

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

Cambio Institucional y el Discurso de la Calidad en la Institución Educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP



Tesis de Grado Presentada Para Obtener El Título De

Maestro

Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá

María Del Pilar Barreto Vargas

2018

Cambio Institucional y el Discurso de la Calidad en la Institución Educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP



Tesis de Grado Presentada Para Obtener El Título De
Maestro en Educación

Director:

Jorge Enrique Ramírez Calvo

Universidad Pedagógica Nacional, Bogotá

Maestría en Educación

Departamento de Posgrados

2018

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., noviembre de 2018

Dedicatoria

Con todo mi cariño y mi amor: a Dios, a mi esposo Jorge Vargas, por su ánimo recibido. A mi hija María Fernanda por su paciencia y comprensión, por ser la alegría de mi vida y fuente de inspiración para seguir adelante. A mis padres por su apoyo incondicional, por sus esfuerzos y trabajo para enseñarme a inclinar mi corazón al cumplimiento de las metas. A mi hermana por su apoyo incondicional y a Gaby por su compañía. A todos ellos por brindarme el tiempo necesario para alcanzar este logro.

María Del Pilar

Agradecimientos


Me gustaría que estas líneas logren expresar mis más profundos agradecimientos a Dios Padre, por haber hecho posible y permitir llegar a culminar esta tarea con éxito.

Agradecer de manera especial y sincera a mi tutor Jorge Ramírez por su apoyo y confianza en el trabajo y su capacidad para guiar las ideas propias, siempre enmarcadas en orientación y el desarrollo de este estudio, fue la clave del buen trabajo realizado.

A la persona que de manera indirecta y directa brindó desde su acompañamiento en mi especialización en Gerencia Social de la Educación y seminarios de maestría, rigurosidad, no solo en el desarrollo de este estudio sino en mi formación como investigadora.

Quiero hacer extensiva mi gratitud al Instituto Colombiano de Aprendizaje por abrirme sus puertas y permitir ahondar en su historia para el desarrollo del presente estudio de caso, su colaboración fue muy valiosa.

A todos ellos, muchas gracias.

 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL <small>Realidad en Construcción</small>	FORMATO	
	RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE	
Código: FOR020GIB	Versión: 01	
Fecha de Aprobación: 10-10-2012	Página 18 de 196	

1. Información General	
Tipo de documento	Tesis de Grado
Acceso al documento	Universidad Pedagógica Nacional. Biblioteca Central
Título del documento	Cambio Institucional y el Discurso de la Calidad en la Institución Educativa - Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP
Autor(es)	Barreto Vargas, María Del Pilar
Director	Ramírez Calvo, Jorge Enrique
Publicación	Bogotá. Universidad Pedagógica Nacional, 2018. 191 p.
Unidad Patrocinante	Universidad Pedagógica Nacional
Palabras Claves	DISCURSO DE LA CALIDAD; CAMBIO INSTITUCIONAL; CULTURA ORGANIZACIONAL; INSTITUCIONALIZACIÓN, INSTITUCIÓN EDUCATIVA; TENSIONES.

2. Descripción
<p>Tesis de grado donde el autor a través de un estudio de caso, da a conocer los principales resultados obtenidos en la investigación que tiene por título “Cambio Institucional y el Discurso de la Calidad en la Institución Educativa “. Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje INCAP, desarrollada en el Marco de la Maestría En Educación, adscrita al departamento de postgrados de la facultad de Educación de la Universidad Pedagógica Nacional de Bogotá, adelantando un ejercicio de indagación acerca del discurso de la calidad en la institución educativa, su relación con los cambios institucionales y la cultura organizacional, con un interés particular por evidenciar su accionar sobre el entorno y sobre la organización con una clara confluencia de diferentes variables, diferentes perspectivas, intereses, líneas de acción y de trabajo que coinciden en el ser humano y que redundan en su entorno, con dinámicas que se originan en gran parte por la receptividad cultural y las dinámicas de las instituciones educativas hacia un objetivo común, mejora e impacto institucional como reflejo de la calidad.</p>

3. Fuentes
<p>Acosta, A. (1998a). Cambio institucional y complejidad emergente de la educación superior en América Latina. <i>Perfiles Latinoamericanos</i>. 7 (12), 109-140.</p> <p>Acosta, A. (1998b). Cambios en la transición. Análisis de tres procesos de reforma universitaria en México. <i>Sociológica</i>. 13 (36), 89-114.</p> <p>Acosta, A. (s.f.). <i>Léxico de la política</i>. Obtenido de Cambio Institucional:</p>

- <http://lexicodelapolitica.blogspot.com/2015/02/cambio-institucional-adrian-acosta-silva.html>
- Aguerrondo, I. (2010). Retos de la calidad de la educación: perspectivas latinoamericanas. *Educación y ciudad*. (19), 18-38.
- Arias, A. (2008). El Neoinstitucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización. *Revista Gestión & Región*. (6), 31-64.
- Armengol, C. (1999). *La cultura organizacional en el centres educarías de primària*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Armengol, C. (2000). La innovació i el canvi de cultura o canvi de cultura i innovació. Què va ser primer? *Revista EDUCAR*, 151-179.
- Arriaga, G. (2011). *Schutz, la fenomenología descriptiva y el mundo de la vida*. Obtenido de Blog: <https://sociologiaycultura.wordpress.com/2011/03/14/schutz-la-fenomenologia-descriptiva-y-el-mundo-de-la-vida/>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución de Colombia del 4 de julio de 1991. Bogotá, D.C., Colombia.
- Barreto, M., Garzón, M., & Moreno, J. (2015). *Coordinadores académicos: De la Trayectoria y la Cultura Organizacional, a la Gestión Educativa Estudio de Caso: Colegio Fundación Colombia*. Bogotá, D.C.: Universidad Pedagógica Nacional.
- Bello, M., & Arellano, A. (1997). Recuperar la pedagogía en el contexto del discurso de la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*. (14), 18-38.
- Bernal, D., Martínez, M., & Parra, A. (2015). *Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas [Tesis de maestría]*. Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomás.
- Cárdenas, L. (2015). *Sistemas de gestión de calidad y sus efectos en la cultura organizacional: Caso de una institución educativa privada de la ciudad de Cali*. Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura.
- Castaño, G. (2013). Tensiones entre los discursos pedagógicos y administrativos a partir de la implementación de los sistemas de gestión de calidad en las instituciones de educación básica y media en la ciudad de manizales-colombia: una mirada evaluativa y propositiva. *Boletín Virtual*. (824), 29-47.
- Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 del 8 de febrero de 1994. [Por la cual se expide la ley general de educación]. Bogotá, D.C., Colombia.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Revista Educar*. (27), 31-85.
- García, J., Marín, L., & Cifuentes, C. (2015). *La gestión educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas de Colombia*. Manizales: Universidad Católica de Manizales.
- Giddens, A. (2000). *Sociología, 3a edición*. Madrid: Alianza Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Ibarra C., Eduardo (2001), La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización. UNAM-UAM-Unión de Universidades de América Latina, México.
- Instituto Colombiano de Aprendizaje [INCAP]. (s.f.). Inicio. Obtenido de <http://www.incap.edu.co/incap-web/Malbernat>, L. (2007). Cambios institucionales para una nueva enseñanza en educación superior. *Revista de currículum y formación del profesorado*. 12 (2), 1-18.
- Manzano, V. (2005). *Introducción al análisis del discurso*. Obtenido de <http://personal.us.es/vmanzano/docencia/metodos/discurso.pdf>
- Martínez, E. (2014). La perversión como una desviación a la norma. *Revista Estudios*. (28), 1-14.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*. (20), 165-193.
- Marx, Carlos (1845) “Tesis sobre Feuerbach”, *Ibíd.*, p. 9.
- Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2015). *Guía No. 4 Manual de evaluación y clasificación de establecimientos educativos privados*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Educación Nacional.
- Moreno, M., Jiménez, J., & Ortiz, V. (2011). Construcción metodológica para el acercamiento a las formas

- de relación entre culturas, prácticas y procesos de formación para la investigación. *Revista Perfiles Educativos*. 33 (132), 1-16.
- North, D. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (1991). *Escuelas y calidad de la enseñanza*. Editorial Paidós: Barcelona.
- Orozco, J., Olaya, A., & Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*. 51 (1), 161-181.
- Periódico Altablero. (2010). *El reto es consolidar el sistema de calidad educativa*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-242097.html>
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1075 del 26 de mayo de 2015. [Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación]. Bogotá, D.C., Colombia.
- Ruiz O, José I. (2008) *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Universidad de DEUSTO. Vol 24
- Salado, M., & Arziga, J. (2018). El cambio institucional en la calidad en la educación superior. En G. Hoyos, S. Serrano, & M. Mora, *Ciudad, género, cultura y educación en las regiones* (págs. 867-888). México, D.F.: UNAM / AMECIDER.
- Sánchez, J. (2009). El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. *Gestión y política pública*. 18 (1), 161-181.
- Sander, B. (1994). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. Obtenido de http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTIN_EDUCATIVA.pdf
- Sander, B. (1996). Administración de la Educación y Relevancia Cultural. En B. Sander, *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Santos, M. (1997). *La Luz Del Prisma: Para comprender las instituciones educativas*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Schütz, A., & Luckmann, T. (1973). *Las estructuras del mundo de la vida*. Amorrortu Editores: Buenos Aires.
- Tomàs, M., Mas Faz, A., & Jofre, G. (2008). ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 11 (2), 47-59.
- Toranzos, L. (1996). Evaluación de la Calidad de la Educación. *Revista Iberoamericana De Educación*. 10, 63-78 .
- Universidad de la Punta. (s.f.). *Procesos biológicos y socioafectivos de la reproducción humana*. Obtenido de Educación para la salud: http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/educacion_salud/procesos_biolgicos_y_socioafectivos_de_la_reproduccion_humana.html
- Valdés, F., Vázquez, L., & Ansolabehere, K. (2015). *Entre el pesimismo y la esperanza: los derechos humanos en América Latina*. México, D.F.: Editorial FLACSO.
- Vargas, J. (2008). Perspectivas del institucionalismo y neoinstitucionalismo. *Ciencia Administrativa*. 1, 47-58.
- Vasilachis, G. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa. La investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa Editorial.
- Vértiz, M. (2009). Procesos institucionales de cambio y estabilidad en organizaciones educativas. *Sinéctica*. (33), 1-21.
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. 11 (2), 89-100.
- Yazbeck, C. (1999). *O serviço social como especialização do trabalho coletivo*. Brasília: CFESS / ABEPS.
- Zaga, W. (2016). *Cultura organizacional y autopercepción del empeño docente en las instituciones*

educativas del nivel primaria red No. 7 callao. Obtenido de
<https://es.slideshare.net/wilzaga/cultuorga111>

4. Contenidos

En el presente abordaje se exponen entonces, en primera instancia, la construcción de un objeto de estudio, que es más que la elaboración de un camino a seguir en este ejercicio investigativo, es la mirada del camino que se quiere recorrer, los objetivos y los cuestionamientos que dirigen la pesquisa. Posteriormente, se presentan los antecedentes investigativos, enseguida, se plantean algunas aproximaciones de lo que para esta investigación será el camino de la pesquisa, los lugares que servirán para caminar en la ruta investigativa. El recorrido propuesto, exige realizar una revisión de antecedentes, dando un tiempo prudencial de 10 años, los cuales apoyan la construcción de los objetivos, e donde el objetivo general se plantea Determinar la institucionalización del discurso de la calidad y su manifestación en el cambio institucional, a partir de la reproducción de productos sociales y la cultura organizacional en la institución educativa siéndolos, objetivos específicos: -Identificar formas de institucionalización que permitan evidenciar la presencia del discurso de la calidad en la institución educativa. -Caracterizar la cultura organizacional de la institución educativa, para determinar las particularidades de esta, en momentos institucionales particulares, del discurso de la calidad. -Identificar tensiones en la reproducción de productos sociales en la institución educativa, presentes en el cambio institucional.

Referentes

- La institución educativa a partir de la teoría de la organización y la cotidianidad
- El discurso de la calidad en las instituciones educativas
- El cambio institucional como reflejo contexto social
- El contexto institucional y su manifestación en la cultura organizacional

Análisis resultados e interpretación de la información

- El discurso de la calidad a partir de las particularidades de la institución educativa
- La cultura organizacional en el Instituto Colombiano de Aprendizaje INCAP
- El cambio institucional reflejo contexto social - Reproducción de productos sociales referente institucional INCAP.

5. Metodología

El marco metodológico, está enmarcado en el paradigma interpretativo; la investigación es de corte cualitativo, desde la perspectiva del estudio de caso: una interpretación de datos de una realidad social puntual. Para la investigación se planteó un objetivo general, tres objetivos específicos; cuya orientación se enfoca en explicitar los vínculos entre el discurso de la calidad en las instituciones educativas, las particularidades de la cultura organizacional y las posibles evidencias de cambio institucional tras el proceso de implementación. Para la recolección de datos, atendiendo al primer objetivo propuesto en la investigación, se propone como instrumento de recolección de información, generar una entrevista semi estructurada. Siguiendo con la ruta metodológica planteada, el segundo objetivo específico se orienta al reconocimiento de la cultura organizacional dentro de la institución educativa, los sujetos que participaran son docentes, los cuales permiten identificar los aspectos de la cultura organizacional antes, durante y después de la implementación de la calidad en la institución, para tal fin se propone como instrumento de recolección de datos la encuesta a fin de caracterizar la cultura organizacional en la institución educativa, situándola desde la propuesta de la profesora Carme Armengol (1999, p.305-306), por su actualidad y nivel de desarrollo. Para el tercer objetivo se adelantó una revisión documental, desde la perspectiva del reconocimiento de la memoria histórica acumulada en las diferentes fuentes documentales de que disponga la institución, a fin de conocer los productos sociales que han tenido lugar o se han transformado a partir de las ensamblajes conflictivos de la implementación de demandas endógenas y exógenas de la Institución educativa.

6. Conclusiones

Con el desarrollo de esta investigación se concluyó lo siguiente:

- En el desarrollo de la investigación se delimitaron los marcos que le dan sustento y que permiten centrar la atención en determinados ejes generadores de conocimiento. De esta forma, en las construcciones teóricas que se han hecho sobre la calidad en las instituciones educativas, el cambio institucional y la cultura organizacional, es evidente que existe una especial inclinación por resaltar la importancia de estos aspectos como parte del proceso de aprendizaje de las instituciones y su mejoramiento constante; por otra parte, la investigación se centró particularmente en los actores más importantes de la gestión académica los docentes, quienes desempeñan un papel fundamental en el accionar de la institución educativa, entendida como una organización donde confluyen relaciones sociales y las mismas generan en su interacción productos y situaciones que prevalecen en el tiempo. De ahí que el presente estudio se haya situado en identificar sus percepciones.
- Igualmente, no es posible desconocer que la calidad requiere de un accionar y direccionamiento gerencial, que viene de la mano con los directivos que están al frente de las instituciones educativas, sus opiniones son importantes y deben ser reconocidas, para así lograr identificar las particularidades institucionales frente al discurso de la calidad y las transformaciones de éste a lo largo de la trayectoria organizacional, pues los cambios en los esquemas de gobernabilidad, entre otras variables relevantes, logran explicar de qué forma los sucesos históricos endógenos o exógenos han delineado el contexto institucional.
- De este modo, frente a los hallazgos, el discurso de la calidad en el Instituto colombiano de aprendizaje, se encuentra institucionalizado, particularmente en relación a los términos puntales de excelencia y calidad desde su misma fundación, logrando identificar una orientación homogénea entre los directivos hacia un tipo de administración contemporánea efectiva (Sander, 1996), en los diferentes momentos históricos que han sido objeto de estudio, evidenciando un esfuerzo institucional de superación frente a los conceptos de eficiencia y eficacia, dado que la medición del desempeño frente a la calidad educativa, es validada según lo consideren los participantes de la comunidad, estudiantes, egresados y empresas, siendo ellos quienes identifican si la calidad es una característica propia de la institución o no, así mismo, asocian el término a la responsabilidad social, suponiendo que la institución educativa está obligada a responder por sus propios actos en función de las preocupaciones y prioridades vigentes en la comunidad.
- De otro lado, el cambio institucional, visto como una respuesta adaptativa, se logra percibir en una lógica de lo apropiado que responde a múltiples factores endógenos y exógenos, en esa ocasión en el Instituto Colombiano de Aprendizaje, la percepción directiva y el discurso de transición generacional planteado por los Directivos, son un hallazgo que permite evidencia cómo los ajustes en las estructuras promueven oportunidades, restricciones e incentivos que conllevan a considerar en los actores de la organización arreglos institucionales, a través de los ajustes en los planes de desarrollo, Misión, Visión y particularmente los objetivos estratégicos institucionales, lo que es muestra clara de un proceso de diferenciación estructural creciente y dinámico, que supone no sólo la reforma o ajuste de normas, reglas y valores institucionalizados, sino también la incorporación de nuevos actores como los son los sujetos D3 y D4, intereses y conflictos en las distintas áreas de la institución, siendo evidente la tensión entre lo "tradicional" y lo "moderno", no solo en su discurso, sino también en el cambio de la percepción de los docentes frente a la cultura organizacional particularmente en aspectos relevantes de su cotidianidad.
- Es así como el discurso de la calidad mediado a través de los lineamientos institucionales, las pautas de los directivos y la misma realidad social de la institución crea un aire de tensión reflejada en la cotidianidad, la cual se está manifestando en una falta de adherencia y las ideas fragmentadas exteriorizadas, a partir de factores clave de interacción entre los miembros de la organización. En el Instituto Colombiano de Aprendizaje se puede notar la priorización por la labor educativa y pedagógica

- y el cumplimiento de expectativas de todos los actores que confluyen en el proceso educativo.
- Sin embargo, aun cuando se percibe una cultura organizacional colaborativa en cada momento histórico, en la actualidad la capacidad de adaptación rápida que significa, asimilar en poco tiempo nuevas ideas y de transformarlas en beneficio de la organización, no están siendo manifestadas claramente y deben ir de la mano con la participación de los diferentes actores; este hallazgo es evidente particularmente en la percepción general de los valores y finalidades institucionales, la cual deja ver que a diferencia del pasado, la institución no cuenta con un deseo y esfuerzo mancomunado de avanzar.
 - Entre tanto, las distintas realidades de los miembros de la organización y la misma institucionalización y producción social en su interior dejan ver que en la institución el discurso de la calidad siempre estuvo presente, entendiendo calidad como “hacerlas cosas bien”, desde el ámbito fundacional; empero, en la actualidad la comprensión de esta particularidad cultural no es congruente con el significado que algunos miembros de la organización plantean como calidad, dado que es muestra de procesos de instrumentalización, siendo otro el significado.
 - En consecuencia la institución está delimitando su accionar a través del segundo estadio organizacional planteado por Armengol (1999), puesto que sus características demarcan objetivos cambiantes según el contexto, como se pudo observar mediante el recorrido por los diferentes horizontes institucionales que históricamente han sido instaurado, de la misma forma la estructura ha sido adaptada y se orienta a las necesidades internas y cuentan con ideas básicas que aún siguen siendo compartidas, con una cultura organizacional que se traslada de lo colaborativo a lo coordinado según la necesidad de la institución.
 - Particularmente, la institución ha logrado una posición activa de sus documentos institucionales, los cuales son explícitos, pero esto le exige una conciencia colectiva que actualmente no da muestras de su permeabilidad y adaptación, pese a que la dirección permite la participación, se continua enfatizando en los procesos de coordinación y especialización, lo que incide en una falta de comunicación, aunque el trabajo en equipo resulta una práctica cotidiana, su regulación y falta de reflexión social no permite que exista una sensibilización por los procesos de cambios institucional, dado que estos implican analizar las interacciones de un número considerable de factores.

