

**PLAN DE
MEJORAMIENTO EMPRESARIAL APLICADO AL SECTOR DE LA EMPRESA
DE SERVICIOS COLEGIO EMILIO VALENZUELA.**

**YUDY ALEXANDRA CASTRO
CODIGO 52.505.660
BERTHA GARCIA DE CASTRO
CODIGO 51.566.901**

**TUTOR:
ARIEL REYES
GUSTAVO MANRIQUE**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS,
CONTABLES Y DE NEGOCIOS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MARZO-2009**

INTRODUCCION

El sector de la educación no está exento a los cambios del mercado, las empresas del sector educativo deben contar con la certificación de ISO, para poder competir. En nuestro país algunas empresas educativas como el colegio Emilio Valenzuela, cuenta con la certificación de ISO.

En este proyecto de graduación y como resultado del estudio, de las entrevistas a los involucrados del sector vivienda de interés social se obtiene la propuesta que a continuación se detalla, se muestra en este documento como guía para que las empresas dedicadas a la educación básica y media para que inicien un cambio de mentalidad y de actuar, por lo que esta investigación podrá ser utilizada como un documento para dar el primer paso hacia la mejora de su accionar dentro de la educación para aquellas familias de estratos 4,5,y 6 teniendo un estatus social. Esta propuesta permitiría mejorar la organización de recursos en todas sus etapas (planeación, ejecución, entrega y utilización), pero con una orientación adicional tomando en consideración la satisfacción de las necesidades de las familias.

El producto de los estudios realizados en la investigación, brinda a la Escuela un documento de interés nacional para consulta, orientación y ejemplo de que el quehacer de las empresas del sector educativo puede iniciarse con un interés real de hacer las cosas mejor cada día.

Este proyecto no es la panacea o la solución a todos los problemas, es una alternativa que muestra un camino para iniciar el cambio.

La propuesta que se menciona en este proyecto pueden ser continuada mediante la aplicación y puesta en marcha para alguna empresa como plan piloto para que otras empresas se animen a dar el salto en busca del mejoramiento continuo y la satisfacción de los usuarios

JUSTIFICACION

En la actualidad las empresas presentan problemáticas de sostenibilidad y competitividad, las cuales buscan darle solución óptima y asertiva en el proceso empresarial.

Esta propuesta surge ante la necesidad de mantener y equilibrar el Colegio Emilio Valenzuela, de tal forma, que sea competitivo y eficaz, dentro de una sociedad donde los cambios van a gran velocidad y la oferta de servicios y productos es variada, de tal forma que la tecnología, el servicio al cliente y la calidad del servicio son factores de vital importancia para el crecimiento.

Es por tal razón que se plantea un sistema de calidad total como propuesta orientada a la empresa con el objetivo de fomentar el uso de estrategias como una guía para la solución y alternativas administrativas, en la medida en que proporcione los elementos de análisis, planificación, control, producción, evaluación y servicio indispensables para una respuesta acertada y racional a los desafíos que la empresa afronta para mantenerse comercialmente.

La filosofía es cien por ciento humanista viendo al hombre como el centro de importancia de las organizaciones sociales, y a la vez dando respuesta a las necesidades de cómo enfrentar la competitividad, la importancia del trabajo en equipo, dónde, con quién, en qué momento y cómo aplicarla, de tal manera, que se logre claridad en el horizonte institucional.

La propuesta estratégica como instrumento fundamentado, se basa en las teorías administrativas, en la propuesta retomaremos a James Harrington (9 pasos de mejoramiento continuo), Humberto Serna Gómez (modelos estratégicos), Peter Senge (teoría del conocimiento) Y Stephen Covey (Hábitos del líder); teorías que permiten el proceso administrativo argumentar su proyección como líderes y competitivos, poniendo en práctica todos los elementos, técnicas administrativas y operativas que sugiere el Plan estratégico en gestión de calidad.

Se destaca que el producto de la realización de este trabajo, fue la de crear una herramienta de consulta que muestra una propuesta del manejo del control de calidad total, de que debe crearse en las empresas, teniendo como rumbo el mejoramiento continuo y la búsqueda de la satisfacción de las familias como clientes.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cual es el método mas acertado para llegar a mantener el COLEGIO EMILIO VALENZUELA en un nivel de excelencia enfocando las necesidades del cliente?

OBJETIVOS

1. Identificar las teorías administrativas que se pueden argumentar las estrategias escogidas para dar solución a la gestión administrativa.
2. Establecer un modelo de gestión pertinente para poder establecer una estrategia clara y concreta en la empresa en donde todos los miembros se vean involucrados.
3. Identificar un sistema de control que permita llevar un proceso de excelencia.
4. Realizar un diagnostico para llegar encontrar una solución clara.
5. Encontrar alternativas que permitan satisfacer las necesidades del cliente el mejorar el desempeño del personal.

1. MARCO TEORICO

1.1 ELEMENTOS IMPORTANTES PARA LA EMPRESA

Para el desarrollo del sistema de control de calidad, se debió recurrir a la búsqueda de información bibliográfica y en Internet, con el fin de conocer bases, hechos, ideas, comentarios para facilitar la comprensión del tema de investigación.

1.1.1. Entre los principios para mejorar el desempeño de la empresa se encuentran:

- **Liderazgo**

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, crean y mantienen un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos

- **Participación del personal**

El personal, de todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

- **Enfoque basado en procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- **Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetos.

- **Mejora continua**

La mejora continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

1.1.2. SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD

La aplicación del Sistema de Control de Calidad trae beneficios claves como:

- Ventajas en el desempeño mediante capacidades organizacionales mejoradas.
- Alineación de las actividades mejoradas a todos los niveles de acuerdo con un propósito estratégico de la organización.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

Conllevando a:

- Utilizar un enfoque consistente y amplio de la organización hacia la mejora continua del desempeño de la organización.
- Proporcionar a las personas capacitación en los métodos y las herramientas de la mejora continua.
- Hacer de la mejora continua de los productos, los procesos y los sistemas el objetivo de cada individuo de la organización.
- Establecer metas para guiar y medidas para trazar la mejora continua.

- Reconocer y tomar conocimiento de las mejoras.

1.1.3. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información

Los beneficios claveson:

- Decisiones informadas
- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de las decisiones anteriores mediante la referencia a los registros de los hechos.

Conduciendo a:

- Asegurar que los datos y la información sean suficientemente exactos y confiables.
- Hacer que los datos sean accesibles para quienes los necesiten.
- Analizar los datos y la información empleando métodos válidos.
- Tomar decisiones y acciones basadas en el análisis de los hechos, equilibradas con la experiencia y la intuición.

1.1.4 Calidad

Calidad

Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Esta definición ha evolucionado en los últimos años hasta considerar (G.Taguchi) la calidad como "las pérdidas que un producto o servicio infringe a la sociedad desde su producción hasta su consumo o uso. A menores pérdidas sociales, mayor calidad del producto o servicio".

Este último enfoque posee la ventaja de incluir no solo los problemas de calidad clásicos (pérdidas sociales debidas a la variabilidad) sino los actuales (pérdidas sociales debidas a los efectos secundarios nocivos, problemas del Medio ambiente, etc.)

Gestión de la calidad

La parte de la función de la gestión empresarial que define e implanta la política de la calidad.

El Aseguramiento de la Calidad no está completo a menos que estos requisitos de calidad reflejen completamente las necesidades del cliente.

El Aseguramiento de la Calidad, para ser efectivo, requiere una evaluación continua de los factores que afectan a la calidad y auditorías periódicas.

Dentro de la Organización el Aseguramiento de la Calidad sirve como herramienta de gestión. En situaciones contractuales sirve también para establecer la confianza en el suministrador.

Calidad total (K. Ishikawa)

Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad.

Este enfoque, primitivamente aplicado de manera interna en la empresa, ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a los subcontratistas, suministradores, sistemas de distribución, etc.

