiva sostiene que las actitudes se aprenden a través de tres procesos de condicionamiento: el clásico, el operante y el vicario (imitación).

El condicionamiento clásico. Señala que las actitudes son aprendidas a través de un proceso de asociación estímulo – estímulo; es decir cuando un estímulo inicial neutro se asocia con otro estímulo capaz de provocar una reacción emocional de agrado o desagrado, el primero llega a provocar, también dicha respuesta, lo que origina una valoración positiva o negativa, fomentando una actitud.

En el condicionamiento operante, las actitudes se adquieren por la asociación entre el comportamiento y sus consecuencias; se aprende y se trata de repetir todo aquello que es adecuado para la obtención de una recompensa; por el contrario se evita todo aquello que cause castigo o sufrimiento. De ahí su importancia del refuerzo social en la adquisición de las actitudes.

El condicionamiento vicario. Las actitudes se aprenden a través de la observación e imitación de los modelos o por la convivencia social.

Ahora bien, dado que se considera que una actitud es un constructo hipotético, entonces ha de ser definida por las propiedades que se le asignan.



La Escuela de los Componentes Múltiples (o Multidimensional), conceptualiza la estructura de la actitud formada por tres componentes (Ros, 1985): Conocimiento, Afecto y Práctica. Sólo con el cumplimiento cabal de estas tres instancias podemos hablar de un verdadero desarrollo y arraigo de actitud.

- Componente cognoscitivo. Son los conocimientos, opiniones, creencias e información acerca de la persona, acontecimiento u objeto.
- Componente afectivo. Se refiere a los sentimientos, emociones, sensibilidades, disposición de ánimo sobre alguna persona, idea, acontecimiento u objeto.
- Componente de comportamiento. Es la predisposición a actuar de acuerdo a una evaluación favorable o desfavorable de algo. Son las acciones manifiestas y declaraciones de intenciones. Al respecto cabe mencionar que el componente del comportamiento de la actitud no implica, necesariamente, una conducta abierta, sino que se refiere, fundamentalmente, a una tendencia o intención de conducta. Estos componentes no existen o funcionan por separado. Una actitud representa la interacción entre los sentimientos, conocimientos e intención del comportamiento en relación con algo, (Hellriegel y cols, 1999).

- **SUPUESTOS BÁSICOS EN RELACIÓN CON LAS ACTITUDES**

- Las actitudes son experiencias subjetivas internalizadas (procesos que experimenta el individuo).
- Las actitudes son experiencias de una cosa u objeto, una situación o una persona (los estados de ánimo no son actitudes)
- Las actitudes implican una evaluación de la cosa u objeto, situación o persona (cuando se tiene una actitud hacia algo o alguien, no sólo se tiene una experiencia, sino que ésta resulta agradable o desagradable ).

- Las actitudes implican juicios evaluativos.(un juicio evaluativo requiere una comprensión consciente de ese objeto, persona o situación).
- Las actitudes se pueden expresar a través del lenguaje verbal y no verbal (los gestos silencios, no participación son formas no verbales). Si no se contara con el lenguaje verbal, la percepción y conocimiento de las actitudes se verían empobrecidos.
- Las actitudes se transmiten: la expresión verbal o no verbal de una actitud se realiza con la intención de que sea recibida y entendida por otros.
- Las actitudes se pueden predecir en relación con la conducta social.

En conclusión, las actitudes son las tendencias o disposiciones adquiridas y duraderas a evaluar de un modo determinado un objeto, persona, suceso o situación y a actuar en correspondencia con dicha evaluación. Son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ofrecen una idea de las intenciones del comportamiento o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa).

- **LAS ACTITUDES PARA VALORAR LA GESTIÓN EDUCATIVA**

En el acuerdo planteado en el Plan Decenal 2006-2016, para la modernización de la educación básica y media en Colombia, existe el reclamo de una educación de calidad, una mejora constante de la calidad de los aprendizajes, para lo cual se establecieron 10 retos con el fin de mejorar las circunstancias que en este momento están presentes, en las instancias e instituciones que tienen que ver con la gestión de la calidad educativa, con la tendencia de que en el futuro, las apreciaciones sobre calidad educativa fuesen mejores.

Los acuerdos a los que se llegaron en el plan decenal (2006-2016) y que se constituyen en retos son los siguientes:

- Fines y calidad de la educación en el siglo XXI (globalización y autonomía)
- Educación en y para la paz, la convivencia y la ciudadanía.

- Renovación pedagógica desde y uso de las TIC en educación.
- Ciencia y tecnología integradas a la educación.
- Más y mejor inversión en educación.
- Desarrollo infantil y educación inicial.
- Equidad: acceso, permanencia y calidad.
- Liderazgo, gestión, transparencia y rendición de cuentas en el sistema educativo.
- Formación, desarrollo profesional y dignificación de los y las directivos docentes.
- Otros actores en y más allá del sistema educativo”(MEN (2008).

Retos que se podrían sintetizar en tres grandes estrategias como son: la reorganización del sistema educativo con un enfoque de participación social más reflexivo y activo; la reformulación de los contenidos y recursos educativos y la revaloración de la profesión docente.

Es exactamente en cada uno de éstas estrategias, donde se inscribe la gestión educativa y dentro de ésta la gestión de la calidad escolar, bajo el nombre de Plan Decenal 2006-2016 - La educación que queremos para el país que soñamos- el cual determina las grandes líneas que deben orientar el sentido de la educación para los próximos diez años.

Con el antecedente de no ser un Plan de carácter obligatorio, pero si de carácter indicativo. El artículo 72 de la Ley 115 de 1994, Ley de General de Educación, establece que: "el Ministerio de Educación Nacional, preparará en coordinación con las entidades territoriales, por lo menos cada diez años, el Plan Decenal de Desarrollo Educativo, que incluirá las acciones correspondientes para dar cumplimiento a los mandatos constitucionales y legales sobre la prestación del servicio educativo. El Plan tendrá carácter indicativo, será evaluado, revisado

permanentemente y considerado en los planes nacionales y territoriales de desarrollo".

El Plan Decenal está sustentado en un proceso de planeación estratégica situacional, la cual es concebida como un proceso continuo y sistemático de análisis y diálogo, de reflexión-acción prospectiva intrínseca, y participativo entre los diferentes actores de la sociedad y la comunidad educativa, con el propósito de orientar acciones que conduzcan a cambios en las situaciones actuales que afectan la calidad educativa, a través de la eliminación de resistencias de los involucrados en el proceso; toma en cuenta aspectos estructurales y fenomenológicos, implica pensar en situaciones, construir desde la cotidianidad un espacio más apropiado para los aprendizajes de la comunidad escolar y de la propia organización educativa<sup>36</sup>.

El Plan Decenal, debe ser terrenalizado en los entes territoriales y en cada una de las instituciones educativas desde los Planes de Desarrollo Educativo (Departamental- municipal) y los Proyectos Educativos Institucionales PEI. En la institución educativa el PEI, se constituye entonces, en una propuesta de trabajo articuladora de los retos planteados en el Plan Decenal, elaborada por docentes, directivos y otros actores que pertenecen a una comunidad educativa, con el fin de dar respuesta a las necesidades y problemas educativos que afectan a la comunidad de la cual se forma parte, tendiendo a la mejora de la calidad educativa de una manera consciente, a partir de reconocer su realidad escolar inmediata y de concebirla como una construcción colectiva de todos los que intervienen en ese espacio educativo, a través de acuerdos, por lo cual se puede incidir en ella, modificándola para mejorarla de manera evidente y tangible.

---

<sup>36</sup> Organización en el sentido de que a la comunidad integrada por docentes y directivos se les considera una entidad social, donde los sujetos interactúan entre sí para alcanzar ciertos propósitos, se han establecidos desde el exterior pero también formulados desde la colectividad de manera deliberada o no (organización informal, conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí, dando lugar a patrones de interacción muy específicos, producto de esa interacción, desde la cual se pueden formular los propósitos propios de la misma tomando o no como referente los propósitos externos, siendo éstos los que guían de manera formal el que hacer de dicha organización

En este sentido, Mockus, A (2009) expresa que "A veces tenemos una torpeza enorme para hacer acuerdos. Uno aprende a hacer acuerdos en muchas circunstancias, pero tal vez en Colombia ser más racional en la acción significa aprender a hacer acuerdos, aprender a actuar colectivamente", sostiene. La acción colectiva es aquella donde se busca un bien colectivo que conviene a todos, pero donde siempre hay la duda respecto a si todos van a colaborar. "Aprender a actuar colectivamente es una de las caras de aprender a actuar racionalmente. El sistema educativo debe trabajar en esa dirección", afirma Mockus (2009). Para ello, hay que "desarrollar procesos para el fortalecimiento de la articulación intersectorial, aseguramiento de la calidad y consolidación de la gestión educativa, y, desarrollar procesos de transparencia que incrementen mecanismos de control, estructuración e implementación del sistema de información de la gestión educativa. (MEN. Plan decenal 2006-2016).

Por ser el PEI una estrategia que contempla una serie de procesos dinámicos con el objeto de lograr la transformación de manera racional, de la gestión escolar, Mockus Antanas (2009), se asume entonces como una herramienta, que al ser adoptada, elaborada, desarrollada y evaluada desde lo colectivo y colegiado, con todo lo que esto implica, que regirá la vida escolar y la preparación del educando para la creatividad, el pensamiento crítico y el mundo laboral ubicando a los aprendizajes de los educandos en el plano de lo relevante y lo racional, así como también contemplar el crecimiento de la comunidad docente y directiva del plantel en cuestión, Mockus Antanas (2009) cree, "sinceramente que desde el sistema educativo podemos hacer que las acciones de los colombianos sean más racionales. Esto incluye temas de eficiencia y ser más sensatos para lograr una finalidad".

Para ello hay que "diseñar currículos pertinentes orientados hacia el desarrollo de las dimensiones del ser, a la construcción de la identidad nacional, la democracia y el acceso al conocimiento y la cultura mediante procesos innovadores y de

calidad que incentiven el aprendizaje, la investigación y la permanencia en el sistema”. (MEN. Plan Decenal 2006-2016)

En este sentido, se destaca la importancia del PEI, como ese instrumento que permite dar respuesta a las necesidades internas, externas, nacionales e internacionales, permitiendo que sea la comunidad educativa la que vislumbre esas necesidades y actúe en consecuencia por medio del diseño de un futuro deseado, bajo planteamientos a desarrollar desde el presente para alcanzar ese futuro diseñado y plasmado en la visión escolar, el cual contemplará transformaciones y cambios continuos en el ámbito globalizador.

Desde la implantación de la Ley 115 de 1994, Ley general de educación, se pretendió dar un giro de 180° al concepto, elaboración, ejecución y evaluación de la planeación institucional, como instrumento que conforma estrategias de intervención para transformar la gestión escolar, lo cual contribuye significativamente a la mejora de la calidad educativa en los servicios que así lo concibieran y realizaran, conceptualizando a la calidad educativa como la satisfacción de las necesidades de aprendizaje de la comunidad educativa.

La gestión escolar<sup>37</sup> debe ser considerada como una guía para encaminarse a alcanzar la calidad y la transformación de la realidad que se solicita, para estar a la altura de los cambios acelerados que el ambiente globalizador trae consigo; sin embargo esto no es así.

---

<sup>37</sup> Conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una institución escuela para promover y posibilitar el logro de la tarea educativa en, con y para la comunidad escolar (Pozner:1995) en Orta Sánchez, Rosalinda Martha Coordinadora “Antologías de lecturas para la gestión escolar PEC” s/editorial México 2003.

Conceptualizada también como la capacidad que las escuelas deben presentar para propiciar procesos de transformación de la realidad por medio de una modalidad de participación colectiva de sus integrantes en el diseño, decisión y evaluación de la construcción de la acción educativa que se construye en la cotidianeidad (Chávez:1995) misma obra.

La gestión escolar no siempre está encaminada a la consecución mínima de los propósitos educativos, pues éstos lamentablemente son desconocidos por muchos elementos de las comunidades educativas, los cuales previo conocimiento deben convertirlos en indicadores de procedimientos (lo que orientará a desarrollar los elementos de las competencias necesarias), en estrategias formativas y de evaluación para toda una comunidad, donde primero debe darse la transformación en el plano individual y paulatinamente en lo colectivo.

Desde el contexto globalizador, se le ha conferido a la educación y a la gestión educativa una gran responsabilidad en lo escolar y en lo social, demandando en consecuencia una transformación en su paradigma educativo, orientada hacia el desarrollo de los individuos, con una visión de futuro que responda a las exigencias del mismo, proporcionando a los educandos y a la propia comunidad educativa, herramientas conceptuales, procedimentales y actitudinales, que conformen competencias, en el caso de los educandos: para aprender permanentemente, para el manejo y selección de la información, para convivir, para resolver problemas en todos los ámbitos y para su inserción en los aspectos laborales y sociales; en el caso de los docentes entre otras causas se tienen: la motivación al logro de los estándares, la atención centrada en el educando y en los aprendizajes previa detección de las necesidades, colaboración para trabajar en equipo, dominio de contenidos programáticos, uso de estrategias didácticas de enseñanza y de aprendizaje, para propiciar ambientes favorables para el aprendizaje, competencia en su autoaprendizaje, en la interacción social, para la comunicación, las cualidades personales del docente: como dominio del carácter, el concepto de sí mismo, sus valores y actitudes, etc. (Fernández, J. 2008).

En este sentido, el PEI debe convertirse en un elemento poderoso, donde se reconozca de principio la realidad escolar que se ha construido en cada institución, la cual nos habla de la calidad educativa que ese servicio brinda, empezando por las personas que conforman esa planta docente, directiva y de apoyo entre otros más; que en sesiones colegiadas analice, reflexione, decida, cree, innove, diseñe

con base en una visión y misión institucional, el trayecto a recorrer desde ese presente ya aceptado, hacia ese futuro diseñado y considerado como deseable, a través del cual, los educandos en formación y la comunidad docente, se habiliten en las competencias antes enunciadas y puedan así, dar respuesta a los retos históricos y sociales que ese futuro les imponga. En otras palabras, “garantizar los procesos de formación para la gestión, el liderazgo y la participación” (MEN. Plan decenal)

En ese ambiente globalizante en el cual Colombia se ve inmerso, se requiere que las personas sean competentes, es decir, posean el conjunto de atributos para un desempeño eficiente y eficaz, con lo que se pretende alcanzar resultados en un contexto determinado, combinando recursos tales como: conocimientos, habilidades, destrezas, valores, aptitudes, el saber hacer y actitudes, posibilitando el desarrollo adecuado de roles, de funciones, de actividades o tareas que sea menester llevar a cabo en cada sector de la vida cotidiana y de la vida profesional con la finalidad de adaptarse y poder responder a las nuevas exigencias, de ofrecer alternativas de solución a los problemas actuales, lo que hace urgente y prioritario realizar un estudio de las actitudes de todos los que laboran en el ámbito social, en este caso, en los rectores de las instituciones educativas de educación básica y media, para propiciar cambios actitudinales.

Es por lo tanto, requisito alcanzar una actitud proactiva e interactiva, meta del pensamiento estratégico ante la gestión de la calidad escolar, pues en ella se dejará entrever el compromiso hacia la misión del directivo docente, las competencias que entran en juego, la visión prospectiva de un futuro necesario, que invita a la acción desde el presente; pero una acción producto de la reflexión sobre los procesos de desarrollo institucional, la práctica docente y en consecuencia una acción con sustento y no un activismo tal, que lleve a la simulación pretendiendo creer y hacer creer que se está haciendo todo bien, cuando ésta es la falacia más grande que se puede escuchar, la instrumentación y



ejecución de un modelo de gestión sensible a la tarea educativa, la actitud de asumir la propia realidad de la práctica de gestión en lo individual y grupal, detectar y responsabilizarse por la mejora constante en la calidad educativa, condición que hace necesaria una actitud de disposición, apertura, y renovación de si mismo y con la comunidad educativa a la que se pertenece. Estos procesos implican el mover esquemas individuales y grupales, conceptos de autoridad, de administración, de tarea educativa, de evaluación, de valores, de actitudes; en suma, de actuación.

- **El enfoque gerencial de la calidad total.**

Dentro de la evolución de la administración y la gerencia como objetos de estudio aparece al finalizar el siglo XX un enfoque gerencial que es resultado de la orientación de las organizaciones hacia el logro de resultados: es el enfoque de la calidad total. Este asume la calidad como el eje del desarrollo organizacional, hacia el cual se deben alinear todas las acciones de la empresa. Se puede entender como calidad aquel estado ideal en el cual la organización cumple con una serie de requisitos originados en diferentes ámbitos pero que se canalizan hacia la satisfacción plena de los clientes. El concepto de calidad ha evolucionado a través del tiempo a partir de los estudios de la administración y la gerencia. Y en ese sentido se ha marcado desde hace varias décadas el propósito estratégico de trabajar por la calidad, asegurar la calidad y finalmente se habla hoy día de diseñar e implementar sistemas de gestión de la calidad.

El concepto de sistema está amarrado en su esencia a lo que se conoce hoy como Calidad Total y que transversaliza toda la estructura y todos los procesos organizacionales. En el corazón de toda esta lógica está la mejora continua de la organización en la búsqueda de la eficacia, la eficiencia y la efectividad. La eficacia entendida como el desarrollo de lo planificado, la eficiencia como la realización de acciones con la adecuada utilización de los recursos y la efectividad como el alcance de los resultados y metas propuestas.

A la base de la gerencia de la calidad está la gestión de la calidad, la cual se soporta en ocho principios que fundamentan y proyectan toda la lógica y racionalidad de este enfoque gerencial; estos principios son<sup>38</sup>:

- Enfoque en el cliente: este principio expresa que el cliente es la razón de ser de la organización; por el cliente ella existe y en este sentido todas las acciones del día a día deben ir enfocadas a cumplir los requisitos del mismo, procurando siempre su satisfacción. Organización que no trabaje en esta línea perderá la demanda de los clientes, quienes se alejarán de ella, condenándola a desaparecer. Por tanto se considera que el cliente es el corazón de la organización. Se tienen en cuenta tanto los clientes externos hacia quienes va dirigido el producto o servicio, como también los clientes internos que son los que conforman la organización o empresa.
- Liderazgo: los líderes establecen una unidad de propósito y orientan a la organización hacia el logro del horizonte deseado. Los líderes son el motor para que la organización alcance sus metas. Todos los integrantes de la organización debieran ser líderes y empoderarse de sus funciones y responsabilidades dentro de la organización. Dicen los lineamientos de la gerencia moderna que todos los integrantes deben gerenciar sus procesos y funciones y en tal sentido se cuenta con tres tipos de gerencia dentro de la organización: la alta gerencia o gerencia estratégica que establece el rumbo de la organización; la gerencia media o gerencia táctica que coordina, asesora y supervisa; y la gerencia operativa que desarrolla la labor misional de la organización.
- Participación del personal: está en la misma línea del principio anterior. Si todos los integrantes son líderes, todos ejercen el derecho y el deber de participar en los procesos y direccionamiento de la organización. Se requiere del compromiso y participación de todos para poder lograr lo que la organización se propone. “La calidad la hacemos todos y para todos”. Allí debe

---

<sup>38</sup> Norma ISO 9000:2005. ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas.

existir la responsabilidad de cada uno para entender que lo que se haga bien, lo que se haga mal o lo que se deje de hacer, afecta a la organización de uno u otro modo. La participación bien enfocada se convierte en un deber y responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

- Enfoque basado en procesos: es decir, la estructuración, organización y desarrollo de acciones agrupadas en torno a procesos, de manera que haya lógica, coherencia y racionalidad en el quehacer de la organización. Se entiende un proceso como un conjunto de acciones o actividades interrelacionadas entre sí, que transforman entradas o insumos en productos o salidas, otorgándoles un valor agregado que va en el sentido de cumplir con la misión de la organización. El trabajo en torno a procesos otorga pleno sentido a todo lo que entra y sale de la organización.
- Enfoque de sistema para la gestión: de acuerdo con la teoría científica un sistema es aquel conjunto de organismos que interactúan como un engranaje, como un todo, otorgando valor agregado a cada uno de sus elementos en la dinámica de conjunto, de forma tal que cada parte es esencial pero no puede funcionar por sí sola sino como parte del todo; dentro de este engranaje cada elemento es sinérgico porque pone todo su potencial al servicio del sistema. Es así como el sistema logra ser autopoietico, es decir, auto regenerarse permanentemente y así permanecer en el tiempo y en el espacio. Esta es la lógica como debe entenderse una organización que trabaja con un enfoque gerencial de calidad total. En esa dirección el sistema de gestión de la calidad articula todo los elementos materiales, humanos y técnicos de la organización en un solo engranaje o unidad que trabaja concatenadamente para el logro de los propósitos organizacionales.
- Mejora continua: si los líderes son el motor de la organización porque son los que la movilizan, la mejora continua también lo es por ser lógica y estrategia que constituye el camino por el que trasega la organización hacia el éxito. La mejora continua está constituida por un ciclo que permite a la organización ir

en un espiral ascendente, de crecimiento y progreso institucional. Este está fundamentado por cuatro acciones integradas y secuenciales: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Mediante las cuales la organización asegura la prevención y corrección oportuna de errores o falencias y asegura la calidad a través del desarrollo de planes de mejora continua. De esta manera el ciclo garantiza resultados evidentes y confiables que van en la línea de satisfacer a todos los clientes organizacionales (internos y externos).