Elaborado por:	Barreto Vargas, María Del Pilar
Revisado por:	Ramírez Calvo, Jorge Enrique

Fecha de elaboración del Resumen:	30	11	2018
--	----	----	------

Contenido

1. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	13
1.1 Planteamiento y formulación del problema	13
1.2. Justificación.....	18
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos	21
2. ESTADO DEL ARTE - ANTECEDENTES	22
3. MARCO TEÓRICO.....	37
3.1. La institución educativa a partir de la teoría de la organización y la cotidianidad	37
3.2. El discurso de la calidad en las instituciones educativas	42
3.3. El cambio institucional como reflejo contexto social	49
3.4. El contexto institucional y su manifestación en la cultura organizacional	55
4. MARCO METODOLÓGICO.....	61
4.1. Población objeto de estudio	66
4.2. Instrumentos de recolección de datos	68
4.2.1. Entrevista.....	68
4.2.2. Encuesta	70
5. ANÁLISIS RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	72
5.1. El discurso de la calidad a partir de las particularidades de la institución educativa.....	72
5.2. La cultura organizacional en el Instituto Colombiano de Aprendizaje INCAP	93
5.3. El cambio institucional reflejo contexto social - Reproducción de productos sociales referente institucional INCAP	106

6. CONCLUSIONES	118
7. REFERENCIAS	122
8. ANEXOS.....	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Perspectivas conceptuales y dimensiones analíticas de la calidad en las instituciones educativas</i>	47
Tabla 2. <i>Tipos de Cultura Organizacional en Instituciones Educativas</i>	58
Tabla 3. <i>Educación, enseñanza, formación, cultura organizacional y niveles de desarrollo</i> .	60
Tabla 4. <i>Propuesta de Organización Metodológica</i>	64
Tabla 5. <i>Población objeto de estudio por instrumento</i>	67
Tabla 6. <i>Caracterización directivos según momento histórico institucional</i>	73
Tabla 7. <i>Análisis de Contenido entrevistas discurso de la calidad directivos INCAP</i>	75
Tabla 8. <i>Cultura organizacional INCAP percepción de directivos</i>	94
Tabla 9. <i>Descripción Institucional</i>	106
Tabla 10. <i>Cuadro comparativo horizonte institucional</i>	109

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Categorías entrevistas	69
Figura 2. Características de la cultura organizacional	71
Figura 4. Cultura Organizacional - Percepción docentes antes de la implementación del SGC	101
Figura 5. Cultura Organizacional - Percepción docentes durante el proceso de implementación del SGC	103
Figura 6. Cultura Organizacional - Percepción docentes (nuevos en la actualidad).....	105
Figura 7. Transición de categorías de la cultura organizacional INCAP.....	117

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Guion entrevista.....	128
Anexo 2. Encuesta.....	133
Anexo 3. Entrevistas	138
Anexo 4. Tabulación de encuestas-caracterización de sujetos.....	183
Anexo 5. Resultados por pregunta a encuestas sobre cultura organizacional	185

INTRODUCCIÓN

En el marco de la Maestría en Educación, adscrita al Departamento de Posgrados de la Facultad de Educación de la Universidad Pedagógica Nacional de Bogotá, se adelantó un ejercicio de indagación acerca de temáticas cercanas a la visión que hoy en día se tiene de la administración en el ámbito de la educación, particularmente en lo relacionado al discurso de la calidad en instituciones educativas.

Lo anterior con el interés particular por explorar a cerca de la institucionalización del discurso de la calidad, y su manifestación en el cambio institucional, tomando en cuenta las dinámicas de las mismas en relación a la cultura institucional, en donde es innegable que el término “calidad” es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo, como punto de referencia que justifica procesos de cambio o planes de mejora; sin embargo, es el carácter de lo administrativo y de la visión de institución educativa como organización el que desencadena algunas tensiones, permitiendo el momento de reivindicar aquellas condiciones únicas que hacen de la institución educativa un contexto, una realidad diferenciada y singular, para entenderla como una organización ante todo humana que debe responder a demandas sociales.

Es por esto que en el presente ejercicio investigativo, la pregunta por el discurso de la calidad en la institución educativa, su relación con los cambios institucionales y la cultura organizacional, hacen evidente que su accionar sobre el entorno y sobre la organización muestren de manera clara la confluencia de diferentes variables, diferentes perspectivas, intereses, líneas de acción y de trabajo que coinciden en el ser humano y que redundan en su entorno, con dinámicas que se originan en gran parte por la receptividad cultural y las dinámicas de las instituciones educativas hacia un objetivo común, mejora e impacto institucional como reflejo de la calidad. Por ende se pregunta acerca de los elementos que confluyen sobre la cultura

organizacional a lo largo de diferentes momentos históricos de la institución educativa como los son: etapa previa a la implementación de procesos de calidad, etapa de adaptación y operacionalización de procesos de calidad y etapa actual, en donde la institución ya cuenta con un trasegar enmarcado por políticas internas de calidad.

En el presente proceso investigativo se expone, en primera instancia, la construcción del objeto de estudio de este ejercicio investigativo, a través, del recorrido a lo largo del planteamiento de los objetivos y los cuestionamientos que dirigen la pesquisa. Posteriormente, se presentan los antecedentes investigativos, es decir, el estudio relaciona aquellos proyectos y documentos, a través de los cuales otros han iniciado la ruta de investigación y que son un apoyo significativo para iniciar este andar. Seguidamente, se plantean algunas aproximaciones de lo que para esta investigación es el camino de lo que se indaga, siendo los conceptos, lugares y posturas que sirven para adelantar el proceso en la presente ruta investigativa.

El siguiente apartado expone aquellos elementos teóricos que apoyan y que permiten dar respuesta a las preguntas que impulsan y movilizan la presente investigación, para finalizar este texto se hace la exposición de los instrumentos, técnicas y hallazgos producto del avance hacia la solución del problema planteado como meta.

Así, las siguientes líneas se constituyen en la materialización de las ideas, aportes, construcciones del investigador y de las orientaciones brindadas desde la acertada dirección de los tutores y docentes cercanos a este ejercicio investigativo, por lo tanto, este documento es una primera versión de un proceso de formación enriquecedor que busca hacer un aporte en la construcción de mejores procesos educativos y de gestión, siempre bajo la convicción de propiciar espacios educativos más humanos.

1. CONSTRUCCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento y formulación del problema

La Teoría de la Organización ha hecho un aporte significativo a la administración, especialmente por su determinación que denota la organización como un todo, tomando en consideración no solamente la organización formal y las reglas que la constituyen, sino también las dinámicas que pueden presentarse en las relaciones interpersonales existentes también de manera informal, es allí donde cobra gran importancia, el comportamiento de los individuos, los conflictos, la escala de valores individuales y el efecto que estos generan en el comportamiento de la organización, así como en el logro de los objetivos de la misma, dirigiendo la mirada hacia cómo son evidenciables estas dinámicas en la cotidianidad de las instituciones educativas, dentro de las cuales los sujetos, se ven envueltos en situaciones relacionadas a diario, con la informalidad de las relaciones; no obstante, su postura debe dar cuenta de aquellas normas y lineamientos que la organización formal le demanda.

En el presente estudio, hablar de la institucionalización de la calidad significa rastrear la posible incorporación medular de ciertos principios éticos derivados de dicha perspectiva, en todos los planos y niveles de la institución educativa, lo que hablaría de que la misma ha dado lugar a políticas institucionales dirigidas al tratamiento de los aspectos internos que vinculan la calidad desde el ángulo de la dinámica de las mismas políticas públicas. De tal manera que El Estado a través de nuevas reglas y formas de control han logrado conducir cambios internos que generan tensiones de diversos tipos en las Instituciones Educativas. Reconocer el Cambio institucional a partir de Adrian Acosta como “Proceso de diferenciación estructural creciente, que presupone no solo la incorporación de nuevas normas, reglas y valores de actuación institucional, sino también actores, intereses y conflictos en distintas esferas del desempeño

institucional” (A. Acosta., 2000,50), lleva a vislumbrar las tensiones, conflictos y fragmentación que reducen y complejizan la adaptación al cambio, que se han manifestado en brechas o vacíos entre las dinámicas internas y las externas, el caso de la calidad de la educación, la percepción de los sujetos frente a ella y su instrumentalización en la Institución educativa, son muestra de la distorsión tanto en la toma decisiones, la lentitud en los procesos de adaptación y en el desempeño su propio quehacer pedagógico y administrativo. A continuación, con fines de aclarar esta afirmación, resulta necesario explicar cómo se entienden las instituciones, la cultura organizacional y el proceso de institucionalización del discurso de calidad, visto desde el cambio institucional.

En primera instancia, el concepto de institucionalizar es comprendido en el presente proceso, a partir del neo institucionalismo, como el equivalente a lo no reflexivo, rutinario y predecible, es decir, el proceso por medio del cual un nuevo valor o una nueva norma se incorpora en las prácticas consideradas “normales” en los grupos y estructuras que dictan las políticas de una institución, dando línea orientadora a las decisiones, la elección de las alternativas y la evaluación de las prácticas. Esto puede conducir a que dichos valores o normas nuevos se conviertan en procedimientos continuamente repetidos, sancionados y mantenidos por la rutina institucional, generando un sentido común que opera como creencia compartida y como valor incorporado en los sujetos que son parte de la institución, y quienes, a su vez, los ponen en práctica como parte de los hábitos institucionales.

Por otra parte, las instituciones son entendidas como sistemas complejos, a partir de la sociología de las organizaciones, ya que constan de multiplicidad de elementos, partes o componentes, dado que emergen de la interacción que se establece entre ellos y que obedecen a propósitos objetivos que cuentan con los medios necesarios para hacer efectivos los principios

sociales ordenadores de su vida interna. La institución educativa se puede concebir como la materialización, la realidad perceptible, la acción concreta del Estado en su tarea de responder al cumplimiento del derecho a la educación que le demanda el pueblo, mediante de la Constitución Política de 1991. Dentro de la institución educativa se manifiestan una serie de interrelaciones que reflejan la complejidad social y el momento histórico de la cultura, siendo entonces un espacio de indagación que puede dar un panorama aproximado de las construcciones sociales y los paradigmas que sustentan tal sociedad. Se asume que el vínculo entre las instituciones y el contexto social en el que están insertas es polémico, generando de esta manera diversas tensiones entre los distintos planos en juego.

[De igual modo] el cambio institucional se presenta cuando alguno de los actores produce transformaciones del orden que prevalece. Los procesos de institucionalización de las organizaciones se construyen con la confianza. Las organizaciones basan su funcionamiento en la confianza que se sustenta en el prestigio de los miembros de una organización de buena fe, más que en la validez técnica de mecanismos de inspección, supervisión y evaluación que adquieren un carácter ceremonial en los mitos que racionalizan su existencia. (Meyer & Rowan, 1999: 99-100 como se citó en Vargas, 2008, p. 53)

Ahora bien, la cultura organizacional es la particular red de signos, prácticas, tradiciones, costumbres, rutinas, rituales e inercias propias de una institución, en la que se encuentran tejidos también los conflictos y negociaciones entre los distintos sujetos que la conforman, dando lugar a los diversos juegos de poder generados por las prácticas cotidianas institucionales. Las representaciones y los discursos producidos en dichas prácticas son entonces piezas clave para comprender la cultura que ordena su funcionamiento, aunque también hay que considerarlos como elementos sujetos a mediaciones, cuyo poder de determinación es relativo. La pregunta por las peculiaridades de las instituciones educativas, y más precisamente por las culturas organizacionales de éstas, permite adentrarse en la comprensión de la cotidianidad de la

institución educativa y de las tareas, así como de papeles que desempeñan los actores que intervienen en este tipo de organización.

Cabe señalar que hay dos aspectos relacionados con la naturaleza humana, los cuales ayudan de cierta forma a entender su discurso, el primero de ellos que son seres sociales y el segundo seres lingüísticos; empero, en contravía a esta apreciación, existe una gran cantidad de términos que se confunden con discurso: debate, consejo, negociación, exposición, texto, argumentación, retórica, diálogo, monólogo, *miting*, etc., lo que hace más difícil presentar una delimitación conceptual del mismo. Entrar en la tarea de definir o comprender lo que es el discurso, en la presente investigación, parte del “origen lingüístico, pero se extiende más allá, llegando a un significado muy amplio y a la vez, operativo y poderoso, tanto para entender lo que ocurre como para intervenir en ello” (Manzano, 2005, p. 1).

Se puede decir, entonces, que la calidad en el ámbito de la educación es un tema enigmático, difícil de definir y que ha tenido múltiples interpretaciones a lo largo de los años, pasando desde las más científicas hasta la oratoria pura. De ahí que relacionar la calidad con el enfoque educativo desde los aspectos de eficacia, con el cumplimiento de los objetivos propuestos, los recursos disponibles y el contexto con respecto a la pertinencia y al mundo en que viven los estudiantes.

Por ello, los desafíos que afrontan las instituciones educativas y los dilemas por los que pasan, dado la poca “habilidad” de avanzar al mismo ritmo de la interacción que está logrando la sociedad con la economía, han puesto sobre la mesa temas que parece, deberían tener respuesta al interior de ella misma, crecimiento, movilidad, calidad, innovación, equidad, pertinencia y cohesión social, son algunos de los fenómenos que han sido asociados a esta creciente oleada de

demandas al Sistema Educativo, sin embargo, es de reconocer que dichos conceptos por mucho tiempo han generado tensiones, relaciones conflictivas, luchas de poder y resistencia al cambio.

Igualmente, en las Instituciones educativas confluyen distintos actores, distintas perspectivas, allí se expresan las realidades que vive la sociedad en general, y antes que ser un reflejo simple de ésta, se convierte en una micro-realidad que está atravesada por intereses, posiciones políticas, demandas sociales, en fin, por un sinnúmero de tensiones que la ubican en el centro de las exigencias de su entorno. Frente a lo anterior, en clave a la calidad de la educación, las instituciones educativas, podrían lograr afianzar sólidas ideas de “adaptación” y decisiones en el marco de la generación del conocimiento, como valor fundamental, frente a estos esquemas de desarrollo, con procesos de institucionalización y reproducción de situaciones, desde los cuales se dé paso a la reflexión frente a las exigencias del mundo actual, las cuales han sido planteadas desde las políticas públicas, los cambios sociales y la gobernabilidad que se han convertido en eje fundamental en la implementación de las mismas.

De tal forma, la investigación nace a partir del interés particular por hacer un acercamiento al discurso de la calidad, saber cómo permea y genera dinamismo en la institución educativa, especialmente, a partir de la incertidumbre que produce la materialización del cambio, su ensamblaje conflictivo (A. Acosta.1998,100) y la instrumentalización de las políticas públicas en este campo, vislumbrando lo que aparentemente ha sido muestra de una relación conflictiva entre lo educativo y los conceptos propios de la administración, explorando y entendiendo a través de este proceso, cómo la cultura organizacional está presente en las instituciones educativas, y que las mismas exigen y consideran siempre procesos de comunicación, toma de decisiones y la coordinación de actividades, en tanto que las pautas propician relaciones, condiciones de trabajo, valores, creencias y hábitos.

Además, se busca hacer un acercamiento a la comprensión frente a lo que suscita en los sujetos y la cultura organizacional, la institucionalización del discurso de calidad, entendiendo la institución educativa como una organización dinámica, la cual hace que recobren importancia aquellos elementos que la distinguen de otra, tomando como punto de partida el concepto de calidad con una respuesta positiva y superadora que fuera más allá de la mera crítica, todo esto especialmente para comprender qué causa al interior de las instituciones educativas, partiendo de la potencialidad que puede tener el reconocimiento de la misma en educación.

Considerar a los sujetos de la institución educativa como una variable directamente relacionada con la disposición institucional al cambio y que sus consideraciones paulatinamente se van consolidando en un discurso, es fundamental teniendo en cuenta que el menor o mayor grado de tolerancia que ellos tengan para enfrentar los retos y afrontar la incertidumbre frente a lo desconocido, en este caso en clave de la calidad de la educación, puede hacer la diferencia en la comprensión de las dinámicas de resistencia de acuerdo con sus intereses, experiencias y realidades.

Con este propósito, la pesquisa que aquí se expone tiene como punto de partida el siguiente interrogante: **¿Cómo se produce la institucionalización del discurso de la calidad y se manifiesta el cambio institucional, a partir de la reproducción de productos sociales y la cultura organizacional en la institución educativa?**

1.2. Justificación

Este proceso de investigación toma como punto de partida la necesidad de identificar las dimensiones y ejes fundamentales de la realidad de quienes hacen parte de las instituciones educativas, a través de la cultura organizacional en la que están inmersos, y conocer cómo son enfrentados al tema de la calidad, especialmente de aquellos que de una u otra manera se

interesan por vislumbrar y entender tanto las implicaciones como las aristas del discurso de la calidad en la institución educativa, a través del estudio y la comprensión de términos, deliberadamente interpretados en una lucha entre la racionalidad económica y la racionalidad pedagógica, entendiendo la institución como un centro de recursos para el aprendizaje, y el espacio institucional flexible en función de las necesidades del aprendizaje (Aguerrondo, 1998).

En el contexto actual del país, los procesos de calidad a partir de las políticas públicas, por otro lado, constituyen la posibilidad de inducir comportamientos institucionales favorables a la búsqueda de ciertas metas y compromisos en áreas específicas, en las instituciones educativas por ejemplo, se ha mostrado la designación de la misma a formas de gestión directiva y administrativa, tras contemplar y querer responder a políticas nacionales e internacionales que orientan el quehacer académico a formar personas competentes para satisfacer necesidades de capital humano en el mercado mundial, tal como lo establece el Ministerio de Educación Nacional [MEN] (2015), “todas las instituciones educativas del país tienen la responsabilidad de ofrecer educación de calidad, cumpliendo las normas sobre cobros a los estudiantes” (p. 1), o por su parte, las Secretarías de Educación, haciendo seguimiento a partir del reporte anual de la autoevaluación institucional, o las certificaciones de calidad y su “revisión de la información financiera”.

Por lo anterior, es preciso hacer reflexiones acerca de los efectos que el discurso de la calidad tiene en las instituciones educativas, a partir de la comprensión de su institucionalización, desde una perspectiva que abarque sus antecedentes hasta la incidencia que puede generar el mismo en la cultura organizacional, para situarse en un marco de referencia que permita interpretar las condiciones y los factores que rodean un posible cambio institucional, observando con especial

atención si de la conjunción de factores previos, a la implementación del sistema de gestión de la calidad, y actuales se derivan elementos de tensión en su quehacer cotidiano.

Por otra parte, las instituciones educativas han experimentado procesos diversos de ajuste y cambio institucional que parecen responder a la necesidad de adaptarse de manera creciente a exigencias y regulaciones que se desprenden tanto del mercado como del Estado, en el ámbito académico, por las exigencias de calidad formuladas mediante las políticas públicas, y también en la gestión por la necesidad de responder de manera eficiente a las mismas, produciendo tensiones que tienen que ver con los procesos de construcción y ejercicio del poder institucional.