- **Compromiso**

Para que el sistema de control de calidad tenga éxito se debe crear y aplicarlo por parte de todos los involucrados en la empresa.

Si bien es cierto la empresa deberá invertir tiempo, dinero y capacitación, esta inversión no se puede comparar con la cantidad de beneficios que se podrían generar por la aplicación del sistema. No se debe pensar en el sistema como algo infalible sino más bien como un sistema capaz de retroalimentarse a sí mismo permitiendo la mejora continua de una empresa.

La administración de la empresa debe impulsarlo de manera activa y entusiasta, convencer que el sistema funciona y que con su implementación se logrará un mejor desempeño de la empresa para la construcción de obras, por consiguiente crear una mejor imagen dentro de la cartera de clientes ejecutores de proyectos de interés social.

1.2. TEORIAS ADMINISTRATIVAS

1.2.1. JAMES HARRINGTON (1993),

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Ventajas	Desventajas
Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales	. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles	Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como	En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento

resultado de un consumo menor de materias primas	Continuo se hace un proceso muy largo
Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.	Hay que hacer inversiones importantes.
Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos	
Permite eliminar procesos repetitivos.	

¿POR QUE MEJORAR?

El Cliente es el Rey

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. *Compromiso de la Alta Dirección:*

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

2. *Consejo Directivo del Mejoramiento:*

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

3. *Participación Total de la Administración:*

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

4. *Participación de los Empleados:*

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

5. Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

6. Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

7. Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

8. Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

9. Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

10. Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

1.2.2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA -HUMBERTO SERNA GOMEZ

El proceso de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA se enmarca dentro de las teorías administrativas de la gestión empresarial, sobre la base del marco de referencia que defina la dinámica de cambio constante que crea valor en las organizaciones.

Se puede establecer la estrecha relación que guardan las áreas de la organización, por cuanto se vinculan las decisiones tomadas por cada una de ellas, y a su vez, conlleva a que estos aspectos sean los que se toman en consideración para el proceso de **Planificación Estratégica**.

Análisis Estratégico

Óptica orientada a la acción de la competencia y determinar cursos de acción que nos permitan posicionarnos y obtener ventajas frente a los adversarios y cara a conseguir alcanzar nuestros objetivos (debilidades y amenazas). Este análisis genera la información orientada a la toma de decisiones para la acción.

Elección estratégica

Supone evaluar la información, sintetizarla y ver sus pro y sus contras y sobre todo confrontar nuestras observaciones del entorno con nuestra propia realidad (recursos y capacidades), lo cual permite formular alternativas o cursos de acción acordes con nuestros deseos, circunstancias y capacidades.

Implementación de la estrategia

Se debe preparar a la organización tanto en sus aspectos estructurales como organizativos, para acometer las estrategias, y deben prepararse los recursos y al factor humano, para asumir el cambio.

Aspectos a Tomar en Cuenta para elegir el Curso de Acción más Conveniente:

1. Generar opciones estratégicas: concretando y sintetizando en cursos de acción las posibilidades que de acuerdo con el análisis y la posición que poseemos vemos como factibles.
2. Evaluar las posibles líneas o cursos de acción: concretadas en estrategias, para determinar su congruencia con nuestros: objetivos generales, preparación y potencialidad para ponerlas en marcha, así como el riesgo que implica y los posibles resultados a alcanzar.
3. Elegir una estrategia completa que pueda llevar a la práctica

SERNA G. HUMBERTO

PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA DIRECCIÓN DE LOS SERVICIOS DE INTELIGENCIA Y PREVENCIÓN - DISIP

El Doctor Humberto Serna Gómez, posee un Doctorado en Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Antioquia; M.A. en Administración Educativa de la

Universidad de Stanford ; Ed.D. en Administración, Planeación y Política Social de la Universidad de Harvard. Fue Decano de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes y también Director de ICFES. Encargado de Negocios en la Embajada de Colombia en Washington.

Consultor de empresa y asesor de amplia experiencia nacional e internacional, facilita en las empresas el proceso de Direccionamiento, Formulación e Implementación Estratégica, con metodologías ampliamente probadas a nivel nacional e internacional en empresas del sector real y de servicios, tanto públicas como privadas, pymes, medianas y grandes.

Así mismo apoya a las empresas en la Definición, Diseño e Implementación de un Sistema de Seguimiento y Monitoría a través de un Sistema de Medición de Gestión, que permite evaluar el desempeño de la organización frente al mercado y el cliente. Igualmente el Sistema de Medición de Gestión –SIMEG-, permitirá a la organización mantener alineado su direccionamiento estratégico con la gerencia del día a día de la Institución.

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones es un organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.



Figura 1. Preguntas propuestas por el Esquema del plan estratégico.

EL proceso de planeación estratégica, planteado por Serna H., tiene a su vez 6 etapas fundamentales que son: Principios Corporativos, Diagnostico Estratégico, Direccionamiento Estratégico, Proyección Estratégica, Plan Operativo y Monitoria Estratégica.

A continuación se presenta una breve explicación de estos:

1. Principios Corporativos: son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la culta organizacional. Estos principios no son parte de la visión, como tampoco de la misión.
2. El diagnóstico estratégico: es responder a las preguntas ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy?. Incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades

internas. El análisis DOFA, a través del estudio de las oportunidades y debilidades internas permitirá definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas.

3. El direccionamiento estratégico: responde a la interrogante ¿Donde queremos estar?. Esta integrada por la visión, la misión de la organización y los objetivos estratégicos. La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente del futuro. La misión viene a ser la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. La misión responde a las siguientes preguntas:

Los objetivos a su vez vienen a representar los resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

4. Proyección estratégica: esta conformada por los proyectos estratégicos. Estos a su vez son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas “condición para que el negocio logre sus objetivos”.
5. Plan operativo: conformado por las estrategias y los planes de acción. *Las estrategias* son las acciones que deben realizarse ara mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Por otro lado, *los planes de acción* son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.
6. Monitoría estratégica: se refiere al seguimiento sistémico del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas. *Los índices de gestión* son el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado. Estos señalan que el desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitan medir el desempeño de la organización. Esta medición se realizara de forma periódica, de tal manera que retroalmente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

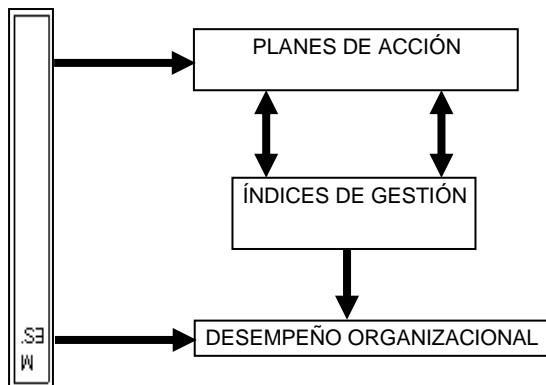


Figura 1. Índices de Gestión

1.2.3. PETER SENGE

las principales ideas sobre competitividad de las organizaciones

La primera pregunta que se nos antoja hacer ante un encabezado como el anterior sería: ¿Qué es una organización en aprendizaje?. La respuesta que nos ofrece Senge es que éste sería el adjetivo que podríamos utilizar para describir a una organización o empresa que, de manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas. En el mismo sentido, la siguiente pregunta que nos haríamos sería: Y, ¿Qué aprende?. Para responderla el autor prefiere hacerlo partiendo de la descripción de lo que es una empresa tradicional, ya que resultará más fácil para nosotros reconocer este tipo de organizaciones.

Para el autor, lo contrario a una "Organización en Aprendizaje" es una organización de tipo tradicional fincada en mecanismos rígidos de control y que funciona en base a ciertos métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años, ya sea por experiencias personales o bien imitando a otras empresas u organismos más grandes que han tenido éxito. Este tipo de organizaciones esencialmente reproducen lo que ya saben, abriéndose en ocasiones, a algunas novedades, las que en cierta medida deforma para poder incorporarlas a su modo de funcionar.