- Toma de decisiones basada en hechos y evidencias: este principio asegura una buena orientación de la organización. La alta gerencia que es la responsable de tomar decisiones oportunas y estratégicas para la organización, debe basar su acción a partir de hechos fiables y evidentes; así asegura que las decisiones tomadas son fundamentadas y acertadas y son las más convenientes para la empresa. La toma de decisiones basadas en hechos o evidencias supone el análisis de datos e información obtenida mediante el desarrollo de estrategias que la organización debe institucionalizar, a partir del fomento de una cultura de la rendición de cuentas individuales y colectivas. Esto supone cambios que implican estrategias permanentes de seguimiento, control y valoración de acciones y sobre todo la generación de una cultura de rendición de cuentas.
- Relación mutuamente beneficiosa con proveedores: el accionar de la organización debe ir enfocado al beneficio de todos los involucrados con la misma. Tanto los clientes como el personal de la organización deben resultar favorecidos de una manera u otra, lo más ampliamente posible, con el quehacer de la organización. Covey (2006) lo denomina gana gana. Es preciso tener en cuenta que se considera proveedor aquella persona o entidad que provee los insumos o recursos necesarios para que otra pueda realizar su labor; así toda organización cuenta con proveedores externos que le aportan lo requerido para el desarrollo de la labor cotidiana; pero también existen proveedores internos entre los mismos miembros de la organización; unos miembros aportan a otros miembros lo necesario para el desarrollo de la labor,

de manera tal que hay una producción y entrega en cadena, lo que consolida el proceso hasta obtener el producto o servicio final para el cliente. En este ejercicio cada uno debe esmerarse por hacer lo mejor, de manera tal que se beneficie personalmente al realizar su labor a satisfacción, beneficiando directamente a quien le entrega, ya que aquel podrá contar con un insumo de calidad.

Fuera de los ocho principios enunciados, el enfoque gerencial de la calidad total debe asumir criterios esenciales como los trabajados desde la UCM (Unidad de Calidad UCM, 2010):

- La calidad es de naturaleza humana: por tanto es falible y susceptible de fallas, errores y vacíos. Lo acertado y conveniente está en tomar estos como motor de aprendizaje y crecimiento, generando acciones oportunas para corregirlos y prevenirlos.
- La calidad requiere espíritu emprendedor. Requiere ánimo, disposición, actitud positiva, altruismo. Una actitud siempre favorable permite un trabajo entusiasta, agradable, positivo, creando un verdadero clima para la productividad y la calidad.
- La calidad se consigue estudiando, escribiendo, investigando, innovando. Disciplina y mente abierta al conocimiento son principios que garantizan una labor con calidad y en consecuencia el logro de metas propuestas.
- La calidad se logra con talento humano motivado, reconocido, estimulado. El trabajo de la alta gerencia por conseguir la creación de un clima organizacional o laboral agradable, en el cual los funcionarios se sientan satisfechos, posibilita un trabajo con ganas por parte de aquellos y genera identidad, compromiso y sentido de pertenencia institucional.
- La organización como sistema abierto, crítico y de aprendizaje, que moviliza el pensamiento, la apertura al conocimiento y el aprendizaje permanente. En ella

se dinamizan verdaderas ruedas del aprendizaje; todos aprenden de todos y trabajan en equipo, abordando constructivamente las situaciones de la organización.

- La formación como eje de la gestión institucional. Si se trabaja con un enfoque de calidad y como sistema abierto al aprendizaje, los procesos de formación del talento humano deben ser el eje de los procesos de mejora de la organización. Un talento humano formado es la clave para desarrollar procesos con calidad.
- La cooperación – Negociación: Redes, alianzas estratégicas. Para conseguir calidad es fundamental el trabajo en equipo, el trabajo en red, la conformación de verdaderos bloques de poder. Una organización mirada no solo hacia adentro sino también hacia afuera, en relación con el entorno, con una lógica de unión donde a partir de esfuerzos colectivos se consiguen metas colectivas para beneficio de todos. El trabajo individual, aislado ya no opera. Organización que trabaje con este paradigma se irá quedando rezagada y posiblemente desaparecerá. La unión hace la fuerza. Hoy día se promulga una triada de conceptos que en práctica son una estrategia para el logro del éxito empresarial: proyecto – dialogicidad – red. El apoyo a la generación de ideas y propuestas capitales que puestas en escena se dialogan en una interacción y esfuerzo colectivo. De esta manera se configura trabajo en red, se construye unión en el sector productivo o de servicios, se consolida una verdadera comunidad empresarial, una comunidad de sentido.

Los principios y criterios que se han expuesto constituyen la esencia del enfoque de la calidad total, un enfoque gerencial actual, privilegiado por ser muy integral. Como todo enfoque teórico no es puro, pues recoge elementos y fundamentos de las teorías clásicas de la administración promulgadas a través del siglo XX, como también de los demás enfoques gerenciales, sobre todo del estratégico del que retoma elementos de direccionamiento para las organizaciones. Inicia con diagnósticos situacionales profundos y a partir de ellos formula plataformas

estratégicas sólidas para guiar la organización al alcance de horizontes deseados. Tal plataforma debe ser planificada con el mayor cuidado posible, con visión crítica y estratégica.

Una planificación estratégica de la calidad está constituida por los siguientes momentos (Steiner, 1998):

- Realización de un diagnóstico situacional de condiciones mínimas de la organización, que determina cómo se encuentra la organización para asumir el enfoque de la calidad total; qué tiene y qué le falta.
- Determinación de necesidades y expectativas de los clientes y formulación y priorización de intenciones de la organización frente a ellas.
- Formulación de una política de calidad que sea el eje de acción de la organización; dicha política reúne los elementos esenciales con los cuales se compromete la organización frente al cliente. Esta política debe ser revisada y actualizada periódicamente, ajustándola de acuerdo a las cambiantes condiciones del entorno y sobre todo a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Despliegue de la política de calidad a través de la formulación y desarrollo de objetivos de calidad. La política como ideal de la organización debe operacionalizarse y que mejor que la formulación de objetivos que desplieguen cada una de sus intenciones. Tales objetivos de calidad se convierten en fundamentos de gerencia y gestión sobre los que debe alinearse el día a día de la organización. Estos objetivos deberán tener un seguimiento, control y valoración permanente para determinar su alcance y reorientar oportunamente el rumbo.
- Estructuración de un plan estratégico que determine acciones a emprender a corto, mediano y largo plazo para desplegar la plataforma estratégica formulada y así alcanzar el horizonte institucional. Este plan estratégico debe ser formulado de acuerdo con las áreas de gestión y los procesos de la organización y debe contener metas, indicadores de gestión y de resultado,

estrategias, actividades, recursos, responsables, tiempo de realización. A este plan debe igualmente realizársele seguimiento y valoración permanente, de manera que se posibilite la reorientación de acciones en forma oportuna.

- Algunas organizaciones elaboran un cuadro de mando integrado; otras matrices de indicadores. En cualquiera de estos instrumentos de gestión se condensan metas e indicadores por áreas de gestión, facilitando el seguimiento y valoración en forma oportuna. Esta es la base para tomar decisiones adecuadas y estructurar y desplegar planes de mejora.

- **Los sistemas de gestión**

Para entender este concepto es importante conocer un poco sobre cada término:

- Sistema: concepto referido a un conjunto de elementos o partes que interactúan permanentemente de manera dinámica, coherente, lo que les permite reproducirse y mantenerse, logrando resultados potenciales gracias a la unión de sus atributos o propiedades.
- Gestión: conjunto de acciones que hacen posible el alcance de un horizonte deseado. Capacidad de la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Se puede entender un Sistema de Gestión como: “conjunto de dinámicas de gestión organizacional basadas en lógicas y en normas de calidad vigentes y pertinentes, que tienen como propósito fundamental la búsqueda de la calidad y la excelencia, en procura de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y de la sociedad en general” (Juran, 2010).

Un Sistema de gestión reúne modelos y normas de calidad que aplican a la organización desde diferentes ámbitos, logrando unificadamente con lógica y racionalidad estratégica una gestión integrada, en red, en todos los sectores y ámbitos organizacionales.



Bondades de un sistema de gestión (Universidad Católica de Manizales, 2010).

- Alineación del trabajo de cada funcionario con el horizonte estratégico de la organización.
- Enfoque de procesos para la realización del quehacer: todas las acciones que se desarrollen no serán aisladas; estarán conectadas lógicamente, con sentido, de manera que formen una cadena de valor agregado que genere calidad al producto o servicio esperado. Así se percibirá la gestión organizacional de manera integral, como un todo y no como parcelas; se podrá trabajar en red.
- Se tendrán procedimientos claros y puntuales para las acciones a desarrollar en cada sitio de trabajo, los cuales serán conocidos y manejados por todas las personas que participan en la labor. Esto permitirá claridad y ausencia de contradicciones.
- Todo estará documentado generando agilidad y facilidad en el trabajo, de manera que se tengan evidencias concretas para la toma de decisiones en tiempo real.
- Habrá unidad de criterios para el manejo de la documentación organizacional: estandarización de formatos, lo que permitirá claridad en la información y la comunicación entre unidades o dependencias.
- Se tendrán archivos ágiles, de fácil manejo, eliminando la duplicidad.
- Se trabajará con el ciclo de la mejora continua (Planear, hacer, verificar, ajustar) lo que permitirá fortalecer continuamente los procesos, a través de autocontrol, autoevaluación y autogestión.
- Todo el quehacer de la organización responderá a políticas y objetivos de calidad definidos, que están en relación directa con lo que la Sociedad espera de ella.
- Se podrá determinar con facilidad el alcance de las metas planteadas, gracias a indicadores de gestión definidos. Esto será fundamental para realizar un análisis estadístico de la gestión, tomar decisiones, gestionar el riesgo y emprender acciones de mejora.
- Se tendrá un sistema de atención a quejas, reclamos y sugerencias.
- Se contará con directrices claras y precisas para el servicio al cliente.

- Se contará con un trabajo de pares (visión intersubjetiva), lo cual ayudará a mejorar continuamente (auditores internos de calidad , unidad de control interno, revisiones por la dirección)
- Se podrán identificar los costos de la no calidad (costos ocultos por reproceso).
- Se podrán identificar y promocionar experiencias significativas.
- Ventaja competitiva en el sector del se hace parte.

Como se puede apreciar, un Sistema de Gestión implica calidad, eficacia y eficiencia para cada puesto o sitio de trabajo; implica agilidad en la gestión; implica satisfacción de usuarios...implica mejora continua. Es una decisión estratégica que se debe apoyar.

Para que un Sistema de Gestión se haga realidad se necesita la colaboración y participación activa de todo el personal de la organización: el buen ánimo, disposición, participación son decisivos para lograr esta meta. El sistema de gestión necesita líderes, personas comprometidas y participativas.

Es común encontrar que los SGC son concebidos, diseñados e implementados con una racionalidad técnica e instrumental, cuya esencia es la fundamentación, estandarización y operacionalización de los procesos de gestión en la organización, cosa que indiscutiblemente es muy valiosa para el funcionamiento y los resultados esperados. Esta racionalidad conduce a que la organización asuma de manera sistemática pero más bien mecánica, no reflexionada, el funcionamiento del sistema, involucrando la vida misma de la institución en un ciclo regenerador desprovisto de racionalidades críticas y comunicativas, que son esenciales. Nuestra visión educativa nos indica por tanto, que es necesario trascender esta concepción y de manera muy juiciosa, incorporar la dimensión pedagógica e investigativa al SGC. Hechos como los que se listan a continuación y que se consideran dificultades actuales en los SGC son un llamado de atención para que las entidades responsables de la formación en la calidad, centren sus esfuerzos en trascenderlos, generando el requerido cambio en la concepción y

abordaje de la calidad; de hecho ya algunos autores como Peter Senge, Stephen Covey y otros han empezado a hacerlo, originando alternativas y nuevas miradas de la calidad desde un enfoque humanista y ambiental. En el área de la educación poco se ha hecho; allí está el reto para la institución educativa; véanse algunos de estos hechos (Universidad Católica de Manizales, 2010):

- Visión técnica de la gestión, olvidando o colocando en segundo plano la dimensión humana de la organización.
- Resistencia al cambio, manifestado en la dificultad de algunos miembros de la organización para comprender, interiorizar y asumir las nuevas lógicas de la gestión.
- Visión parcial o fractal del sistema, de acuerdo al área de trabajo o cargo, lo que incide en la trazabilidad de los procesos.
- Continuidad del divorcio entre el modelo de gestión y el modelo pedagógico institucional.
- Ausencia de procesos de formación continua como eje o columna vertebral de la gestión.
- Ausencia de procesos investigativos, que movilicen pensamiento y generen nuevo conocimiento en el campo del saber.
- Ausencia de fundamentos epistemológicos y conceptuales sobre la calidad, tanto en directivos como en personal de las organizaciones. La mayoría de las organizaciones conocen sólo lo técnico u operativo de los sistemas y con ese conocimiento se quedan.

Las realidades a las cuales se enfrentan las organizaciones de hoy llevan a la creciente necesidad de pensar cómo conducir las de un modo acertado, hacia el alcance de su horizonte deseado. Para ello se deben enfrentar una serie de retos y desafíos del medio, enmarcados por tendencias como la globalización, la competitividad, la excelencia, la anticipación, la movilidad de pensamiento, el trabajo en equipo, entre otras; que deben ser resueltas de la mejor manera posible; de lo contrario la organización tiende a desaparecer. En esta función tan

importante la gerencia y la gestión juegan un rol trascendental, pues de ellas depende el éxito o el fracaso. Ambas son conceptos trascendentes en las organizaciones de hoy.

## ✓ LAS CATEGORÍAS GESTIÓN Y CALIDAD

Construir la categoría “calidad”, como objeto de conocimiento en interacción con otras categorías como “gestión”, “organización”, implica identificar el sentido de dicha categoría en el proceso mismo de evolución de la sociedad. Su abordaje es necesario pensarlo como una construcción humana. Acercarse al concepto “calidad” implica de manera inmediata su relación con la categoría interacción, pues se convierte en una cualidad de un producto o bien, que aunque objetivable, es resultado de la interacción de los seres humanos que participan en la construcción del mismo.

Lo menciona Juran en su comprensión de la calidad como una categoría de interacción entre dos seres humanos, dos entidades, dos organizaciones, por dar algunos ejemplos, que cumplen un rol fundamental en la construcción de la nueva sociedad y de la nueva organización, en este caso educativa.

Calidad, “Adecuación para el uso” plantea Juran, “Adecuación para el objetivo”, plantea Deming”; en cualquiera de los casos hablamos de la percepción de lo correcto entre dos categorías poblacionales: proveedores y clientes.

La calidad según la historia surge como un sentimiento de orgullo de un gremio peculiar, el gremio de artesanos quienes quieren hacerse a un “buen nombre”, por tener la capacidad de ofrecer garantía de los productos manufacturados por ellos. Esta visión de su participación en la interacción de negocios, los hace particulares, por que el resto de gremios tienen una visión de que los costos de calidad los

debía asumir el cliente, por haber comprado y no haber detectado previamente la calidad.

Desde la acción consciente del Artesano o “sujeto” interesado en incorporar un sello a lo que hace, se moviliza la disposición de estar alerta a los factores que intervienen para mantener y garantizar las condiciones necesarias en la creación de su producto. Es aquí donde la “inspección” como metodología se convierte en el toque especial para garantizar un producto, (práctica de los artesanos).

Con la expansión del mercado y la creación de productos en línea se construye un mundo globalizado, en el cual la categoría calidad es el “lazo” que amarra el mundo de las relaciones empresariales y genera un piso sólido a las negociaciones entre seres humanos, dos entidades, o dos organizaciones, que tienen tan solo un objetivo en común: el producto o servicio en oferta.

En esta relación de “proveedor - cliente-”, la calidad se convierte en el límite de la libertad de cada uno, para asumir la responsabilidad de su rol en el negocio de intercambio de capitales, de potencialidades humanas, de conocimientos adquiridos entre otros, para participar en el ambiente empresarial preocupándose por el bienestar del otro.

La calidad puede verse hasta este momento entonces, como el ejercicio racional humano de interacción, realizado con el fin de objetivizar lo “justo” lo “correcto” lo “confiable” lo “mejor para todos”; el deber ser en una relación de negocios.

La calidad en su carácter de categoría objetivada socialmente surge como la necesidad de contar con pruebas y garantías de la idoneidad del producto al momento de la venta; pero de igual forma, de vincular la responsabilidad del proveedor en las falencias del producto que ofertó y vendió. Finalmente “la calidad” se convierte en una categoría pragmática que inicialmente busca regular

la relación del mundo privado de 2 sujetos, que a su vez construyen el mundo de lo público en equidad.

Uno de los muchos retos que ha enfrentado la categoría calidad desde sus principios en un mundo globalizado, ha sido construir un lenguaje único y satisfactorio para quienes participan en la relación de negocios; otro reto ha sido la necesidad de control de variables no previstas y tratar de contrarrestar los efectos negativos de las variables intervinientes que no son controladas por los participantes de esta interacción de negocios. Para superar ambos retos las estrategias de gerencia se convierten en aliado fundamental.

La interacción de negocios es parte del “mundo de la vida”; la calidad en esta interacción es una producción intencionada del sentido de responsabilidad del Ser humano, que busca mantenerse y además direccionar los diferentes fenómenos de esta relación social (cliente-proveedor); para esto se adhiere al paradigma empirista, mecanicista o positivista a la hora de regular y direccionar dicha relación.

Este enfoque le brinda la oportunidad a la categoría calidad desde su fin que es el “mejoramiento continuo” de crear estándares que marcan la necesidad de implementar sistemas o rutas de comportamientos idóneos desde la alta dirección, las funciones directivas, de supervisión y operativas propias de cada organización.

En este momento de la definición de la categoría calidad, apoyada en la visión de Deming de la calidad como “Adecuación para el objetivo” y la tendencia del uso de la calidad al ámbito organizacional en busca de reducir costes como lo plantea Feigenbaum (2003); convierte a la categoría calidad en un principio de dirección organizacional teniendo como primer objetivo movilizar el ambiente organizacional necesario para interiorizar prácticas diarias por parte de todos los integrantes de la organización, propias de la vivencia de la calidad como estilo laboral.

Se requiere así ser todos pequeños artesanos que no trabajan de manera individual si no con una visión de equipo.

La “interacción” como categoría superior, de la categoría “calidad”, depende de otra denominada “lenguaje”; así mismo esta categoría es determinante en la relación de negocio.

La articulación conceptual que se presenta a continuación pretende reflexionar alrededor de la categoría “Gestión” teniendo como punto de partida el sujeto. Esta reflexión parte de reconocer que las acciones fruto de una intención de gestión tienen antecedentes en el bagaje cognitivo del sujeto, las formas de apropiación de los conocimientos y las experiencias interiorizadas en los diferentes procesos de socialización de cada sujeto.

De igual forma se establecen relaciones entre la categoría “Gestión” e “interacción” como base de la configuración de los estilos de gestión y como factor determinante en la adquisición de competencias sociales para influir y movilizar la cultura necesaria para el logro de objetivos sociales y organizacionales.

Esta construcción conceptual es transversalizada por la adquisición y movilización del conocimiento como factor fundamental cuando de desplegar el potencial humano se trata.

### **GESTIÓN: La gestión desde una mirada interna del sujeto.**

Siendo la gestión una forma de movilización de energía interna que se irradia en el exterior de acuerdo con la forma como se usan las herramientas con que se cuenta y cómo se influye en los sujetos que se abordan para lograr un objetivo, es importante comprender cuales son los elementos y procesos que confluyen y se constituyen en cada sujeto a la hora de crear su estilo de gestión; para encontrar

dichos elementos y procesos se debe empezar por relacionar la “gestión” directamente con el desarrollo cognitivo de cada sujeto.

La cognición según Berk, L (1998) y Piaget, Jean (1973 ), hace referencia a los procesos y productos internos de la mente que llevan al conocimiento, donde se incluyen actividades mentales como memoria, atención, simbolización, análisis y síntesis, generalización, tematización, argumentación, modelización y meta cognición, entre otros. La cognición como acto o proceso de conocimiento reúne igualmente los procesos de razonamiento, imaginación, toma de decisiones, solución de problemas, pensamiento y lenguaje entre otros.