Así, preguntarse por aquellas cuestiones que se convierten en puntos de inflexión en la cotidianidad, a partir de la cultura organizacional percibida por los sujetos de la institución educativa, es precisamente desde dónde se hace posible en el proceso de indagación, superar la división que existe entre la ortodoxia de la administración y el ejercicio académico, posibilitando la visualización de la institución educativa como una organización social, reconociendo los puntos de encuentro y desencuentro de los actores que la dinamizan, sus peculiaridades, y la comprensión de la cotidianidad de la institución educativa y de las tareas que desempeñan los que intervienen en ellas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la institucionalización del discurso de la calidad y su manifestación en el cambio institucional, a partir de la reproducción de productos sociales y la cultura organizacional en la institución educativa.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar formas de institucionalización que permitan evidenciar la presencia del discurso de la calidad en la institución educativa.
2. Caracterizar la cultura organizacional de la institución educativa, para determinar las particularidades de esta, en momentos institucionales particulares, del discurso de la calidad.
3. Identificar tensiones en la reproducción de productos sociales en la institución educativa, presentes en el cambio institucional.

2. ESTADO DEL ARTE

Son evidentes los esfuerzos de la comunidad académica por indagar acerca de ciertas dimensiones y categorías problemáticas del sector educativo, en lo concerniente a la calidad en la educación y su incidencia en las instituciones educativas, así como sobre los sujetos que han sido delegados para estos procesos administrativos y académicos, además la relación entre las macroestructuras y las realidades particulares del entorno educativo, es así como el afán por construir y comprender el concepto de calidad en el contexto educativo, la práctica, la implementación de sistemas de gestión de calidad en las instituciones educativas, así como la institucionalización de estos procesos, han sido los temas que en el contexto latinoamericano han venido copando los intereses investigativos desde hace un poco más de treinta años.

A través del rastreo documental, situado temporalmente en las últimas dos décadas, en Latinoamérica, dado que la intención de particular de la institución objeto de estudio que se sitúa en esta periodicidad, se encontró un especial interés investigativo y analítico centrado en el tema del análisis crítico del **discurso de la calidad educativa**, logrando establecer un acumulado bibliográfico que refleja puntos de confluencia conceptual e investigativa, que desde distintas perspectivas han sido focalizadas en las categorías que en este apartado se presentan como parte de la articulación de los antecedentes y la producción investigativa que sirve de punto de partida para la construcción del horizonte de la presente investigación, particularmente en lo que atañe al discurso de la calidad, la gestión de calidad, el cambio institucional e institucionalización y la cultura organizacional en las instituciones educativas.

De esa manera, articulando antecedentes bibliográficos se desea construir el presente estudio, teniendo como punto de inicio el avance que han desarrollado en otros procesos investigativos, referente a aquellos temas que subyacen en el presente estudio, y que son motivo de inquietud de

la misma, reconociendo que otros procesos investigativos se han preguntado por temas similares y han marcado rutas de búsqueda y abordaje de las temáticas con notable aporte en favor del proceso que se adelanta; durante el desarrollo de la revisión bibliográfica, se descubre la forma en que conceptos, actualmente considerados por la mayoría como meramente administrativos, han venido siendo aplicados en las instituciones educativas alrededor del mundo durante décadas, es así como en las siguientes líneas se hace un recorrido por artículos y publicaciones de orden nacional e internacional que aportan a la delimitación del concepto de calidad en las instituciones educativas.

A partir del informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (1991) sobre “escuelas y calidad de la enseñanza”, en el cual se presentan varios estudios llevados a cabo sobre la mejora y la calidad de la enseñanza en las escuelas primarias y secundarias; como aporte fundamental al presente proceso, el estudio presenta una recopilación de evoluciones y hechos problemáticos en campos concretos relacionados con la calidad, atendiendo a dos exigencias primordiales: en primer lugar la determinación conceptual y filosófica de la naturaleza de la calidad, aplicada al campo de la educación; y en segundo término, la necesidad de abordar el estudio de evoluciones y hechos problemáticos en campos concretos relacionados con la calidad. Es así como este estudio apela a que debe existir una definición estricta de calidad en educación y que la misma requiere de dos supuestos discutibles:

Primero, que bajo la complejidad de los sistemas de educación hay una serie de objetivos relativamente claros y no contradictorios que proporcionan la medida del logro de la calidad; segundo, que debería ser posible aplicar tales objetivos en todos los países, pese a la gran diversidad de sus tradiciones y culturas y a la variedad de condiciones que predominan incluso dentro de las fronteras nacionales. (OCDE 1991, p. 117)

Lo anterior genera un valioso aporte frente al presente proceso de investigación, especialmente en lo que tiene que ver con el discurso de la calidad en contextos educativos, pues

los organismos internacionales, en cierta medida tienen influencia sobre las políticas públicas y las decisiones de los gobernantes en los países, lo que enmarca la posición de las instituciones en la implementación y la institucionalización de las mismas.

Adicionalmente, entre 1990 y 1994 en el “Plan Sectorial Apertura Educativa” se estableció que “la educación juega un papel primordial: mayor nivel educativo de la población trabajadora o acumulación de capital humano, representa mayor capacidad productora para todo el sistema económico” (DNP, 1991: 87 como se citó en Valdés, Vázquez, & Ansolabehere, 2015, p. 125). Las políticas centrales de este período fueron tres: cobertura y calidad, modernización del sector y renovación de los mecanismos de financiación. La política de cobertura tuvo tanta importancia que se convirtió prácticamente en una sola con la estrategia de calidad, de una aspiración difusa sobre la búsqueda de mejores procesos educativos se pasa a un programa continuo de medición de logros. Es así como para el presente ejercicio investigativo, estos tres elementos que subyacen, particularmente en las políticas del periodo, conjugan tres elementos que brindan la posibilidad de encontrar infinidad de enlaces en relación al diferenciar o identificar si los mismos están o no presentes en el discurso de la calidad en la institución educativa objeto de estudio.

Igualmente, como aporte al proceso de investigación el artículo, “Evaluación y Calidad” de Toranzos (1996) enmarcó la importancia que tuvo la orientación del concepto de calidad en la primera década del siglo XXI, especialmente en Colombia, Argentina y Chile, hacia los modelos de acreditación, certificación y aseguramiento de la calidad de la gestión escolar. Se despliega un conjunto de procesos y herramientas de apoyo y mejoramiento de las condiciones organizacionales para obtener resultados educativos. Resaltando el desarrollo de marcos y estándares de calidad, que encaminan la gestión de los Ministerios de Educación, las Secretarías e instituciones educativas, con estándares básicos de competencias que se constituyen en el

parámetro de lo que todo niño y joven debe saber y saber hacer para lograr el nivel de calidad esperado en su paso por el sistema educativo; pero estos procesos son reconocidos, en este escrito, como aquellos que llevaron al resultado de modelos de gestión de la calidad del servicio educativo en las instituciones educativas, muestra de ello se presenta en el estudio que identifica cómo en el país se han hecho intentos por establecer categorías interpretativas de los factores de calidad de la educación; por ejemplo, a partir de este artículo, Toranzos (1996) consideró lo siguiente:

Calidad de la cobertura, calidad de la gestión pedagógica, calidad de los resultados y calidad de la gestión educativa. De otra parte, Toranzos (1996) propuso tres dimensiones o enfoques de calidad: eficacia, entendida como la educación que logra que los estudiantes aprendan lo que se supone deben aprender; relevancia individual y social de lo que se aprende en el sistema educativo y calidad de los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para cubrir el desarrollo de su experiencia educativa.

Si bien, resulta complejo precisar el concepto de calidad educativa, mayor aún es la dificultad para precisar los niveles de calidad de la misma, ni el determinar cuándo una institución educativa es de calidad. Hace ya más de una década,

José Joaquín Brunner describía los escenarios futuros de la educación de los cuales debe hacerse cargo la sociedad. Puede afirmarse que un enfoque de las reformas de segunda generación centrado en las innovaciones dentro del aula, en la interacción profesor/alumnos y en las tecnologías que sirven de base a su comunicación se orienta en la dirección correcta. Lo cual, claro está, no lo exime de tener que probar su efectividad en la práctica. Y esto último, a su turno, obliga a pensar qué tipo de condiciones sería necesario reunir para asegurar la efectividad de los cambios impulsados dentro de dicho enfoque. (Aguerrondo, 2010, p. 20)

Para Brunner como se citó en Aguerrondo (2010), el desarrollo de la educación ha sido el siguiente:

-Primera Revolución: el surgimiento de las escuelas. Aunque toda sociedad desarrolló sus modos de transmitir la *cultura* a las generaciones más jóvenes, recién hacia el siglo XIII con las escuelas conventuales, se formaliza un método concreto para hacerlo, esto es, aparece el oficio, se definen lugares físicos para enseñar, y se establece un modo explícito de cómo hacerlo correctamente [...]. - *Segunda Revolución:* el surgimiento de los sistemas escolares nacionales. Esta revolución alude al hecho de que la escuela ya no es una institución privada dedicada a la formación de quienes voluntariamente lo quisieran, sino que se transforma en un portador público de los requerimientos del Estado.

- *Tercera Revolución:* la masificación de la enseñanza. Esta revolución se refiere a la expansión de los sistemas escolares a mediados del siglo XX, después de la Segunda Guerra Mundial. Los sistemas escolares, que hasta el momento incorporaban básicamente sectores medios y altos de la población, ahora reciben también los sectores más bajos para los cuales no habían sido diseñados. - *Cuarta Revolución:* es la que se está necesitando en la actualidad frente a los cambios sociales, económicos y culturales y a las nuevas demandas que esto impone. [...] Se trata de un desafío mucho más grande que todos los anteriores porque lo que se evidencia es que ya no alcanza con ampliar el número de gente que recibe educación, como en los casos anteriores, sino que es necesario encontrar un nuevo modo de ‘hacer’ educación, que sea adecuado y consistente con las nuevas características del contexto donde existe la escuela. (p. 21)

Es así como se habla de elementos claves en procesos educativos ejemplo la tecnología, que es vista ahora de manera distinta, puesto que las nuevas tecnologías son ‘procesos para ser desarrollados’ y no ‘herramientas para ser aplicadas’, donde los sujetos ya están en condiciones de tomar control sobre ellas con procesos globalizados, frente a lo anterior también subyace un

cambio en el *modelo de conocimiento* que refleja un nuevo paradigma epistemológico correspondiente a la *sociedad del conocimiento*, es el *conocimiento sistémico complejo*, para lo cual en cada lugar del mundo, como lo manifestó Aguerrondo (2010), es necesario que “a partir de esfuerzos especiales se tengan en cuenta, no solo las tradiciones sino también la particular manera de integrar estas nuevas necesidades del proceso de globalización” (p. 25).

Aunado a ella, se pueden mencionar artículos como el de Bello y Arellano (1997), titulado “Recuperar la pedagogía en el contexto del discurso de la calidad de la educación”, en donde se aborda el discurso de la calidad, dando un realce a la pedagogía en el contexto de la institución educativa, se sugiere que es a través de la ciencia, reflexionando que la educación no es una finalidad, sino que se trata de un entorno en el cual se enseña. De esa forma, en este mismo documento surge la reflexión por lo cotidiano, tal como es el fin propio de la presente investigación, por medio del reconocimiento de las realidades heterogéneas, en el estudio se sugiere un replanteamiento en las exigencias de la autonomía, el cruce con lo cultural, lo social y lo político, con el ánimo de redescubrir la convivencia entre “distintos”.

De la misma manera, el autor refirió estudios de la UNESCO y de la CEPAL, en los que se delimitaron tres claves que definen la crisis de los sistemas educativos latinoamericanos: desarticulación, carácter centralizado y procesos centrados en la enseñanza y no en el aprendizaje, en el que se aseguró que resulta paradójico el discurso de la calidad en la época por la ambigüedad del concepto, lo que hizo proliferar interpretaciones con múltiples horizontes, con conceptualizaciones e instrumentalizaciones tales que hizo perder la simplicidad del término; es así como el artículo presentó un gran aporte al presente proceso investigativo, en el que se ha trazado la ruta por vislumbrar cómo se configura el discurso de la calidad en la institución educativa, a través de la categorización de la calidad de la educación en tres componentes: la

expansión de la cobertura, la calidad y la eficacia del sistema, calidad y gestión pedagógica y calidad y gestión administrativa; particularmente, el componente de la gestión administrativa, en consonancia con las decisiones, la relación con sociedad y la opinión pública, es tomado en cuenta en clave de hacer el análisis de las particularidades del discurso de la calidad en la institución educativa objeto de estudio, a partir de los encuentros y los desencuentros.

A su vez, el tema de la calidad se ha hecho presente en los diferentes escenarios educativos, han sido propuestos foros y mesas de trabajo para hablar al respecto, tal es el caso de la perspectiva en donde se asegura que la educación está rodeada de escenarios que exigen tomar nuevas formas de organización y direccionamiento en las instituciones educativas, con el propósito de dar respuestas adecuadas y acertadas a las necesidades de la formación de la comunidad en general, es así como se resalta el papel de la gestión educativa como elemento, a partir del cual se organiza y se estructura el direccionamiento hacia la calidad siempre desde las disposiciones estatales; lo anterior con el propósito de permitir un mejor seguimiento a los planes y propuestas planteadas por el gobierno, tal como lo expuso Valderrama como se citó en García, Marín y Cifuentes (2015):

Las instituciones educativas colombianas están enfrentadas al desafío de asumir nuevas formas de organización y direccionamiento, por lo tanto, exigen una gestión educativa que les permita orientar su trabajo hacia el cumplimiento de las actuales demandas sociales, a través del mejoramiento de la calidad educativa. En este sentido la gestión educativa se concibe como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos Institucionales, que ayude a fortalecer la vida institucional en el marco de las políticas públicas, y que enriquezca los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades locales, regionales y mundiales. La gestión educativa, exige rigurosos procesos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y de reconocimiento de experiencias significativas en relación con el mejoramiento de la calidad educativa. (p. 20)

Siguiendo con el rastreo documental, en torno a la perspectiva y definición de la calidad educativa, esta vez desde las políticas públicas en Colombia, se encuentra en el artículo “El reto es consolidar el sistema de calidad educativa”, publicado en el Periódico Altablero (2010) del

Ministerio de Educación Nacional, escrito por la viceministra de educación Isabel Segovia Ospina, la investigadora Elsa Castañeda Bernal y la rectora Dora Cecilia Sandoval Pacheco, en el que se hizo especial énfasis en que el hecho de que en los noventa, en Colombia, no había una concepción única de calidad de la educación. “Al ser un concepto dinámico varía de acuerdo con circunstancias históricas y sociales que tienen que ver con una serie de elementos culturales y teóricos relacionados a su vez con quienes plantean la definición” (Periódico Altablero, 2010, párr. 8).

Del mismo modo, también se hace un recorrido por los cambios en la forma de entender la calidad y la implicación del diseño de políticas educativas acordes con nuevos retos, que en Colombia, en las últimas dos décadas, los diferentes estudios abordan análisis frente a cómo el Ministerio ha centrado su política de calidad en lograr el desarrollo de competencias, lo que implicó el hacer ajustes al sistema y el reconocimiento de un ciclo de mejoramiento de calidad, partiendo desde “la definición de referentes de calidad (estándares, orientaciones y líneas metodológicas), la evaluación y el mejoramiento institucional” (Periódico Altablero, 2010, párr. 15), mostrando a la sociedad en general cómo se iba dando un avance en la consecución de los objetivos de calidad, a través de diferentes documentos como se muestra a continuación.

En el artículo titulado “¿Calidad de la educación o educación de calidad?” de Orozco, Olaya y Villate (2009), se realizó un recorrido mediante algunas consideraciones teóricas, en relación a la reflexión sobre el concepto de calidad; se resalta el hecho de cómo el concepto de calidad en el ámbito educativo, aun cuando resulta difícil su delimitación, se resiste a ser encasillado en tan solo una lógica cuantitativista, incluso desde la década de los 80, el artículo muestra como las

prácticas agenciadas por el discurso de la calidad han permeado la escuela y se despliega incluso más allá de ella:

De esta manera aspectos tales como la gestión institucional, la evaluación de los aprendizajes, la evaluación del personal docente, la organización curricular y los objetivos de la educación son definidos y monitoreados por los sistemas complejos que escapan a la posibilidad de incidencia por parte de los más directos actores escolares. (Orozco *et al.*, 2009, p. 165)

Así mismo, el artículo presenta un apartado en donde se relata cómo la institucionalización del discurso de la calidad, tema central de este estudio, ha naturalizado prácticas en el “modelo de selección y disposición de conocimientos, [...] con procesos lineales, estructuras racionales, lógicas y homogéneas de enseñanza y una distribución regulada de la información” (Orozco *et al.*, 2009, p. 167); es así como este artículo y otro aparte al proceso investigativo, se toma como punto de partida en la reflexión frente a la naturalización e institucionalización que ha tenido la calidad en el ámbito educativo, refiriéndose a que en muchos casos ha sido parte del proceso de modernidad en el mundo, afirmando que “la calidad no es un asunto que puede ser resuelto en términos de racionalidad técnico instrumental” (Orozco *et al.*, p. 169).

El presente estudio de caso amerita que se realice una búsqueda de trabajos acerca de las categorías que aborda tanto a nivel nacional como internacional, de esa forma se halla que, en el momento histórico comprendido en la última década, surgió la inquietud por enlazar conceptos de orden institucional y organizacional con el concepto de calidad en educación, tal como es la inquietud de la presente investigación. Por ello, partir de la categoría de cultura organizacional, se logran encontrar artículos tales como el de Gairín (2000) denominado “Cambio de cultura y organizaciones que aprenden”, en el cual se considera que la cultura y su transformación es, a la vez, una condición para explicar y promover cualquier cambio en las instituciones educativas; por otro lado, se manifiesta la importancia de identificar los diferentes tipos de cultura a las cuales se les relaciona con los estadios organizativos.

Igualmente, es interesante y muy relevante para el presente estudio tener presente las apreciaciones de Gairín (2000), quien refirió:

[Que] la situación de las organizaciones escolares es diferente, aunque se encuentren en un mismo contexto sociocultural, cómo se relacionan sus componentes, la acción diferenciada de la dirección, la forma en que se aplica el proceso organizativo, la propia historia institucional y sus inquietudes en relación con la mejora, configuran diferencias y dan una personalidad única y particular a cada institución. (p. 34)

De tal forma surgió la preocupación por la base humana del cambio, introduciendo conceptos tales como “valores, creencias, posiciones respecto de las personas y de su propia cultura y hasta se aceptan los planteamientos de un discurso crítico que hace referencia a cómo las estructuras pueden llegar a ser alienadoras” (Gairín, 2000, p. 51).

De otro lado, Tomàs, Mas Faz y Jofre (2008) a través de su estudio “¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes?” en España, abordaron el tema de la cultura organizacional en las instituciones educativas, a partir de una posición en donde manifestaron que es innegable que la comprensión de la misma lleve a hurgar en los principios pedagógicos y educativos compartidos por los docentes; es por esto que a través de un acercamiento a los valores educativos, a los modelos didácticos, a la concepción de la enseñanza–aprendizaje, al objetivo de la evaluación, etc., suponiéndolos propedéuticos, validaron la influencia que tiene la cultura existente en los centros educativo en el profesorado, con el propósito de determinar o no si más bien esta cultura viene determinada por las creencias anteriores a la entrada de los mismos al centro.