Como no confía en las capacidades de sus empleados ni en su grado de compromiso con la empresa y su responsabilidad, diseña mecanismos de control, sofisticados o burdos, que se estructuran de manera jerárquica vertical, formando una pirámide en cuya cima se toman todas las decisiones.

El problema para este tipo de organizaciones es que continuamente enfrentan a dos "enemigos". El primero es la realidad actual en que viven las empresas, la cual es cada día más compleja; y el segundo, es la empresa misma, la que para enfrentarse con dicha complejidad se vuelve ella misma cada vez más compleja. El resultado que se obtiene es el deterioro gradual o acelerado de sus niveles globales de calidad, de productividad y de la moral y vida misma de la organización.

Por el contrario, una organización en aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas

leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

LAS CINCO DISCIPLINAS DEL APRENDIZAJE CONTINUO

1. Desarrollar la Maestría Personal.-

Esta consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

2. Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales.-

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro.

Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

3. Impulsar la Visión Compartida.-

La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

4. Fomentar el Trabajo en Equipo.-

El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

5. Generar el Pensamiento Sistémico.

Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales; Para ello es necesario que comprendamos como funciona el mundo que nos rodea.

Para reducir nuestra ansiedad en relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se nos enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas más o menos complejas. Por ejemplo, tomemos el caso de un niño que lanza una piedra y rompe un vidrio ¿Por qué se rompió el vidrio?, muchos contestarán que porque un niño tiró una piedra y todos quedan conformes con esta explicación. A este tipo de pensamiento se le llama de "explicación lineal o pensamiento lineal". En un extremo encontramos la causa y en el opuesto el efecto.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Para entender de mejor manera este concepto, revisemos de manera sucinta los principales elementos de la Teoría General de Sistemas.

Existen algunos elementos claves del pensamiento sistémico, entre los cuales tenemos:

- Los sistemas se dividen a su vez en sub-sistemas (lo que existe dentro del sistema) y supra-sistema (el universo en el que se desenvuelve el sistema).
- Los sistemas cuentan con fronteras definidas (los límites del sistema) y están provistos de sensores con los que percibe su medio ambiente.
- Cualquier tipo de sistema tiene como su principal propósito la equi- finalidad. Es decir, todos los elementos que lo integran funcionan en base a alcanzar el mismo objetivo o finalidad.
- Los sistemas generan la sinergia entre sus partes. Donde la suma de $2+2 > 4$. O bien, donde la suma total siempre será mayor a la suma de sus partes. A esta característica se le llama también de *retroalimentación de refuerzo. La retroalimentación de refuerzo permite que el sistema objeto de estudio acelere su crecimiento o su caída (como en el caso del pánico financiero que se produce en los mercados) creando un efecto de "bola de nieve" hasta cierto límite, donde comienza a producirse la retroalimentación de equilibrio, que tiende a conservar un cierto estado de cosas (para bien o para mal).

- Los sistemas cuentan con un elemento regulador de sus procesos para mantener su equilibrio, llamado de homeóstasis u homeostásis o de *retroalimentación de equilibrio.

Todo sistema cuenta dentro de si con un mecanismo de demora o de espera. Este elemento, se refiere a que siempre existe un lapso de tiempo entre una causa y el efecto deseado. Si llegamos a comprender este fenómeno podemos manejarlo; si no, puede acarrear grandes dificultades

1.2.4. STEPHEN COVEY

Los siete hábitos de la gente altamente efectiva

Primer Hábito: Ser proactivo.

La proactividad se refiere a que ante cada estímulo del medio ambiente tenemos la habilidad de decidir la respuesta que queremos dar, esto quiere decir que no somos esclavos de las acciones que sobre nosotros se efectúan, sino libres ejecutores de nuestra conducta. Un ejemplo práctico en nuestra vida es el de un chofer de un automóvil que nos grita una obscenidad o nos toca con insistencia la corneta. En este caso nuestra respuesta puede variar desde tomar un arma y dispararle para luego sufrir las consecuencias legales de nuestra conducta hasta simplemente ignorarlo y no dejar que altere nuestra tranquilidad.

Lo importante es que la decisión es nuestra, que somos los responsables de nuestra conducta.

Segundo Hábito: Empiece con un fin en mente.

Este hábito consiste en que nuestra conducta no la debe regir el capricho ni el azar, debemos tener objetivos precisos a los cuales acercarnos: Un título universitario, comprar una casa o un carro, mantener una relación armoniosa con nuestros familiares y compañeros de trabajo. Cada vez que tomemos una decisión importante debemos decidir si ésta nos acerca o nos aleja de nuestros objetivos.

Tercer Hábito: Establezca primero lo primero.

El capítulo comienza con una frase del sabio alemán Goethe: " Lo que importa más nunca debe estar a merced de lo que importa menos". Consiste en distribuir nuestro tiempo sobre la base de prioridades: El autor describe un método de organizar el tiempo sobre la base de cuatro cuadrantes en los cuales coloca las actividades: urgentes, no urgentes, importantes y no importantes.

Cuarto Hábito: Pensar en Ganar-Ganar.

Este hábito indica que nuestras interacciones con otros seres humanos siempre deben ser de mutuo beneficio, que no existe otra opción. Nuestra relación con un cliente debe ser ganar-ganar, si yo gano y mi cliente pierde, pierdo al cliente. No existe otra opción, aunque a corto plazo otros tipos de relaciones resulten en ganancias inmediatas, a largo plazo vemos que son ineficaces y perjudiciales para

ambas partes. El autor explica que si después de razonar con nuestro interlocutor no logramos un acuerdo ganar-ganar, nos queda la opción de "no hay trato".

Quinto Hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito trata de ponerse primero en el lugar del otro, de ver las cosas desde su punto de vista. Se basa en el refrán popular de " Todo es del color del cristal con que se mire". Es quizás el más difícil de practicar, casi siempre pasamos más tiempo hablando que escuchando y creemos que las cosas sólo pueden ser de la manera en que nosotros las vemos.

Sexto Hábito: La sinergia.

Algunas metas las podemos lograr solos, pero las empresas grandes sólo las podemos lograr con trabajo en equipo. Proyectos como la llegada del hombre a la Luna o la fabricación de la Bomba Atómica son el resultado del trabajo sinérgico.

Séptimo Hábito: Afile la sierra.

Este capítulo comienza con la historia de un leñador que se encuentra tan inmerso en su trabajo de derribar árboles que olvida que dedicar unos minutos a afilar su sierra le haría ahorrar muchas horas de esfuerzo. Aplicado a nuestra vida afilar la sierra se refiere a dedicar un breve espacio de nuestra vida a mejorar nuestras condiciones físicas e intelectuales mediante el ejercicio físico y el estudio.

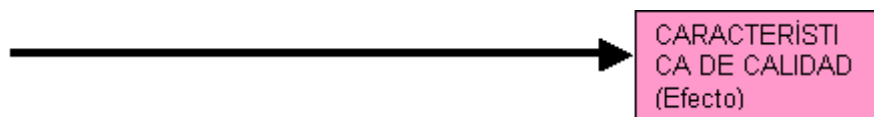
Diagrama de Causa y Efecto(Ishikawa)

El diagrama de Causa y Efecto fue desarrollado por el japonés Kaouru Ishikawa a mediados de los años '50, como una herramienta para identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Nos permite, en una fase de análisis, resumir gráficamente todas las relaciones entre las causas y efectos de un proceso.

Son de fácil comprensión para todos los empleados por lo que se constituyen en una de las herramientas más importantes para la promoción y puesta en práctica de la gestión de calidad.