Es así pues, como la cognición de un sujeto determina en gran medida la manera de conocer, recoger, organizar y utilizar el conocimiento; de igual forma define las habilidades del sujeto para el auto-reconocimiento, el establecimiento de metas, la planeación, la auto-dirección, iniciación, auto-inhibición, auto-monitoreo, auto-evaluación y pensamiento flexible, siendo estas habilidades determinantes en los resultados de gestión de cada sujeto.

Para comprender cómo se estructuran estos procesos se toman las construcciones realizadas por el Dr. Carlos Eduardo Vasco y el Dr. Oscar Eugenio Tamayo (2005) donde plantean 3 subprocesos o niveles de complejidad:

**Sensación:** definida como la función del ser humano que “recoge información de los medios externo e interno a través de los 7 órganos de los sentidos y otros receptores, para ser llevada al SNC (Sistema nervioso central) por medio de las vías nerviosas y ser analizada, interpretada, memorizada, aprendida o transformada en acciones.”

**Percepción:** se considera como la representación sensorial interna. “El encéfalo no se limita a recibir impresiones del mundo externo, si no que construye imágenes basándose en una integración altamente selectiva de los inputs que



aportan las diferentes vías en paralelo”. Es importante recordar que para Kant, la percepción era un precepto o preconcepto.

**Procesos de pensamiento simple y complejo:** teniendo claro que el proceso cognitivo es imposible desligarlo del proceso emotivo, se define el pensamiento simple en actividades mentales como “análisis, síntesis, abstracción, simbolización, juicio, generalización, particularización” y se define el pensamiento complejo en actividades mentales como “teorización, argumentación, modelización, meta cognición”.

Toda cognición y todo pensamiento desencadena una respuesta emotiva o afectiva, que nos sirve para rechazar el proceso cognitivo, para mirarlo de forma indiferente o para asumirlo con sentimientos positivos y hacerlo parte de nuestra energía y forma de gestión.

Es así como los esfuerzos por conocer los procesos cognitivos del sujeto para comprender sus comportamientos, llevan siempre a identificar las emociones “camino de la afectividad”, como factores determinantes en las respuestas que el sujeto exterioriza en todo momento. Lo planteó la teoría freudiana al afirmar que la inteligencia, el pensamiento y la actividad son inseparables de la vida afectiva; para Piaget es una condición necesaria, pero no suficiente ya que la afectividad solo puede llevar, según él, a una aceleración o a un retardo pero nunca a la formación de estructuras cognitivas, que dispondrían de autonomía; por otra parte, plantea que la afectividad no precede el conocimiento, ni es anterior a ella, si no que discurren paralelamente; por otro lado el Psicoanálisis Kleiniano, sostiene que los objetos cognitivos son en principio internos (imagen interna de la madre), y , a través de de los intercambios con sujetos externos (madre real u objetiva), se desarrollaría la mente del niño.

Asimismo Bleuler (2011) quien plantea “ sentimientos, emociones y pasiones” como el conjunto del acontecer emocional de la persona y Rorschach(2012) en su

interés por diagnosticar las características afectivas de una persona con base en su interpretación de colores y movimientos; dejan entrever que se entiende por sentido de emoción, el estado de sentimiento intenso y relativamente corto que ubica al sujeto en un estado complejo de su organismo, que incluye cambios fisiológicos del más amplio carácter ( respiración-pulso-secreción glandular, etc.) y desde el lado mental un estado de excitación o de perturbación reflejado en un impulso hacia una forma definida de conducta. Son las emociones pues, las que se encuentran estrechamente ligadas a la necesidad y la motivación, al deseo y la frustración; siendo estos elementos determinantes en la acción de gestión.

La anterior reflexión es importante en la medida que se reconozca la cognición por parte del ser humano, que a la hora de definir la forma, se auto-gestiona y gestiona en su contexto, lo que determina, como lo diría Gardner, el desarrollo de habilidades requeridas para el conocer; desde este punto de vista también determina sus habilidades para transformar y crear sus condiciones materiales, sociales, culturales y organizacionales de vida.

El conocer es habilidad fundamental de quien gestiona y se extiende a los retos actuales de la sociedad y de las organizaciones -“Las organizaciones, hoy en día, tienden a ser organizaciones del conocimiento. Cada puesto es ocupado por alguien que conoce su tarea, que no actúa por delegación sino por pericia. Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual hace un diálogo con su público capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno”. (Gómez, Ernesto 2003).

Dicen los autores que una de las características más sobresalientes del conocimiento es que es uno de los únicos bienes que crece más cuando se comparte. Cuando se comparte el conocimiento al interior de la organización, no solamente otras unidades adquieren información, sino que hacen

cuestionamientos que proporcionan retroalimentación, la amplifican y modifican, y esto automáticamente adiciona valor para quién la comparte.

Este reto nos presenta la necesidad de trascendencia del conocimiento individual a la colectividad, donde solo las representaciones compartidas hacen posible la comunicación en el sentido más alto de este término: hablar de Gestión del Conocimiento que desde las relaciones básicas y populares de comprensión se presenta como “proveniente del inglés *knowledge management*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización”. Wikipedia.” Es hablar de cómo estructurar la base fundamental de la Gestión de la calidad”.

En la actualidad quienes poseen una nueva visión de gestión empresarial parten de la valoración del conocimiento como activo insustituible de las organizaciones y en consecuencia dedican sus mejores esfuerzos al desarrollo del capital intelectual de las empresas que son las personas que allí trabajan.

### **La gestión desde una mirada de interacción del sujeto:**

Teniendo claro el proceso cognitivo de cada sujeto para producir conocimiento; y reconociendo la función del conocimiento a la hora de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para el logro de un objetivo que es lo que implica la gestión; es inevitable relacionar la gestión como una habilidad de interacción basada en el conocimiento.

Witking (1981) afirma que los estilos cognitivos son la manifestación de un proceso evolutivo cuyas directrices son las respuestas aprehendidas de los sujetos a condiciones particulares del medio ecológico, económico, social y cultural en el que la persona ha nacido y crecido; tales factores determinan las

tendencias cognitivas propias hacia las cuales se dirigen los sujetos; y es con base en estas que se producen los diferentes tipos de interacción.

Son pues los estilos cognitivos modalidades de elegir y procesar información disponible, que están muy ligadas a las orientaciones de valores centrales del contexto cultural, pues es allí donde se destacan las cosmovisiones centradas en proyectos colectivistas, o centradas en la valoración de la individualidad y la autonomía.

Así pues, estos estilos cognitivos configuran estilos de gestión, reflexividad-impulsividad, adaptación –innovación, dependencia-independencia de campo (como cambiar su estilo de gestión – Robert, Benfaire); lo anterior significa que cada estilo cognitivo desarrolla ciertas habilidades para aproximarse a la información y no desarrolla otras; en este sentido, cada estilo cognitivo presenta ventajas frente a ciertos tipos y fuentes de información y desventajas sobre otras, que a su vez configuran su estilo de gestión.

Gestionar requiere del desarrollo de competencias sociales para coordinar el uso de todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, lo que a su vez implica amplias y fuertes interacciones, fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso, los seres humanos y los productos que se desean obtener.

Las tendencias cognitivas perfilan las competencias sociales a nivel interpersonal; dentro de ellas se configuran la capacidad de influir en otros, la resolución de situaciones ambiguas de acuerdo a sus perspectivas y de acuerdo al sentido que para cada uno es relevante, que proviene de sus propias motivaciones, pero que a su vez requieren de la negociación con las emociones e intereses de otros. Lograr este nivel de negociación de intereses y emociones empieza a determinar el alcance de estilo de gestión de cada sujeto

En la gestión como habilidad de interacción y movilización del conocimiento, se privilegian las competencias y el dominio de las relaciones sociales; esto tiene como indicador de eficiencia, efectividad y eficacia, cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos; sin estrés y con buen clima interpersonal; lo que requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes. (Modulo III Especialización en Gerencia educativa).

En esta construcción teórica se plantean como elementos de la administración: la previsión, la planeación y la organización; estos direccionados a la construcción o estructuración del organismo social; de igual forma se presentan como elementos que tienen por fin manejar, hacer actuar y operar o funcionar ese organismo social ya construido: la integración, la dirección y el control.

“Integrar es obtener y articular los recursos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. Según el autor Agustín Reyes Ponce (2013), la planeación ha dicho “qué debe hacerse y cuándo”; la organización ha señalado quiénes, dónde y cómo deben realizarlo; falta todavía obtener los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros teóricos formados por la planeación y la organización: esto lo hace la integración, aquí hay referencia especialmente a la de personas.

Este concepto de integración hace referencia a que “debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres”. Esta reflexión resalta que para desempeñar un puesto o función, se requieren requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales y sociales; lo que implica, encontrar el ser humano adecuado para el puesto adecuado. Desde esta reflexión teórica se cita a Drucker quien ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es “el problema básico de la industria moderna”.

Para el correcto desempeño de un individuo en un cargo, se le debe proveer de los elementos administrativos necesarios que le permitan hacer frente, en forma eficiente, a las obligaciones de su puesto. Es por esto que se identifica necesario reconocer cada sujeto en sus habilidades cognitivas y de socialización para movilizar procesos de autogestión y de gestión colectiva, en pro de los intereses colectivos de la organización o grupo que se quiere gestionar.

Las competencias sociales de gestión que parten del reconocimiento del papel del conocimiento en los grupos a liderar, según Slater y Bennis, predicen que las organizaciones deben moverse hacia formas más democráticas de interacción. "Democracia... es el único sistema con el que se puede exitosamente afrontar las demandas cambiantes de la civilización contemporánea... la democracia se ha vuelto una necesidad funcional ya que los sistemas sociales compiten por la sobrevivencia bajo condiciones de cambio crónico." (Slater y Bennis, 1990).

Teniendo como base la democracia como estilo de gestión e interacción, se movilizan acciones de capacitación y formación integral, de adiestramiento sistemático, de generación de ambientes sanos para recibir órdenes precisas y adecuadas; para la delegación conveniente y eficaz de la autoridad, que a su vez requiere de posibilidades de ascenso y progreso en la empresa, entre otras.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa alrededor de estilos de gestión, que configuran comportamientos y actitudes valoradas por todos, se puede decir que se está dando paso a la cultura organizacional necesaria para pensar e implementar la calidad como objetivo de interacción organizacional y social.

#### **Gestión desde una mirada de construir cultura:**

Las culturas se pueden considerar como sistemas diversos de adaptaciones humanas, que se presentan en diseños de vida o para la vida, de carácter colectivo con cierto grado de organización. Las culturas configuran un conjunto de

respuestas de adaptación, las cuales pueden considerarse como producto de la acción gestada dentro de una experiencia ecológica – histórica. Esteban Ocampo Flórez (2005). Las respuestas adaptativas implican procesos de equilibración, desequilibración y re-equilibración de los intercambios exigidos entre el medio ecológico y el hombre.

La Gestión se convierte en un acto inteligente que permite la coordinación y la organización de acciones equilibrantes; lo que a su vez requiere de ciertas competencias sociales y la materialización de estas en ciertos dominios de las prácticas de socialización a través de procesos educativos y formativos. Todas estas circunstancias e influencias, por separado o en conjunto, tienen una relación directa con el desarrollo de las habilidades cognitivas.

Geertz (1989 y 1992) proponen una concepción semiótica de la cultura como sistema de interacción de signos interpretables. No es una entidad, sino un contexto, definido por J.J Bruner (1988) como “los signos con que hablamos, las maneras mediante las cuales operamos, la autoridad con que revestimos nuestras opiniones o las de los otros, el contenido fragmentario de nuestros sueños, las formas inagotables del deseo, las melodías de los cuerpos, los dioses que adoramos, los ritos mediante los cuales interactuamos, las ceremonias con que nos apropiamos de la muerte hasta volver incluso a ella, una fiesta del significado, hecho social, una comunicación, el ánfora, la pena de la herencia y del más allá, de la justicia humana o el castigo humano ” (En “El espejo trizado”).

Berry, en 1974, llevó a cabo un estudio de diez grupos de nivel de subsistencia, para examinar la hipótesis de que la persona cuya cultura constituye una adaptación a las circunstancias, que hacen que la cacería sea una actividad económica adaptativa, deberá poseer una buena discriminación visual y habilidades especiales; su cultura debería apoyar el desarrollo de estas habilidades, a partir de ciertas prácticas de socialización, cuyo contenido haga hincapié en el ejercicio de dicho campo de dominio.

Es así como la gestión de la cultura social u organizacional deseada para el logro de objetivos definidos, debe potencializar las habilidades cognitivas de los sujetos, las cuales adquieren un valor adaptativo a las situaciones concretas en las que se está realizando el procesamiento de información de la realidad, donde la gestión debe realizarse con hincapié en los comportamientos, obtención de habilidades y conocimientos que requieren los objetivos propuestos. Los cuales al constituirse y configurarse como cultura empiezan a tomar la forma de valores estratégicos para el éxito de la gestión.

Las personas deben crear y cambiar la organización, no viceversa. Esto sólo puede lograrse por medio del aprendizaje, empezando por aquéllos que desempeñan el papel clave en la organización: los gerentes.

Brian Quinn en su libro "Intelligent Enterprise" asegura: "La adecuada administración del conocimiento y el capital intelectual de las organizaciones es hoy en día la única ventaja competitiva que las empresas pueden desarrollar frente a sus competidores". Todas las empresas, sean públicas o privadas, se han convertido de manera dominante en depositarias y coordinadoras de conocimiento. La adecuada administración del intelecto organizacional unido al servicio que se pueda ofrecer a los usuarios de la misma, va directamente relacionada a la creación de valor agregado y generación de riqueza.

De igual forma, el autor James Brian Quinn en su libro "Intelligent Enterprise" (2010) asegura: "La capacidad para administrar el intelecto humano y para transformarlo en servicio o en grupo de servicios integrados en un producto, se está volviendo una habilidad crítica para los gerentes de ahora. A fin de generar y transferir conocimiento, existen distintas acciones coordinadas, características de las organizaciones que aprenden".

Las estructuras jerárquicas bloquean el aprendizaje organizacional y el crecimiento del capital intelectual, debido a que no facilitan la comunicación e



inhiben los procesos de formación de redes de gestación y transferencia de conocimiento. Por lo que una organización que aprende debe diseñar una estructura organizacional flexible. Debe fomentar el uso de tecnología para la creación de bases de datos de conocimiento que registren las experiencias de la empresa y que faciliten el acceso de la información para su uso en nuevos proyectos.

El diseño de sistemas que soporten e incentiven los comportamientos y actitudes que se necesitan para el éxito, son esenciales para fomentar y administrar las prácticas que caracterizan a las culturas de aprendizaje. De igual forma, la rotación planeada de los miembros de la organización en diferentes áreas y especialidades de la organización, debe ser fomentada con el propósito de generar nuevas competencias y permear el conocimiento a través de la organización.

En este sentido una organización que aprende, según García Arturo (2001), es aquella que es hábil para crear, adquirir, interpretar, transferir y retener conocimiento, así como tener la determinación de modificar su comportamiento para reflejar nuevo conocimiento.

Diseñar una Organización que Aprende, es sin duda, una tarea ardua y difícil; requiere una transformación personal y organizacional de como se piensa y siente; requiere llevar a cabo nuevas prácticas de trabajo y romper con los patrones tradicionales de pensamiento y conducta, lo cual significa hacer un gran esfuerzo y requiere de persistencia, compromiso, un gran liderazgo y trabajo en equipo, que estimule y soporte las modificaciones necesarias para el cambio.

#### ✓ **UNA MIRADA PEDAGÓGICA E INVESTIGATIVA DE LA CALIDAD**

Hablar de calidad es reflexionar sobre un concepto muy discutido, trabajado y muy utilizado en la actualidad, que puede ser definido desde una perspectiva

multidimensional. Se habla de calidad de vida, calidad de las instituciones y calidad del trabajo (De Miguel, 1994:265). Constituye una de las tendencias gerenciales que se relaciona directamente con los procesos de desarrollo organizacional y que incide de diferentes maneras en el direccionamiento estratégico de las mismas.

Esta tendencia está automáticamente asociada a otras, que en conjunto se configuran como todo un fenómeno económico, social, cultural y empresarial del siglo XXI; hablamos de tendencias como la movilidad paradigmática, la competitividad, la anticipación, la excelencia, entre otras, que devienen en un nuevo concepto incorporado a la realidad de las organizaciones: el de Pensamiento Crítico.

Se sabe implícitamente que organización que no aborde estas lógicas y las asuma con conciencia plena, está sometida a quedar rezagada y posiblemente extinguirse, ya que no puede avanzar a la par que las demás y lo más grave, a la par de los movimientos de cambio y evolución que dinamizan el mundo actual en cualquiera de los campos del saber o del desarrollo humano.

Pero, ¿Qué entender por calidad? Es un asunto que requiere revisión bibliográfica, reflexión y discernimiento mental. Conceptos hay muchos; autores como Deming, Crosby, Ishikawa, Covey, entre otros, lo trabajan. Si se quiere sacar de todos ellos elementos y construir un concepto integral, podría afirmarse que Calidad es aquella situación permanente e ideal en que los procesos y productos o servicios de una organización responden a los requisitos esperados en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes a los cuales están dirigidos; es adelantarse a las exigencias y necesidades actuales de los usuarios, para proveerles de nuevas y más avanzadas y excelentes formas de lograr su plena satisfacción; es vivir en un estado de mejora continua. *“la calidad, en definitiva, es el comprometido juicio entre los diferentes elementos internos y*

*externos que participan en todo el ciclo de actividad de una organización” (López 1994:45).*

Calidad es también un atributo que indica satisfacción, competencia, integralidad, aproximación a la perfección; coherencia, pertinencia... y en fin una serie de atributos que la hacen deseable y alcanzable por parte de los seres humanos. Es decir, calidad es el “conjunto de propiedades y características de un servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades implícitas o explícitas” (UNE 66-001-92). En fin, relacionar cantidad de conceptos sería una tarea agotadora pero a la vez tonta, ya que el concepto de calidad lo construye cada uno o una desde su óptica, visión, contexto e intereses privilegiados. Lo que se quiere que quede claro aquí y ahora es que la calidad es un proceso permanente, no es un estado temporal, como también, un medio para alcanzar lo deseado; no es un fin en sí misma.

Ahora bien, a lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica.

Esta evolución ayuda a comprender dónde se gesta la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al usuario del servicio o cliente y, en definitiva a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Así, la calidad como concepto, como estrategia y en general como enfoque de gestión, viene siendo trabajada por gran cantidad de autores, colectivos y organizaciones. Se añade aquí otro concepto: el de gestión de la calidad. “La gestión de la calidad ha evolucionado con el propio concepto de calidad. Sin un

previo análisis del concepto de la calidad no se comprendería bien el proceso para gestionar la misma”(González (2002: 83).

Puede entenderse como tal el proceso disciplinado de análisis y reflexión en torno a fundamentos, métodos y operaciones necesarios para lograr que los procesos organizacionales se desarrollen con racionalidad, lógica, coherencia y de acuerdo con criterios preestablecidos que conduzcan a la satisfacción de clientes internos y externos de las organizaciones.

En este sentido, la gestión de la calidad hace referencia a la implantación de procesos que tienen a la calidad como pilar fundamental de la organización; la gestión de la calidad tiene que ver con la interacción de tres procesos:

- *La planificación de la calidad*, que incluye la identificación de clientes, la definición de sus necesidades y el diseño de productos y servicios que satisfagan esas necesidades.
- *El control de calidad*, que implica medición, comparación, y, en su caso, la corrección necesaria para que los productos y los servicios se elaboren, o presten, de acuerdo a los requerimientos de calidad previamente establecidos.
- *La mejora de la calidad*, como resultado de prácticas continuas dirigidas a eliminar situaciones antieconómicas y a aumentar los niveles de satisfacción de los clientes (López, 1994: 45-46).

Para J. Juran (1980), la gestión de la calidad (G.C) es el conjunto de los medios por los cuales se logra la calidad. Medios que han evolucionado con el desarrollo de las fuerzas productivas y con la propia evolución de la ciencia de la administración. La G.C es “un proceso dinámico, de mejora continua, en el que se persigue mejorar la calidad en todos los aspectos de la organización, buscando la

satisfacción del cliente y la del resto de los grupos de interés de la organización” (González 2002: 99).

De igual forma, el concepto de calidad de la educación es polisémico, multidimensional y contextualizado. Alude a un rasgo o atributo de lo educativo, referido a distintos niveles (macro y micro) y a múltiples dimensiones de cada nivel; además, expresa concepciones de la educación, valores o criterios no siempre coincidentes. El punto focal de su acción es la educación definida como instancia de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido.