Es fundamental precisar que dentro de una organización no sólo existe una cultura, sino que también hay subculturas que son compartidas por sus miembros. Es cierto también que las acciones que se producen y comparten en el transcurso de la interacción entre los sujetos generan un discurso que se puede denominar cultura. (Tomàs *et al.*, 2008, p. 49)

Este estudio de caso abordó dos de las categorías propuestas en la presente investigación, una de ellas de manera explícita: la cultura organizacional, para la cual el aporte significativo consiste en que sus referentes teóricos, Gairín y Armengol como se citó en Tomàs *et al.* (2008), han sido estudiados desde el mismo planteamiento del problema; por otra parte, cuenta con una categoría emergente que a su vez está contemplada en la presente investigación y el cambio institucional, a través del cual se identifica la importancia de la trayectoria institucional.

Por otra parte, Vesga (2013), en su artículo “Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en las instituciones de educación superior”, reiteró que el concepto de calidad en la educación tiene muchas aristas, ya que puede estar relacionado con las metodologías de enseñanza, los contenidos temáticos, los programas académicos y su pertinencia en relación al contexto, el desarrollo de competencias de los estudiantes y su relación con el contexto etc.; para la presente investigación se destacan las categorías deductivas que han sido presentadas en torno a la calidad por este artículo, considerando diferentes perspectivas de la siguiente manera: calidad entendida como conformidad de unas especificaciones, calidad a partir de la satisfacción de unas expectativas, calidad como relación entre precio y beneficio, y por último, la calidad como excelencia. Esto debido a que su enfoque es asumido desde una óptica empresarial, por tanto, el presente estudio no está configurado bajo esta mirada. Así las cosas, tal como lo expresó Vesga (2013): “La falta de teoría sobre la calidad y las dificultades para poder llegar a un consenso entre las distintas audiencias implicadas, impiden que se pueda establecer una definición de este concepto que se ha aceptada de manera uniforme” (p. 91).

Es por lo anterior que para esta investigación se ha apropiado una categorización de la calidad desde las diferentes perspectivas en el orden multifactorial, entre las cuales se encuentra la calidad a partir del objetivo pedagógico, la calidad a partir de los cultural, la calidad a partir del

punto de vista social y la calidad desde el punto de vista económico; las mismas son aplicadas más adelante en el marco teórico que ha sido apropiado.

De la misma manera, Vesga (2013) relacionó el concepto de cultura organizacional a partir de los símbolos y la interpretaciones compartidas por los miembros de una organización; en su propuesta muestra la importancia de las relaciones sociales y las construcciones subjetivas que de forma consciente o inconsciente son asociadas por sus miembros, de tal modo que exalta la importancia de **la gestión de la cultura organizacional**, la cual a través de una intervención orientada en sentido inverso a la misma, diseña y adapta los sistemas y procesos a la cultura ya existente en la organización a partir de comprensión, adoptando estrategias que estén en sintonía. El aporte de este apartado a la presente investigación debería ser considerado dentro de las conclusiones a las que se puede llegar, dado que por un lado, se busca identificar si el discurso de la calidad en diferentes momentos históricos de la institución, objeto de estudio, ha permeado, adaptado o modificado las características propias de la cultura organizacional, logrando alinear de una u otra manera las dinámicas institucionales a las necesidades de la organización y las demandas extrínsecas de la misma; o si por el contrario, la adaptación está presente en el discurso de la calidad, en relación a un cultura organizacional institucionalizada a lo largo del tiempo.

En tanto, unas de las cuestiones que han adquirido una mayor notoriedad en las últimas décadas en el campo de las ciencias sociales y la economía son aquellas en las que se hace referencia a la comprensión de cambio, en relación con procesos por los que atravesarían las diferentes organizaciones sociales. Por ello, vale destacar que el documento de Vesga (2013) muestra una de tantas perspectivas del cambio en las instituciones educativas, en la que se expresa que los discursos de cambio organizacional, siempre han estado asociados a técnicas de

intervención para la transformación de las culturas organizacionales, acercando el proceso de revisión documental frente a esta categoría, lo cual es vital en la presente investigación. En las próximas líneas se hace una recopilación de varios documentos que anteceden al presente proceso investigativo y cuyos aportes son significativos para este camino.

En el ámbito internacional, particularmente en México, se evidenció una notable participación en el abordaje de esta categoría de estudio. Acosta (1998a) presentó su artículo “Cambio institucional y complejidad emergente de la educación superior en América Latina”, en el cual propuso tres fuentes de cambio institucional en la educación superior; en primer lugar, los cambios en el entorno **social y productivo, cambios en las políticas y cambios en las instituciones y los sistemas**. Finalmente, concluyó que los cambios institucionales producen tensiones y así pueden ser observados como intentos de adaptación incremental, evidentemente a exigencias endógenas como exógenas de las instituciones de educación.

De igual forma, estudios como el de Sánchez (2009) con su artículo “El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana”, son una clara muestra de ello; en este caso, la comprensión alrededor de las instituciones públicas, mediante un largo recorrido y análisis histórico del contexto de la administración pública mexicana, identificándolo como un proceso histórico de cambio institucional con evidencias de una transición que pasó de un sistema de lealtades personales a un sistema institucional, basado en el fortalecimiento y apego a las instituciones, a partir de nuevas reglas en el ámbito gubernamental. Como contribución a la presente investigación se halló la particularidad del estudio por medio del recorrido por diferentes momentos históricos de transformación, tal como es el ejercicio investigativo que se adelanta, pero no solo este aporte significa una validación al proceso, sino también, el hecho de que este estudio, el autor identificó implicaciones que deben darse en las

instituciones a través de la rutinización, que al final se evidencian en la transformación de normas y convenciones, las cuales conforman la **cultura organizacional**, definiendo que para que se denote un cambio institucional, no solamente debe hacerse a través de las estructuras y procedimientos organizacionales sino también en el comportamiento.

De otro lado, el artículo titulado “Cambios institucionales para una nueva enseñanza en educación superior” (Malbernat, 2007), en Argentina, planteó que una nueva situación del aprendizaje es la que hace que surja la demanda de cambios organizacionales: un nuevo modelo educativo, “nuevos roles para los agentes formativos, nuevos procedimientos y una visión más amplia para planificar los procesos como un todo” (Malbernat, 2007, p. 1). El argumento en este documento, en general, está basado en adaptación de las instituciones educativas a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a través de nuevos modelos de gestión académica y administrativa, pese a que el enfoque de este artículo es meramente dirigido a aspectos de adaptación a la educación virtual y digital; como aporte al presente proyecto se comprende que la gestión en la institución educativa es la acción en la que recaen las decisiones de adaptación e implementación del cambio.

Por su parte, el abordaje del profesor Vértiz (2009), en México, mediante el artículo titulado “Procesos institucionales de cambio y estabilidad en organizaciones educativas”, expuso la importancia de la investigación sobre “los procesos de cambio organizacional en las escuelas, con el ánimo de brindar un insumo para mejorar la implementación de políticas educativas, a partir de la identificación de procesos institucionales de cambio o estabilidad” (p. 1). De ese modo, manifestó la importancia de proponer investigaciones acerca de lo que se espera que ocurra en las organizaciones, los procesos específicos que se viven entre los actores educativos y que constituyen la esencia del cambio, afirmando lo siguiente:

[...] Las políticas públicas pueden inducir un cambio intencional en las organizaciones educativas; [...] sin embargo, no parece haber alguna razón para que éste sea el esperado. Si el papel fundamental de las instituciones es asegurar la certidumbre a los sujetos de la interacción social (North, 2001), los cambios en ellas enfrentarán resistencia social por generar espacios de incertidumbre en la interacción, además de que es esperable, por lo tanto, que cambios constantes de reglas formales terminen por institucionalizar mecanismos informales para la interacción que garanticen la certidumbre y, por tanto, más resistentes al cambio. (Vértiz, 2009, p. 4)

Recientemente, documentos de orden internacional como el artículo “El cambio institucional en la calidad en la educación superior” de Salado y Arziga (2018), en el contexto mexicano, reconocen que “los cambios institucionales implican modificar parámetros y escenarios de trabajo para ofrecer estructuras organizacionales que respondan a la exigencia del mercado” (p. 867). De la misma manera, identifica que los conceptos de evaluación y calidad en la educación superior, interdependientes uno de otro, paulatinamente se han ido consolidando en el discurso y en la elaboración de políticas que orientan la actividad académica, lo que no está lejos de la realidad de nuestro país y como aporte a esta investigación es un punto de encuentro que es posible encontrar y validar durante el proceso de identificación del discurso de la calidad en la institución educativa como objeto de estudio.

Vale señalar que los documentos revisados hacen un aporte valioso a la presente investigación, en tanto que plantean cuestiones en torno a la calidad, el discurso de la misma y su evolución, en la cultura organizacional en las instituciones educativas, características y acercamiento a su gestión y el cambio institucional. Todos estos atributos permiten tener una visión más amplia, no obstante, como aporte dentro del presente trabajo de investigación se puede dilucidar en diferentes momentos históricos la comprensión del discurso de la calidad y validar si éste logra definir o delimitar la cultura organizacional, y la reproducción de productos sociales en la institución educativa.

3. MARCO TEÓRICO

La reflexión expuesta en los párrafos precedentes obliga a efectuar una breve revisión de los conceptos expresados para poder explorar la forma en que se aplican conceptos tales como la institución educativa a partir de la teoría de las organizaciones, el discurso de la calidad, el cambio institucional, la institucionalización vista como la habituación de actos (productos sociales) repetitivos con frecuencia y la cultura organizacional en las instituciones educativas; y descubrir si se hace por la senda más apropiada.

3.1. La institución educativa a partir de la teoría de la organización y la cotidianidad

En las últimas décadas, los líderes de las instituciones de educación superior (IES) en Colombia, como mecanismo para aumentar su competitividad en el mercado y responder a las exigencias de alta calidad que ha estado impulsando el Gobierno colombiano a partir de la Ley 30 de 1992 y los decretos posteriores que plantean exigencias y retos en materia de alta calidad. Sin embargo, independientemente del nivel de desarrollo estratégico que tenga la organización en cuanto al proceso de incorporación de modelos de gestión, ya se trate de sistemas de gestión de la calidad o de cualquier otro modelo, suelen presentarse obstáculos para su implementación originados en comportamientos y hábitos arraigados en las personas que conforman la organización, lo que lleva a la búsqueda de alternativas para la aplicación de técnicas en el manejo de la “resistencia al cambio”.

Autores como Eduardo Ibarra, definen la universidad de manera distinta a la naturalmente pensada, debido a que reconocen su complejidad y la relación entre la racionalidad subjetiva de quienes la conforman y la racionalidad objetiva que la constituye, de tal manera que es posible reconocerla en la diferencia, rechazarla como unidad totalitaria, como resultado de una única

literalidad, distinguiendo en ellas los localismos, las historias particulares, las realidades sumergidas, en fin, las relaciones de poder (pp. 29-30), entendiendo como elementos que configuran la universidad, la jerarquía como parte de su diferenciación vertical, la formalización de las reglas de juego, ya sean formales e informales y centralización y concentración en la toma de decisiones cómo el poder que se ejerce.

Entendiendo esto, para la presente investigación es importante delimitar la particularidad del espacio organizacional e institucional que es objeto de estudio, El Instituto colombiano de Aprendizaje - INCAP se encuentra enmarcada dentro de lo que el Ministerio de Educación define como Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, ETDH, cuyo objetivo es formar técnicos laborales en Colombia, en un marco Normativo que se encuentra regido por la Ley general de Educación (Ley115 de 1994) enmarcada en la Ley 1064 de 2006 y consolidada y redefinida a partir del Decreto reglamentario 1075 de 2015 en su Parte No. 6, definiéndose en nuestro país como "un proceso formativo organizado y sistemático, mediante el cual las personas adquieren y desarrollan a lo largo de su vida competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales referidos en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que le permiten ejercer una actividad productiva como empleado o emprendedor de forma individual o colectiva".

Si bien existe una normativa colombiana, que ha buscado posicionar esta oferta educativa e incluir criterios de calidad, el aseguramiento en general ha estado presente en la política pública educativa en la última década aun cuando funciona como sistemas independientes para los distintos niveles de la oferta educativa del país, esta orientación de política dio lugar al Decreto 2020 de 2006 mediante el cual se organizó el Sistema de Calidad de la Formación para el Trabajo definido como "el conjunto de mecanismos de promoción y aseguramiento de la calidad,

orientados a certificar que la oferta de formación para el trabajo cuenta con los medios y la capacidad para ejecutar procesos formativos que respondan a los requerimientos del sector productivo y reúnen las condiciones para producir buenos resultados".

En todas las instituciones educativas, independientemente del nivel al que pertenezcan según la reglamentación y el sistema de educación que las rige, confluyen distintos actores, distintas perspectivas; allí se expresan las realidades que vive la sociedad en general y antes que ser un reflejo simple de ésta, se convierte en una micro-realidad que está atravesada por intereses, posiciones políticas, demandas sociales, en fin, por un sinnúmero de tensiones que la ubican en el centro de las exigencias de su entorno.

Históricamente, el ser humano ha buscado articular espacios que le permitan desarrollar de mejor forma sus actividades cotidianas. Las organizaciones son pues el producto de aquellos intereses de la humanidad por proveerse de formas efectivas y perdurables de accionar sobre el mundo, permitiendo el planteamiento de objetivos y los derroteros claros para alcanzarlos. La escuela, por ejemplo, se constituye en una organización con notables particularidades y con dinámicas singulares que le dan un carácter único (Santos, 1997). En ella confluyen los intereses de sus propios actores, de quienes lo rodean y de las macroestructuras que tienen vigencia en la contemporaneidad social, política, económica y cultural.

De otro lado, con el aporte de Max Weber se define y establecen las nociones de burocracia, en la cual se logra dar una imagen más completa e integrada de la organización, al ver la organización en sus aspectos formales e informales, tal como se plantea en el presente estudio.

Desde la postura de Weber:

“las organizaciones son una forma de coordinar las actividades de los grupos humanos o la gestión de los bienes que producen, de una forma regular a través del tiempo y el espacio” (Giddens, 2000, p. 372), sin desconocer las organización formal e informal que se maneja al interior de ellas.

Para autores como Santos (1997), es posible reconocer la multiplicidad de perspectivas de la organización escolar, desde la apreciación de la cotidianidad de la escuela y sus variadas condiciones y situaciones: se entiende la escuela como una organización marcada por la complejidad, como aquel espacio atravesado por la ritualidad y por la burocratización de sus procesos.

En general, se aprecia en la escuela la confluencia de las contradicciones, las paradojas, las vicisitudes y las problemáticas del entorno más amplio, del contexto en el que se inserta y como reflejo del mismo. Santos Guerra apeló a la visión de esta complejidad organizacional, destacando la singularidad de las tareas que se le endilgan a la escuela; tal complejidad es reafirmada por González, quien resaltó que “la organización escolar no solo es una estructura formal de puestos, funciones, responsabilidades... es un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que lo constituyen” (González, Nieto & Portela; 2003:28). (Barreto, Garzón, & Moreno, 2015, pp. 47-48)

Así mismo, siendo reconocida la institución educativa como organización social que afronta situaciones en su cotidianidad, es vital hacer referencia a los aportes de Schütz, quien denominó a la vida cotidiana como el mundo de vida, siendo esta la forma en la que se explica cómo los individuos se relacionan socialmente.

Los flujos de vivencias en relación a conductas proyectadas son el equivalente a las acciones sociales, conductas proyectadas hacia otro, dirigida hacia un yo, que solo puede existir en la esfera social, en el marco de la actitud natural, un yo individual, no trascendental. De esa forma, si se actúa orientándose a una conducta esperada del otro y efectivamente se entrelazan los flujos de conciencia, se produce una relación social, como una realidad que trasciende al individuo. (Arriaga, 2011, párr. 7)

Para Schütz como se citó en Arriaga (2011):

La sociedad se impone como un elemento con-constitutivo de su situación biográfica, para el caso la institución educativa como ambiente social, además, constituye el marco en el cual el individuo ejerce sus potencialidades, aunque las posibilidades de acción se impongan como determinaciones, **límites, contravenciones y normas, es allí donde también se supone un actuar frente a los lineamientos basados en su propia experiencia y trayectoria.** El conocimiento socializado para Schütz en el mundo de la vida parte de construcciones e idealizaciones, un mundo de la vida pre-dado, pre-construido para los hombres. (párr. 8-9)

Entendiendo lo anterior, a partir de la teoría de Schütz como se citó en Martínez (2014), la realidad social es de cada quien, es decir en el mundo de la vida cotidiana cada individuo “[...] construye sus significados; entre tanto, hasta entonces, ese mundo es considerado un espacio de lo irrelevante, y lo repetitivo, por tanto nuestras acciones ocurren de manera inconsciente” (p.

11); mientras no se tejan sus propias experiencias y las mismas se configuren alrededor de otros, con ello se trata de explicar por qué tradicionalmente y de manera reiterada, los sujetos inmersos en el quehacer pedagógico, componentes clave de las instituciones educativas, han sido históricamente reacios al concepto de calidad aplicado en la educación pues su “acervo de conocimiento a mano”¹. Frente a la calidad de la educación, ha estado enmarcado en dos grandes categorías distanciadas la una de la otra, incluso a partir de su formación: “las ciencias de la educación” y las “ciencias administrativas”. Es así como estos sujetos perciben que “el discurso pedagógico está perdiendo terreno en el lenguaje profesional y las prácticas cotidianas de los educadores, y en su lugar se está erigiendo un lenguaje administrativo asociado las prácticas cotidianas de su quehacer” (Castaño, 2013, p. 30)

Asimismo, para la presente investigación hablar de reproducción social o de productos sociales es entendido a través de la idea de que todo el conocimiento, incluyendo el sentido común, acervo del conocimiento y el conocimiento más básico tenido de la realidad diaria, se procede y es mantenido por las interacciones sociales. Este conocimiento es caracterizado por medio de las instituciones sociales, llámense empresariales o instituciones educativas, etc.; es allí donde se presentan como un todo, como una realidad objetiva, reconociendo que la misma ha sido construida socialmente (Yazbeck, 1999).

La reproducción de las relaciones sociales es entendida como la reproducción de la totalidad de la vida social, lo que engloba no solo la reproducción de la vida material, sino también la reproducción espiritual de la sociedad y de las formas de conciencia social, mediante las cuales el hombre se posiciona en la vida social, con un determinado modo de vida, de lo cotidiano, de valores, de prácticas culturales y políticas y del modo en que se producen las ideas en la sociedad. Dichas ideas se expresan en prácticas sociales, políticas, culturales, y en padrones de comportamiento y que acaban por permear toda la trama de relaciones de la sociedad. (Yazbeck, 1999 como se citó en Universidad de la Punta, s.f., p. 2)

¹ “A aquello de lo que dispone el individuo integrado por tipificaciones del mundo del sentido común” (Schütz & Luckmann, 1973, p. 43).

El institucionalismo considera a las instituciones como reglas de funcionamiento de la sociedad (Vargas,2008), sin embargo, pese a las diferentes perspectivas del mismo para le presente proceso investigativo se toma como referente el concepto del nuevo institucionalismo el cual refiere en un individualismo metodológico como el principio de que todos los resultados de las acciones humanas y que a la vez se explica dada la acción individual cuyas interacciones en las estructuras organizacionales legitiman las instituciones. Este individualismo metodológico tiende a incentivar a los individuos en función de sus acciones siendo las instituciones las definen el comportamiento de los actores frente a su medio social, pese a que la reproducción de los productos sociales tiene un surgimiento espontáneo que se explica por los modelos mentales compartidos e ideologías que determinan las percepciones de los actores en situaciones de interacción en las cuales la cultura y creencias conductuales tienen un papel relevante.