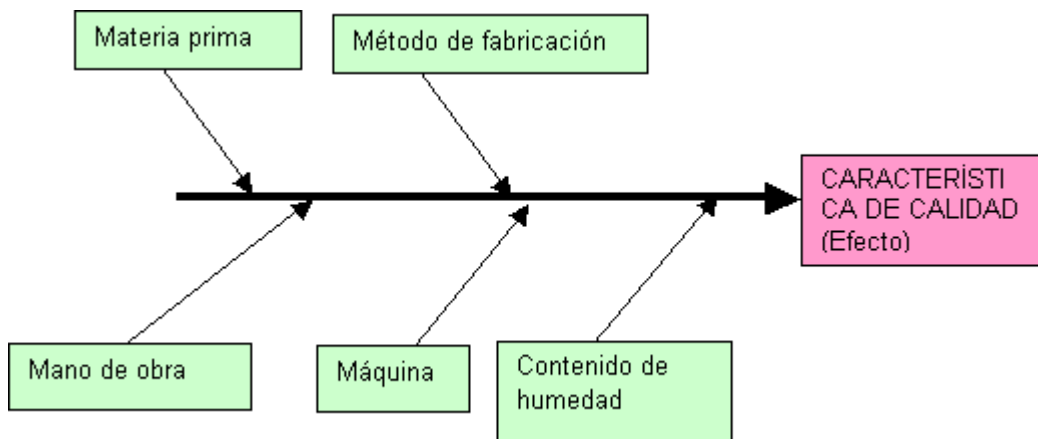
1.3. Construcción del diagrama de Causa y Efecto

1.3.1) Definir el problema o la característica de calidad que se va a analizar y escribirla en el lado derecho de una flecha gruesa que representa el proceso en consideración.



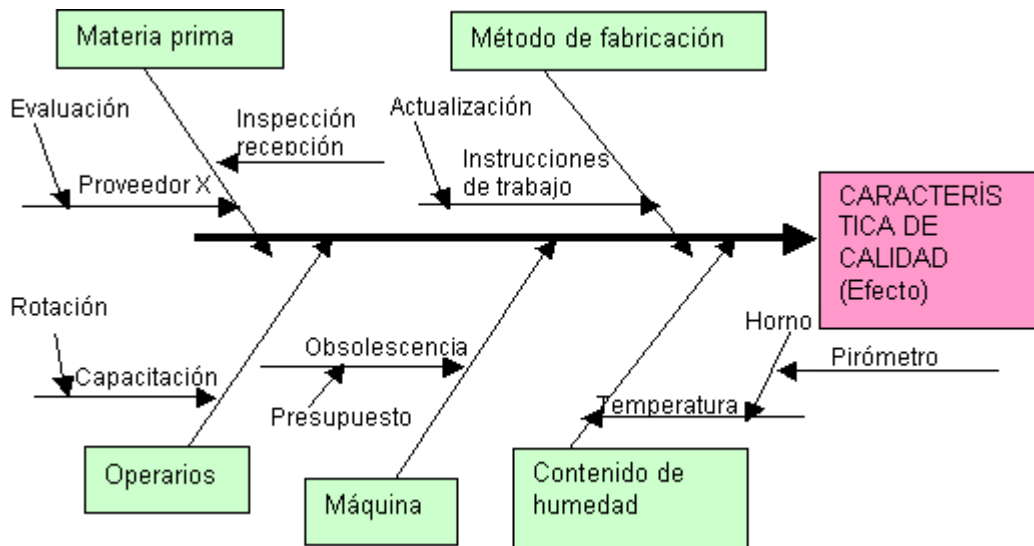
1.3.2) Elegir categorías generales para agrupar las causas principales. Dependiendo del tipo de problema que se analice se definirán las categorías más convenientes. Ejemplos de categorías son Materia prima, Personal, Máquinas y equipos, Procedimientos de trabajo, Métodos de medición, Condiciones ambientales, etc. Tener presente para esto las 5 M: Materiales, Mano de obra, Máquinas, Métodos y Medidas que intervienen en los casos en que analicemos procesos de fabricación.

Escribir las categorías seleccionadas en el extremo de flechas inclinadas que se unen a la del proceso principal. Puede seguirse el orden en que avanza el proceso de derecha a izquierda.



1.3.3) Comenzar a desglosar las causas principales en secundarias, terciarias, etc. y anotarlas en flechas de acuerdo a la categoría a la que pertenecen.

Este paso es el punto central de la construcción del diagrama. A fin de realizar la expansión recurrente de las causas utilizamos repetidamente la pregunta ¿Por qué? y su respuesta, (Ejemplo: ¿Por qué el contenido de humedad no es adecuado?. Porque la temperatura no es correcta. ¿Por qué la temperatura no es correcta?. Porque el horno no tiene la temperatura debida. ¿Por qué el horno no tiene la temperatura debida?. Porque su sistema de control de temperatura no anda bien). Se continúa este proceso hasta que eventualmente se encuentra una causa sobre la que se puede actuar. Asimismo para desplegar las ramas encontrando las causas se puede utilizar la técnica de la Tormenta de Ideas (Brainstorming), permitiendo la participación de la mayor cantidad de personas posibles, todos deberán poder expresar sus ideas con libertad a medida que se construye el diagrama.



1.3.4) Analizar el diagrama y sacar conclusiones: Tener siempre presente que esta herramienta tiene en cuenta causas potenciales o teóricas las cuales deberán ser comprobadas en la práctica mediante la medición y toma de datos, las que permitirán llegar a conclusiones sólidas sobre las causas que realmente influyen sobre el problema. Para esta fase es de gran utilidad complementar el uso del Diagrama de Causa y Efecto con el Diagrama de Pareto (Ver Herramienta Básica para la mejora de la Calidad: el Diagrama de Pareto), que nos ayudará a decidir sobre qué causas tomaremos acciones.

Ref.: Kaoru Ishikawa, "Introducción al Control de Calidad", Editorial Díaz de Santos S.A.

- "Si realmente comprendemos el problema, la respuesta saldrá de él, porque la solución no está separada del problema". (Krishnamurti)

2. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para poder implementar la presente propuesta en el colegio se han establecido los siguientes lineamientos:

- Establecer un tiempo de cambio de 5 años
- Llegar a una transformación cultural de un campo tradicional a una nueva administración involucrando todos los entes de la institución

2.1 SISTEMA DE CALIDAD TOTAL EN EL COLEGIO EMILIO VALENZUELA

El Colegio Emilio Valenzuela da vida a un proyecto de calidad total que desea ser reconocido como una institución de primer orden en educación básica y media, convirtiéndose en la mejor entidad educativa para estudiar y trabajar.

Este objetivo se encuadra en un entorno cambiante y globalizado en el que la excelencia en el servicio y gestión, es un requisito necesario para la competitividad, supervivencia, desarrollo y progreso de la empresa.

La experiencia de estas empresas y organizaciones, unida al componente esencial de la misión del Colegio Emilio Valenzuela, hace que sea del todo imprescindible, para que la actuación diaria de las personas que componen el Colegio esté encaminada hacia la obtención de dicha excelencia, para lo que es necesario un enfoque sistemático que permita encauzar el proceso y que oriente a la organización hacia una metodología de Mejora Continua.

Con este propósito, una vez analizados los modelos y sistemas existentes, el Colegio Emilio Valenzuela tomó la decisión de diseñar e implantar un Sistema de Calidad Total, basado en el Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Calidad Empresarial (EFQM).

2.1.1 Desarrollo

Una vez estudiada la importancia del proyecto la Dirección del colegio y asegurado así el *liderazgo* necesario para que su desarrollo exitoso, es necesario establecer unas jornadas de presentación a todo el personal del Colegio Emilio Valenzuela con el objetivo de dar a conocer el Modelo Europeo, que es la base para el Modelo de Gestión de Calidad Total a desarrollarse en la institución para los próximos cinco años, para lograr una participación constante y comprometida de todos los integrantes de la organización. En este punto el Colegio cuenta con cinco de los principios de la Calidad Total : *liderazgo, participación, políticas y estrategias, procesos y satisfacción personal*, basado en 3 pilares: la **Planificación, la Ejecución y la Evaluación**.