López Rupérez señala: "...esa concepción global, integral o sistémica de la noción de calidad escolar nos remite, necesariamente, a una aproximación homóloga en la forma de gestionarla. La gestión de la calidad en los centros docentes ha de ser, pues, global, incidiendo sobre las personas, sobre los recursos, sobre los procesos, y sobre los resultados; promoviendo sus acciones recíprocas y orientando el sistema, en su conjunto, hacia ese estado cualitativo que caracteriza las instituciones educativas excelentes" (López, 2004: 52).

En este orden de ideas, la gestión de la calidad debe entenderse como un proceso gerencial asumido por todos los actores de la organización en sus diferentes niveles de acción: alta gerencia quien direcciona, gerencia media que coordina y supervisa y gerencia operativa que ejecuta el quehacer misional de la organización, su esencia misma. En cada uno de estos niveles los líderes juegan papel trascendental en la dinamización y proyección real de acciones, anotando que en la realidad se espera que todos los integrantes sean líderes en su quehacer.

Pero véanse ahora algunos asuntos críticos que pueden resultar al mirar la calidad con una lente examinadora, una lente u óptica que la da la experiencia en procesos relacionados con el tema y que permite visualizar fortalezas y debilidades en las acciones emprendidas. Son muchas las personas e

instituciones que en el país trabajan actualmente en este campo que es a la vez un reto a la creatividad y al rigor. La Universidad católica de Manizales, institución de educación superior y avanzada, es una de ellas.

A través de toda la trayectoria académica, investigativa y en procesos de formación específicamente, la Educación se ha visto enfrentada a un gran desafío: transformar el paradigma técnico que orienta la Gestión de la Calidad, otorgándole un valor agregado que se convierta en sello pedagógico y humano de la labor que desde aquí se lidera.

Es común encontrar que la gestión de la calidad sea concebida, diseñada e implementada con una racionalidad técnica e instrumental (Habermas, 1997), cuya esencia es la fundamentación, estandarización y operacionalización de los procesos de gestión en la organización, cosa que indiscutiblemente es muy valiosa para el funcionamiento y los resultados esperados (Normas ISO 9000). Esta racionalidad conduce a que la organización asuma de manera sistemática pero más bien mecánica, no reflexionada, el funcionamiento de la gestión de la calidad, involucrando la vida misma de la institución en un ciclo regenerador desprovisto de racionalidades críticas y comunicativas (Habermas, 1997), que son esenciales y que son las que dan sentido a la vida institucional.

La visión educativa indica por tanto, que es necesario trascender esta concepción y de manera muy juiciosa incorporar la dimensión pedagógica e investigativa a la gestión de la calidad, que tenga como fin último lograr pensamiento crítico, como también generar movilidad y reconstitución adecuada del sistema institucional.

Hechos como los que se listan a continuación y que se consideran dificultades actuales en los Sistemas de Gestión de la Calidad SGC son un llamado de atención para que las entidades responsables de la formación de talento humano para la calidad, centren sus esfuerzos en trascenderlos, generando el requerido cambio en la concepción y abordaje del enfoque técnico existente; de hecho ya

algunos autores como Peter Senge, Setphen Covey y otros han empezado a hacerlo, originando alternativas y nuevas miradas de la calidad desde un enfoque humanista y ambiental. En el área de la educación poco se ha avanzado en el asunto; allí está el reto; aquí están algunos de estos hechos:

Ante este panorama se han emprendido acciones para fundamentar como elementos constitutivos de la calidad, los componentes pedagógicos e investigativos.

Lo pedagógico sustentado desde la enseñabilidad (Rafael Flórez, 2008), en el sentido de la responsabilidad que tienen los formadores de hacer enseñables los saberes o disciplinas del conocimiento, de manera tal que éstos sean apropiados, comprendidos y transferidos a escenarios reales y cotidianos donde se desenvuelven los actores que son sujeto de ese conocimiento, es decir, la enseñabilidad referida a una característica de la ciencia, a partir de la cual se reconoce que cada conocimiento científico está preparado desde su matriz fundamental para ser enseñable, lo cual demanda la acción de la pedagogía para reconocerlo como tal y volverlo acción pedagógica a través de la didáctica (MEN 1998).

Es pues una necesidad que los agentes de formación en el tema de la calidad la aborden y la reflexionen de manera profunda y analítica como conocimiento riguroso en pro de lo científico, que precisa como objeto de conocimiento de una fundamentación epistémica y teórico conceptual, además de metodológica; pero también como un conocimiento muy humano que implica sentimientos, emocionalidad, espontaneidad, proyectos de vida, visiones de mundo; en ese camino deben auscultar desde una mirada pedagógica y didáctica, la forma más conveniente para enseñar sus fundamentos a quienes desean motivar y formar en el asunto, para realizar procesos reflexivos y en general para orientar y acompañar a las comunidades comprometidas en el tránsito y el cambio paradigmático que implica asumir este complejo proceso como parte de la cotidianidad del ser

humano. Sólo así conseguirán el propósito planteado y lograrán procesos transformacionales reales, profundos y permanentes.

Se requiere recordar que para que un conocimiento sea enseñable, debe ser analizado desde sus bases ontológicas, antropológicas, gnoseológicas y pedagógicas y desde estos referentes es preciso otorgarle ciertas condiciones por parte de quien lo enseña (Avila, Rafael, 1999): Pertinencia, Coherencia, Relevancia, Trascendencia, Flexibilidad, Dinamismo, Contextualización.

Estas condiciones, que determinan la enseñabilidad del objeto de estudio en mención, solo se alcanzan si se analiza y aborda con detenimiento cada una de las bases arriba señaladas, que se presentan a continuación:

- a) Lo ontológico: está referido a la claridad en las comprensiones en torno al por qué y el para qué de la calidad, su razón de ser, por parte de todos los actores de la organización. Es necesario que se tenga bien comprendido y entendido lo que significa e implica la calidad en una organización para lograr asumir compromisos y generar un verdadero cambio en la cultura institucional en todo lo referido a asuntos inherentes y paralelos a ella. Según algunos autores que trabajan la cognición, como Carl Rogers, Goleman, Maturana, Piaget, entre otros, comprender significa solamente acercarse a las concepciones sobre calidad, tener contacto con ellas, aprehenderlas y procesarlas en las áreas de interés del cerebro; mientras tanto entender implica incorporarlas o integrarlas a los procesos de pensamiento y a través de ellos alcanzar la conceptualización y fijación a las redes o estructuras mentales; cuando el concepto está incorporado realmente a la estructura cognitiva del cerebro, estará dispuesto para transferirse a los escenarios reales donde interactúa el sujeto y de manera segura generará cambios en sus ópticas, racionalidades e interacciones con el mundo de la vida.



- b) Lo antropológico: Para trabajar estructuras de calidad y en general procesos de calidad en una organización humana, es necesario que la parte que lidera tenga un proceso previo de análisis sobre la cultura organizacional en relación con el tipo de ser humano que la integra, el contexto sociocultural en el que se desenvuelve, el tipo de organización y fines de la misma en relación con lo socioeconómico, y en consecuencia el tipo de calidad que se espera allí. Sin este análisis es imposible y arriesgado iniciar un abordaje de procesos que tengan como eje central la calidad y los efectos generados serán todo lo contrario a los efectos y fines deseados; habrá total descontextualización.
- c) Lo gnoseológico: es importantísimo tener presente este tipo de fundamento ya que direccionará el enfoque y el sentido con que se asuma la calidad (Covey 2006). Como fundamento gnoseológico se entiende el tipo de conocimiento sobre calidad privilegiado, representado en unos autores abordados y en la asunción del enfoque teórico conceptual particular, que posibilite una postura epistémica y conceptual frente a la calidad por parte de la organización. Por otra parte es necesario definir las lógicas sobre movilidad del conocimiento en torno a la calidad y el tipo de nuevo conocimiento que se espera producir como su esencia (de vanguardia o significativo para la comunidad), lo que solo puede darse a través de la investigación. La definición de estos aspectos permite definir el direccionamiento estratégico de los procesos de calidad que desea abordar la organización.
- d) Lo pedagógico: se requiere integrar y más en el caso de las organizaciones educativas unos fundamentos pedagógicos que permitan direccionar los procesos de calidad con un criterio humano y adecuado enfoque educativo, que involucre criterios sobre la enseñanza de la calidad (cómo hacer enseñable la calidad) y sobre el aprendizaje (condiciones que se requieren en las personas involucradas para poder aprender los conceptos y lógicas de la calidad y sobre cómo explotar con mayor eficacia y eficiencia esas condiciones de aprendizaje por parte de quienes lideran los procesos de calidad) , de

manera tal que se conduzca a la organización, mediante la formación de su personal, hacia el alcance de propósitos planteados al iniciar el proceso.

En este sentido, se asume el paradigma de la calidad propuesto por Covey (2006) que se orienta hacia el perfeccionamiento de cuatro áreas básicas: el desarrollo personal y profesional, las relaciones interpersonales, la eficacia gerencial y la productividad organizacional.

Con todos estos fundamentos enunciados se hace muy posible la construcción de sentidos coherentes, pertinentes y relevantes que apunten a una verdadera transformación de paradigmas, a generar movilidad mental a través de pensamiento crítico y a orientar el desarrollo organizacional por rutas de raciocinio y asertividad estratégica. Recuérdese que en el caso de la educación esa racionalidad, estrategia y asertividad, radica en la satisfacción de las expectativas y necesidades de la comunidad (Normas ISO 9000) y por tanto en la prestación de un adecuado servicio educativo, eliminando aquellas características de no conformidad que atenten contra el cumplimiento de la real misión social de la Institución Educativa.

Es de anotar que una mirada detallada del concepto de gestión de la calidad educativa permite comprender que la identificación de los diferentes actores (directivos docentes, docentes, estudiantes, administrativos) con el horizonte institucional, es lo que determina en gran medida el “ser y el hacer” en la institución, delineando modelos de desempeño para el desarrollo del trabajo en la misma, que posibilitarán u obstaculizan la integración de cambios en las prácticas cotidianas.

Desde esta perspectiva, al concebirla como un espacio de acción reflexiva, orientada a la producción de una ligadura, una experiencia, un devenir, la gestión trasciende el hacer solitario de quien dirige, pues se despliega en la creación de condiciones, en la construcción de escenarios posibles y en la provisión de

herramientas para el trabajo en el interior y con el contexto de la escuela. En palabras de Blejmar B. (2006) “quien gestiona hace. Pero su hacer fundamental es hacer para que con los otros se haga del modo más potente posible.”

Por otra parte es preciso anotar que tanto fundamentos como racionalidades en torno al asunto de la calidad, están permeados por algunos sentidos que se van configurando en el quehacer cotidiano y que entran a formar parte de la cultura organizacional. Se debe entender como sentido el conjunto de comprensiones, lógicas, creencias y prácticas que en torno a la calidad se van tejiendo en la cultura de la organización. Estos sentidos de la calidad son originados y direccionados por aspectos tales como sentimientos, emociones, conocimientos, comportamientos, actitudes, que se manifiestan en la cotidianidad de cada uno de los actores y equipos de trabajo de las organizaciones educativas.

Para Carlos Corrales Díaz, (1996), *el sentido* es una realidad que se construye de forma diferente a como se construye el significado, en cuanto al orden o nivel de interpretación de la realidad. Y se ha aceptado también que *el sentido* se constituye al conjugar dos dimensiones de la interpretación de la realidad: una, la *dimensión subjetiva o personal* de la interpretación significativa de una realidad concreta, que es determinada por situaciones y circunstancias, personales y contextuales, concretas, del receptor inmerso en esa realidad y en sus procesos históricos, sociales y culturales; otra, la *dimensión intersubjetiva o social* del significado de la misma realidad concreta.

Los sentidos pueden llegar a un grado de configuración y fijación en el imaginario de los actores, que pasan a ser parte de los paradigmas mentales y organizacionales que movilizan la institución; de allí el peligro o la oportunidad que representan para la movilidad de pensamiento y el enfrentamiento del cambio que vive día a día la sociedad. Cuando estos sentidos se traducen en una parálisis paradigmática, la organización tiende a entrar en crisis y porque no a sucumbir; lo contrario, cuando ellos se traducen en visión, prospectiva, movilidad mental, la organización fluye, permanece, crece, trasciende.

Los sentidos frente a la calidad pueden ser movilizados, refrescados y dinamizados mediante procesos formativos e investigativos que generen nuevas visiones y corran los velos y las fronteras del pensamiento (Senge, 2005). Por otra parte, es trascendental la cuestión del encuentro (más que desencuentro) entre proyectos de vida y proyectos personales de los integrantes de la organización, con el proyecto colectivo de la misma; de lo contrario la ruptura provoca incongruencia, apatía, desánimo y por supuesto deformación de los sentidos de la calidad, lo que trae como consecuencia inmediata mala calidad en el trabajo y en el servicio prestado, afectando de manera negativa la imagen y el posicionamiento de la organización (Covey, 2006).

Es por ello que habitar “lo que hay” en la escuela hoy (Lewkowicz I., 2007), requiere en un primer momento, interpelar y debatir sobre los modos de transitar las nuevas formas de gestionar las instituciones, que se proyectan desde los ámbitos políticos y administrativos, invitando a quienes intervienen en el campo de la educación (académicos, formadores, supervisores, directivos docentes, docentes, etc.), a pensar críticamente las prácticas de gestión y el lugar de los sujetos en ellas.

Hablando ahora de la investigación en torno a la gestión de la calidad hay que decir que la investigación es un proceso vital para la movilidad del conocimiento, para el avance y desarrollo de nuevos saberes, para el desarrollo del pensamiento, para el progreso organizacional y social en general (Ander Egg, 1999). Por tanto no podía ser su excepción el tema de la calidad. Entendida esta como campo de estudio, la calidad necesita ser investigada para mantenerse vigente, para lograr validez y sostenibilidad en las dinámicas humanas; pero, ¿cómo entender la investigación en el asunto de la calidad?; veamos: en la cotidianidad de las organizaciones surgen gran cantidad de interrogantes en torno a la calidad.

Estos interrogantes son retomados por la investigación la cual mediante un ejercicio de búsqueda, de indagación, de descubrimiento, produce conocimiento en torno a ellos y así resuelve las cuestiones en mención como lo expresa el profesor de la UCM, Mgr. Gustavo Arias A (2004). Con este ejercicio, realizado seria y rigurosamente, los investigadores producen un cuerpo de conocimientos que podríamos denominar teoría, ya sea de vanguardia, es decir, que corre la frontera del saber en asuntos de la calidad, o por lo menos una teoría nueva o significativa para la comunidad o contexto en el cual se hallan ubicados los investigadores y el problema abordado. Frente a la teoría se toman posiciones, distancias, miradas, que constituyen los enfoques de la investigación sobre la calidad; así, con diferentes enfoques las teorías pueden ser trabajadas desde disciplinas, desde colectivos de autores o desde intereses particulares, generando interpretación y construcción de sentido en torno a ellas y originando los denominados modelos de calidad, que tienen a su base una mirada, una racionalidad y una lógica particular que los diferencia de otras miradas

Así pues, la calidad como tema de actualidad ha convocado el interés de muchos investigadores – autores, que han planteado variados referentes teóricos y conceptuales sobre ella. Las prácticas sobre la calidad y los referentes contextuales empíricos donde ésta se vive día a día – caso de las instituciones educativas – se pueden beneficiar de este cuerpo conceptual, que se convierte en referente de estudio y reto para nutrir los procesos de calidad, como oportunidad para la excelencia, el desarrollo y la pervivencia del sistema educativo.

Se evidencia aquí un asunto riguroso que requiere motores de oxigenación, producción de conocimiento e innovación. Si bien es cierto que los procesos de gestión de la calidad son relativamente antiguos, éstos han afrontado hoy día un revolcón con el requerimiento legal, contextual y cultural que implican los tan mencionados SGC (Sistemas de gestión de la calidad). El diseño e implementación de estos sistemas ha desestabilizado la acomodación paradigmática en que venían inmersas las organizaciones. El asunto central está

en que si la empresa de hoy no se dispone como organización que aprende frente al cambio, si no se genera movilidad paradigmática y pensamiento crítico propositivo, si no se enfrentan los retos y desafíos que plantea el cambio acelerado del mundo, dicha organización estaría en desventaja frente a la competitividad y entraría en crisis.

El contexto educativo manizaleño está entonces en movimiento, en crisis paradigmática, la cual es positiva pues ha desestructurado el estaticismo en que se ha encontrado desde hace varias décadas; pero esta crisis requiere resolverse favorablemente en beneficio del contexto.

Dentro del proceso iniciado hace ya algunos años, las instituciones educativas de la ciudad han afrontado altibajos motivacionales y han sido heterogéneas las actitudes y los avances alcanzados. A pesar de existir conciencia sobre la necesidad del cambio, se han experimentado temores y resistencia frente a los nuevos procesos emprendidos. Sin embargo en un gran número de organizaciones educativas se empiezan ya a evidenciar cambios significativos y aperturas interesantes que señalan un nuevo horizonte para la tan anhelada calidad educativa. Es necesario entonces reforzar procesos de sensibilización, capacitación y toma de conciencia por parte de los actores educativos frente a la necesidad de abordar nuevas lógicas en la gestión educativa y frente a las grandes ventajas competitivas que genera contar con sistemas de gestión de la calidad organizados y funcionales.

## ✓ **GERENCIA**

El papel de la gerencia en las organizaciones cumple con un requisito dentro del marco de una sociedad, que cada vez mas avanza en los cambios de humanidad, que se generan gracias a la aparición de movimientos sociales. La esencia de la gerencia consiste en caminar y direccionar la búsqueda de bienestar como un requisito fundamental para el contexto. Es un proceso de interiorizar, adoptar,

diseñar y mantener un entorno en el que gracias al trabajo colaborativo y en equipo, los individuos cumplen eficientemente los objetivos planificados mediante el proceso administrativo de planeación, organización, dirección y control.

Las realidades a las cuales se enfrentan las organizaciones de hoy llevan a la creciente necesidad de pensar cómo conducir las de un modo acertado, hacia el alcance de su horizonte deseado. Para ello se deben enfrentar una serie de retos y desafíos del medio, enmarcados por tendencias como la globalización, la competitividad, la excelencia, la anticipación, la movilidad de pensamiento, el trabajo en equipo, entre otras; que deben ser resueltas de la mejor manera posible porque de lo contrario la organización tiende a desaparecer. En esta función tan importante la gerencia y la gestión juegan un rol trascendental, pues de ellas depende el éxito o el fracaso. Ambas son conceptos trascendentes en las organizaciones de hoy.

Algunos retos a los que se enfrenta la gerencia de hoy son:

- La competencia en el mercado que pone a la gerencia frente al reto constante de satisfacción de las necesidades del cliente y la permanente innovación que permita ir más allá de lo que se demanda; siempre anticipándose a los hechos.
- La racionalización de recursos, tiempos y búsqueda de mano de obra barata. Esto conlleva a la búsqueda de métodos de producción eficaces, eficientes y efectivos.
- La creciente necesidad de consolidar un conocimiento profundo y riguroso, como capital preciado, que le posibilite avanzar con pasos seguros hacia un horizonte de éxito. En tal sentido la formación constante del talento humano y el manejo acertado del conocimiento empresarial son claves. Gerencia del conocimiento para una sociedad postcapitalista, una sociedad del conocimiento.
- La necesidad de competencias integrales de los empleados, que les permitan un buen desempeño en cualquier situación y espacio. Pero esta necesidad a su vez se une al requerimiento de un talento humano reconocido,

motivado, estimulado, que quiera poner todo su potencial al servicio de la organización, que se sienta identificado y tenga sentido de pertenencia.

- La ética y la transparencia en las actuaciones de la organización, que la lleven a competir con calidad y honestidad frente al cliente, frente a la competencia, frente al medio.
- La necesidad de ver la organización como un todo sinérgico, con un gran potencial; no como un conjunto de partes reunidas que van por su lado, aunque cada cual tiene su esencia.
- La incorporación de flexibilidad, dinamismo, participación en los procesos de manejo de la organización, que posibiliten la creación de un clima laboral agradable, dinámico, humano, capaz de hacerle frente al cambio; no una camisa de fuerza; un espacio rígido y estático.
- Incorporación del componente tecnológico, que posibilite a la organización ir de frente y de la mano con los procesos de modernización del mundo.

La gerencia en la actualidad se concibe como un sistema que reúne un conjunto de características fundamentales: existe sinergia en sus procesos y actividades, es un aprendizaje como acto de liberación y reflexión, es homeostático, se auto regenera, privilegia el trabajo en equipo, tiene un enfoque colaborativo que moviliza las ideas y aumenta la capacidad de gestión mediante el ciclo de la mejora continua de Edward Deming (Planear, Hacer, Verificar y actuar); y su finalidad es marcar la guía con elementos direccionadores, encaminados al logro de un horizonte institucional deseado.