Por ende, para este trabajo se toma como punto de análisis e inflexión la oportunidad de trazar una diferencia entre el mundo preconstruido de los individuos y que se ve reflejado en su percepción sobre la cultura organizacional de la institución en diferentes momentos históricos de la misma, enlazándolo con la forma en que el discurso de la calidad en la institución educativa puede o no reflejar un cambio institucional, a través de los productos sociales construidos y reconocidos por los sujetos en estos mismos momentos históricos.

3.2. El discurso de la calidad en las instituciones educativas

El presente estudio toma como parte fundamental la delimitación trabajada por Sander (1996) en el ensayo “Administración de la Educación y Relevancia Cultural”, en donde presentó un estudio sobre el campo de la administración de la educación, reveló que la teoría administrativa enfrenta difíciles desafíos conceptuales y prácticos en todo el mundo, América Latina no es la

excepción. Además, propuso realizar nuevos esfuerzos de construcción y reconstrucción del conocimiento científico y tecnológico en el campo de la gestión educativa.

El objetivo principal de este apartado es presentar un reconocimiento de la construcción del conocimiento científico en el campo de la administración de la educación, a partir de la perspectiva histórica de la teoría administrativa y de su presencia en la educación latinoamericana, delineando cuatro construcciones distintas de la gestión educativa, dado que la misma propende o promulga el discurso de la calidad en la institución educativa:

La administración eficiente, refiriéndose a la eficiencia, criterio administrativo que revela la capacidad real de producir lo máximo con el mínimo de recursos, energía y tiempo. En la historia del pensamiento administrativo, el concepto de eficiencia está asociado al de racionalidad económica, preocupándose por encontrar los medios y procedimientos más adecuados para alcanzar resultados y metas, independientemente de su contenido humano y político o de su naturaleza ética. *La administración eficaz*, definida por el concepto de eficacia, es decir, la capacidad o potencialidad para alcanzar determinados resultados. La preocupación de los defensores de la eficacia como criterio de administración es el alcance de los objetivos institucionales, la eficacia de la administración se preocupa esencialmente por la consecución de los objetivos intrínsecamente educacionales, vinculada a los aspectos pedagógicos propiamente dichos del sistema educacional. En el caso de la educación, la eficacia administrativa se ocupa esencialmente del logro de los objetivos intrínsecamente educativos y está íntimamente ligada a los aspectos pedagógicos de las escuelas, universidades y sistemas educativos.

La administración efectiva, relacionada con el concepto de efectividad, el cual surgió en la administración contemporánea como un esfuerzo de superación de los conceptos de eficiencia y eficacia, significa real, verdadero, que causa - efecto concreto. La efectividad es el criterio de

desempeño que mide la capacidad de producir la solución o respuesta deseada por los participantes de la comunidad, está asociado al de responsabilidad social, la administración está obligada a responder por los propios actos en función de las preocupaciones y prioridades vigentes en la comunidad. *La administración relevante* se refiere al concepto de relevancia que está asociado a la existencia intrínseca de la administración a su propia razón de ser, que el perfeccionamiento de la cualidad de vida humana asociada. Relevante es aquello que realmente importa, que tiene valor para los individuos y para los grupos que participan del sistema educacional y de la comunidad como un todo, procurando desarrollar una forma cualitativa de vida humana asociada. Una gestión educativa relevante se evalúa en términos de los significados y las consecuencias de su actuación para el mejoramiento del desarrollo humano y la calidad de vida en la escuela y la sociedad, según Sander (1996).

Resulta pertinente señalar que las cuatro construcciones son definidas y delimitadas en función de los cuatro criterios adoptados históricamente para evaluar y orientar el desempeño administrativo: eficiencia, eficacia, efectividad y relevancia; tienen su origen en cuatro momentos históricos distintos, actualmente dichas construcciones conviven y muchas veces, se superponen en la práctica. Es así, como estos cuatro paradigmas de administración corresponden directamente a cuatro fases históricamente determinadas y pueden ser sintetizados en un paradigma heurístico multidisciplinario para estudiar la gestión educativa en América Latina, este paradigma multidimensional procura dar respuestas organizacionales y administrativas eficientes, eficaces, efectivas y relevantes a las actuales demandas y necesidades de la educación Latinoamericana. Está constituido por cuatro dimensiones interactuales, las cuales son:

La dimensión económica que abarca recursos financieros y materiales, estructuras, normas burocráticas y mecanismos de Coordinación y Comunicación. Programa y controla recursos,

organiza estructuralmente la institución, fija papeles y cargos, divide el trabajo, determina como se debe realizar éste y establece normas de acción. *La dimensión pedagógica* se refiere al conjunto de principios, técnicas y escenarios educativos intrínsecamente comprometidos con el logro eficaz de los objetivos del sistema educativo y de sus escuelas y universidades. Se fundamenta en una amplia gama de contribuciones disciplinarias que van desde la filosofía hasta la cibernética. La filosofía y la ciencia política se imponen como disciplinas centrales. Define la naturaleza específica del proceso educativo y materializa los valores culturales y los significados sociales en el sistema educativo.

La dimensión política engloba las estrategias de acción organizada de los participantes del sistema educativo y de sus escuelas y universidades. Los fundamentos se encuentran en la ciencia política y la sociología política, además de contribuciones del derecho administrativo, la administración pública y la antropología cultural. *La dimensión cultural* cubre los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educativo y de la comunidad en la cual funciona. Su característica básica es la visión de totalidad que le permite abarcar los más variados aspectos de la vida humana. Coordina la acción de las personas y grupos que participan directa e indirectamente en el proceso educativo de la comunidad, con vista a la promoción de la calidad de vida humana colectiva, de acuerdo con Sander (1996).

Por su parte, Sander (1996) señaló que desde los años ochenta se ha intentado generar una perspectiva que apunta al “gerencialismo con rostro humano”, pero es claro que la teoría administrativa ha puesto en un papel preponderante la visión de empresa en la escuela, sometiendo su naturaleza de organización humana a las necesidades y prioridades de lo administrativo. Es momento de revisar aquello que en realidad aporta a la gestión en clave de los

finés mismos de la educación y en términos de calidad. Es así como se deduce que la gestión debe responder a las realidades culturales que existen en determinado momento histórico, por ello la gestión educativa se sitúa como un “proceso mediador”, que se puede abordar desde dos tradiciones teóricas, las cuales se expresan como dos extremos opuestos: el funcionalista y el interaccionista.

La evolución de la especie humana ha estado marcada desde siempre por el deseo de un mejoramiento continuo, lo que ha conducido al desarrollo cada vez más complejo de estrategias para la solución de sus necesidades tanto individuales como colectivas, desde su habitar en las cavernas hasta los viajes espaciales de la actualidad. Esto ha conllevado la búsqueda de desarrollos clave de tecnologías y saberes que respondan con eficiencia y eficacia a los problemas planteados en las sociedades de todos los tiempos. Discernir sobre la calidad no es un asunto fácil, existe sobre el concepto de calidad un auténtico diluvio de definiciones redundantes, que contribuyen poco a clarificar su significado actual, una dimensión importante a incluir dentro del concepto de calidad educativa tiene que ver con la existencia de nuevos entornos organizacionales que permitan llevar a la práctica estos procesos. Los modelos organizativos actuales de transmisión de conocimiento (Aguerrondo, 2008b), aún cuando se cuestiona en el discurso que en la práctica concreta no han sufrido cambios mayores y por ello se constituyen de este modo en uno de los principales obstaculizadores de la introducción de innovaciones, de la misma para Sander (1994), “el primer requisito para poder abordar correctamente el tema de la calidad de la gestión de la educación es rescatar la especificidad de la educación y la naturaleza peculiar de la calidad de educación” (p. 6), el presente estudio se apropia del concepto en donde a pesar de que la institución educativa desempeña muchas funciones diferentes, el foco de su

acción es la educación, definida como instancia de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido y culturalmente relevante para la ciudadanía. En la presente pesquisa se aborda la construcción conceptual de la calidad en la institución educativa, a partir de las perspectivas conceptuales y dimensiones analíticas expuestas por Benno Sander (ver tabla 1), con el objetivo de delimitar a través de ellas, la manera en cómo está configurado el discurso de la calidad, tanto en la mediación o direccionamiento institucional para el desenvolvimiento de los sujetos que hacen parte de la misma.

Tabla 1. *Perspectivas conceptuales y dimensiones analíticas de la calidad en las instituciones educativas*

DIMENSIONES DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN	PERSPECTIVAS CONCEPTUALES	CRITERIOS ADMINISTRATIVOS
La calidad política de la educación	Alcanzar los fines y objetivos políticos Alcanzar los fines y culturales de la sociedad.	Eficacia
La calidad académica	Nivel de eficiencia y eficacia de los métodos utilizados en el proceso educativo. Nivel de eficiencia y eficacia de las tecnologías utilizadas en el proceso educativo.	Efectividad
La calidad individual	Contribución de la educación al desarrollo de la libertad subjetiva Contribución de la educación al desarrollo del interés personal	Eficiencia y Subjetividad
La calidad colectiva	Contribución de la educación a la promoción de la equidad social Contribución de la educación a la promoción del bien común	Eficacia y Subjetividad
La calidad para todos	Ambiente cualitativo de trabajo Institucionalización de conceptos y prácticas Técnicas administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible Técnicas administrativas, capaces de promover la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico administrativos	Efectividad y totalidad

Fuente: elaboración propia con base en Sander (1996)

Para abordar el concepto de calidad educativa se antecede a definir calidad, según Blanco (2007), desde el punto de vista epistemológico “calidad proviene del latín “qualitas”, el cual implica una comparación o contrastación de algunos elementos que se han definido con anterioridad, en función de un ámbito de estudio en específico” (p. 131). En este sentido, la calidad está sujeta a la satisfacción de un “producto o servicio” con referente a un proceso. (Bernal, Martínez, & Parra, 2015, p. 4)

Ahora bien, indagando en la literatura sobre calidad y gestión de la misma, se encuentra un acercamiento a los antecedentes de Calidad. Por lo tanto, Cantú (2006) como se citó en Bernal *et al.* (2015) aseveró que la gestión de la calidad:

Tiene sus orígenes en el llamado “movimiento de la calidad” surgido en Japón en los años 50, más concretamente en el llamado control de la calidad total, cuyo fundador fue Feigenbaum (1956). El concepto evolucionó hasta transformarse en el llamado “company wide quality control”, que supone el control de calidad en todas las actividades de la cadena de valor y una mayor implicación de las personas, mejorando las prácticas del control de la calidad total, a través de un uso de estas, más intenso y coordinado. Este fue introducido en Japón hacia el año 1968, siendo Ishikawa (1985) su principal exponente. Partiendo de los trabajos de Ishikawa (1985), Deming (1986) y Juran (1989), se popularizaron los modelos de gestión de la calidad total en la década de 1980. (p. 5)

Es por lo anterior que, para el presente estudio, hablar hoy de calidad en la institución educativa es saber cómo se resuelve en la nueva sociedad la necesidad entender que la calidad de educación para todos implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos, dispuestos para hacer posible el ‘aprendizaje a lo largo de toda la vida’, identificando si al interior de la institución objeto de estudio están presentes de esta manera o han sido reflejo de otras dinámicas internas o externas. En consecuencia de lo anterior, para que esto sea posible, una de las dimensiones más importantes a incluir dentro del concepto de calidad educativa tiene que ver con la existencia de nuevos y renovados entornos organizacionales, adaptables al contexto, que permitan llevar a la práctica estos procesos, incluyendo definiciones técnico-pedagógicas (Aguerrondo, 2010), dando

paso a que estas “nuevas organizaciones” que propicien la redefinición de sus reglas, objetivos e incluso propicien nuevos procesos y nuevas formas de realizar los trabajos respectivos.

3.3. El cambio institucional como reflejo del contexto social

Reconociendo el Cambio institucional como un “proceso de diferenciación estructural creciente, que presupone no solo la incorporación de nuevas normas, reglas y valores de actuación institucional, sino también actores, intereses y conflictos en distintas esferas del desempeño institucional” (Acosta, s.f., pág. 50-51), lleva a vislumbrar las tensiones, conflictos y fragmentación que reducen y complejizan la adaptación al cambio, que se ha manifestado en brechas o vacíos entre las dinámicas internas y las externas; el caso de la calidad de la educación, la percepción de los sujetos frente a ella y su instrumentalización en la Instituciones de Educación son muestra de la adaptación y del desempeño en su propio quehacer pedagógico y administrativo.

Sin embargo, esta perspectiva teóricas deja de ser suficientes para explicar cada una de las variables o factores que intervienen en procesos de transición, en este contexto, la **dimensión temporal** es un referente obligado, pues existe un "antes", un "transcurso" y un "después" que pueden reconstruirse analíticamente, tal como es el objetivo de la presente investigación, mediante un proceso de exploración del perfil institucional a partir de la cultura organizacional y la racionalidad de los cambios, y las intencionalidades e interacciones sociales puestas en juego por actores específicos a lo largo del proceso.

Por lo anterior, es importante considerar a los sujetos de la institución educativa como variable directamente relacionada con la disposición institucional al cambio, teniendo en cuenta que el menor o mayor grado de tolerancia que estos tengan para enfrentar los retos y afrontar la

incertidumbre frente a lo desconocido, puede hacer la diferencia en la comprensión de las dinámicas de resistencia frente al mismo.

Así, en el presente proceso investigativo cobra una sustancial importancia la dimensión que tiene que ver con la existencia de nuevos entornos organizacionales, que permitan llevar a la práctica proceso de calidad, reconociendo particularmente que en el tránsito a una articulación en los procesos de instrumentalización de las políticas públicas existen “ensamblajes conflictivos” (Acosta, 1998b), cuyo concepto:

Parte de una perspectiva interaccionista, donde se concibe a la sociedad y a sus instituciones, como actores que se relacionan en campos estructurados o semiestructurados de acción colectiva, campos que incluyen restricciones y oportunidades, incentivos y reglas de juego, que moldean las preferencias y las elecciones individuales y colectivas. (Acosta, 1998b, p. 100)

Lo anterior permite reflexionar frente al actuar de los sujetos como miembros de un colectivo en ocasión a afrontar, crisis y transiciones, de ser así, permitirían garantizar la consecución de metas y objetivos que comprometen el hecho bien y mal interpretado de organizar el cambio. De esa forma, la institución educativa, llevada sobre la realidad de sus miembros, entendería la importante implicación de vivir situaciones que permitan la presencia de equipos institucionales motivados, así como inquietos, hacia lo que implica la complejidad de su organización, y de esta manera bien podrían dar respuesta, de adentro hacia fuera a aquellas exigencias inspiradas en necesidad de indagar –permanentemente– los profundos dilemas de su sistema social, y las necesidades de su contexto, de tal manera que sus móviles o argumentos frente al cambio no necesariamente impliquen el surgimiento de ideas, a partir de su esquema formal, sino que permitirían plantear ejercicios de resolución de problemas, tensiones académicas y administrativas que son propias del distanciamiento de estas dos posturas al interior de la institución educativa, sin embargo, lo que complejiza más este proceso de transformación en la institución educativa es la capacidad de separar y distribuir el poder entre las **dimensiones**

académica, organizativa, política y de gobierno y de diferenciar los conflictos y reducir las contingencias entre ellas.

De ser así, aquellos “ajustes” o procesos de transformación podrían propiciar una minimización en la lucha de intereses, acortando la brecha en las relaciones de poder académico y administrativo, modelando de una u otra manera intencional o no la apertura a estos conceptos, tensiones y exigencias que la globalización ha traído consigo.

Por otra parte, la incertidumbre en la materialización del cambio y el ensamblaje conflictivo que trae consigo la instrumentalización de las políticas públicas, para el caso, en torno a la calidad en la institución educativa, requieren considerar que las instituciones no son entes abiertos inclinados al cambio, sino que por el contrario tratan de protegerse a sí mismas, mostrándose resistentes a muchas formas de cambio internas y externas; es así como desarrollan sus propios criterios de pertinencia y de éxito, lo que hace que sus miembros asuman posiciones moldeadas o ajustadas según se consideren necesarias por las circunstancias y dependiendo que tanto halla en juego frente a los intereses de ellos mismos.

En el ámbito nacional, la entidad responsable de controlar la educación formal es el Ministerio de Educación; mientras tanto, las secretarías locales de educación son las que rigen la ETDH. El Ministerio cuenta con presupuesto, experiencia y estructuras; las secretarías no. Las personas que culminan un programa de educación formal reciben un diploma; las que culminan un programa de ETDH reciben un certificado de aptitud ocupacional.

En fin, si bien la Ley dice que debe haber correlación y articulación entre ambos sistemas educativos, no existen mecanismos claros que lo permitan. Por lo demás, muchas personas involucradas con el sistema formal de educación, por diversos motivos, no están interesadas en hacer posible esta articulación. La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano antes

denominada servicio especial de educación laboral y posteriormente no formal, no ha permitido una suficiente integración que unifique el nivel de formación dentro del sistema de educación superior. En el marco legal que se desarrolló en el siglo XX, no se permitió que las instituciones de educación superior pudieran contar con esta opción, que se antoja fundamental para hacer más competitiva a la sociedad que la integre en su sistema educativo formal.

El primer acercamiento formal se dio con la Ley 115 de 1994, que citaba: “La educación preescolar, la básica, la media, la no formal “servicio especial de educación laboral”, la universitaria, la técnica y la tecnológica, constituyen un solo sistema interrelacionado y adecuadamente flexible, como para permitir a los educandos su tránsito y continuidad dentro del proceso formativo personal. Los procesos pedagógicos deben articular verticalmente la estructura del servicio para hacer posible al educando el acceso hasta el más alto grado de preparación y formación. Además, deben facilitar su movilidad horizontal, es decir el tránsito de un establecimiento educativo a otro, para lo cual se podrá hacer uso de los exámenes de validación, de acuerdo con la reglamentación que expida el Ministerio de Educación Nacional.” Ley 115 de 1994, Art 26. La educación no formal, o ETDH, es la que "Se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados".

En ese sentido, el contexto, las políticas y los cambios internos de los Sistemas de Educación en la última década del siglo XX han tenido injerencia en las Instituciones de Educación Superior, A mediados de la primera década del siglo XXI se realiza una nueva modificación al marco legal que rige la formación para el trabajo y la gestión de calidad que les brinda a sus estudiantes, a través del Artículo 3 del Decreto 2020 de 2006, dirigido a los programas y las instituciones oferentes de formación para el trabajo, se hizo evidente la directriz política y el

objetivo de que las Instituciones de formación para el trabajo debían obtener un reconocimiento público de su calidad, de carácter voluntario y a cargo de organismos de tercera parte, especializados y reconocidos públicamente, los cuales actúan de acuerdo con criterios estándares, procesos e instrumentos establecidos específicamente por las disposiciones de ese decreto. A partir de esto se reconoce este fenómeno de **dimensión externa** el cual propició la preocupación y transformación de las instituciones, con el ánimo de hacer evidentes sus proceso de gestión de la calidad, y aun cuando las mismas pueden ser reconocidas como organizaciones sociales complejas (Acosta 1996), dado los elementos simbólicos (creencias, conocimiento, cultura organizacional) sociales (individuos, grupos, subgrupos), estructurales y la complejidad de los procesos que en ella intervienen (actividades académicas y administrativas), no le ha sido posible escapar a las transformaciones que se han dado, se siguen y se seguirán dando en el mundo.