Se definió la *Comisión de Calidad*, en un equipo conformado por 2 personas, como motor del proyecto desde su comienzo, el cual participa en la elaboración de la documentación y en el desarrollo del proceso. Esta Comisión es la encargada de

transmitir (informar/comunicar) todo lo que se va realizando, y de conseguir la implicación de todo el personal de Colegio Emilio Valenzuela.

2.1.2 Documentación

- La documentación del Sistema de Calidad básicamente consta de:
- Un Manual de Organización
- Un Programa de Mejora Continua de la Calidad Total
- Un Manual de Procedimientos

2.1.2.1 Manual de Organización.

Documento donde se refleja como su nombre indica la organización del Colegio Emilio Valenzuela, la situación actual y la situación futura a la que se quiere llegar: presentación y breve historia, política de Calidad Total, Misión, Visión, Valores y Estilos de dirección, Objetivo Corporativo y Objetivos Estratégicos, organigrama, funciones y responsabilidades de los cargos, relación de la plantilla, perfil del cargo ó puesto de trabajo, relación de titulaciones, recursos técnicos de formación/investigación.

2.1.2.2 Programa de Mejora Continua de la Calidad Total (PMCCT).

Establece el modelo de gestión y organización metodológica en Colegio Emilio Valenzuela, basado en el concepto de Calidad Total, entendiendo Calidad Total como el “logro de hacer todo bien a la primera, siempre, todos, y en todos los aspectos y ámbitos de Colegio Emilio Valenzuela”. El PMCCT es dinámico, de forma que Colegio Emilio Valenzuela entre en un proceso de Mejora Continua y está basado en el Modelo Europeo de Excelencia.

En este documento se especifica qué compromisos adquiere Colegio Emilio Valenzuela en relación a 5 de los 9 criterios del Modelo Europeo y las acciones concretas a realizar en cada uno de los casos. Muchas veces, estas acciones harán referencia a un determinado procedimiento, donde se detalla paso a paso cómo se va a llevar a cabo esa acción. Se puede decir que en el PMCCT se especifica “lo qué se va a hacer”, pero no “el cómo” que figura en el manual de procedimientos.

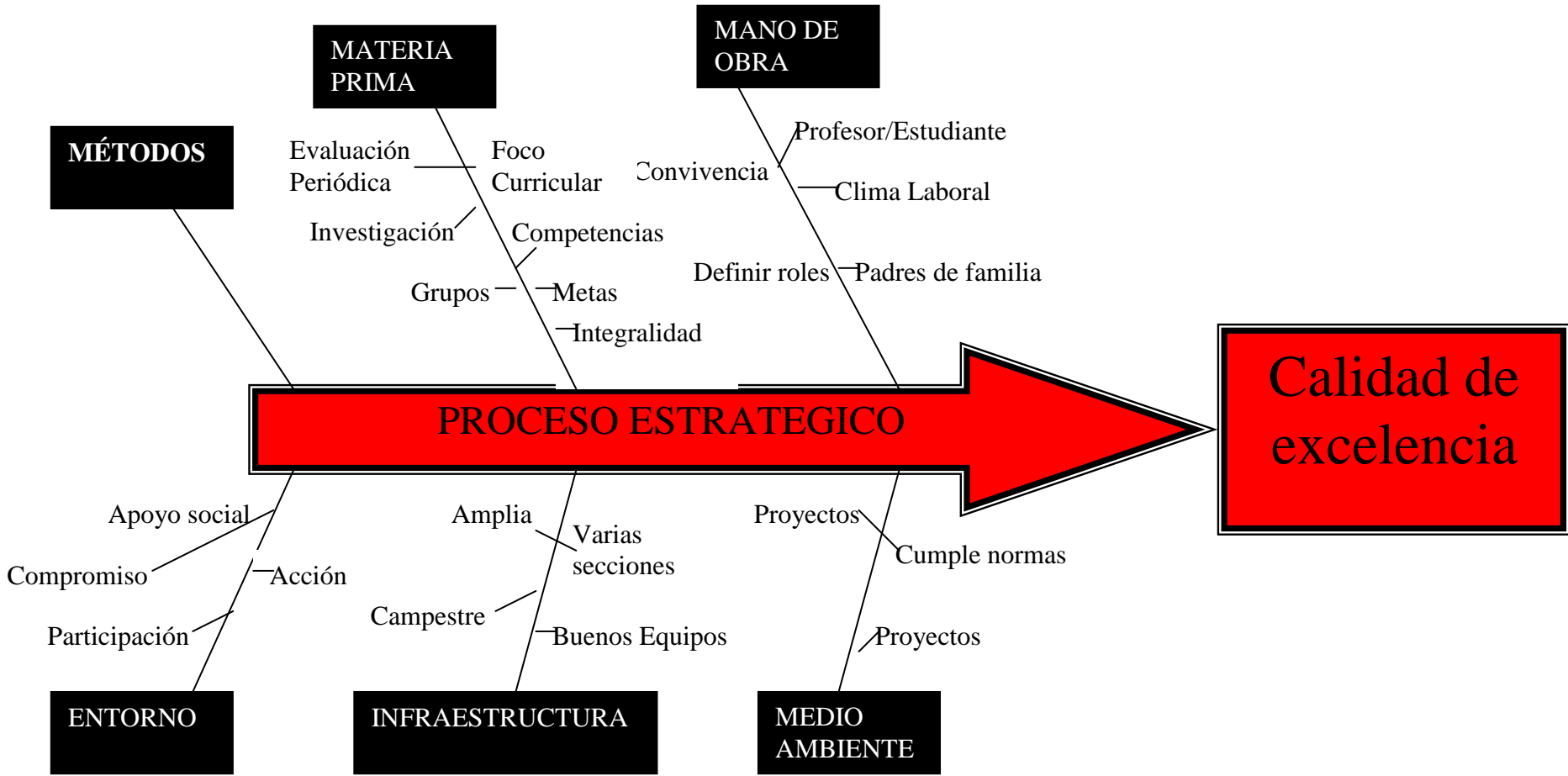
El objetivo final de la creación, implantación y aplicación constante del PMCCT, es el logro de unos “eficaces resultados de actividad”, a través de resultados excelentes en “satisfacción de los empleados”, “satisfacción de los clientes” y “satisfacción de la comunidad

3 Aplicación del Plan Estratégico

3.1.- Principios institucionales: honestidad, compromiso y lealtad.

3.2.- Diagnostico Estratégico

3.2.1.- Diagrama Causa-Efecto (Espina de Pescado de Ishikawa)



3.2.2 ANALISIS DOFA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Disposición y compromiso con el cambio, por parte de la actual directiva. <input type="checkbox"/> Desarrollo profesional del personal, a nivel de estudios de pregrado y postgrado, gracias a la firma de convenios con institutos y universidades del país. <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con otras instituciones • Generación de diferentes espacios de formación académica para los estudiantes que asisten a clases al colegio, y al mismo tiempo a clases en la Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Poca claridad frente a las responsabilidades, de los funcionarios para realizar sus actividades. <ul style="list-style-type: none"> • Perder el convenio con alguna de las Universidades Javeriana, De la Sabana, De La Salle
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Existencia de equipos y herramientas de trabajo. <input type="checkbox"/> Espacio físico acorde con los requerimientos. <input type="checkbox"/> Personal multidisciplinario. <input type="checkbox"/> Compromiso laboral e institucional. <input type="checkbox"/> Cooperación entre las distintas direcciones y divisiones de la institución. <input type="checkbox"/> Infraestructura capaz de soportar el crecimiento de la institución. <ul style="list-style-type: none"> • Participación en eventos a nivel distrital • Genera seguridad a las personas que se vinculan a la institución 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Poca coordinación en la elaboración de los proyectos, dentro de la institución. Debería planificarse la colaboración de todas las dependencias para lograr así el aporte de ideas. <input type="checkbox"/> El bajo nivel de formación académica de algunos funcionarios. <input type="checkbox"/> Carencia de un instrumento adecuado de evaluación del personal. <ul style="list-style-type: none"> • El personal nuevo no conoce en su totalidad el PEI • Faltan elementos de motivación y estímulo para el personal • Falta de capacitación de procesos de formación <p>Falta de programas de participación en la elaboración de proyecto que tenga en cuenta todos los estamentos</p>

3.3.- Direccionamiento estratégico.