La sociedad somete a las organizaciones a una lógica económica de competitividad y una lógica del mercado donde cada una busca obtener mayores características funcionales y de posicionamiento de la marca, para lograr ventajas comparativas y enfrentarse con pensamiento táctico y estratégico a los retos que impone la gerencia de hoy.

Las organizaciones direccionadas por la alta gerencia buscan interiorizar y fortalecer el proceso internacional estratégico de abastecimiento de la demanda,



implantando estrategias que agrupan la mezcla de mercado y los canales de distribución por medio de la retroalimentación del consumidor final. La finalidad es la satisfacción total del segmento seleccionado y la maximización de rentabilidad evidente en un producto de calidad y en la ganancia de la empresa.

Una de las tendencias actuales para aumentar rendimiento y lograr el objetivo de abastecer todos los segmentos de mercado, incrementando los ingresos a través de un aumento en las ventas, es optar por la tercerización de procesos ya que de esta manera los costos variables de producción se quedan estáticos y no varían lo que representa a la compañía el desarrollo de la diferenciación tanto funcional como psicológica posicionando la marca.

#### ✓ **LA POSMODERNIDAD GERENCIAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

De acuerdo con los planteamientos de Paulo Roberto Motta<sup>39</sup>, con esta perspectiva se busca atribuir una singularidad contemporánea de los procesos gerenciales en ruptura con los modelos del pasado. En esa ruptura el pasado, el presente y el futuro se dividen: las referencias del uno aunque sirven al otro, sufren profundas transformaciones en sus lógicas y estructuras.

El mundo se modificó y se relativizó de tal forma que replantea tanto verdades y lógicas basadas en el evolucionismo, como propuestas de progreso fundamentadas en la universalidad del modernismo. Se visualiza una nueva era que se denomina postcapitalista, postindustrial o postmoderna, que hace grandes rupturas con el tradicionalismo del pasado.

Son variadas las propuestas para definir la posmodernidad, por lo que es difícil constatar consensos sólidos sobre el término y la época. Para significar una nueva

---

<sup>39</sup> Reconocido autor brasileño que trabaja la Administración y la gerencia organizacional desde una perspectiva filosófica - estratégica.

era, los defensores de la posmodernidad tienden a caracterizarla como ruptura con la práctica modernista, dejando explícita una nueva periodicidad de la historia.

La posmodernidad en la gerencia reconoce diferencias fundamentales entre las prácticas de una sociedad industrial y las de una sociedad postindustrial, y a partir de allí resalta una nueva era administrativa, una nueva era de la gestión. Son ejemplos: el cambio de una organización industrial teniendo como referencia la producción de bienes y servicios, hacia una organización basada en la información, en la tecnología, en el consumo, en la mirada hacia afuera, en la adaptación a un nuevo mundo globalizado; la práctica gerencial de la descentralización, la multifuncionalidad, la flexibilidad y la comunicación libre, y, principalmente, la presencia de valores humanos y organizacionales para inspirar las formas organizacionales, el sistema productivo y las relaciones de trabajo.

#### ✓ **LOS VALORES GERENCIALES ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN DEL FUTURO.**

Las sociedades contemporáneas buscan un nuevo entendimiento acerca de las repercusiones sociales que se originan desde las innovaciones empresariales. Los valores, las teorías y las prácticas que forjaron las organizaciones del trabajo, son cada vez menos aplicadas. Se logra mayor integración del trabajador en la producción y al mismo tiempo se crea la individualización en un grado jamás experimentado. La productividad más elevada convive con la ansiedad en relación con el empleo y la propia supervivencia. Se refuerzan los valores de riqueza material y del consumismo, y al mismo tiempo se proclama la espiritualidad humana y el trabajo como estatus social. Se vive la paradoja de una época arrogante de su saber y de su tecnología, pero insegura respecto a la solución de sus problemas; productora de conocimientos y valorizadora de la educación, pero incapaz de definir los valores para dirigir la humanidad.

La gerencia como disciplina de estudio o práctica profesional se inserta en la controversia contemporánea; sufre los mismos cuestionamientos y se encuentra en medio de las paradojas y dudas traídas por las propuestas de rupturas; surge así un gran interrogante ¿Las prácticas gerenciales se legitiman simplemente en lo cotidiano de la organización del trabajo o en los valores universales?

Reaccionar a las imposiciones culturales y a las posibilidades de tiranías es justificación insuficiente para liberarse de valores universales. Permitir la opción libre de cada empresa o entidad social respecto de los valores que la legitiman y la dirigen, significa incentivar fragmentaciones culturales y vacíos valorativos altamente dañinos para la paz social. Los ideales universales básicos son indispensables para la convivencia humana, así como también susceptibles de definición<sup>40</sup>

Parece existir una tendencia al retorno de los valores universales, a una ética comúnmente aceptada, como guía del futuro y como referencia para explicar la verdad actual y el volumen de los cambios.

Ya es notable la reacción contemporánea a la idea del vale – todo, en donde cualquier valor o explicación puede aceptar y cualquiera puede invocar, por cualquier razón u opinión, el derecho a la divergencia.

Analistas como Bauman y Jeudy (1992) ven en este comienzo del siglo una nueva tendencia a la renovación del conocimiento y de la moral; ellos prevén un reposicionamiento ético no solo para explicar los eventos sino también para dirigir la sociedad.

---

<sup>40</sup> Críticos de la posmodernidad insisten en los valores universales y en la capacidad de los seres humanos de encontrarlos. Habermas cree en el ser humano como capaz de crear bases universales para direccionar la humanidad. Los valores podrían ser definidos a partir del origen de la humanidad. Insiste en la solidaridad humana a través de una racionalidad comunicativa.

Resulta una obviedad decir que uno de los objetivos principales de la gestión estratégica es que la empresa esté preparada para afrontar el futuro.

Realmente lo que se está haciendo es plantear cómo se ve la estrategia funcional de la empresa de cara al futuro. Se está “pactando” esa estrategia funcional para madurar en ella y verla crecer. Y es de suma importancia hacerlo. Es la única manera de aunar fuerzas y preservar la cohesión dentro de la organización. No se está simplemente dibujando un organigrama con las tareas que realiza cada departamento. Es mucho más trascendente la tarea que se está haciendo. Es como una revisión desde los más profundo para detectar cómo hacer mejoras. En un nivel superior quedarían lo que son la estrategia de negocio y en un estrato más alto la estrategia corporativa. En este caso, al formar parte de un grupo empresarial que tiene actividades diversificadas este extremo resulta fundamental tenerlo claro.

No es cómodo hacer un organigrama funcional si primero no se piensa en los valores estratégicos de la empresa. Y lo que en principio es abrir un Paint o un Viso termina en todo un planteamiento abstracto sobre la realidad del trabajo en la empresa. Y claro para llegar a conclusiones hay que hacer un repaso mental que en este caso sigue un orden, en forma de bucle infinito: resultados-hitos o objetivos-tareas diarias-departamentos-organigrama-políticas de trabajo-estrategia funcional-estrategia de negocio-estrategia corporativa-misión y visión de la empresa-valores de la empresa, y llegado a este punto se repite el proceso...

Al final te das cuenta de que, como dicen todos los expertos en esta materia, en la base de todo este razonamiento estratégico hay que llegar a conocer cuáles son los valores y la creencia de la empresa, de sus gestores y de su líder.

Los valores son elementos claves de la gestión estratégica. Sobre los valores de la empresa se cimienta la visión y la misión de la misma, y sobre ellos se construyen los objetivos. La estrategia debe ser la forma de alcanzar los objetivos

partiendo de la visión y la misión. Las políticas son las guías de actuación que acompañan a la estrategia, es decir, es la forma en la que se materializa la estrategia.

Claro, la teoría está muy bien aquí... pero lo realmente complicado es rellenar todos estos conceptos de contenido. Es un trabajo que requiere abstracción, distancia, tiempo de maduración y reflexión. Y que nunca termina hasta que la empresa funciona y se consolida.

## ✓ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ESTRATEGIA

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta<sup>41</sup> en medio de drásticos cambios y guerras, que generaron la necesidad de nuevos descubrimientos y naturalmente nuevos modelos administrativos que se implementarían en las instituciones que crecen a diario, siendo rentables y logrando una estabilidad dentro del mercado. Para ello, es necesario definir y proyectar un norte alineado con todas las actividades que en ellas se realizan. En este sentido la proyección en el tiempo es fundamental: articula una gran planeación estratégica y definición de estrategias reflejadas en procesos financieros, cumpliendo con los lineamientos y directrices institucionales.

La planeación estratégica juega un papel fundamental dentro de las organizaciones, permite prever y anticipar el cambio y la manera cómo debemos implementarlo evaluando opciones para identificar la mejor vía de acción. La estrategia como acción realizada para alcanzar y soportar los objetivos es de vital importancia porque permite la ejecución de planes estratégicos y las fortalezas ofensivas para enfrentar el mercado.

---

<sup>41</sup> [www.economia48.com/...estrategica/planificacion-estrategica.htm](http://www.economia48.com/...estrategica/planificacion-estrategica.htm)

## **Una ruta encaminada al logro de objetivos empresariales**

Muchos años atrás, de acuerdo al contexto de ese entonces, donde se vivía una problemática social muy fuerte, las organizaciones fueron escépticas, con tendencias de administración científica. Con el paso del tiempo y de acuerdo a una serie de acontecimientos mundiales como la primera y segunda guerra mundial, la revolución cubana, la aparición de la tecnología, la globalización y apertura de mercados, que marcaron la humanidad, se traza una ruta diferente en la administración enfocada al contexto que se vive en la época; entonces se fueron modificando los modelos de gerencia.

Hoy día, las empresas optan por la planeación estratégica complementado con otros modelos de administración que han traído resultados positivos y logran hacerse vida en las organizaciones.

Para Michael Porter (1997), el sostenimiento de una industria se soporta en las estrategias, la estructura y las fuerzas competitivas básicas que la afectan. La esencia del paradigma planteado puede concebirse tan versátil como la necesidad de laxitud estratégica que ameritan las empresas para su supervivencia. Una empresa que no planifica ni está alineada con su horizonte estratégico, está fuera de contexto y no constituye elementos transversales que se vivan en el hacer, la realidad, el ambiente; por tanto la gestión del día a día no camina hacia un proceso de cambio ni cuenta con líderes efectivos en todos los niveles.

Las organizaciones capaces de realizar un diagnóstico estratégico asertivo, orientado a la identificación de ventajas frente a los mismos de su competencia, tienen la capacidad de explorar nuevos mercados y hacer algo innovador convirtiéndose en una empresa competitiva.

Según Porter (1997), *calidad*, implica inversión pero también rentabilidad. Aquí conviene detenerse un momento. En primer lugar, la calidad es de naturaleza humana, debemos ser conscientes que al abordarla se trabaja en pro de la

excelencia organizacional; la calidad la hacemos todos construyendo una verdadera organización con sentido; se hace investigando e innovando, con espíritu emprendedor, talento humano motivado, reconocido y estimulado.

En segundo lugar, la ausencia de calidad podría implicar reducción de utilidades, en función del deterioro de good will, que hace referencia al buen nombre de la compañía. Además, se pierde la esencia de un enfoque de gestión por procesos, evitando alcanzar los resultados de manera eficiente por pérdida de tiempo en reprocesos; no existe además un engranaje para potenciar el funcionamiento adecuado de ellos, ni métodos para mejorar el desempeño como herramientas de mejora continua; tampoco existe una relación bidireccional entre trabajo en equipo y enfoque de procesos, pues hay trabajo por islas, individual, cada uno separado del otro, que ya no es vigente, está fuera de contexto.

Por el contrario en concordancia con la calidad, los teóricos y estudiosos de la gestión privilegian el trabajo en equipo, y es evidente en la actualidad cuando se ve cómo cada día que pasa se fortalecen alianzas estratégicas entre países, bloques económicos y empresas.

Estas condiciones son el detonante del impacto negativo percibido por el medio externo, que deriva en la reducción de utilidades y el decrecimiento de las ventas. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante detenerse en la transición conceptual valorativa del concepto de calidad.

El paradigma antiguo sacrificaba la calidad a expensas de la producción para un mayor número de unidades en función del tiempo. Hoy existe un equilibrio, y se conserva este factor gracias a la optimización de procesos; si bien, las empresas lograban un número significativo de unidades en determinado tiempo, gran parte de éstas eran devueltas como productos no conformes, de manera que su elaboración implicaba desperdicio de recursos financieros, tecnológicos, humanos, de producción, de mercadeo, aunque no se considerara directamente como tal;

actualmente las organizaciones procuran trabajar maximizando recursos y logrando los objetivos trazados sin incurrir en errores de reprocesos.

La aparición del término calidad en la adopción masiva del dogma de la planeación estratégica, pretende articular los modelos administrativos con los modelos de calidad y relacionarlos con todas las actividades que la organización adelanta, interiorizar la formulación de estrategias y hacer de estas un proceso sin fin, que lleve a la empresa a ser diferenciadora y agente de cambio dentro del mercado, convirtiéndola en un actor que anticipa y no que actúa por simple reacción a las necesidades que surgen del contexto y que la misma competencia crea cuando se está fidelizando y tiene mayores adelantos a los nuestros.

Al complementar estos elementos se logra una decisión estratégica adoptada por los gerentes que desean que sus organizaciones trasciendan y perduren, asegurando la continuidad, excelencia y un cambio organizacional en perspectiva de un mejoramiento continuo. De esta manera, se permite generar una cultura de autocontrol en cuanto a cumplimiento de lineamientos y políticas definidas, también, en el establecimiento de medidas con el fin de proteger los recursos de la organización y evitar su uso ineficiente, que finalmente llevan a un proceso retroalimentado que permite detectar causas de desviaciones o problemas, para implantar acciones de mejora y encontrar soluciones creativas.

Michael Porter (1997) plantea un conglomerado de estrategias como lo son la de costos, de diferenciación, de enfoque y estrategias a nivel corporativo para que posterior a su implementación se logren ventajas competitivas. En cierto sentido, es probable que el factor complementariedad, sea visto hoy en día por las organizaciones como una necesidad de supervivencia y competitividad en el mercado, ya que, cuando se logra articular procesos con una fuerza sinérgica, fácilmente se crean estrategias que hace a la organización diferente y única.



Cada estrategia que se implementa al interior de la organización, debe generar un aprendizaje, dimensionar su asertividad, y verificar qué tanto afecta los procesos financieros; por tanto, si estos últimos varían dependiendo de la implantación de acciones orientadoras en el tiempo como fundamento para el logro de los objetivos, debe generar además, las estrategias para establecer *rutas* con elementos direccionadores y un tránsito en el tiempo que lleva al logro de grandes propósitos e iniciativas estratégicas.

Cuando los estrategas de la organización piensan en ofrecer, bien sea un producto o servicio, que marque la diferencia en el mercado, orientado a un nicho específico, con características afines o inusuales, se deben prever los cambios culturales y la estructura organizacional, y cómo se producen tales cambios con calidad, haciendo un adecuado uso de recursos, coordinando actividades que no sean dispersas, y buscando la movilización del colectivo que la compone en beneficio no sólo de la organización sino también del individuo y de la sociedad.

Es prioritario tener sentido de cuán pertinente sería su oferta, dependiendo de la variabilidad en las percepciones del cliente y la fidelización que tiene con algunas marcas; por lo tanto, es trascendental tener características definidas que hagan al producto único en el segmento, para obtener privilegios en aspectos financieros al momento de venderlo.

De esta manera, cuando previo a la implementación de estrategias se logra establecer un diagnóstico estratégico que permita definir un análisis de la situación actual de la compañía, se facilita la interacción con el entorno cuando se explora el mercado.

Con lo expresado hasta aquí, el origen-motor de la planeación estratégica, como articulación entre el contexto de un mundo globalizado, cambiante, con unidad de criterios, con tendencias de apertura a nuevos mercados externos y la consideración del sometimiento a una directriz para el mantenimiento en el

mercado interno, trabajan hacia un bien común , por ejemplo: la proyección de los estadounidenses como los primeros en pisar la luna, trajo consigo el desarrollo de industrias como las fabricadoras de piezas de resistencia térmica y el sistema de inocuidad HACCAP (puntos críticos de control).

No obstante con la transformación del contexto y sus necesidades, a pesar de que el tiempo pase, las condiciones y escenarios cambien, la tecnología, la comunicación de los negocios y la forma en que se hacen, los pilares fundamentales del discurso de Michael Porter mantienen vigencia en un mundo en esencia cíclico; esto resalta la condición asertiva de su mente en ignición al plantear los postulados.

## CONCLUSIONES Y APERTURAS

- En el 100% de las organizaciones del estudio (58) se determinó la existencia de valores corporativos como parte de la plataforma estratégica. Estos valores han hecho presencia desde antes de iniciar el diseño e implementación de los Sistemas de Gestión y han sido construidos y liderados desde el nivel estratégico. Los niveles táctico y operativo poca incidencia, apropiación y movilización de estos valores han tenido, por lo que puede deducirse que la trascendencia y vida de los mismos en el contexto organizacional ha sido discreta. Normalmente se espera que al integrarse la lógica de un SGC a las dinámicas organizacionales el rol, funcionalidad e impacto de los valores cambie, pero esto se ha dado en poco porcentaje. Es preciso tener en cuenta que aunque conceptualmente son elementos teóricos, en relación con los sistemas se convierten en lineamientos de acción, de la cotidianidad, más aún, en principios de la gestión organizacional.
- Una de las características de estos valores es que en gran porcentaje (75%) son valores universales que representan mínimos éticos en el comportamiento de las personas, máxime cuando se está en sociedad y se interactúa o trabaja con otros seres humanos, caso de las organizaciones. Esta estrategia por parte de las organizaciones de integrar dentro de su direccionamiento estratégico valores humanos universales, que hacen parte de la vida de todo ser humano y por tanto se incluyen dentro de su proyecto vital, es positiva puesto que ha fortalecido la identificación de los funcionarios con ellos y el encuentro de puntos de articulación entre el proyecto de vida individual y el proyecto de la organización. Estos valores universales son aplicables en todos los escenarios de vida y de servicio en los que se mueven las personas y por tanto crean un ambiente positivo en el que los funcionarios perciben que tales valores son los de ellos y que por tanto están en el lugar correcto, pues hay integración entre proyecto de vida individual y colectivo.

- El 25% restante está constituido por valores específicos de la gestión de las organizaciones, que han sido consolidados como tendencias en el área de la gerencia. Valores tales como trabajo en equipo, aprendizaje permanente, liderazgo, motivación, empoderamiento, entre otros, se pueden evidenciar como parte de las plataformas analizadas.
- El cambio en los valores estratégicos se genera porque en las organizaciones se espera un impacto social, por lo cual, el SGC transforma valores y cultura desde las exigencias de las políticas y lleva a la organización a pensarse y adquirir visión de desarrollo encausando los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos, volviéndose más competitiva.
- El diseño, implementación, certificación y mantenimiento del SGC crea en la organización una necesidad de sostenibilidad; este modelo de desarrollo organizacional permite disminuir costos ocultos que se convierten en ingresos ocultos: más estudiantes, mayor visibilidad, mejora en la calidad del servicio, consecución de nuevos contratos y alianzas estratégicas.
- Para lograr apropiación, difusión, despliegue de valores y transformación de la cultura organizacional, la institución educativa debe invertir en las personas, es decir, en un talento humano que sea reconocido, motivado, estimulado, con mejor bienestar, más organizado, equitativo y equilibrado en sus funciones en relación con sus habilidades y competencias.
- El SGC transforma y crea nuevos esquemas de trabajo fundamentados en la organización del trabajo y un estilo de dirección participativo. Antes de iniciar el SGC los valores permanecen estáticos y en un anaquel; con la llegada del SGC se ha caminado en su difusión y se ha avanzado discretamente en una mirada transversal en todos los niveles.
- Para lograr una transformación en la cultura organizacional es necesario contar con el compromiso de la alta dirección y de esta manera encontrar en el SGC

una herramienta de gestión que trascienda los conceptos de certificación en ISO.

- Valores estratégicos que surgen a partir de la implementación del sistema de gestión de calidad en las organizaciones educativas de Manizales: empoderamiento – liderazgo - trabajo por metas - gestión por resultados – organización - libertad en la toma de decisiones - comunicación efectiva - aprendizaje colectivo - interacción social - cultura de la medición - sentido de pertenencia – emprendimiento - compromiso con el cliente - excelencia en los procesos - pensamiento sistémico - servicio al usuario – seguimiento y evaluación – autocontrol.
- Antivalores que emergen a raíz de la implementación del sistema de gestión de calidad en las organizaciones educativas de Manizales: gran interdependencia operativa - estructuras burocratizadas.
- La organización presenta cambios axiológicos después de la implementación del sistema de gestión de calidad: Valores y creencias que impulsan la acción del capital humano en la organización.
- Solo a través de procesos formativos permanentes se pueden fortalecer la gestión, la calidad y la competitividad de la organización, como también la experticia y desempeño de sus integrantes. Contar con un personal calificado acrecienta los niveles de confianza y empoderamiento en los funcionarios e integrantes de la institución y por ende aumenta los niveles de calidad y alcance de resultados. Educar o formar crea consciencia en la persona del porqué debe realizar sus funciones cabalmente y forma competencias del saber, el saber hacer y el saber hacer en contexto, que preparan al funcionario para desenvolverse exitosamente ante cualquier situación de la vida diaria, representando la organización de manera propia, con agrado y pertinencia. Por otra parte es trabajar proyectos de vida individuales que elevan la dignidad y autoestima de la persona y motivan a retribuir a la organización con un trabajo eficaz y eficiente.