La educación, en todo sentido, ha adquirido un rol prominente en el esquema socio económico de los países, especialmente en las últimas décadas en Latinoamérica, prueba de lo anterior es la inclusión de aspectos como la acreditación a cargo de organismos externos, la certificación de procesos administrativos, el establecimiento de convenios de colaboración con el sector productivo, como consecuencia al valor más crítico y estratégico que los Sistemas Educativos frente a la calidad de su acción en los países, ejemplo de ello, México, Argentina, Colombia, entre otros, donde la formación, actualización y desarrollo de las capacidades y habilidades humanas, dependen en gran medida del acceso definitivo a la modernidad y a las exigencias del afianzamiento de la participación en todo, como medio de vida.

Por ende, para que el Sistema Educativo pueda “jugar” un papel estratégico en los esquemas sociales y económicos, no solo en directrices gubernamentales, sino en su acción diaria en las

Instituciones de Educación Superior, es importante superar restricciones “imaginarias” y de prejuicios, muchos de los cuales no radican en el ámbito de lo institucional sino en las deficiencias en materia de organización, gestión académica y administrativa de los actores e individuos que en ella intervienen.

[Por su parte] El Neoinstitucionalismo ha puesto su atención en los procesos de legitimación y reproducción social en ambientes organizacionales, es decir, en los elementos culturales propios de cada forma de asociación humana creada para el logro de unos propósitos específicos; creencias que se dan por hecho y reglas ampliamente promulgadas que sirven como patrones para organizarse de este modo, aunque se haga hincapié en que las reglas y las rutinas traen orden y minimizan la incertidumbre, es importante reconocer que la creación y ejecución de acuerdos institucionales están llenos de conflictos, contradicciones y ambigüedades. (Arias, 2008, p. 45)

Para North (1995) "cambio institucional conforma el modo en que las sociedades evolucionan a lo largo del tiempo, por lo cual es la clave para entender el cambio histórico" (p. 3), de tal manera que la presente investigación identificará distintos momentos históricos en la institución educativa objeto de estudio, entendiendo la distinción fundamental entre organización e instituciones, conceptualmente hablando, es que las instituciones son las reglas, que las organizaciones tienen.

El fin de las reglas es definir la forma en que se deben desarrollar las cosas al interior de la misma, pero el objetivo de las personas, dado el conjunto de reglas, hace una combinación de aptitudes, estrategias y coordinación mediante intervenciones que pueden ser transparentes o no; de esta forma el presente proyecto se apropia del concepto institucionalización a partir de la afirmación de North (1995) en la que las *instituciones* cumplen funciones sociales pero no tienen objetivos, no son perceptibles por el hombre sino que representan construcciones mentales o entidades abstractas que corresponden a reglas sociales y comportamientos informales, y las *organizaciones* se adaptan, se crean o se reproducen si las instituciones lo permiten. En ese sentido, la existencia de las organizaciones depende en gran medida del desarrollo institucional,

es decir, las instituciones ponen las reglas y las organizaciones son quienes la dinamizan. Desde esta perspectiva, el Neo institucionalismo aporta elementos teóricos para la comprensión de los fenómenos organizacionales y administrativos.

El papel de las instituciones en la configuración del cambio tanto en su orden político, social o económico, han llevado a generar inquietudes relacionadas con las normas, los procesos de institucionalización y racionalización a partir del Neo institucionalismo, mientras las organizaciones en el presente son reconocidas como conjuntos de individuos que persiguen un fin común en espacios de interacción en los que generan actividades cotidianas, las instituciones son entendidas como productos sociales formados por reglas y normas además de costumbres, formas de pensar y de actuar, entre otros, las cuales están legadas por la tradición, o bien son producto de convenciones o acuerdos sociales.

3.4. El contexto institucional y su manifestación en la cultura organizacional

Hablar de la institución educativa, y al entenderla como una organización dinámica, se debe plantear la importancia de aquellos elementos que la distinguen y que permiten delimitarla más allá de ese carácter cerrado que le dan sus parámetros estructurales u organizacionales. Existen entonces algunos referentes que permiten abordar la cultura organizacional como factor clave en la definición de la naturaleza particular de la institución.

La Teoría de la Organización ha hecho un aporte valioso a la administración, analizando la organización como un todo, tomando en consideración no solamente la organización formal sino también las dinámicas que pueden presentarse en las relaciones interpersonales existentes (también denominada organización informal) en donde cobra gran importancia, el comportamiento individual, los conflictos individuales, la escala de valores individuales y el efecto que estos generan en el comportamiento de la organización y el logro de los objetivos de

la misma, dirigiendo así la mirada hacia las evidenciables dinámicas de la cotidianidad de las instituciones educativas, dentro de las cuales diferentes actores que se ven envueltos en situaciones relacionadas que hacen parte de la cotidianidad de las relaciones humanas, y que sin embargo, su postura debe dar cuenta de aquellas normas y lineamientos que la organización formal le demanda y que se limitan a la comprensión del comportamiento humano en función de las interacciones y relaciones del sistema social.

Es por lo anterior que en el presente estudio no se desconoce como el trasegar de la evolución del pensamiento administrativo y su origen en la administración científica; allí donde inicialmente se define que las decisiones y el diseño del trabajo en las organizaciones deben estar basados en procedimientos científicos precisos, entendido como una manera de pensar y analizar el comportamiento y diseño de las organizaciones, considerando que los trabajadores son impulsados por razones económicas y en donde se enaltece a la organización como una estructura formal, con una clara y delimitada división clara del trabajo, con personal especializado y con jerarquías dentro de ella.

En términos de esta investigación, existe una relación clara entre la práctica cotidiana, el discurso de la calidad y la importancia en la definición de funciones, jerarquías y procedimientos que establecen directrices dentro de la institución educativa para el apoyo de diversas situaciones, de modo que se consiga la estandarización, sin considerar que como en toda organización, se enfrenta una diversidad de situaciones que necesitan ser mediadas a través de la gestión.

Por ende, si se toma en cuenta únicamente el concepto de la administración científica y sus principios administrativos el presente estudio propondría que la organización, la institución educativa, se consideraría como un sistema cerrado, y no se tomaría en cuenta la incertidumbre y

los cambios rápidos del medio, el entorno y demás factores cotidianos. Por tanto, al tener en cuenta otros enfoques académicos, como el clásico, se sugiere que las organizaciones se deben considerar desde el trato positivo a los trabajadores, como un factor que incide en su quehacer diario, siendo denominado como “motivación”, y fundamentando principalmente en la productividad y en el liderazgo, para la administración de recursos humanos.

Tal como se plantea en el presente estudio, no solo consiste en determinar mediante el análisis documental cuál es la estructura de la institución educativa, las funciones, normas y lineamientos que la determinan, sino al mismo tiempo adentrarse en las dinámicas institucionales propias del discurso de la calidad dado en las maneras en cómo se manifiestan las acciones de aquellos que en ella se desempeñan. Delimitando el concepto de cultura al conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, que son resultado de la interacción entre los miembros de una organización, en este caso la institución educativa, y de la influencia del entorno, que definen un determinado modo de hacer, por lo anterior para el presente proyecto hablar de cultura organizacional se hace referencia a Armengol (2001) como se citó en Zaga (2016), a un concepto complejo, en donde se hallan:

Dos escuelas de pensamiento cultural que han influido en este concepto: la primera se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir, sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales; la segunda escuela prefiere referirse básicamente a cuales son los hechos que se comparten en la mente de los miembros de una comunidad, como por ejemplo, creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común. (p. 23)

Así, se ha decidido optar por seguir los lineamientos que presentó Carme Armengol frente a la cultura Organizacional (ver Tabla 2), a través de los cuales se aprecia la institución educativa desde las diferentes posibles características de la acción cotidiana y la manera como puede ser interpretada o entendida por aquellos sujetos que interactúan en ella.

Tabla 2. Tipos de Cultura Organizacional en Instituciones Educativas

	CULTURA INDIVIDUALISTA	CULTURA FRAGMENTADA	CULTURA DE COORDINACIÓN	CULTURA COLABORATIVA
Finalidades / Valores	Falta de valores institucionales comunes y abundancia de actividades individuales	Los valores del centro son individuales y de subgrupos. Las personas con planteamientos afines se reúnen en subgrupos y actúan de forma común.	Los valores institucionales son aceptados por la mayoría, aunque esta aceptación a veces surge por presiones que reciben los miembros de la institución	Los valores institucionales son aceptados y compartidos por prácticamente todos. Las acciones que estos realizan tienen coherencia con estos valores.
Currículo	Los profesores planifican individualmente sus enseñanzas.	Los profesores llegan a acuerdos sobre temas organizativos puntuales y no se abordan aspectos internos de enseñanza de forma generalizada.	Los profesores forman grupos de trabajo para abordar tareas concretas. La perspectiva es a corto plazo con poca reflexión.	Los profesores reflexionan, planifica, prepara y evalúa conjuntamente todos los aspectos del curriculum.
Asignación de tareas	Distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.	Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos) que sirven para asignar a cada profesor a una tarea concreta.	La dirección de la Institución centro realiza una prospección y asigna a cada profesor a la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.	La Institución decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas que se han de realizar y se asumen tranquilamente.
Intervención en la dinámica del trabajo	La intervención voluntaria de los miembros en la dinámica de la institución es prácticamente nula. Trabajo privado en las aulas. Se comparten pocos espacios y tiempos.	La intervención en la dinámica de la institución es en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.	Las intervenciones voluntarias de los profesores para alcanzar los objetivos de la institución son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.	Las intervenciones activas y voluntarias de los miembros por conseguir los objetivos fijados por la institución. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
Interacción entre profesionales	Pasividad general y falta de comunicación. Soledad profesional. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.	La institución se encuentra dividida en subgrupos con pocos elementos en común. Baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.	Entre los profesores hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.	Hay una interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros. Sentido de comunidad y apoyo mutuo.
Gestión de los directivos	La dirección actúa según su propio plan de trabajo. Normalmente gestiona con las personas individualmente su aportación a la institución.	La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos y en algunos casos compartido. Se confía en quien hace agradable la convivencia.	Hay propuestas colectivas e individuales. La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos.	La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. Las responsabilidades son compartidas y todos se apoyan. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
Coordinación pedagógica	La inercia del trabajo regula indirectamente	Las reuniones acaban igual que como empiezan,	La coordinación es rígida y formal,	Hay una coordinación real en las decisiones a

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

	todas las necesidades de relación, no hay comunicación. Los profesores cuando se reúnen ocasionalmente evitan hablar sobre cómo enseñar en el aula.	con resultados pobres o contradictorios. Se habla sobre todo de los alumnos y del trasfondo familiar; de ellos mismos o de otros compañeros y de las grandes demandas que la sociedad impone a las instituciones educativas.	regulada por múltiples mecanismos. Los profesores hablan de sus experiencias de enseñanza en el aula. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra a hacer su seguimiento.	por través de sistemas variados. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian frecuentemente sus experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
Innovación	No existe la costumbre de impulsar innovaciones	Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus quo. Normalmente hay pocas iniciativas de cambio.	Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos, un grupo más activo arrastra a otro menos activo. Los cambios son poco estables.	El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace de la institución una organización innovadora.
Conflicto	El profesorado no percibe la existencia de problemas y, por lo tanto, no siente la necesidad de resolverlos.	El profesorado no afronta las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.	Aunque el profesorado percibe las discrepancias a menudo prefiere no intervenir y esperara que el tiempo lo solucionara.	El profesorado percibe de forma natural las discrepancias existentes. Introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
Formación del profesorado	La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.	Hay una formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.	La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.	El aprendizaje profesional es compartido. La formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
Clima	El profesorado se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marchar lo más rápidamente posible	Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y del centro, aunque se mantiene una cordialidad formal.	El profesorado adopta una actitud positiva con su grupo. Aunque, puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos	El profesorado adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.

Fuente: elaboración propia con base en Armengol (2000)

A partir de estos modos de ver la institución educativa, se puede construir una idea de aquello que es importante en la cotidianidad de la organización, y establecer la manera en que se adaptan las instituciones y orientan la gestión para dar cuenta de las demandas y las necesidades que posee frente al discurso de la calidad y la apropiación del mismo en su cotidianidad y la cultura organizacional, procurando evidenciar posibles cambios institucionales en el proceso de apropiación del mismo.

Tabla 3. Educación, enseñanza, formación, cultura organizacional y niveles de desarrollo

Niveles de desarrollo organizativo	Estadio organizacional	Paradigmas educativos	Paradigmas de enseñanza aprendizaje	Tipología profesional	Modelo de formación	Orientación de la organización	Actuaciones de la dirección	Cultura organizacional
La organización como marco	Estadio I: asigna un papel secundario a la organización menor autonomía y menor colaboración profesional-	Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Presagio-producto • Proceso-producto 	Técnico	Cultural Competencial	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos explícitos y estables. • La estructura suele ser rígida. • El desarrollo personal es informal o se considera una opción personal 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección suele ser autocrática. • La asignación de puestos se basa en cualidades personales. • Preocupación por el organigrama. 	Individualista - Fragmentaria
La organización como contexto	Estadio II: posición activa por parte de las organizaciones, documentos institucionales explícitos, exige una conciencia colectiva.	Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Medicional centrado en el profesor • Medicional centrado en el alumno • Medicional mixto 	Técnico colaborativo	Humanista Personalista	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos cambiantes según el contexto. • La estructura es adaptativa y se orienta al usuario interno. • Existen ideas básicas compartidas. • La formación se considera como estrategia de cohesión 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección permite la participación. • Se enfatiza en los procesos de coordinación y especialización • Se crean equipos de trabajo. • Preocupación por las demandas de los usuarios internos. 	Coordinación Colaboración
La organización aprende	Estadio III: incorpora a los programas y al funcionamiento de la institución algunas modificaciones que favorecen el tratamiento de la diversidad mayores niveles de creatividad, contextualización, apertura.	Socio crítico	<ul style="list-style-type: none"> • Ecológico • Crítico contextual 	Transformador social	Ideológico Técnico - crítico	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión y debate de la misión principal. • Hay autonomía de gestión. • La formación forma parte de la estrategia organizacional y de las funciones laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dirección promueve la colaboración y la cooperación. • Se impulsan procesos de revisión permanente. • Atención prioritaria a las demandas internas y externas y al desarrollo del personal. 	Cooperación

Fuente: elaboración propia con base en Gairín (2000)

Así las cosas y como parte fundamental del presente estudio de caso, resulta importante establecer un enlace o relación necesaria entre las categorías que han sido definidas, que permita no solo caracterizar la cultura organizacional de la institución educativa a partir de Armengol, sino que a su vez nos ubique el discurso de la calidad a partir de su gestión y cualidades, de la mano con Sander, partiendo de los estadios organizativos encontrando en Gairín (2000), con un cierto paralelismo entre la educación, la enseñanza, la formación, la cultura organizacional y los niveles de desarrollo organizativo (ver Tabla 3). Lo anterior beneficia el análisis de las categorías propuestas.

Por su parte, los productos sociales en las relaciones que se tejen al interior de la institución educativa, serán entendidos como la totalidad de la vida social, al interior de la institución educativa, los procesos de organización colectivos, así como el conocimiento más básico sobre la realidad diaria que se deriva y es mantenido por las interacciones sociales, es negociado por los sujetos, pero caracterizado a través de las instituciones donde se presentan como una realidad objetiva. Es en este sentido a partir de la categoría de producción social se instala, así, en el centro de la concepción marxista de la vida social (Marx, Engels 1845) , donde los seres humanos somos la producción de nosotros mismos; de esta manera la vida material, así como la reproducción espiritual de la sociedad, son reconocidos como resultado de la producción de productos sociales, el modo de vida de lo cotidiano, los valores, las prácticas culturales y políticas, y el modo en que se producen sus ideas en patrones de comportamiento, aceptando la idea de que la sociedad no simplemente “está”, “existe”, sino se produce, constituye una revolución en las ciencias sociales, de allí la comprensión de la relaciones humanas en la presente investigación, en donde a partir de esta premisa se comprende que “la esencia humana

no constituye una determinación abstracta inherente a cada individuo aislado, sino el conjunto de las relaciones sociales” .

4. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo es un tipo de estudio cualitativo, planteado para su desarrollo desde el paradigma interpretativo, que busca encontrar y dar significado a los hechos, por consiguiente, datos subjetivos que están en las mentes y que pueden expresarse con palabras, cuya orientación se enfoca en explicitar los vínculos entre el discurso de la calidad en las instituciones educativas, las particularidades de la cultura organizacional y las posibles evidencias de cambio institucional tras el proceso de implementación.

Los alcances propuestos para el presente estudio indican, en palabras de Sampieri, que se inscribe dentro de la perspectiva de la investigación de tipo exploratorio y descriptivo, en tanto que este tipo de estudios “buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis... detallar cómo se manifiestan [...]” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 80), siendo el interés principal de la presente investigación la interpretación de los datos, en diferentes momentos, pero de manera constante a lo largo del estudio.

Es de señalar que la investigación cualitativa permite el acercamiento a las realidades de manera interpretativa, dando un margen significativo de manejo de información de los contextos sociales, para el caso la institución educativa, a partir de la flexibilidad y la sensibilidad que estos demandan para su comprensión, dando lugar a la existencia de explicaciones que apunten a la complejidad, pero incluyendo el detalle y la particularidad de tales realidades (Vasilachis, 2006); no obstante, existe el interés, dentro de esta investigación, por utilizar instrumentos y técnicas que vinculen ambas miradas del proceso, tales como la encuesta, la entrevista semiestructurada y la revisión documental, para encontrar mayor beneficio en los resultados que se obtengan,

abordando una mirada más completa del problema de investigación que motiva la presente investigación, dado que se atiende a la complejidad de la realidad social estudiada.

De esa forma, se opta en esta investigación por el desarrollo de un estudio de caso, en primera instancia porque a partir de este diseño metodológico de investigación es posible la combinación de instrumentos tanto cuantitativos, como cualitativos (Martínez, 2006), bajo la perspectiva de alcanzar un punto de vista “holístico” de los fenómenos, con un cierto grado de flexibilidad en el acceso a la información (Hernández *et al*, 2010, p.17); en tanto, herramienta o método dentro de la investigación cualitativa, lo que aporta al estudio, la oportunidad de tener un acercamiento a la indagación de manera tal que se logre ver y conceptualizar una particular forma de comunicar e interpretar la realidad de los sujetos y la institución, ya que lleva a ver otras perspectivas de lo que las personas dicen, más que de aquello que piensan, pues se alcanza a evidenciar lo que significa e implica este pensamiento (Vasilachis, 2006).

Tabla 4. *Propuesta de Organización Metodológica*

<i>Determinar la institucionalización del discurso de la calidad y su manifestación en el cambio institucional, a partir de la reproducción de productos sociales y la cultura organizacional en la institución educativa.</i>				
DISEÑO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Identificar formas de institucionalización que permitan evidenciar la presencia del discurso de la calidad en la institución educativa	Caracterizar la cultura organizacional de la institución educativa, para determinar las particularidades de esta, en momentos institucionales particulares, del discurso de la calidad.	Identificar tensiones en la reproducción de productos sociales en la institución educativa, presentes en el cambio institucional
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	I. Entrevista semiestructurada	ESTUDIO DE CASO	II. Encuesta
		III. Análisis de discurso o análisis de contenido		
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN				

Fuente: elaboración propia con base en Moreno, Jiménez y Ortiz (2011)

Desde la flexibilidad que plantea el estudio de caso, los instrumentos de recolección de información son variados y se definen a partir de los requerimientos de cada uno de los objetivos específicos planteados en el diseño metodológico (ver Tabla 4).