3.3.1.-Visión: Trabajamos para ser una institución educativa reconocida en Colombia por la excelencia de su gestión, líder en tecnología y en la formación espiritual, ética, cultural y social de nuestros educandos, para que se puedan desempeñar con habilidad en el campo universitario, laboral y desenvolverse libremente en la exigente sociedad actual en procura de alcanzar una mejor calidad de vida que les asegure un futuro exitoso

3.3.2.- Misión: Propiciar un escenario que permita a la comunidad Emilista ser una institución líder a nivel educativo, que busca la educación integral de personas cognitiva y emocionalmente competentes, a través de la investigación, el desarrollo de habilidades comunicativas y el enfoque humanista para formar seres responsables de su proyecto de vida, que ejerzan liderazgo en su entorno y sean agentes de cambio. y comprometidos en la construcción de sociedad

3.3.3 Estilo de dirección

- **Liderazgo participativo**

El proceso de dirección se ocupa de la gestión de la institución estableciendo una relación directa entre lo planeado y lo ejecutado. El éxito de este proceso esta en la habilidad para prever y de las soluciones que se den a los problemas, las necesidades y las oportunidades que se presentan en el día a día, mediante la aplicación de conocimientos, técnicas y herramientas a los procesos. Y permite que todos los miembros de la comunidad sean entes activos dentro del proceso

3.3.4.- Objetivos Estratégicos:

- Salvaguardar los intereses de la institución a través de planes de acción estratégica dirigidos a preservar el orden y la seguridad, y a garantizar el bienestar de todos los miembros en la comunidad.
- Proveer información de Inteligencia veraz y oportuna dirigida a garantizar el proceso de toma de decisión acertada
- Satisfacer requisitos y expectativas de clientes en general.
- Mantener el cumplimiento de funciones y procedimientos dentro y fuera de la institución
- Mantener una excelente imagen institucional
- Para el 2013 graduar la primera promoción competente en tres idiomas
- Para el 2013 tener un equipo humano de trabajo estable, altamente calificado y comprometido con su labor.
- Evidenciar avances tecnológicos significativos entre el 2009 y el 2013.

3.3.5. procesos estrategicos

La institución sigue los procesos estrategicos

Procesos estratégicos nos permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Los procesos que permiten definir la estrategia son planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, evaluación de la satisfacción de los clientes....

Así, por ejemplo, en la empresa pretende ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de su personal y estudiantes los procesos de formación y gestión del conocimiento por ello es considerados estratégicos.

Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

3.4.- Proyección Estratégica.

3.4.1.- Proyectos Estratégicos: según proceso de Mejora Continúa y está basado en el Modelo Europeo de Excelencia.

- Liderazgo participativo
- Plan Global enfocado al Recursos Humanos
- Personas
- Políticas y estrategias
- Procesos
- Satisfacción del personal

3.5.- Plan Operativo.

3.5.1.- Estrategias:

Nombre del Proyecto: Liderazgo participativo	Responsable
Estrategia 1: Desarrollar, reconocer y recompensar el talento y las habilidades de las personas, su desempeño y compromiso en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Grupo administrativo
Estrategia 2: Gestionar los procesos de organización, planeación y alineación del PMCCT	Grupo administrativo
Estrategia 3: Tramitación de la asignación presupuestaria para este proyecto.	Grupo administrativo

Nombre del Proyecto: Plan Global enfocado al Recursos Humanos.	Responsable
Estrategia 1: Motivar al personal para que alcancen un nivel de profesionalización acorde con la actividad desempeñada.	Grupo administrativo
Estrategia 2: Sincerar y actualizar la	RRHH

base de datos del personal, ubicación, cargo y tiempo en la institución.	Nomina
Estrategia 3: Creación de instrumento de evaluación para ascensos, reclasificaciones y entrega de condecoraciones.	RRHH Selección y Captación

Nombre del Proyecto: Personas	Responsable
Estrategia 1: Brindar participación a todos los estamentos	Grupo administrativo
Estrategia 2: Definir claridad de roles	RRHH Selección y Captación
Estrategia 3: Evidenciar la proyección del colegio en otras comunidades de aprendizaje, generando espacios para su vinculación	Coordinación

Nombre del Proyecto: Políticas y estrategias	Responsable
Estrategia 1: Mantener una excelente imagen institucional.	Toda la comunidad educativa
Estrategia 2: Acercar a los padres de familia a la realidad de los estudiantes y de la institución mediante escuelas de padres.	Coordinación y cuerpo docente
Estrategia 3: Asegurar en el Colegio Emilio Valenzuela el cumplimiento de las políticas y objetivos de Calidad Total	Grupo administrativo

Nombre del Proyecto: Procesos	Responsable
Estrategia 1: Formar jóvenes dentro de los principios y valores cristianos evidenciados a través del cumplimiento de estos por los estudiantes	Grupo administrativo Coordinación y cuerpo docente
Estrategia 2: Evidenciar avances tecnológicos significativos entre el 2009 y el 2013.	Grupo administrativo Coordinación y cuerpo docente

Estrategia 3: Evidenciar, en la comunidad Emilista, proyectos de vida dentro de los principios y valores cristianos	Toda la comunidad educativa
---	-----------------------------

Nombre del Proyecto: Satisfacción del personal	Responsable
Estrategia 1: Para el 2013 tener un equipo humano de trabajo estable, altamente calificado y comprometido con su labor.	RRHH Selección y Captación
Estrategia 2: Fortalecer el clima laboral	Grupo administrativo y Coordinación
Estrategia 3: Preservar una cultura organizacional	Grupo administrativo y Coordinación

3.5.2.- Plan de Acción:

Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Limitación
Aumento del Presupuesto anual.	1 año	Contar con los recursos económicos necesarios para el cumplimiento de la misión institucional.	Grupo administrativo	Aprobación de partidas por parte del grupo de Finanzas
Seguimiento y control en la elaboración de los proyectos, dentro de la institución.	2 meses	Llegar al cumplimiento de todos los proyectos	Dirección General Dirección de Secretaría	Personal Dedicado a esta actividad.
Actualización o Desarrollo de un sistema de Administración de Personal, con información	2 Meses	Una data real del personal que labora en la institución y su estatus en esta.	Dirección de Recursos Humanos	Ubicación del personal en todo el plantel educativo.

veraz.				
--------	--	--	--	--

- Liderazgo participativo**

Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Limitación
Ascensos por méritos, bonificaciones por el buen desempeño de las actividades Implementación de capacitaciones frente a los procesos de PMCCT Establecer indicadores que permitan evaluar constantemente las actividades que se realizan dentro y fuera del plantel Anticipar las necesidades del cliente esforzándose por incrementar su satisfacción	1 año	apropiación de los procesos y proyectos institucionales Calidad en la gestión de las diferentes actividades institucionales Satisfacción al cliente	ADMINISTRACION COORDINACION Y RECURSOS HUMANOS COORDINACION ACADEMICA POR DEPARTAMENTOS O AREAS ADMINISTRACION, COORDINACION Y CUERPO DOCENTE	

- Plan Global enfocado al Recursos Humanos**

Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Limitación
Planes de actualización y mejoramiento profesional.	1 año	Lograr un Nivel académica aceptable de los funcionarios	Dirección	Aprobación de los recursos financieros