- Como producto central de los procesos de formación están el incremento de los procesos de participación, identidad, sentido de pertenencia, responsabilidad y empoderamiento. Con estas condiciones las organizaciones pueden ingresar en la dinámica de procesos democráticos, participativos, colegiados, que elevan la autoestima, fortalecen el clima laboral y crean condiciones agradables que dan ganas de trabajar y rendir en los funcionarios. Así se fortalecen los procesos de comunicación, todos ganan y todos aportan al proyecto de vida de la organización.
- Todas las instituciones educativas participantes en el estudio (100%) presentan valores estratégicos formulados en su plataforma estratégica, denominados en algunas ocasiones valores corporativos, nombre que no cambia su rol y concepción con respecto a las demás organizaciones que les dan el apelativo de estratégicos.
- Es necesario que en las organizaciones que constituyen el 40% de las instituciones participantes en el estudio (sumatoria de las respuestas muy en desacuerdo, en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo), se fortalezcan los procesos de participación y toma de decisiones colegiadas, lo que puede trabajarse mediante procesos de reflexión, sensibilización, formación y participación permanente.
- El trabajo en torno a los valores como parte del enfoque gerencial de la organización, parte de tomar y generar conciencia sobre la necesidad de traer a escena los intereses individuales y colectivos para construir sobre ellos un proyecto estratégico de organización. En este aspecto en un 29.2% de las organizaciones analizadas existe problemas para asumir esta concepción como punto de partida.
- Otro de los ejes problemáticos que enfrentan los Valores estratégicos formulados para cada una de las plataformas estratégicas analizadas es: “los valores en la organización permanecen estables y si hay un cambio, no se concreta ni difunde de manera permanente”. Esta afirmación aboca a un detenido análisis

sobre lo que pasa con los valores formulados en la plataforma estratégica; hay coherencia entre el contexto de formulación y el contexto de realización?

- Dentro de la coherencia que debe existir entre los contextos de formulación y realización del direccionamiento estratégico, un aspecto manifiesto es la unidad de criterio en las actuaciones y comportamientos de los funcionarios en los escenarios laborales donde les corresponda desenvolverse, expresados en actitudes éticas, profesionales, humanas y eficientes; dicha situación ideal tiene como punto de partida la integración del proyecto de vida individual con el colectivo.
- El concepto y práctica en cuanto a la evaluación como parte del ciclo de la mejora continua, requiere la superación de enfoques instrumentalistas y su mirada metacognitiva como pilar y motor de una cultura de calidad organizacional.
- Otro aspecto que es necesario revisar es la lógica de construcción de los valores estratégicos. Algunos de ellos son trabajados, analizados y formulados de manera teórica, con fundamento conceptual. Es esta una manera válida que representa apenas el inicio de su difusión, apropiación y consolidación. Son valores que llegan nuevos a la organización y que requieren iniciar un camino de apropiación y transferencia real. Otros valores surgen en cambio por vía diferente: se van construyendo de manera natural en el día a día de la organización, emergiendo como fruto de las lógicas y realidades institucionales. Estos valores se construyen por la propia naturaleza de la institución, no pensando intencionadamente en la gestión estratégica del sector.
- Sea cual sea la vía por la que se generen los valores, estos deben ser trabajados en forma permanente, de manera que realimenten el proyecto de vida de la organización – PEI - pero también los proyectos de vida personales de sus integrantes. Para ello debe hacerse seguimiento y alineación con el horizonte de la organización y trabajar mediante procesos de formación la toma

de consciencia sobre la organización como parte del horizonte de vida de cada uno de los funcionarios.

- Las evidencias de la relación entre los valores y el desarrollo de los procesos se encuentra en la organización de la documentación – y la gestión documental de las organizaciones.
- Los valores estratégicos se develan en la cultura organizacional y están plasmados en los elementos direccionadores del sistema de gestión de calidad (plataforma estratégica, alineación estratégica, despliegue de indicadores por los niveles de la organización).
- Los niveles de rendimiento han mejorado a raíz de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la organización ha permitido agilizar los procesos y trabajar con base en resultados.
- Cambios generados con el sistema de gestión: Cambios positivos en las lógicas de servucción: agilidad en el desarrollo de los procesos, visión de futuro de la organización: Transferencia de los valores en la proyección del mundo posible a partir del mundo real. Cambios negativos en las lógicas de servucción: tramitología para movilizar los procesos, autoridad.
- Existe la necesidad de fortalecer los procesos formativos, de empoderar y motivar más al nivel táctico y principalmente al operativo, fortaleciendo su participación en las dinámicas de gestión de la organización. Es preciso recordar que la participación y el trabajo en equipo son la base de la sostenibilidad y éxito de todo Sistema de gestión. Aunque conceptualmente son elementos prácticos, en relación con los sistemas se convierten en valores, más aún, en principios de la gestión organizacional.
- Entre los valores con los cuales se identifican las organizaciones sobresalen: Honestidad, Respeto, Trabajo en equipo, Responsabilidad, Participación. Se aprecia que son valores universales que representan mínimos éticos en el comportamiento de las personas, máxime cuando se está en sociedad y se



interactúa o trabaja con otros seres humanos. El resto de valores de la tabla también obtuvo valores altos, en cuantías que muestran equilibrio, por la misma razón dada anteriormente. Los valores se vivencian en la gestión organizacional con sensación de libertad.

- Otro de los aspectos que se ve enormemente favorecido con el diseño e implementación de Sistemas de gestión es el seguimiento, control, medición, evaluación y mejora de procesos. Esto se traduce en la aparición de valores estratégicos tales como: responsabilidad, transparencia, compromiso, empoderamiento, puntualidad, colaboración, visión de desarrollo, credibilidad, confianza, aprendizaje permanente, cumplimiento, eficacia, eficiencia, excelencia, pensamiento sistémico, entre muchos otros.
- Una estrategia positiva por parte de las organizaciones es la de integrar dentro de su direccionamiento estratégico valores humanos universales, que hacen parte de la vida de todo ser humano y que por tanto se incluyen dentro de su proyecto vital. Estos valores universales son aplicables en todos los escenarios de vida y servicio en los que se mueven las personas y por tanto crean un ambiente positivo en el que los funcionarios perciben que tales valores son los de ellos y que por tanto están en el lugar correcto, pues hay integración entre proyecto de vida individual y colectivo.
- Otro de los valores agregados a partir de la implementación de un sistema de gestión de la calidad es el de la formación y fortalecimiento conceptual sobre el enfoque y dinámicas de la calidad en los niveles estratégico y táctico de la organización (en ese orden), mientras que el nivel operativo es el de menos comprensión y dominio del conocimiento en este campo.
- El Talento humano es el recurso más importante para la organización; por tanto, es necesario gestionarlo, motivarlo y estimularlo para conseguir líderes comprometidos. De todas maneras es necesario trabajar la superación de esa concepción de las personas como recurso y llevar a las empresas a la

concepción de capital humano de la organización; concepto asociado a la concepción de capital intelectual y capital de conocimiento.

- Con la implementación de los sistemas de gestión se generan y afianzan valores estratégicos que son semillas para que germine la calidad, la sostenibilidad y la competitividad empresarial. Se reafirman valores, se redimensionan y transforman otros, generando nuevas visiones y prácticas axiológicas en la organización. Valores como los siguientes se transforman: la responsabilidad en corresponsabilidad; la participación y el empoderamiento se canalizan en trabajo en equipo; la toma de decisiones individuales y la delegación generan concertación y unidad de criterio; la experiencia de algunos y el trabajo en equipo generan aprendizaje permanente. Algunos valores se mantienen y se fortalecen desde la mirada del sistema de gestión de calidad haciendo énfasis en la mejora continua.
- En algunas organizaciones se han creado y difundido los valores estratégicos en la gestión organizacional solo a partir de la implementación del sistema de gestión de calidad; esto ha significado un gran cambio e impacto positivo en la vida de estas instituciones, lo que les ha permitido tener una mirada enfocada a la mejora continua formulando y viviendo valores como el liderazgo, trabajo por metas y trabajo en equipo.
- Movilidad y consolidación paulatina de los procesos de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo en pro del fortalecimiento de los planes de desarrollo de la organización. Este es un logro secuencial, progresivo, que se va alcanzando en la medida en que maduran los procesos de gestión de la organización y que cada uno de sus actores se empodera más de sus funciones e interrelaciones dentro del sistema.
- Para los participantes en el estudio, el ciclo de la mejora continua es el fuerte de los sistemas de gestión; es la esencia que verdaderamente da vida al sistema e impulsa a la organización hacia niveles crecientes de competitividad

y alcance de metas y horizontes estratégicos, generando la posibilidad de competir y sostenerse en el medio.

- Dentro de las transformaciones alcanzadas en las lógicas de servucción, sobresalen los índices de eficacia, eficiencia y efectividad, generados por el sistema a partir del enfoque de gestión por procesos, el enfoque de sistema para la gestión y el ciclo de la mejora continua. Índices que implican cambios muy positivos para la institución, como la funcionalidad real de la planificación en el corto, mediano y largo plazo, otorgada por el seguimiento, control y mejora oportuna de la misma
- Otro de los cambios logrados con la implementación de los sistemas de gestión, que incide de manera real en las metas y proyecciones a nivel de rendimiento organizacional, es la consolidación de diagnósticos periódicos sobre las necesidades y expectativas de la comunidad y sobre sus niveles de satisfacción. Esto permite a la institución actuar contextualizadamente (valor estratégico), de acuerdo con la realidad del medio y poder generar estrategias para incrementar la satisfacción y demanda de sus usuarios, lo que abre posibilidades para una mayor competitividad y sostenibilidad en el medio.
- También ha sido un cambio positivo el contar con un sistema de gestión documental organizado, que permite evidenciar los desarrollos y hacer seguimiento, control y evaluación organizadamente, de manera ágil y oportuna, tomando decisiones en el momento preciso en que se requieran.
- En la organización deben gestionarse espacios y estrategias pedagógicas para materializar los valores planteados en la plataforma estratégica y propiciar el surgimiento de nuevos valores a partir de la vivencia de los procesos de gestión organizacional.
- Es necesario trabajar en la identificación de valores individuales que sustentan los proyectos de vida de los integrantes de la organización, como también en la identificación y conceptualización de los valores estratégicos de la empresa; en tercer lugar se requiere develar y fortalecer puntos de encuentro entre

ambos, llegando a procesos de consenso, negociación y diálogo para la construcción o reconstrucción de algunos de estos valores; una vez realizado este procesos de consenso se inicia una etapa de formación y difusión, para finalizar con la alineación de los procesos en torno a los valores definidos.

- En general se aprecia un balance positivo con el diseño e implementación de los sistemas de gestión. Se vivieron procesos de crisis y rechazo, pero finalmente de acuerdo con la información recogida para este estudio, la llegada de los sistemas de gestión ha sido positiva; las organizaciones han cambiado favorablemente, presentan transformaciones significativas en su cultura organizativa y de gestión y se proyectan al futuro con conocimiento de la realidad en la que interactúan y pensamiento estratégico y prospectivo.
- Es preciso trabajar el fortalecimiento de los valores estratégicos dentro de la cultura de la calidad organizacional; fortalecer la visualización de los valores como potenciadores del sistema de gestión, como verdaderos motores individuales y colectivos que viabilizan caminos hacia horizontes de excelencia; los valores como rejillas que atraen y limpian el caos empresarial (Blanchard, O'Connor, 2002); los valores como verdaderos pilares del devenir humano y organizacional, únicas rutas para llegar a la verdad y a la trascendencia de la organización.

## SENTIDOS DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS<sup>42</sup>

Partiendo del análisis realizado en torno a cada una de las preguntas antes analizadas, se tiene como resultado el develamiento de los siguientes sentidos de la gestión de la calidad en las Instituciones educativas de Manizales:

---

<sup>42</sup> Resultados del Proyecto de investigación “Sentidos de la gestión de la calidad en Instituciones Educativas de Manizales”. Investigadores: Oscar de Jesús Quintero, Jorge Eliécer Rivera Franco y Carlos Fernando Zuluaga. Universidad Católica de Manizales, 2010.

PRIMER SENTIDO: Superación del enfoque técnico de la calidad; incorporando lo humano y lo pedagógico en el discurso y en la vivencia de la calidad.

De acuerdo con la investigación desarrollada, se evidencia un proceso de humanización creciente en los asuntos de la gestión de la calidad en educación. El rechazo y la crisis inicial frente al cambio, suscitado sobre todo por el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad en las instituciones educativas y por el énfasis técnico de la calidad privilegiado en otros sectores empresariales, ha ido cediendo, dando paso a nuevas racionalidades iluminadas por criterios de humanización y pedagogización. Es el valor agregado natural, que necesariamente debía surgir por ser la educación una profesión con sentido humano y con esencia pedagógica. Se aprecia entonces capacidad de adaptación y enriquecimiento particular de paradigmas y conceptos, lo que favorece al sector educativo, que incursiona así en dinámicas propias de la posmodernidad gerencial.

En este sentido se aprecian grandes fortalezas ya establecidas, evidenciadas desde los fundamentos y aportes pedagógicos y gnoseológicos que la educación está haciendo a los procesos de gestión de la calidad en educación. Es natural que exista gran riqueza en estas dos dimensiones dada la naturaleza pedagógica y científica de la educación. En cambio, todavía es un proceso incipiente la fundamentación de estos procesos de calidad en lo referente a lo ontológico y lo antropológico. Es pues una necesidad que se susciten mayores espacios de reflexión y acción en cuanto al por qué y el para qué de una gestión de la calidad en la educación (razón de ser) y respecto a los criterios o atributos que debe reunir tal gestión de la calidad para responder con eficacia, eficiencia y efectividad a los contextos culturales en los que interactúan las instituciones educativas (específicamente la calidad en relación con el tipo de ser humano que se desea formar, el tipo de sociedad al que se está enfocado y el tipo de educación que se requiere para el efecto).

Lo que si es evidente en el momento, de acuerdo con el proceso investigativo desarrollado, es la incorporación progresiva de elementos de reflexión desde los colectivos nacionales, regionales, locales e institucionales de educación: elementos tales como fundamentos de una gestión de la calidad en la educación, desde lo humano, social, lo educativo y lo cultural. De todas maneras el proceso es incipiente y el camino está abierto. El tiempo dará respuesta a muchos interrogantes y cuestionamientos puestos sobre la mesa.

SEGUNDO SENTIDO: Superando tensiones en la concepción y vivencia de la calidad.

Otro hecho bastante significativo encontrado en el desarrollo de la investigación ha sido el evidenciar la superación del estancamiento en el plano teórico de lo relacionado con la calidad. Anteriormente las instituciones educativas en cabeza de sus directivos orientaban lo relacionado con la gestión de la calidad de manera empírica; inclusive muchos directivos no poseían la formación requerida. Poco a poco fue avanzándose hacia el estudio de referentes teóricos gerenciales, entre ellos los referentes teóricos relacionados con la gestión de la calidad. Pero surgió un gran problema: las acciones se quedaron allí, en el plano teórico. Ahora se evidencia la vivencia de una tercera etapa en la cual se ha descendido del plano teórico conceptual al plano real y se ha puesto en escena la calidad; esto principalmente se ha vivido a partir del diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad adaptados al campo educativo. Se vive actualmente una etapa de integración teoría – práctica, en la cual se ponen en contraste permanente dentro de la cotidianidad de la institución los contextos de formulación y realización de la calidad, lo que naturalmente genera tensiones, relaciones, estancamiento pero también transformaciones significativas en la cultura de la gestión institucional.

Como principales tensiones en este sentido están:

- Tensión entre estaticismo y cambio: muchos docentes aún se aferran a lo tradicional, pero poco a poco el cambio se abre paso dentro de las racionalidades y lógicas institucionales, sobre todo en lo referente a la gestión de la calidad.
- Tensión entre reduccionismo y holismo: la visión parcializada de la estructura institucional como parcelas, como estancos y por ende de los procesos de gestión que se daban por etapas aisladas, poco a poco ceden frente a una visión holística, integral de la institución educativa como sistema y frente la visión como un todo que supera la sumatoria de las partes.
- Tensión entre teoría, práctica y praxis: este es un camino aún por trabajar. La comprensión aislada de la calidad desde referentes teóricos que no encuentran eco en los referentes empíricos institucionales, ni menos generan praxis o reflexión como resultado que permita el cambio y el crecimiento racional de la organización.
- Tensión entre lo conceptual y lo metodológico: traducido como ruptura ente los contextos de formulación y los contextos de realización. Lo que se formula en los planes de calidad no se refleja en lo que vive la organización en el día a día.

Queda pues mucho camino por recorrer en el asunto de la gestión de la calidad en la educación, pero por lo menos la senda ya se ha empezado a trasegar.

**TERCER SENTIDO:** La calidad como desafío epistemológico, conceptual y metodológico para la Institución educativa IE.

Partiendo del anterior sentido se halla un tercero: cuando la institución educativa empieza a ser consciente de la calidad como tendencia que se impone, como necesidad relevante en el mundo actual, esta es asumida como reto, como desafío. El talento humano de las instituciones educativas con los directivos a la cabeza incorpora dentro de sus estructuras mentales, dentro de sus racionalidades, la necesidad de trabajar la calidad. Pero la calidad en la educación requiere un enfoque diferente porque la comunidad educativa se resiste a

considerar la institución como empresa y porque no se trabaja con productos ni servicios impersonales sino con seres humanos: Empiezan entonces las discusiones, el análisis y poco a poco se avanza en la fundamentación epistémica de la calidad, pero también desde lo conceptual y lo metodológico, con racionalidad específica del campo de la educación. El camino apenas empieza y el desafío se ubica en el horizonte del porvenir. Es necesario construir conocimiento de la calidad con enfoque educativo, lo que connota: humanización, pedagogía, investigación, socialización...

Entrando en un análisis más detallado, se cuenta con avances significativos en cuanto a la visión de futuro y la prospectiva de la calidad como elementos inherentes a los sistemas de gestión de la calidad en las instituciones educativas; igualmente se avanza respecto al paradigma del trabajo en equipo como condición sine qua non para la sostenibilidad y crecimiento con calidad de la organización educativa. Junto con estos avances es claro para las instituciones en cabeza de sus directivos docentes el reto que debe asumir la institución en cuanto a la gestión de la calidad para alcanzar calidad en la gestión, como también la necesidad de formar, concientizar y motivar al personal en: la poiesis como atributo de todo sistema, entre ellos un Sistema de gestión de la calidad; la necesaria toma de posición individual y colectiva frente a los asuntos de la calidad, de manera argumentada y racional; perspectiva y estrategia como parte de un pensamiento estratégico y táctico; y finalmente la incertidumbre como elemento consustancial del horizonte que deben enfrentar las organizaciones de hoy.

Con todo lo anterior quedan como otros ejes de análisis, reflexión e incorporación y que se convierten en retos para la institución educativa, las siguientes tendencias globales: cambio, movilidad, competitividad, excelencia, anticipación; todas ellas inherentes a los sistemas de gestión de la calidad.

**CUARTO SENTIDO:** La calidad como contexto emergente para la educación básica y media.



Todo el proceso relacionado anteriormente ya tiene avances considerables en la educación superior, pero en la educación básica y media es nuevo, es emergente. Es una nueva realidad, una nueva vivencia, que transforma los contextos y procesos organizacionales en estos ámbitos de la educación, fundamentales en la construcción de los nuevos ciudadanos. El fin último de esta nueva realidad educacional es crear una cultura de la calidad, del mejoramiento continuo, del enfoque sistémico de la organización, que brinde viabilidad y sostenibilidad en el tiempo para la institución educativa. Por otra parte es colocar la organización a tono con los nuevos cambios y realidades de la sociedad del conocimiento, en la que nos ubicamos en este tiempo: una sociedad en la cual el conocimiento es capital esencial de la persona; en la que tendencias como anticipación, competitividad, visión de futuro, trabajo en equipo, movilidad de pensamiento, adaptación al cambio, son las características del día a día.