Para la recolección de datos, atendiendo al primer objetivo propuesto en la investigación, se propone como instrumento de recolección de información, generar una entrevista semi estructurada con preguntas de tipo abierto y cerrado, redactada de forma coherente y organizada. La entrevista es tratada con los sujetos de la investigación, directivos de la institución quienes, desde su rol, son los orientadores en aspectos de calidad al interior de la institución, y experto en calidad como agente externo, a través de la técnica de entrevista semiestructurada individual. En donde, a partir de la experiencia se busca reconocer aspectos presentes en el discurso de la calidad, así como su institucionalización a través de un recorrido en el antes y después de su implementación.

Siguiendo la ruta metodológica planteada, el segundo objetivo específico se orienta al reconocimiento de la cultura organizacional dentro de la institución educativa, los sujetos que participaran son docentes, los cuales permiten identificar los aspectos de la cultura organizacional antes, durante y después de la implementación de la calidad en la institución, para tal fin se propone como instrumento de recolección de datos la encuesta que posibilita caracterizar la cultura organizacional en la institución educativa, identificando e interpretando la realidad actual y la reproducción de productos sociales en la institución y la cultura organizacional percibida por ellos, situándola desde la propuesta de la profesora Armengol (1999), por su actualidad y nivel de desarrollo, la cual se centra más en la forma (pautas, modelos de relación, relaciones de trabajo, condiciones de trabajo, etc.) que en el contenido (tipos de valores, creencias, hábitos, etc.); además de esclarecer las particularidades que pueden

percibir los sujetos en la organización para delimitar posibles cambios a través de los productos sociales y su reproducción en la institución educativa.

Igualmente, se adelanta una revisión documental, desde la perspectiva del reconocimiento de la memoria histórica acumulada en las diferentes fuentes documentales de que disponga la institución. Se hace referencia pues a documentos como publicaciones periódicas, documentos de acceso público a partir de su misión, su visión, su historia, sus principios y planes de desarrollo institucional, que sirvan como memoria institucional, que no es más que el reconocimiento de las particularidades de la institución, lo que permite poner en perspectiva aquello que esta institucionalizado frente a lo que percibe la comunidad educativa de su cultura organizacional, reflejo de un posible cambio institucional en este ciclo de implementación.

Así mismo, el tercer objetivo específico se orienta hacia la identificación de tensiones en la reproducción de productos sociales en la Institución Educativa, en espacios temporales del antes, durante y después de la implementación de la calidad en la institución, para tal fin se propone como instrumento de recolección de datos tanto la encuesta como la entrevista, los cuales aportan en su intersección, un cruce de información que permite vislumbrar la transición del cambio y su formas de representación en lo que se han denominado representaciones o productos sociales.

4.1. Población objeto de estudio

Dentro de la presente investigación se ha realizado un abordaje desde el estudio de caso, centrando la atención en una institución educativa para el trabajo y el desarrollo humano de carácter privado. La población objeto de estudio se delimitó a partir de las funciones, los cargos y los roles desempeñados por los sujetos que se han señalado como objetivo central de la investigación, los directivos de la institución que tienen o han tenido roles inherentes a procesos

de calidad y los docentes. El Instituto Colombiano de Aprendizaje cuenta con una estructura organizacional que distribuye la orientación administrativa y académica en cascada, desde la autoridad de una Junta Directiva, pasando por cargos de orden directivo, los cuales tienen dentro de sus funciones el direccionamiento estratégico de la institución, el rector como autoridad académica y administrativa (quien además, en el caso de esta institución, acaba de asumir el cargo), el coordinador académico, las coordinaciones de área y finalmente los docentes.

Para efectos de este ejercicio, en lo concerniente a la indagación por la cultura institucional, se decidió recurrir a la percepción de los docentes, los cuales de manera intencional han sido segmentados en tres grupos; el primero conformado por quienes cuentan con una trayectoria de más de 15 años en la institución; el segundo grupo conformado por aquellos docentes quienes fueron parte de la transición e implementación de la calidad en la institución; y un tercer grupo constituido por docentes con un tiempo no mayor a un cuatro años en la institución, lo que permite identificar cómo se vislumbra la cultura organizacional en diferentes momentos históricos de la institución, este criterio ayudó a delimitar la población de la siguiente manera (ver Tabla 5).

Tabla 5. *Población objeto de estudio por instrumento*

Instrumento	Caracterización	Tamaño de la muestra
	Director de Calidad, experiencia en la institución por más de 14 años.	1
	Vicepresidente Ejecutivo, participación en procesos de gestión de calidad a nivel externo, experiencia en la institución interior de 3 años.	1
Instrumento I.	Rector, participación en procesos de gestión calidad a nivel interno, experiencia en la institución interior de un 1 año.	1
Entrevista	Experto Técnico externo 1: con experiencia en calidad, participación en procesos de calidad en la institución hace más de 10 años.	1
	Docentes. Con una antigüedad superior a quince (15) años	6

	de labores en la Institución	
	Docentes. Con una antigüedad entre 8 y 14 años de labores en la institución	10
Instrumento II.		
Encuesta	Docentes. Con una antigüedad entre 6 meses y 4 años de labores en la institución	6

Fuente: elaboración propia

4.2. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos propuestos en esta investigación pueden usarse como medios de recolección de información para identificar percepciones, actitudes, modos de pensar de docentes y directivos frente a la cultura organizacional y su relación con la el discurso de la calidad en los espacios temporales del antes durante y después de la implementación de la calidad en la institución educativa; estos instrumentos son una propuesta en su contenido, sin embargo, las adaptaciones que se le quieran hacer a los mismos están sujetas a los propósitos de quien desee utilizarlas. (Cárdenas, 2015, p. 64)

4.2.1. Entrevista

La aplicación la técnica de entrevista semiestructurada, permite obtener información en la que es posible valorar en diferentes etapas de diagnóstico, operacionalización y evaluación el cambio institucional, reconociendo el horizonte institucional, normas, políticas y prácticas de su cultura organizacional, sus respuestas pueden generar un marco de referencia que ayude a conocer cómo los directivos perciben la ejecución, aplicación y evaluación del proceso encaminado a la implementación de la calidad en la institución educativa, sus respuestas también pueden dar a conocer aspectos claves de la percepción y el direccionamiento institucional frente a este tema, en el proceso de institucionalización del discurso de la calidad.

Para ello, se utilizó el cuestionario (ver Anexo 1) dirigido a directivos de la institución con trayectoria en el pasado o que en la actualidad se encuentran ejerciendo cargos relacionados con procesos de calidad institucional. Las preguntas (23 en total) en el cuestionario incluyeron aspectos relacionados con el concepto de calidad, calidad en la institución educativa, calidad en INCAP a comprensiones institucionales, cultura institucional y productos sociales. En este instrumento fueron formuladas preguntas cerradas con cuatro alternativas y única respuesta y preguntas de tipo abierto, cada una de las cuales estaba dirigida a obtener repuestas que aportaran de manera significativa al cumplimiento del objetivo correspondiente a identificar formas de institucionalización que permitan evidenciar la presencia del discurso de la calidad en la institución educativa.

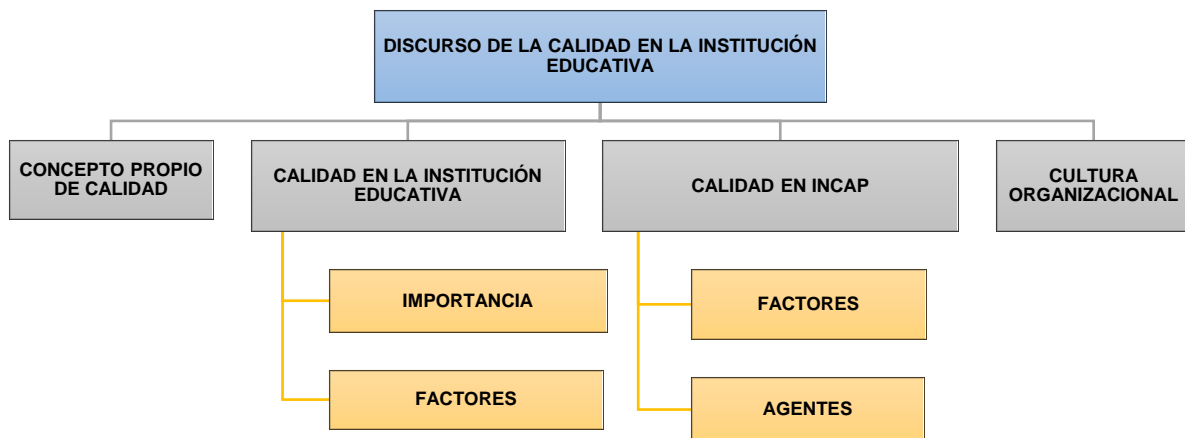


Figura 1. Categorías entrevistas

Fuente: elaboración propia

4.2.2. Encuesta

La aplicación de la encuesta fue implementada para identificar la percepción sobre la cultura organizacional en general, empero, se propone identificar las características de la misma en diferentes momentos históricos de la institución, en etapa previa a la implementación de procesos de calidad, etapa de adaptación y operacionalización de procesos de calidad y en la etapa actual de la institución. Así mismo, se usó también, en este caso, lo anterior a través de la caracterización de tres grupos focales (grupos de personas a los que se les aplicó la encuesta): docentes con una trayectoria superior a 14 años en la institución, docentes con trayectoria entre 8 y 14 años en la institución y docentes con menos de 4 años de trayectoria. Con lo anterior se pretende caracterizar la cultura organizacional de la institución educativa a partir del discurso de la calidad.

Del mismo modo, se utiliza la encuesta (ver Anexo 2), dirigida a informadores clave, en este caso, docentes. Las preguntas (11 en total) en la encuesta incluyeron aspectos relacionados con la cultura organizacional de la institución. El tipo de pregunta que se formuló fue de tipo cerrado con cuatro opciones de respuesta, cada una de las cuales estaban dirigidas a plantear una característica propia de un tipo determinado de cultura organizacional, estandarizando las repuestas para lograr así obtener datos que pudieran ser analizados y medidos cuantitativamente, con la definición de las características propias de la cultura de la institución educativa percibidas desde los directivos y los docentes.

Es de resaltar que dentro de las ventajas de esta técnica de recolección de datos se encontró que permite obtener información que facilita el tratamiento informático y posterior análisis estadístico; un factor predominante durante la aplicación del instrumento fue la disposición frente a este tipo de estudios por parte de directivos y docentes.

Ahora bien, para llevar a cabo el análisis de la información recolectada, se realiza un proceso de categorización o clasificación que consistió en tomar como referente los cuatro tipos de culturas organizacionales en instituciones educativas propuestos por Armengol (1999) (ver Tabla 2), en donde se establecen 11 características que definen sus particularidades (ver Figura 2), buscando así dar una luz al cumplimiento del objetivo objeto de investigación que corresponde a reconocer las particularidades de la cultura organizacional.

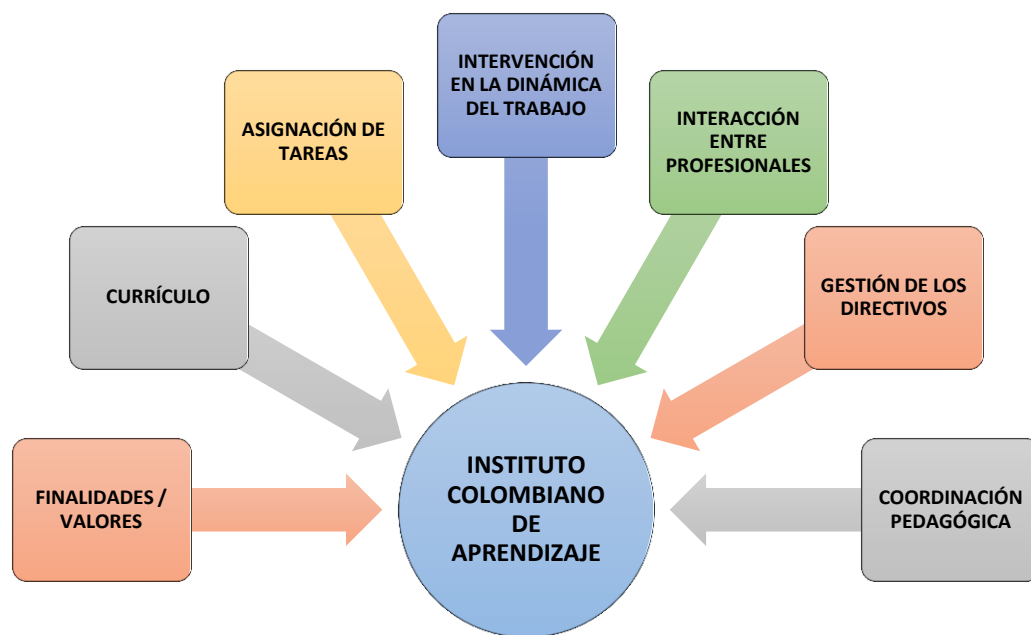


Figura 2. Características de la cultura organizacional

Fuente: elaboración propia

Finalmente, haciendo un enlace con los resultados obtenidos y análisis de la percepción histórica de los sujetos de estudio, se pretende identificar tensiones presentes en la reproducción de productos sociales en la institución educativa, llegando así a determinar un posible cambio institucional y su relación con la cultura institucional, mediante el análisis de los momentos temporales definidos en el antes, durante y después de la implementación de la calidad en la institución educativa.

5. ANÁLISIS RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se realizó una revisión documental a partir de fuentes de información secundaria, dados los documentos institucionales, el procesamiento, la tabulación y la clasificación de la información, se construyó a la luz de las categorías que se priorizan en el proceso investigativo: identificar las particularidades en el discurso de la calidad en la institución educativa a través de los años, caracterizar la cultura institucional de la misma en diferentes espacios de tiempo y sujetos, y finalmente, la reproducción de productos sociales en las institución.

5.1. El discurso de la calidad a partir de las particularidades de la institución educativa

Para identificar las particularidades institucionales en diferentes momentos históricos y la configuración del discurso de la calidad en la institución educativa que es motivo del estudio de caso, se recurrió, como se mencionó, a la técnica de entrevista semiestructurada, cuya implementación se hizo de manera personal, la misma fue contestada por cuatro sujetos que aportan de manera significativa a la identificación de particularidades del discurso de la calidad en la institución, cada uno de ellos dio respuesta a las preguntas de tal manera que evocaron el histórico institucional en el que fueron situados de manera intencional. Esto aunado a un cuestionario de selección múltiple, relacionado con la caracterización de la cultura organizacional, teniendo en cuenta la importancia que tiene su propia percepción para hacer el enlace entre las percepciones históricas de la misma.

Es conveniente resaltar que dentro del equipo de directivo se ha decidido incluir un sujeto que hoy en día es ajeno a la institución, sin embargo, su trayectoria académica, en temas educativos y de calidad tanto dentro como fuera de ella, son consideradas relevantes y se constituyen en fuente importante de información para el estudio relacionado con configuración del discurso de

la calidad en la institución; este sujeto D1 cuenta con una visión institucional de hace más de 15 años, y corresponde al primer momento histórico institucional que se quiso abordar, es decir, antes de la implementación del Sistema de Gestión de la calidad.

Frente a aquello que en el proceso de investigación se ha conceptualizado como discurso de la calidad, se reconoce ante todo una dimensión temporal (momento histórico institucional en el que se encuentra vinculado el sujeto) de la configuración institucional, es así como a partir de experiencias significativas, en estos diferentes momentos, como cada uno de los sujetos entrevistados logra expresar tanto su accionar particular como el accionar institucional y su pensar, entendido como las acciones y apropiaciones conceptuales que desarrollan para direccionar o enfocar el horizonte institucional.

En atención a este proceso, se desarrollaron preguntas que permitieron vislumbrar esas experiencias, percepciones y apreciaciones de los sujetos en cinco grandes apartados dentro de la entrevista, los cuales son: concepto general de calidad, calidad en las instituciones educativas, calidad en el instituto colombiano de aprendizaje, calidad - comprensiones institucionales y cultura organizacional en el instituto colombiano de aprendizaje; es de aclarar que cada sujeto respondió a las preguntas de acuerdo con el momento histórico en el que particularmente fue individualizado (ver Tabla 6).