- Personas**

Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Limitación
Fortalecer los grupos de acción para tener mayor	bimestral	Poder participar en eventos académicos, artísticos y	Coordinación y cuerpo docente	La poca participación de todos

excelencia en sus procesos		deportivos a nivel nacional		
Abrir espacios de capacitación y reuniones por áreas	Semanal	Para escuchar las opiniones y propuestas de la comunidad educativa	Administración	Que se limiten los espacios por actividades dentro del plantel
definir roles y funciones en diferentes los grupos de las diferentes áreas	1 mes	Tener claras las funciones para cada cargo y líder de proyectos	Coordinación y cuerpo docente	Poco interés de por parte de los individuos para ejecutar sus labores

- **Políticas y estrategias**

Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Limitación
Capacitaciones frente a los procesos de PMCCT	semanal	Manejar los procesos de PMCCT	Coordinación	Mal manejo de la información
Hacer cumplir los valores y principios de la institución	Día a día	Identidad con la institución	administración y coordinación	El no hacer caer en cuenta a las personas de sus logros y sus debilidades
Abrir espacios de investigación	6 meses	Establecer relaciones con entidades locales y nacionales dando a conocer el buen nombre del colegio	Coordinación y cuerpo docente	Bajo presupuesto para apoyar el proyecto
Excelente nivel académico profesores y estudiantes, mediante el	2 meses	Mantener excelentes resultados en las diferentes pruebas	Coordinación y cuerpo docente	Baja calidad en el proceso de enseñanza

<p>cumplimiento de los objetivos planteados Vincular los padres directamente en la formación de los estudiantes a partir de las reuniones, convivencias y asesorías personales.</p>	<p>2 meses</p>	<p>nacionales</p> <p>Conocer a los padres de familia el PMCCT</p>	<p>Coordinación y cuerpo docente</p>	<p>Poco interés de los padres de familia</p>
---	----------------	---	--------------------------------------	--

• **Procesos**

Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Limitación
Fortalecer la formación en valores a través de espacios alternos	6 meses	<p>permitir la apropiación del ser del individuo y en convivencia con la Comunidad</p> <p>Desarrollar procesos investigativos y prácticos que contribuyan a la formación científica</p>	<p>Recursos humanos y coordinación</p> <p>Administración y finanzas</p>	<p>Bajos recursos económicos</p> <p>Baja participación de docentes y estudiantes</p>

• **Satisfacción del personal**

Tareas	Tiempo	Metas	Responsable	Limitación
Mantener el contacto continuo en juntas con los padres de familia, estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio que	6 meses	<p>Manifestar con su actuar una identidad y den a conocer los principios de la institución.</p>	Comunidad educativa	Baja participación

<p>intervienen en los procesos de formación. Cuando se acercan los clientes por información de la institución, se dará a conocer un portafolio de servicios en el cual se presenten todos los procesos que se desarrollan.</p> <p>Facilitar espacios para el desarrollo humano y profesional de las personas que laboran en la institución</p>	<p>1 mes</p>	<p>Generar seguridad a los clientes potenciales</p>	<p>Coordinación</p>	<p>El no poder establecer un buen canal de comunicación</p>
<p>Facilitar espacios para el desarrollo humano y profesional de las personas que laboran en la institución</p>	<p>2 meses</p>	<p>Lograr que su proyecto de vida se fortalezca y sus acciones tengan una motivación intrínseca</p>	<p>Coordinación y recursos humanos</p>	<p>que se crucen actividades que se realicen en el plantel.</p>

3.6.- Monitoria Estratégica.

3.6.1.- indicadores de evaluación

<p>Nombre del Proyecto: Liderazgo participativo</p>
<p>Indicador 1: Bonificaciones por el buen desempeño de las actividades y los aportes al PMCCT</p>
<p>Indicador 2: Ascensos por méritos, apropiación de los procesos y proyectos</p>
<p>Indicador 3: Implementación de capacitaciones frente a los procesos de PMCCT</p>
<p>Indicador 4: Establecer indicadores que permitan evaluar constantemente las actividades que se realizan dentro y fuera del plantel</p>
<p>Indicador 5: Anticipar las necesidades del cliente esforzándose por incrementar su satisfacción</p>

<p>Nombre del Proyecto: Personas</p>
<p>Indicador 1: Abrir espacios de capacitación y reuniones en los cuales se puedan escuchar las opiniones y propuestas que tienen personas de la comunidad educativa</p>
<p>Indicador 2: Establecer roles y funciones claras en los grupos de estudio e</p>

investigación de las diferentes áreas
Indicador 3: Capacitar a todo el personal que labora en la institución, teniendo en cuenta sus habilidades y formación académica, para mejorar su calidad de vida.
Indicador 4: Potenciar los grupos de acción para tener mayor excelencia en sus procesos y así poder participar en eventos académicos, artísticos y deportivos a nivel nacional

Nombre del Proyecto: Políticas y estrategias
Indicador 1: Implementación de capacitaciones frente a los procesos de PMCCT
Indicador 2: Hacer cumplir los valores y principios de la institución
Indicador 3: Abrir espacios en los cuales la comunidad educativa genere proyectos de investigación, en los cuales se establezcan relaciones con entidades nacionales e internacionales, dando a conocer el buen nombre del colegio
Indicador 4: Exigir el nivel académico a profesores y estudiantes, mediante el cumplimiento de los objetivos planteados para mantener excelentes resultados en las diferentes pruebas nacionales y fortaleciendo, de esta manera, los convenios con otras instituciones educativas
Indicador 5: Dar a conocer a los padres de familia el PMCCT y vincularlos directamente en la formación de los estudiantes a partir de las relaciones que se establecen en diferentes aspectos familiares y académicos.

Nombre del Proyecto: Plan Global enfocado al Recursos Humanos
Indicador 1: Motivar al personal para que alcancen un nivel de profesionalización acorde con la actividad desempeñada
Indicador 2: Sincerar y actualizar la base de datos del personal, ubicación, cargo y tiempo en la institución.
Indicador 3: Creación de instrumento de evaluación para ascensos, reclasificaciones y entrega de condecoraciones.

Nombre del Proyecto: Procesos
Indicador 1: Fortalecer la formación en valores a través de espacios alterno al aula y que permitan la apropiación de estos en la cotidianidad de su vida particular y en convivencia con la Comunidad
Indicador 2: Dotar de los mejores equipos tecnológicos la institución, de tal forma, que permita a los estudiantes desarrollar procesos investigativos y prácticos que contribuyan a la formación científica y que permita la participación en eventos científicos nacionales
Indicador 3:

Nombre del Proyecto: Satisfacción del personal
Indicador 1: Mantener el contacto continuo con los padres de familia, estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio que intervienen en los procesos de formación, para que con su actuar den a conocer los

principios de la institución.

Indicador 2: Generar seguridad a los clientes potenciales cuando se acerquen por información de la institución, a través de un portafolio de servicios en el cual se presenten todos los procesos que se desarrollan.

Indicador 3: Proporcionar espacios para el desarrollo humano y profesional de las personas que laboran en la institución, de tal forma, que su proyecto de vida se fortalezca y sus acciones tengan una motivación intrínseca.

4. IMPACTO La Responsabilidad Social Empresarial

Es un proceso exitoso porque

- Es la construcción de comunidad académico empresarial
- Impacto en el mejoramiento de la calidad de los servicios
- Buena cobertura de los programas institucionales
- Transferencia de conocimiento en la empresa
- Construcción de conocimiento y registros sobre cada actividad
- Excelentes resultados en las pruebas de estado
- Contribuir al desarrollo, mejoramiento y sostenibilidad de las empresas atendidas y su talento humano

Impacto de productividad

- Ser un colegio certificado
- Tener funcionarios capacitados
- Manejar un plan de mejoramiento continuo
- Nuevo modelo de investigación

Impacto de sostenibilidad

- Se apoya en el talento humano
- Es herramienta de transformación individual y colectiva
- trasciende en la diversidad de culturas, modos de pensar y actuar
- interactuando con los recursos, con sus costumbres, y entregando una cultura humana para la transformación
- el trabajo se convierta en un ritual, en un juego, en una disciplina, en una aventura, en un aprendizaje, en un arte. Una nueva actitud ante la vida, permite mejorar las relaciones sociales y calidad de vida.
- Satisfacción del cliente busca satisfacer sus necesidades.