En este sentido hay avances significativos: se ha avanzado de lo empírico a lo procesual y lo sistémico en la gestión educativa institucional; el diseño e implementación de sistemas de gestión de la calidad SGC ha sido la base para alcanzar este gran paso en las racionalidades y dinámicas de la gestión organizacional. Este logro se ha dado con base en procesos de análisis, discusión y confrontación crecientes. Igualmente se ha avanzado en la conceptualización y comprensión en cuanto a calidad y eficacia, calidad y eficiencia. Todo este panorama no es cavado; está en construcción y resignificación constante; el horizonte está aún lejos, pero se avanza con seguridad. Es preciso anotar que aún existe una dimensión en este contexto emergente, muy nueva aún, poco explorada, en la cual hay mucho por trabajar: la relación calidad – productividad – efectividad.

Como se ha dicho en los sentidos anteriores: el camino está abierto; queda mucho por estudiar, investigar, avanzar, pero la senda ya se ha iniciado y el interés es manifiesto e imperante.

QUINTO SENTIDO: En los umbrales de una nueva racionalidad en la organización educativa.

Una nueva racionalidad integral de la Institución Educativa constituida por lógicas estratégicas, comunicativas e instrumentales que configuran un panorama de organización moderna, capaz de responder a los retos que impone el mundo actual. Dentro de esta nueva racionalidad aparece el enfoque sistémico como base de los procesos de gestión organizacional. El contar con avances racionales en torno al enfoque sistémico es uno de los logros más significativos en las instituciones educativas, donde la organización no era mirada como un todo sino como sumatoria de elementos, cada uno de ellos con funciones específicas, pero desprovistos de ese carácter de complejidad que da la relación estructural con las demás partes o elementos. En este sentido se perdía la riqueza epistémica, conceptual y metodológica que subyace a todo el entramado de relaciones que se dan dentro del enfoque de sistema para la gestión. En este sentido se convierte este en un primer escalón que da fuerza y carácter a la organización para enfrentar un segundo gran avance: la aceptación del cambio como elemento inherente a los procesos humanos, sociales, culturales, económicos y políticos de la actualidad, frente a los cuales la institución educativa debe tener capacidad de adaptación, de asimilación para poder competir y no quedar rezagada de las nuevas lógicas del orden mundial. Todos los anteriores elementos y dinámicas dan una nueva visión y estructura a los procesos de gestión organizacional, que permiten a la institución educativa competir y mantenerse a través del tiempo en un entorno cada vez más complejo, cambiante y globalizado.

Ya se han dado algunos avances de modernización de la gestión en este sentido, tales como: visión de la institución hacia afuera, inserción en el medio; algunos avances en la comprensión sistémica de la gestión (sobre todo por partes de los líderes de la misma); integración entre modelo pedagógico y modelo de gestión y entre Proyecto educativo institucional y sistema de gestión de la calidad. Sin embargo aún quedan grandes retos para la institución educativa relacionados con

la conceptualización, comprensión y práctica sobre los siguientes asuntos: estructuras organizacionales bidireccionales, dialógicas, interactivas; mayor respaldo de referentes teórico conceptuales en la gestión; rendición de cuentas.

Poco a poco con base en procesos de formación del talento humano, difusión de saberes y alineación de prácticas, se podrán dar respuesta a estas nuevas necesidades y requerimientos de la gestión de la calidad en educación.

**SEXTO SENTIDO:** Contrastación, apertura y movilidad de posiciones y concepciones frente a la gestión de la calidad.

Con todos los cambios descritos anteriormente emerge un cambio antecedente/consecuente, que interviene uno de los ejes centrales del proceso educativo: el directivo docente. Se trata de la migración mental de un enfoque intelectual tradicional en el docente y el directivo docente, frente a los procesos pedagógicos y de gestión de la institución educativa, hacia enfoques móviles, modernos y más racionales, que abren un campo amplio de posibilidades frente al devenir de la institución educativa.

Se migra entonces de posiciones extremas como el dogmatismo, el escepticismo, el pragmatismo, hacia posiciones mediadoras, racionales y pertinentes con los contextos actuales. Criticismo, relativismo, subjetivismo, emergen entonces como marcos de reflexión y acción de directivos y docentes, gestores de la organización educativa. Este hecho se convierte directamente en antecedente de cambios significativos, estructurales y por ende antecedente de cambio en resultados de los procesos misionales de la institución educativa. Incide quiérase o no en la formación de unos ciudadanos más abiertos, más liberales, más móviles y con unas racionalidades y capacidades de adaptación más amplias y flexibles, como también en las posibilidades de pervivencia de la misma organización educativa.

De esta manera la nueva organización se convierte en una institución abierta, crítica y compleja, con capacidades de cambio y asimilación creciente de nuevas racionalidades y lógicas de supervivencia y competitividad.

Es importante referir que solo mediante procesos de formación, concientización, motivación del talento humano, se podrá conseguir la movilización mental del personal hacia posiciones de pensamiento flexibles y dinámicas, abiertas al cambio, pluralistas y diversas.

**SEPTIMO SENTIDO:** La calidad contextual con fundamento en lo profesional más que en lo epistemológico.

Un séptimo sentido lo configura el entendimiento y percepción que se tiene frente a la calidad por parte de las comunidades educativas y más específicamente por parte de sus directivos docentes: una calidad todavía con centramiento en la imagen y posicionamiento de la institución educativa y entendida más como el cumplimiento de requisitos que como elemento esencial de la cultura de mejoramiento institucional. Una concepción de la calidad que toca más con lo profesional y de alguna manera con lo ocupacional, pero que en cuanto a lo humano y lo connatural de la organización, apenas se encuentra en proceso de entendimiento y asimilación. Falta todavía avance sólido en el camino de entender la gestión de la calidad desde su fundamento epistémico como aquella situación o proceso que otorga validez a lo que la institución educativa hace, en cuanto a que contribuye al cumplimiento de su misión esencial y al sentido real y contextualizado de sus fundamentos y prácticas. Una gestión de la calidad que se entiende, se comprende y se despliega desde unos fundamentos ontológicos, axiológicos y antropológicos y que deviene en unas estrategias y metodologías que orientan a la institución educativa hacia el alcance de los horizontes propuestos.

En este sentido es aún reto para las organizaciones educativas de la ciudad, el fortalecimiento de comprensiones acerca de la gestión de la calidad como factor de trascendencia y alcance de la metagestión educativa.

OCTAVO SENTIDO: Percibiendo y asumiendo cambios potenciales en el concepto de la calidad en educación.

Sin embargo se aprecian avances significativos y se empieza una fase de cambios potenciales en el concepto de calidad en la educación. De acuerdo con el sentido anterior, aún existe una gran fuerza que ubicaría a la institución educativa dentro de una racionalidad técnica de la calidad, la que se convierte en imagen y objeto de la transformación institucional. Este hecho ha limitado de alguna manera un avance más ágil en los procesos de explicación, comprensión y transformación de las prácticas de gestión educativa en las instituciones educativas. Sin embargo, la situación de estaticidad empieza a enfrentar desbalances, movilidades, cuestionamientos, que llevan poco a poco a las comunidades educativas en cabeza de algunos de sus líderes (entre ellos los directivos), a avanzar hacia concepciones más humanas y científicas de la calidad; pero ahora de manera clara, abierta, sin el hecho delicado que antecedió en algún momento de descalificar de plano el enfoque gerencial de la calidad; por el contrario, ya con una mente crítica, receptiva y compleja.

Así se empieza a evidenciar un análisis educativo en cuanto a aspectos tan cruciales como el contexto histórico y cultural de la calidad, implicaciones sociales de la calidad en la educación, carácter complejo y totalizante de la calidad educativa. Todos estos criterios han posibilitado la ampliación del panorama real de potencialidades y posibilidades que abre la gestión de la calidad a las organizaciones educativas y que las ponen a tono con las nuevas dimensiones y características de la sociedad del conocimiento.

NOVENO SENTIDO. De la planificación, la administración y la evaluación al ciclo de la mejora continua. De la visión parcial a la visión global de la organización.

Como parte de todo este cúmulo de cambios positivos en las comprensiones frente a la calidad en la educación, existe otro gran avance: anteriormente se dio

la supremacía de una concepción atomizada de los procesos administrativos o de gestión, que se entendían y realizaban por fases aisladas, cada una con un sello característico y con una potencialidad propia, pero con carencia de una visión global e integradora de la institución educativa. Se carecía de la concepción de la institución educativa como un todo integral que superaba la concepción de las partes y en cuyo engranaje y unión cada una de ellas se veía potencializada. Ahora se avanza de manera cada vez más sólida hacia la concepción de la institución como sistema abierto, crítico y de aprendizaje, donde las fases aisladas del antiguo proceso administrativo, han sido remplazadas por una concepción holística integradora, de un proceso de gestión con carácter dinámico, flexible e integrador.

Así pues, fases como la planificación, la cual era aislada y realizada desde los escritorios (unos planificaban y otros ejecutaban y administraban); la administración (centrada solo en la ejecución) y la evaluación (los que evaluaban eran diferentes a los que planificaban y ejecutaban); la mejora que existía como acción aislada; han venido a ser remplazadas por un sistema integral de gestión sustentado desde el ciclo de la mejora continua: Planificar, hacer, verificar y ajustar. Por otra parte todos estos cambios se han dado desde un enfoque sistémico que garantiza el funcionamiento fluido de la estructura institucional y su auto regeneración permanente. La institución educativa se pone así a tono con las nuevas demandas y cambios en la gestión que impone el mundo moderno a las organizaciones actuales. Sin embargo el camino todavía es largo; aspectos como la planificación y la ejecución son fuertes, pero procesos como la verificación y la mejora aún requieren fortalecerse. Junto con ellos elementos como la transversalidad, la sinergia y la trazabilidad requieren aún mayor fortaleza y consolidación.

**DECIMO SENTIDO:** Asumiendo la productividad, la rentabilidad y la rendición de cuentas más que desde la lógica económica, desde una lógica pedagógica.

Finalmente dentro de los avances significativos que se están dando en las concepciones y prácticas respecto a los procesos de gestión de la calidad en educación se encuentra la dimensión económica de la misma. A diferencia de la lógica económica manifestada en índices de rendimiento económico y de producción, en educación esta dimensión ha sido objeto de debate y análisis y ha concluido en una comprensión particular de esa dimensión económica. En educación lo económico viene a ser entendido desde una lógica pedagógica, explicitada en resultados trascendentes y de impacto para la comunidad educativa. Rendimientos económicos visualizados en modelos pedagógicos y modelos de gestión integrados, sistematización de experiencias y de información, diseños curriculares pertinentes, prácticas pedagógicas y curriculares coherentes y contextualizadas; todo ello dará un margen de rendimiento económica plasmado en índices de eficacia y eficiencia, con altos impactos institucionales evidenciados en: bajas tasas de mortalidad académica, de repitencia y de deserción; altas tasas de aprobación; altos porcentajes en el rendimiento en pruebas externas; altos índices en innovación e investigación, entre otros.

De esta manera la dimensión económica de la gestión de la calidad en la educación encuentra su mayor evidencia en los resultados de otra índole, pero que si se miran con la lente de la economía, hacen de la gestión educacional un proceso trascendente y rentable.

## Bibliografía

AGUILAR DIAZ, Cándido. Fortalecimiento de valores: Una necesidad de todos los tiempos.— Camagüey: ISPJM, 2003.

----- . En torno a la esencia de los valores humanos.— p. 2-5.  
– En Humanidades. – No. 1. – Camagüey, abr-jun, 2001.

ALCALDIA DE MANIZALES. Plan de Desarrollo Educativo Municipal 2012 – 2015. Municipio de Manizales, 2012.

ALDANA VALDÈS, Eduardo. PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA.

ALVAREZ AGUILAR, Nivia. [Et al ]. El enfoque humanista como condición para la formación de Valores con los estudiantes de la educación superior./ Nivia Alvarez Aguilar, María Teresa Moreno Valdés, Ramón Cardoso Pérez.--Camagüey: CECEDUC 2004. – 21 p.

ARES PONS, Jorge. Presente y futuro de la universidad latinoamericana.: p. 109 a la 126.-- En Educación Superior. – Vol. 7, No. 1.: Caracas, 2002.

ARGYRIS, C., SCHÖN, DA. Aprendizaje Organizacional II: Teoría, Método y Práctica. Reading, Mass.: Addison-Wesley. 1996

BLANCHARD Ken, O'CONNOR Michael. Dirección por Valores. Voluntad, 2002.



BONFIL RAMON, G. Educación y sociedad.—p.16 – 18. – En Acontecer Agropecuario. – No. 8. – Hidalgo, mar., 2003.

BLEJMAR, Bernardo. Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar Instituciones Educativas. Ediciones Novedades Educativas. 2005.

CADUTO, Michel. Guía para la enseñanza de valores ambientales.—España: CNEAN, 2002. – (Serie de Educación Ambiental)

CAMISON, César; CRUZ, Sonia; GONZALEZ, Tomás. Gestión de la calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Editorial Voluntad, 2005.

CASASSUS, Juan. Descentralización de la gestión a las escuelas y calidad de educación: Mitos o Realidades?. Editorial Kapeluz, 2004.

CASTRILLÓN, Manuel. Los valores y el desarrollo de la persona. Editorial Trilla, 2000.

CHACON ARTEAGA, Nancy L. Justicia social y educación: Mito o realidad. – p. 23- 26.— En Con luz propia. – No. 1 – La Habana, sep. – dic., 2005

CHAVEZ, Justo. Acercamiento al ideario pedagógico de José Martí.—La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2004

COLLAZO DELGADO, B. La orientación de la actividad pedagógica.—La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2006

COVEY, Stephen. Los Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Ed. Trilla, Buenos Aires, 2006.

CUBA, MINISTERIO DE EDUCACION. Cuba, organización de la educación. Informe de la República de Cuba a la 45 Conferencia Internacional de Educación. – La Habana: MINED, 2004

Cuestión de enfoque. – p. 20-21.— En Zona educativa.-- Vol. 2, No. 14, Buenos Aires, jun., 2005.

DRUCKER, Peter. Gerencia de empresas. Editorial Esponja, 2005.

FABELO CORSO, José Ramón. La formación de valores en las nuevas generaciones / José Ramón Fabelo Corso. Et al. – La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 2005. – 72 p

FERNANDEZ, Saulo Antonio. El mito como valor. – p.12 – p.14. – En Humanidades. – No.1.—Camagüey, abr. – jun, 2003.

GAIRIN SALLÁN, Joaquin. La Organización escolar: contexto y texto de actuación. Colección Aula Abierta. Editorial La Muralla. 1996.

-----La Calidad en educación. Editorial Wolters Kluwer, 2003.

GARCIA GUZMAN, José María. Los valores que promueve el sistema educativo, tal y como son recibidos por los agentes del mismo/ José María García Guzmán. – p. 83 – 106. –En Educación y valores de España. Actas del Seminario de la Comisión Española de la UNESCO. – Cádiz, Ministerio de Educación y Ciencia, 2005.

GARCÍA, Salvador. DOLAN L, Shimon. La Dirección por Valores. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España, 2003

GONZALEZ REY, Fernando. La educación moral. – p. 100 – 111. – En su: Comunicación, personalidad y desarrollo. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2003.

GONZALEZ SERRA, Diego. Teoría de la motivación y práctica profesional. – La Habana, Ed. Pueblo y Educación, 2004.

GONZALEZ, B. La educación de algunos aspectos de la conciencia moral en jóvenes estudiantes. – Tesis de candidatura. – La Habana, 2004

GUSEINOV, A. M. Estructura de la moral y la personalidad. – Moscú: Ed. Ideal, 2004  
Hacia una sexualidad responsable: para la familia. – La Habana: Ed. Pueblo y Educación, 2004. – (Educación y sexualidad).

HABERMAS, Jurgen. Acción comunicativa y razón sin trascendencia. Paidós, Barcelona. ISBN 950-12-6756-3

HALL, C. Teoría psicoanalítica de la personalidad de S. Freud. – p. 16. – En Selección de lecturas de personalidad. – La Habana: Universidad, [s.a.]

ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas. Normas de Calidad de la Familia ISO 9000. Bogotá, 2015.

IIPE. Instituto Internacional de Planificación de la Educación. Sede, Buenos Aires 2015.

IZQUIERDO NAPOLES, Fidel. Informe parcial de investigación. Camagüey, CEFOVAL, 2000.

JIMENEZ EGUIZABAL, Juan Alfredo. PALMERO CÁMARA María del Carmen. JIMENEZ MARTIN Jesús. LUIS RICO María Isabel. DE LA TORRE CRUZ Tamara. ¿Podemos enseñar valores? Ensayo de justificación epistemológica y curricular. Revista de ciencias de la educación: Órgano del Instituto Calasanz de Ciencias de la Educación, ISSN 0210-9581, N°. 239, 2014, págs. 271-298

JURAN, Joseph. Manejo y control de la calidad. La Muralla, 2004.

La ética pedagógica y la formación de valores: debate de los maestros cubanos. – p. 20 – 22. – En Con luz Propia.—No. 1. – La Habana, sep. – dic., 2004.

LAMATA COTANDA, Rafael. Aprendizaje de valores con jóvenes. – p.41 – 44. – En Educación. – No. 89. – La Habana, sep. – dic., 2004. Autores:

LEWKOWICZ, Ignacio. Pensar sin Estado. Subjetividad contemporánea. Editorial Mc Graw Hill. 2007.

LIDERES DEL MANAGEMENT, MICHAEL E. PORTER. Estrategia y ventaja competitiva.

LOPEZ RUPEREZ et al. , Francisco. Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación. Avances en supervisión educativa: Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España, ISSN-e 1885-0286, N°. 5, 2007

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, COLOMBIA. Compendio de Normas que rigen la Educación Colombiana. MEN, 2014.

MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Editorial La Muralla, 1990.

MOTTA, Paulo Roberto. Administración para el nuevo desarrollo: propuestas e ideas en busca de relevancia. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 54. (Oct. 2012). Caracas.

OEI. Organización de Estados Iberoamericanos. Cumbres en Educación. OEI, 2014.

PNUD. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Desarrollo humano en América Latina. Documentos de trabajo, 2013.

PORTER, Michael E. Líderes del management: estrategia y ventaja competitiva. 1999.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Dirección Nacional de Planeación. Planes de desarrollo del país. 2015

PPAL. Proyecto Principal de Educación para América Latina y el Caribe. PPAL/UNESCO –OREALC. 2010.

QUINTERO, Oscar. RIVERA, Jorge Eliécer. ZULUAGA, Fernando. Sentidos de la Gestión de la calidad en Instituciones educativas de Manizales. Universidad Católica de Manizales. 2010

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Nacional. 1991.

REVISTA GESTION | V1 N° 1 | ene - feb. 1996 | (Gestión) | Pág. 34 a 40 Sección: Estrategia Temas: Estrategia - Ventaja competitiva - Autores: Michael Porter

REVISTA GESTION | V2 N° 3 | may - jun. 1997 | (Gestión) | Pág. 32 a 36 Sección: Estrategia Temas: Estrategia - Diferenciación - Posicionamiento - Autores: Michael Porter

REVISTA GESTION | V5 N° 1 | ene - feb. 2000 | (Michael Porter) | Pág. 146 a 152 Sección: Estrategia Temas: Diferenciación - Posicionamiento - Ventaja competitiva - Autores: Michael Porter.

RIVERA, Jorge Eliécer. Valores estratégicos desarrollados en las organizaciones de Manizales a partir de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Universidad Católica de Manizales, 2013 – 2014.

SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Editorial Magisterio, 2003.

SERNA GÓMEZ, Humberto. GERENCIA ESTRATEGICA, 8ª Edición.

TORRES AZOCAR, Juan Carlos. DUQUE GIRALDO, Horacio. El proceso de descentralización educativa en Colombia. Universidad Pedagógica Nacional UPN, 2006.

TOURAINÉ, Alain. Crítica de la modernidad. Fondo de cultura económica Bogotá, 2da edición en Castellano, 2014.

UNESCO, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe OREALC, 2000

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES. Unidad de Calidad. Materiales educativos, 2012.

## ANEXOS

ANEXO NUMERO 1: Instrumentos empleados para el análisis del discurso.

### MATRIZ DE LECTURA E INTERPRETACIÓN DE TEXTOS:

<b>Autor:</b>	
<b>Obra:</b>	
<b>Fecha de publicación:</b>	
<b>CATEGORÍAS AXIALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Concepto de Gestión</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Concepto de valor desde la gerencia; concepto de valor gerencial</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Concepto fundante de DpV</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Lógicas prevalentes</b></li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Presencia y dinámica de los</b></li></ul>	



valores en las plataformas estratégicas de gestión de las instituciones educativas convocadas	
• Estrategias de desarrollo	

**MATRIZ EPISTÉMICA PARA INTERPRETACIÓN DE CONTEXTO JURÍDICO,  
POLÍTICAS EDUCATIVAS Y PROYECTOS EDUCATIVOS INSTITUCIONALES  
PEI :**

<b>Contexto Jurídico, Política o PEI abordado:</b>	
<b>Fuente institucional:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>CATEGORÍAS AXIALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
• Incorpora los valores: valores generales ó valores gerenciales?	
• Componentes de gestión en	

<p><b>el que los incorpora (Directivo, académico, comunitario, administrativo).</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrategias de incorporación.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evidencias o indicadores de incorporación</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concepto de valor desde la gerencia.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concepto de gestión.</b></li> </ul>	

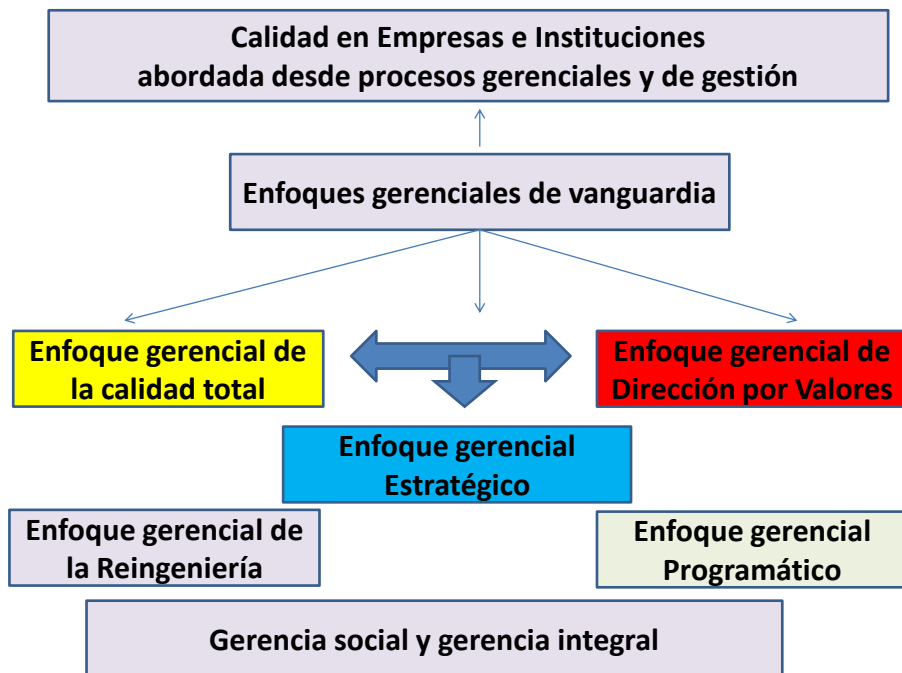
Anexo Número Dos. Materiales de Trabajo con las Comunidades Educativas.

## LOS VALORES ESTRATÉGICOS EN LA ORGANIZACIÓN

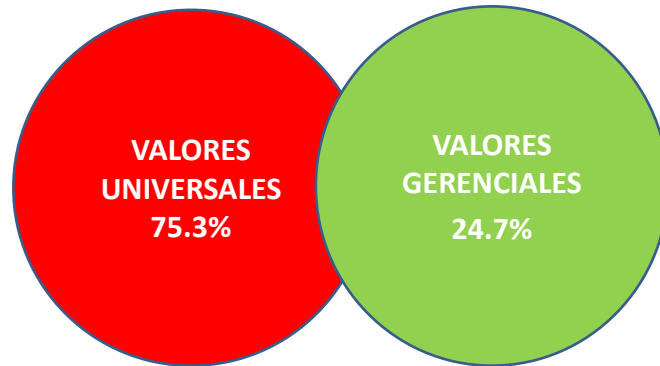
Los Valores Estratégicos representan las convicciones, imaginarios y concepciones filosóficas, éticas y morales que orientan el comportamiento y el quehacer del individuo y el colectivo dentro de una organización, en perspectiva de alcanzar el horizonte deseado.

Puede considerarse un valor estratégico aquel atributo o cualidad en la gestión que contribuye a generar ventajas competitivas, plus o rentabilidades agregadas que consoliden el desarrollo y por tanto la ganancia organizacional. Es necesario identificar permanentemente estos valores, trabajarlos, conceptualizarlos, difundirlos, alinearlos, que todos los integrantes los tengan claros y que a partir de ellos haya posibilidad de apertura para generar o consolidar otros. No deben ser camisa de fuerza sino convicción.

A partir de la apropiación y aplicación de los valores estratégicos se puede llegar a establecer entre todos acuerdos muy claros sobre necesidades, expectativas, prioridades de la organización, campos, rangos y límites de acción, proyecciones; como realizar integraciones al contexto, cómo gerenciar la organización (Morrisey)



**VARIABLE 2: PRESENCIA DE LOS VALORES EN LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA**



## VALORES ESTRATÉGICOS

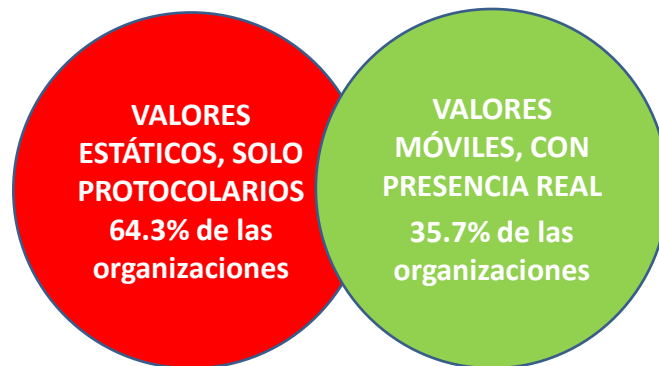
UNIVERSALES EXISTENTES	GERENCIALES EXISTENTES
Honradez	Excelencia
Responsabilidad	Trabajo en equipo, Red
Solidaridad	Liderazgo
Respeto	Aprendizaje permanente
Puntualidad	Visión de futuro
Presentación personal	<b>OTROS VALORES GERENCIALES QUE SE PUEDEN INTEGRAR</b>
Honestidad, Lealtad	Anticipación
Equidad	Gestión del conocimiento
Tolerancia	Movilidad paradigmática
Justicia	Diálogo
Ética	Integración
Amabilidad, Relaciones humanas	Comunicación asertiva
Sinceridad	Participación, Pensamiento crítico,
Confianza	Pensamiento inteligente

- **Excelencia operativa:** eficacia, eficiencia, efectividad.
- **Capacidad de aprendizaje:** apertura, aprendizaje organizacional, ruedas de aprendizaje, cuestionamiento y replanteo de supuestos.
- **Talento Humano con identidad y pertenencia:** las personas son el capital más importante y la organización debe velar por su bienestar, reconocimiento, estímulo, motivación. En las organizaciones que laboran esencialmente con el capital intelectual de su gente, este valor tiene carácter estratégico.
- **Compromiso con el cliente:** posición de compromiso total con el cliente. Nada es más importante y todo puede esperar si se trata de satisfacerlo.

- **Ética:** transparencia, sinceridad, compromiso con la palabra empeñada, etc. Todos esperamos y necesitamos confiar en que estamos frente a una organización que opera éticamente
- **Calidad:** Hacer las cosas bien, con criterio, con excelencia. Es una exigencia en el mercado contemporáneo.
- **Innovación:** valor con costos y riesgos. Implica adelantarse a la competencia y estar dispuestos a experimentar cosas nuevas, no validadas.
- **Imagen:** es importante para la empresa ser identificada por sus rasgos distintivos o liderazgo. Implica abrirse más allá de aquellos con quien se hace negocios. Conlleva normalmente inversión en publicidad, promociones y relaciones públicas.

- **Seguridad:** valor fundamental en algunas industrias como la química, la minería, el transporte. En una organización donde los accidentes son raros, puede no ser un valor estratégico.
- **Ambiente:** este valor es muy importante para las industrias con fuerte impacto en el medio ambiente, bien sea a través de sus productos o procesos.
- **Diversión:** Cada vez más organizaciones encuentran productivo que sus lugares de trabajo sean vistos por los clientes, empleados o ambos como lugares divertidos.
- **Estructura organizativa:** la importancia de una estructura abierta, descentralizada, con un mínimo de control; o lo contrario, la centralización con la mayoría de las decisiones importantes tomadas en los niveles superiores, son opciones que pueden tener en algunas empresas un mayor o menor peso estratégico.

#### MOVILIDAD Y REAL PRESENCIA DE LOS VALORES EN LA ORGANIZACIÓN



- Estrategias de trabajo en torno a los valores en el 35.7% de las organizaciones:
  - ✓ Formación permanente (seminarios, cursos, talleres, etc)
  - ✓ Estrategias visuales (pendones, slogans, tableros)
  - ✓ Estrategias auditivas (mensajes, sistemas de comunicación interna)
  - ✓ Estrategias escritas (circulares, mensajes..etc)
  - ✓ Espacios de reflexión y diálogo
  - ✓ Espacios de inducción y reinducción

## TRABAJO EN TORNO A LOS VALORES



**1. Identificación y aclaración de los valores comunes y los definitivos**



**2. Difusión, divulgación, formación**

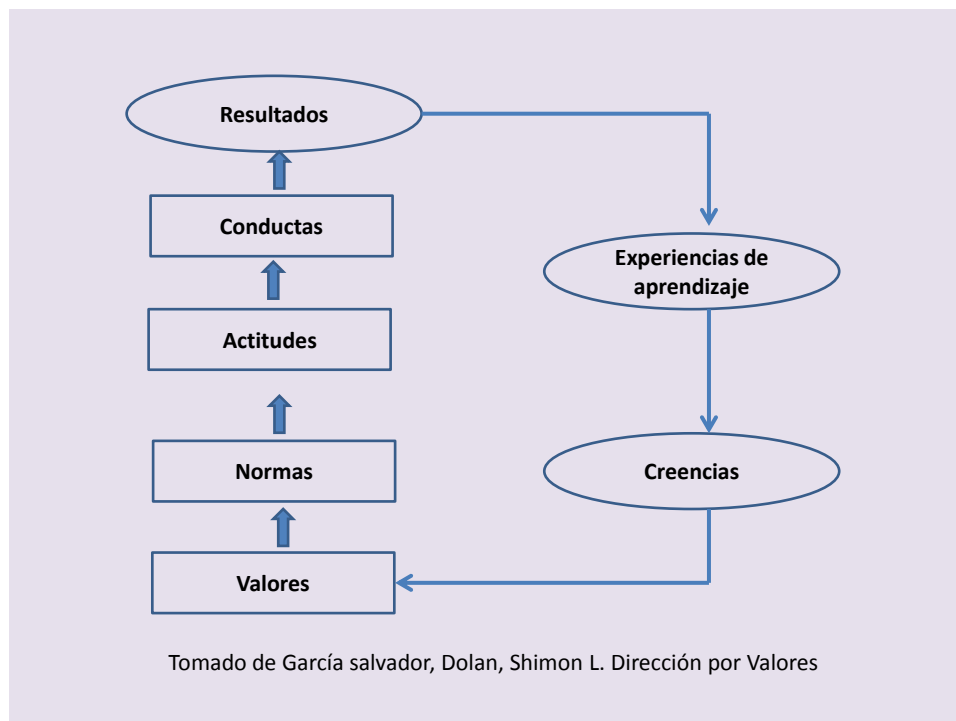


**3. Alineación de prácticas**

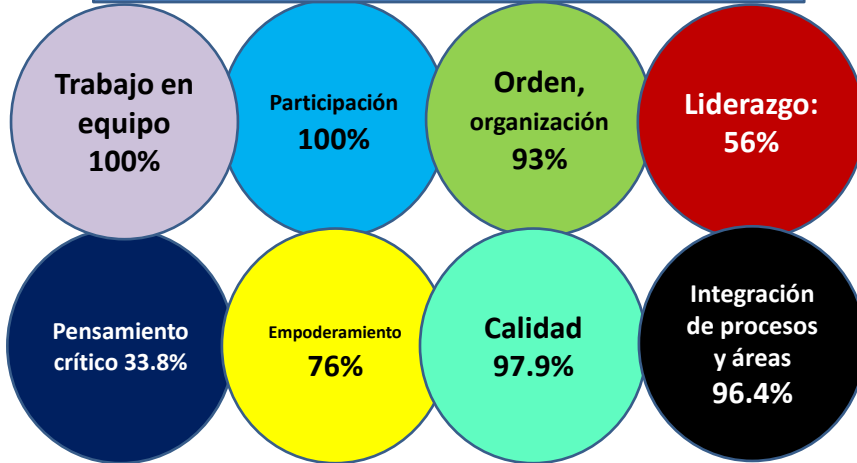


dpi	dpo	dpv
Descripción de cómo hay que hacer las cosas.	Determinación de que hay que lograr.	<b>Compromiso con lo que se va a obtener.</b>
Persigue una acción correcta.	Persigue una acción eficaz. (lograr lo pretendido).	<b>Persigue una acción eficiente (lograr la excelencia).</b>
Control externo del <a href="#">trabajo</a> individual.	Autocontrol del trabajo por el individuo	<b>Anatomía y <a href="#">responsabilidad</a> del trabajo por el <a href="#">individuo</a>.</b>
Desarrolla principalmente la docilidad.	Desarrolla principalmente la <a href="#">creatividad</a> .	<b>Desarrolla principalmente la confianza, la creatividad e iniciativa.</b>
Es un asunto impersonal	Es un asunto personal.	<b>Es un asunto del colectivo (compromiso)</b>
Es reactiva	Es activa	<b>Es proactiva e interactiva</b>

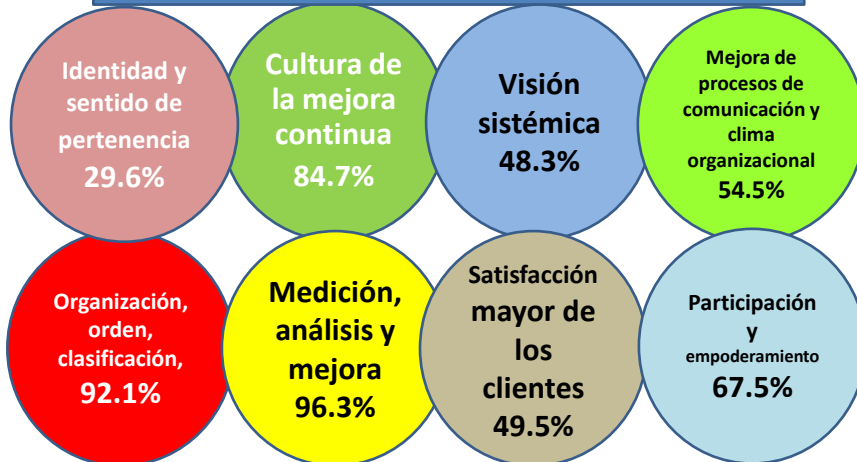
**Cuadro comparativo entre dirección por instrucciones, dirección por objetivos y dirección por valores, Tomado de *Hernández, E. & Jiménez, J. C., 2001***

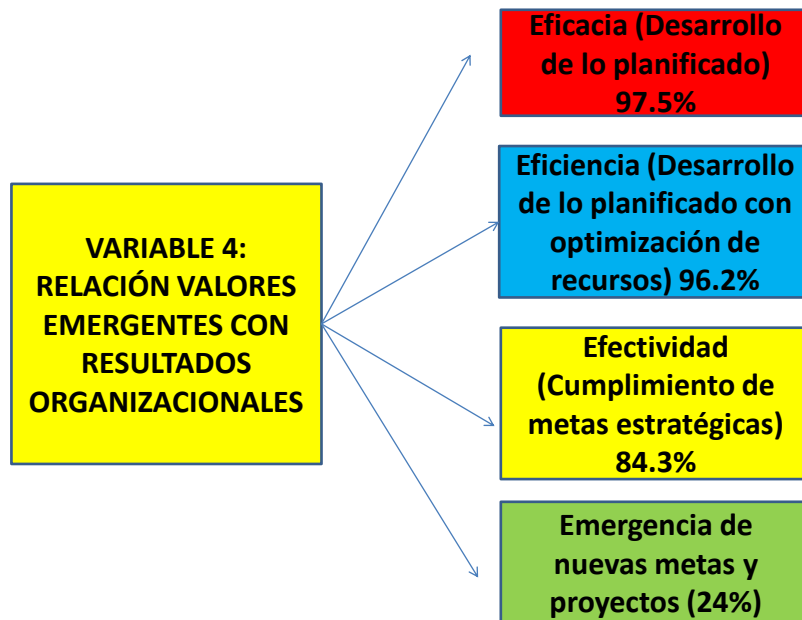


**VARIABLE 3: VALORES EMERGENTES A PARTIR DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SGC**

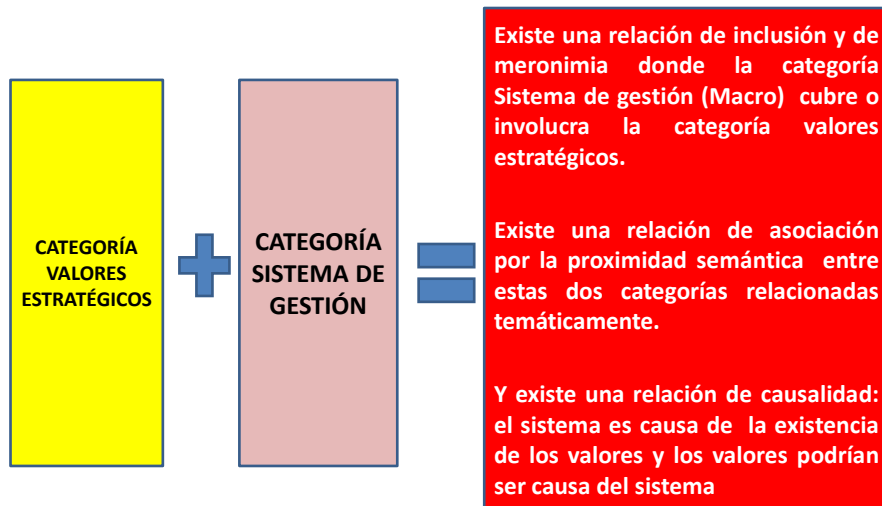


**IMPACTO DE LOS VALORES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**



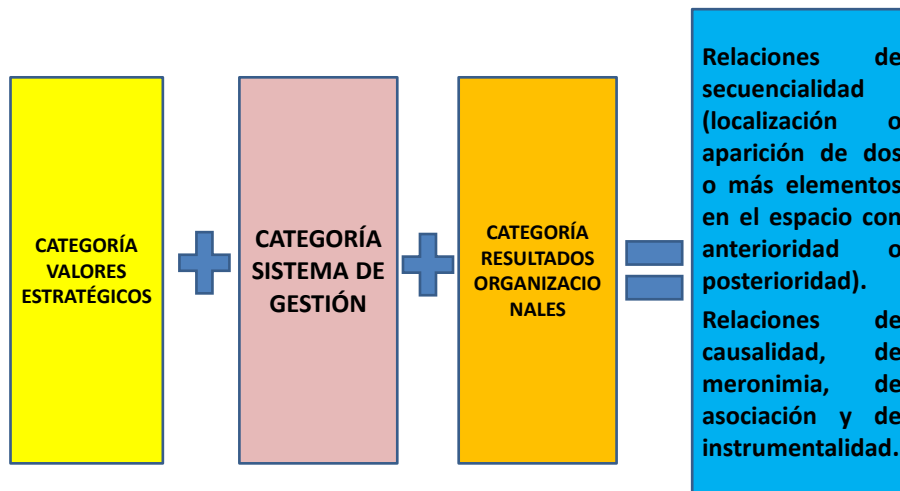


### RELACIONES CONCEPTUALES ENTRE CATEGORÍAS VALORES ESTRATÉGICOS, SISTEMA DE GESTIÓN Y RESULTADOS ORGANIZACIONALES



Lo macro evidencia complejidad, cobertura, interactividad, sinergia, sistemicidad, autogeneración

# RELACIONES CONCEPTUALES ENTRE CATEGORÍAS VALORES ESTRATÉGICOS, SISTEMA DE GESTIÓN Y RESULTADOS ORGANIZACIONALES



Lo macro evidencia complejidad, cobertura, interactividad, sinergia, sistemicidad, autogeneración

## MI PROYECTO DE VIDA Y EL PROYECTO DE VIDA DE MI ORGANIZACIÓN



## LOS TRES ACTOS DE LA VIDA



<b>Realizar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Acto natural del ser humano</li><li>• Hacer para Ser</li></ul>
<b>Conectar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estar con otros para ser</li><li>• Lo que realmente vale en la vida son las personas, compartir tiempo y capacidades</li></ul>
<b>Integrar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cambiar para Ser</li><li>• Definir o redefinir propósitos y valores y luego utilizarlos en la acción diaria, significativamente, para uno y para las personas</li></ul>

Tomado de Blanchard, O'Connor. Administración por Valores.