Impacto de COMPETITIVIDAD

- Facilitó la relación entre la conocimiento-empresa y la ejecución de los Trabajos conjuntos
- Busca mantener un alto puntaje en los exámenes de estado
- Ofrece alternativas para fortalecer las habilidades cognitivas y físicas del personal-estudiante

La empresa el colegio Emilio Valenzuela tiene un rol ante la sociedad, ante el entorno en el cual opera.

Productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación

Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de enseñanza, las certificaciones que tienen, entre otras; y

Acceso a mercados: por cumplimiento y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo los clientes.

Credibilidad: la empresa es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, se anticipa a situaciones que pueden afectar la empresa y genera confianza.

El colegio Emilio Valenzuela juega a favor de del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el medio ambiente.

El concepto de desarrollo sostenible se convierte en una herramienta de transformación individual y colectiva para los Colombianos bien interesante, gracias al argumento constitucional aplicado a los recursos naturales y por la incorporación del concepto a otras esferas como las sociales y científicas, éste trasciende en la diversidad de culturas, modos de pensar y actuar, modos de percibir el mundo, la concepción de equidad, igualdad, relación entre campo y ciudad, toma de decisiones y en sí lo que afecta las interacciones sociales. Pensar en la sostenibilidad del desarrollo invita a entender la manera como se hace política, como se enfoque la ciencia, la aplicación tecnológica, la educación y la cultura.

De este modo para la educación se convierte en un reto el posibilitar una conciencia de la sostenibilidad donde se actúe con responsabilidad y ética civil para entregar a las futuras generaciones verdaderas posibilidades de desarrollarse, interactuando con los recursos, con sus costumbres, y entregando una cultura humana para la transformación, facilitando que todos los espacios que nos dividen la casa, el trabajo, la escuela, el parque, la ciudad uno solo donde se respire el amor, el respeto, el recreo, la lúdica y la espiritualidad en plena armonía; una nueva concepción de vida sin separaciones permite que el trabajo se convierta en un ritual, en un juego, en una disciplina, en una aventura, en un aprendizaje, en un arte. Una nueva actitud ante la vida, permite reconciliar la razón y el sentimiento y ello hace posible transformar la concepción de los espacios para la convivencia, humanizando las relaciones sociales, reconociendo las diferencias, los conflictos y la pluralidad de intereses.

Conclusiones

Con el desarrollo de la investigación y la preparación del presente informe se logró brindar una guía para que las empresas educativas se inicien en el cambio hacia la búsqueda de la mejora continua, cumpliendo con las necesidades de los beneficiarios.

Se plasmó el sistema de control de calidad como una serie de guía o procedimiento, que permitirán mejorar, ordenar y organizar las acciones que se realizan en una empresa en las etapas de análisis, diseño y ejecución.

El diagrama de Ishikawa es una herramienta valiosa para demostrar gráficamente las características de calidad que debe poseer cada actividad, por lo que se puede plantear como parte de otro proyecto de graduación el desarrollar todos estos diagramas para cada una de las actividades de la empresa, lo cual sería de gran utilidad para las auditorías internas.

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para que cualquier empresa supere la barrera de estar estancado y realizando sus actividades sin cambio.

La satisfacción de los clientes es un aspecto que debe desarrollarse más, buscando alternativas o soluciones a las demandas de los sectores necesitados del país.

El intercambio de ideas puede ser muy beneficioso, además enriquecedor para que puedan tomarse como ejemplo las experiencias generadas en otros sectores.

Los enfoques de los cursos de la UNAD son aquellos que brindan orientación hacia futuros profesionales que poseen formación hacia la cultura de calidad, mejoramiento constante y satisfacción de las necesidades de los clientes.

La universidad nacional abierta y a distancia, se presenta con este documento la posibilidad de desarrollar un plan piloto, dentro de alguna empresa interesada en implementar el sistema de control de calidad.

A la vista de los diferentes Modelos de Gestión de la Calidad Total y de las experiencias de implantación en diferentes empresas, se constata que dichos Modelos pueden servir de referencia para un mejor funcionamiento del colegio y una correcta utilización de sus recursos. Uno de los sistemas más completos y que se está siguiendo en Europa es el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM). Que pretende obtener la implicación de todos los miembros de la organización: profesores, investigadores o personal de administración y servicios; debe lograrse también, la inclusión de cualquier persona o institución que se relacione con la Universidad

Sin embargo, aunque pueda pensarse que el Modelo está suficientemente estandarizado y aceptado, la realidad nos demuestra que cada institución hace diferentes usos e interpretaciones del propio Modelo, lo cual no merma su vigencia

ni su importancia y cada COLEGIO debe adaptar el sistema que considere más conveniente a sus características y fijar su propia técnica de implantación. Para avanzar en esta línea es imprescindible el compromiso e implicación de los órganos de gobierno.

Se establecen los indicadores adecuados que permitan el seguimiento de la actividad y de las acciones de mejora implantadas. Estos indicadores sirven de base para la evaluación.

Precisamente la autoevaluación debe formar parte de nuestra actividad, como mecanismo que garantice la reflexión y la mejora continua, lo cual ha de suponer un cambio en la forma de actuar de la mayoría de los miembros de la comunidad universitaria. Por lo que ha de contarse con una reticencia inicial debido a la propia inercia del sistema universitario y su particular tipo de estructura.

Dado que el camino a recorrer no es sencillo y que los resultados importantes tardan en llegar, es necesario tener paciencia pero a la vez ser perseverantes.

GLOSARIO

Administración: Es el proceso de Planear, Organizar, Dirigir y Controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Estrategia: Resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, de los cambios de ésta o de los recursos utilizados y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de los recursos.

Funciones: Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Industria: Es un sector de transformación, que lleva los bienes a su estado final, de manera que estén pronto para el uso.

Liderazgo: Forma de influir la acción de un grupo organizado, tanto en la elección de sus objetivos como en la obtención de los mismos.

Mercado: Marco en que la empresa obtiene sus recursos y que consiste en los sectores de actividad económica a los que dirige sus productos y servicios.

Metas: Son los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el gran objetivo. Son fines más específicos que componen el objetivo principal de la empresa.

Modelo: Reproducción ideal y concreta de un objeto o de un fenómeno con fines de estudio y experimentación.

Negocio: Actividad económica relacionada con objeto de alcanzar un lucro mediante la prestación de un servicio o la producción, comercialización o distribución de bienes.

Objetivo: Es el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto.

Panificación: Designa la fabricación de todos los productos cocidos mediante el uso de calor seco, que en la mayoría de los casos se aplica directamente por radiación desde las paredes de un horno u otro equipo similar.

Plan: Reflejo básicamente cuantitativo del proceso de planificación mediante un esquema de acción en el que se plasman un conjunto de decisiones, etapas operativas, estructuradas y escalonadas en el tiempo.

Plan de Negocio: Es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

Planificación: Forma de decisión anticipada para establecer lo que hay que hacer y cómo debe realizarse, antes de que se necesite actuar.

Políticas: Principios generales que encauzan el pensamiento y la acción de los componentes de una organización hacia la consecución de unos objetivos.

Sector: Componentes de un sistema económico, productivo, de población, etc., configurados a partir de un gran número de concurrentes del mismo.

Ventaja Competitiva: Conjunto de ventajas que posee la empresa frente a sus competidores o entorno próximo, que le confieren mayor preferencia.