Tabla 6. *Caracterización directivos según momento histórico institucional*

Instrumento	Caracterización:	Momento Histórico institucional	Sujeto
Instrumento I. Entrevista	Experto Técnico externo 1: Con experiencia en calidad, participación en procesos de calidad en la institución hace más de (14) años.	Antes de la implementación del Sistema integral de gestión de la calidad	D1
	Director de Calidad, experiencia en la institución de 12 años.	Durante la implementación del Sistema integral de gestión de la calidad	D2
	Vicepresidente Ejecutivo, participación en procesos de gestión de calidad a nivel externo, experiencia en la institución interior a un (3) año.	Actualmente, con trayectoria de 3 años en la institución	D3
	Rector, participación en procesos de gestión calidad a nivel interno, experiencia en la institución interior a un (1) año.	Actualmente, experiencia de no más de 1 año	D4

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. *Análisis de Contenido entrevistas discurso de la calidad directivos INCAP*

ANÁLISIS DEL CONTENIDO ENTREVISTAS DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD				
	D1	D2	D3	D4
1. ¿Cuál es su concepto de calidad?	<p>Para mí la calidad es hacer las cosas bien. no obstante, considero que se relacionan a los factores inmersos en un producto o servicio los cuales deben cumplir con unas características específicas que se relacionan finalmente a la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.</p>	<p>Bueno el concepto de calidad es que todas las partes interesadas estén satisfechas todas las personas organismos entes hacen parte de una organización estén satisfechos con un producto o con un servicio que se presente que el cliente como probablemente principal parte interesa al recibir un producto o un servicio esté satisfecho con el producto o servicio que recibe que éste le llenen sus necesidades y sus expectativas y que al usar probarlo utilizarlo ETC, que este totalmente satisfecho con ese producto que el productor de si la empresa que la produce sus accionistas sus dueños sus colaboradores, que en el momento de prestar ese servicio o producir ese bien estén satisfechos los empleados estén satisfechos estén contentos con la labor que están desempeñando y que le hacen a la comunidad prestar ese servicio que los accionistas estén contentos satisfechos que se vea la retribución económica al riesgo que están corriendo en esas inversiones que haya utilidad que pueda ver crecimiento y ganancias para la empresa que la comunidad los proveedores los entes de control estén satisfechos en las condiciones y en la forma como ese producto se está prestando cuando todos esos partes interesadas están satisfechos podemos hablar de calidad.</p>	<p>Calidad es el cumplimiento de los requisitos explícitas determinados en una norma, pero no limitados a ellos forma importante incluye además los requisitos inherentes del cliente que son manifestados por él o que se le decía es que, aunque no esté manifestadas están latentes como un compromiso social y económico con el cliente con el país y con él.</p>	<p>Calidad es el cumplimiento de la expectativas del cliente, es superar la expectativas, Nora Elizabeth creadora de Maloka, para mí la calidad es superarlas .</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa

Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA				
	D1	D2	D3	D4
1. ¿Cuál es la importancia de la Calidad en la institución educativa?	<p>El servicio ofrecido por una institución educativa <u>impacta directamente en la formación de los estudiantes</u>, y teniendo en cuenta la <u>responsabilidad</u> que se adquiere teniendo claro que de esta formación depende el futuro de estas personas es absolutamente necesario que en dicho proceso se encuentre un altísimo nivel de calidad.</p>	<p>La importancia de la calidad María es toda la calidad, no es un departamento no es un área no es un cargo no es un rol, la calidad lo miramos en la pregunta anterior, es que un producto o un servicio satisfaga las necesidades de todos los involucrados en una institución educativa entonces calidad es que las clases en una institución educativa se dicten bien que los programas de formación sea cual sea su nivel sean buenos programas que estén diseñados bien elaborados bien hechos que los profesores dictan bien las clases que las preparen que sean buenos profesores que sean idoneos que los ambientes aprendizaje sean buenos ambientes decal de formación que estén en buenas <u>condiciones que aporten que los estudiantes tengan todas las herramientas de trabajo necesarias para adquirir sus competencias y sus conocimientos sin importar el nivel donde estén</u>, entonces la calidad es eso, es que funcione Simplemente. Entonces esa es la importancia que ¿qué tan importante es estar certificado en calidad? eso es otra cosa alguien puede decir que es más importante o menos importante para una empresa.</p>	<p>El primordial impacto la generación de procesos con calidad basado en el concepto en el que hablaba, que no solamente son los requisitos expuestos por la norma, la ley sino en el compromiso los stakeholders (todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa). Así, por ejemplo, los dueños de una compañía, sus trabajadores, la comunidad donde ésta opera y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo) <u>en la educación van más allá inclusive de la comunidad de hoy y que refleja la comunidad del mañana para mí es un ente fundamental y es ver tal en los procesos académicos administrativos y a la comunidad estudiantil.</u></p>	<p>La importancia radica en lograr los objetivos misionales que se trazan las instituciones, ellas tienen unos PEI y ellos tienen un horizonte institucional ellos un objetivo. Yo en incap tengo un conflicto con ello porque <u>En INCAP es el Docente: para mí es el estudiante-</u> en INCAP el discurso es interesante, pero la importancia de la calidad radica en eso, pero el objetivo es importante y medirlo, lograr lo que te propones.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA				
	D1	D2	D3	D4
2. ¿Cuál es su concepción sobre la calidad en la institución educativa?	<p>El objetivo principal de la educación desde la perspectiva del profesor debe ser el conseguir que sus estudiantes desarrollen las <u>habilidades y competencias que garanticen el aprendizaje de los temas vistos</u>, y para mí este debe ser el estandarte de la calidad en la educación teniendo en cuenta que detrás de todo esto está toda una serie de procesos que de igual manera se deben hacer con calidad.</p>	<p>Pues mi Concepción sobre la calidad es precisamente eso que es una <u>institución que logra cumplir con la necesidad expectativas de todos los miembros de las partes</u> interesadas entonces una buena institución de Educación para el trabajo es aquella que <u>logra desarrollar en los estudiantes las competencias que tienen que aprender para poder insertarse a la vida laboral</u> Sabiendo como tú bien lo sabes María qué si las mesas sectoriales han definido unas competencias que los estudiantes deben aprender entonces una buena institución de formación para el trabajo es la que <u>logra identificar las mejores competencias posibles, tener los mejores profesores posibles con experiencia en el sector real en el sector productivo</u>, los mejores <u>ambientes de aprendizaje</u> posibles la mejor <u>metodología</u> posible con un <u>bienestar</u> adecuado y excelente para los estudiantes con práctica simulación es un acompañamiento permanente a los estudiantes para que en la medida, en el momento mágico llegue un estudiante que estuvo en aula 3 semestres o cuatro semestres llega a la empresa realmente haya estado como cuando un piloto que estuvo en un simulador <u>ese cambio a la realidad sea lo menos traumático posible</u> prácticamente que él diga y o ya sabía cómo era esto tanto en el saber cómo en el saber hacer y como en el saber ser donde que todas las materias de una institución de Educación para el trabajo tienen que estar encaminado hacia esos saberes que son los que necesita un estudiante ya para afrontar la vida laboral eso es calidad. Esa es la concepción de calidad cuando eso se logra estamos hablando de calidad.</p>	<p>Pues mi Concepción sobre la calidad es precisamente el <u>impacto</u>, que no solamente son los requisitos expuestos por la norma, la ley sino en el compromiso los stakeholders (todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados</p>	<p>Bueno la calidad la defino como la <u>confluencia de los actores que intervienen en el proceso</u>, para mí proviene de la reflexión de las 4 áreas de gestión, miremos por ejemplo la Guía 34, en pro de la misma meta que es satisfacer la necesidades, Directiva, administrativa, financiera y académica y la comunidad académica, todos confluyen en la Institución Educativa, los directivos administrativos financieros, el área académica formadores, coordinadores y el sector productivo, todos ellos quieren que el estudiante y las empresas perciban que lo que están haciendo tiene sentido y que su inversión tuvo frutos, es una formación de calidad, confluencia en un objetivo común superar las expectativas.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa

Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA				
	D1	D2	D3	D4
<p>3. ¿Cómo se define una buena institución de educación para el trabajo y desarrollo humano?</p>	<p>Considero que una buena institución de educación para el trabajo y desarrollo humano <u>se define como una institución de calidad o pertinente en la medida que los egresados logran ubicarse en el sector productivo con mayor facilidad y en tiempos cortos</u>. Sin embargo, esto está sujeto a las demandas del sector.</p>	<p>Hay buenas instituciones o malas instituciones <u>las instituciones buenas donde cuentan con buenos profesores, buenos clientes, buenos procesos, buenas clases, buenos diseños curriculares y que eso armónicamente se presta bien el servicio y satisface las necesidades y expectativas de los estudiantes eso es calidad</u>, no es un área, no es una norma, no es algo adicional las normas pues dictan unos requisitos que ayudan a que las empresas presten un buen servicio y tengan buenos profesores buenos laboratorios buenos ambientes de aprendizaje pero realmente la importancia de la calidad. <u>Una buena institución es una institución que crece, una institución que tiene más estudiantes que puede representar un crecimiento económico etcétera etcétera</u>, entonces la importancia es toda porque es de eso depende que logre ser una buena empresa o una mala empresa. Pero lo importante es que la empresa sea buena es decir que utiliza esos estándares de calidad para hacer una buena empresa no para estar certificado necesariamente.</p>	<p>Una buena institución de formación para el trabajo y el desarrollo humano es una institución que tiene como <u>primordial enfoque a la calidad en una mirada prospectiva el presente es el resultado de muchos efectos históricos y coyunturales de en el pasado y las decisiones que hoy</u> tienen a los procesos educativos como los tienen pero mi opinión es la buena institución de Educación para el trabajo por su enfoque en la industria por su enfoque de pertinencia en el sector real debe estar pensando Más allá de ello y <u>pensando en los requisitos del mañana y en el cumplimiento de las expectativas de una sociedad en general</u>.</p>	<p>Bueno yo creo que la ETDH tiene <u>un objetivo y es el sector productivo</u>, es el <u>quien puede darme un concepto interesante en términos del éxito del proceso</u>, este universo de la ETDH se distancia de las otras por que aun no tiene prueba estandarizada, y aun así las que sí la tienen aun logrando excelentes resultados no podemos decir que es buena, las ITDH si tiene una oportunidad de saber si son buenas, a través de los empresarios y sus egresado son buenos, pero formando a los empresarios para que lo puedan decir, si los empresarios dan una buena apreciación mía esto redundaría en el sector en que soy bueno. Estos son dos elementos la pertenencia y equilibrio financiero y formadores que hagan parte del sector educativo con formadores que hagan parte del sector productivo y que además logren sean investigadores investiguen publique, tener un equipo de trabajo con estos dos perfiles, redundaría en una buena institución de educación para el trabajo.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA				
	D1	D2	D3	D4
4. ¿Cuáles son los principales problemas que deberían superar las instituciones educativas para mejorar su calidad?	<p>Inicialmente considero que en algunos casos <u>las estructuras curriculares</u> no cumplen con lo requerido por los sectores productivos del país, por otra parte creo que el <u>modelo educativo requiere modificaciones desde la parte de infraestructura hasta los diseños curriculares</u>, precisamente creo que uno de los principales problemas radica en la infraestructura dado que, no cumple en muchos casos con los criterios mínimos para poder desarrollar la formación, otro inconveniente radica en el <u>nivel académico de los docentes</u> puesto que en algunos casos no cumplen con las expectativas requeridas.</p>	<p>Digamos que María que los principales problemas que se puede presentar en el en el sistema de gestión de la calidad, digamos que no, no podríamos definir un solo problema, por mi experiencia y <u>un tema con la gente difícil importante la cultura de la gente no es no es fácil la gente le gusta hacer las cosas como cree que es lo mejor muchas veces o también la en muchos casos la ley del menor esfuerzo se ve representado también en las personas mucho, sea muchas veces los procesos están identificados, los ambientes de aprendizaje existen, las metodologías existen y las personas pues simplemente no se comprometen de lo mismo entonces hay que hacer un esfuerzo muy grande para que la personas se monten en el tren y lograr que la gente se acostumbre a eso, cuando la gente se acostumbra a eso sin estarlo pensando es lo que se llama que han adquirido la cultura de calidad los procesos muchas veces también son dificultades en que las empresas no hacen un esfuerzo para identificar los para para <u>identificar métodos y formas de de las cosas que conlleven a la mejora continua</u> y al y a la buena prestación del servicio otros problemas que se pueden presentar en otros casos es la falta de inversión en buenos ambientes aprendizajes en buenos equipos en tener las cosas bien la calidad también exigen aunque no necesariamente lo más costoso y lo última tecnología, pero sí exige que los equipos, los ambientes, los dispositivos que tenga la empresa pues que estén funcionando adecuadamente y pues sean idóneos para apoyar el proceso de formación, también en otros casos los problemas es por la <u>alta dirección el no comprender que calidad es hacer las cosas bien y satisfacer a las partes y si no confundir calidad con una certificación de calidad</u> le hace mucho daño a las empresas porque los dueños y los altas direcciones de las empresas creen que calidad certificarse,, aquellos que quieren seguir actuando igual o sea entonces llaman a un consultor un asesor cualquier persona que les colabore para que implemente la normade calidad pero ellos quieren seguir haciendo lo mismo, entonces hacer un verdadero sistema de gestión de la calidad con un gerente que no sepa o no conoce es otro problema.</u></p>	<p><u>Cerrar las brechas en el contexto socioeconómico de un país inequitativo cerrar las brechas de un país con un idiosincrático discriminan discriminante cerrar las brechas tecnológicas de una economía emergente</u> como la nuestra en la cual profesionales técnicos tecnólogos de otros países están al es muy distintos a nosotros debido a esas diferencias tecnológicas cerrar la brecha política y de acceso a los recursos disponibles del Estado para construir conocimiento y aplicar conocimiento cerrar la brecha de género es otro de los grandes desafíos cerrar la brecha ideológica somos por excelencia países con bastante conservadores y con enfoques religiosos y bueno varias circunstancias de tipo antropológico y hasta onológico que nos definen como un país particularmente emergente Así que el gran desafío que tienen en mi opinión todas las instituciones de educación es lograr <u>encontrar y converger a esas diferentes disciplinas, razas, géneros, estratos socioeconómicos en un solo momento encuentro que es la educación.</u></p>	<p>El problema fundamental <u>Seguimos siendo concebidos como educación de bajo prestigio</u>, yo miro la experiencia francesa, mira uno como con la educación para el trabajo Francia se potencializo en el sector agrícola en quesos y vinos, ejemplo muy trivial que es el ejemplo de la película de la familia BELIER, y dice uno allá pudieron y aquí no, pero en Colombia somos clasistas, aun pensamos que es para los que no pueden entrar a la universidad, yo pienso que ese imaginario primero es el que debemos superar. Hace poco escribi en el chat de directivos “ser pilo paga en INCAP” Lina Maria de la revista semana escribo un artículo “ No es educación para pobres”, el imaginario es el problema, no es la gratuidad, el SENA siempre ha existido, si yo tengo una buena oferta académica, <u>INCAP tiene buena oferta</u>, ESO CAUTIVA, pero si la gente no esta convencida no hay nada que hacer. Esto hay que hacerlo desde los colegios y ojalá internacionalizar las certificaciones de los programas, ejemplo la certificación de soldadura “te va a servir en toda latinoamerica”, esa es una brecha que uno mismo construye, debemos ampliar el espectro no son solo estratos 1,2,3 en Colombia, ofreciendo algo que la gente quiera aprender, no todos quieren ser filósofos, economistas, ingenieros, médicos o arquitectos, esa percepción que es una educación de poco prestigio, para mi puede incluso superar a la educación superior, pero ese es el problema.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa

Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA				
	D1	D2	D3	D4
<p>5. ¿Qué determina si una institución educativa está ofreciendo o no calidad?</p>	<p>Creo que <u>lo determina el sector productivo</u>, pues finalmente son ellos quienes <u>vinculan a los egresados</u> y en ese orden de ideas retroalimentan a las instituciones frente al desempeño y conocimiento de los egresados. En ese caso considero que el principal factor que lo determina es la <u>ubicación laboral en el menor tiempo</u>, dado que, si las personas tienen la competencia su ubicación tiende a generarse en menor tiempo</p>	<p>Que terminaría si una institución educativa está ofreciendo o no calidad es si las partes interesadas están satisfechas, <u>si cumple la normatividad, si no tiene sanciones y no no tiene problemas legales, si está dentro del marco legal que la regula, en este caso pues el marco legal colombiano del Ministerio de Educación</u>, si cumple con sus proveedores, si tiene buenos proveedores los proveedores están satisfechos, entregan buenos productos y los clientes están contentos felices re-comprando el servicio re-utilizando el servicio, Sí, si todas las partes los accionistas, los dueños están ganando dinero y la empresa puede estar creciendo y creciendo.</p> <p>Perdón estamos hablando de si eso es lo que determina si una institución tiene calidad puede no cumplirse lo anterior y vuelvo y repito estar certificada tener todas las certificaciones posibles pero si no, <u>si no se están cumpliendo la necesidades y las expectativas de las partes interesadas</u> <u>Simplemente no hay calidad.</u></p>	<p>Para mí es muy importante la <u>percepción de los stakeholders</u> (todos los actores sociales que, producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa), en un proceso acá, es decidir el formador tiene una percepción sobre la educación que el mismo está impartiendo, el estudiante tiene una percepción sobre la educación él está recibiendo, los padres de los estudiantes y las familias que se benefician o se perjudican eventual y lastimosamente por la educación que están recibiendo, el sector la economía la política del país, la participación, por ejemplo democrática que es el resultado de procesos académicos también y de pensamiento ; me parece que se queda corta una respuesta creo que es mejor decir que la <u>opinión en general de los stakeholders me permite a mí tener una perspectiva más general</u> de que es en ese sentido <u>ellos son los determinantes de la calidad académica</u> que determina que efectivamente hay un avance alrededor de la calidad académica; pues precisamente este proceso, <u>que es un transformador de Vidas</u> impacte a todos los este desde los formadores a las familias impacte <u>positivamente</u> de la manera que sea no importa si es desde el punto de vista económico emocional personal en comunidad no importa pero tienen que dar un Impacto la educación eventualmente podría también tener un impacto negativo y una disminución de esos modelos de convergencia social que necesitan el país a través de los mecanismos de la educación.</p>	<p>Esta determinada tal vez por la <u>pertenencia de egresados en el sector productivo, insisto con eso, si nuestros egresados son reconocidos, si no lo son ahí está la brecha</u>: Cumplimiento de los tiempos de lo que hacemos y lo que ofrecemos, el nivel de comprensión de los formadores en relación a eso que se llama educación técnica laboral, ellos deben entender en dónde están, la capacidad de IETDH, de transformar el imaginario colectivo que se tiene de la ETDH, debemos foguearnos en foros, cumbres en charlas, donde nosotros tenemos mucho que decir y un ASENOF con mayor fuerza de divulgación viéndose reflejado en otros países, yo quisiera que nosotros tuviéramos más presencia, el SENA sigue viéndose como la última opción, nosotros debemos tener mayor presencia.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa

Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
(El siguiente paratado fue abordado en las entrevistas de tal manera que pudiera identificarse sus apreciaciones a partir de la experiencia temporal en el INCAP de cada uno de los entrevistados, es decir a partir de cada momento histórico vivido por los entrevistados en la institución)				
	D1	D2	D3	D4
<p>1. ¿Hace cuánto tiempo se adoptó el concepto de calidad en la institución?</p>	<p>Hace 14 años el Instituto Colombiano de Aprendizaje INCAP, inicio la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad Basada en la norma internacional ISO 9001 que permitiría identificar, controlar y mejorar los servicios tanto al interior como al exterior de la institución.</p>	<p>Mira el concepto de calidad en el incap se <u>incorporó desde el momento de su nacimiento</u> porque compromiso de la alta Direction fue total con la calidad, la calidad <u>entendida</u> , vuelvo y repito como <u>hacer las cosas bien y cumplir con las necesidades y las expectativas de los clientes</u> y de las demás partes interesadas Es decir atender bien que los profesores sean buenos, que los programas sean buenos, respetar y cumplir los hora ofrece el mejor servicio posible a los estudiantes, cumpliendo la normatividad cumpliendo la ley 3 desde el mismísimo nacimiento del inca en 1986 en el barrio Belén el concepto <u>de calidad</u> nació porque fue una <u>extensión del concepto de calidad de vida</u> de su fundador, que conoces perfectamente.</p> <p>Ahora bien ien sobre el año 2004 más o menos empieza a buscarse la posibilidad, mi persona todavía no había llegado al incap, pero empieza a buscarse la posibilidad me lo contó Jairo del tema de fqm Jairo empieza a trabajar y empieza a manejar el modelo tratar de manejar el modelo de sqm empieza a trabajar eso más o menos en el 2004 ya como pensando en una norma o algo de calidad porque vuelvo y te repito desde el comienzo que nació se hizo el formatico el procedimiento <u>porque ese es el estilo gerencial de un líder que que que actúa con calidad</u> cuándo yo llegó en el 2006 ya en efecto yo le digo a Don Jairo Lesmes me le digo mire Jairo lo que está haciendo es extraordinario no es sino <u>organizar unas cosas</u> y la certificación de calidad se la dan por añadidura entonces ahí se incorporó en el <u>2006 el concepto ya de lograr una certificación de calidad.</u></p>	<p>Hace <u>32 años incap habla de calidad y fue forjado con ese concepto en mente y únicamente con ese concepto</u> y me parece que ha sido la bandera que le ha traído los éxitos Alexis John el reconocimiento.</p>	<p>No estoy muy seguro no supera los 10 años, se adopto como sistema, <u>aunque creo que los fundadores lo tenían claro, definiendo un modelo pedagógico, estandarizaron una suerte de documentos</u>, por ejemplo, en el tema de la historia veia lo del MIMEOGRAFO con planeación previa, pero como SIG no tiene más de 10 años.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa

Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
(El siguiente paratado fue abordado en las entrevistas de tal manera que pudiera identificarse sus apreciaciones a partir de la experiencia temporal en el INCAP de cada uno de los entrevistados, es decir a partir de cada momento histórico vivido por los entrevistados en la institución)				
	D1	D2	D3	D4
2. ¿Cuáles han sido los beneficios para la institución y el servicio que presta?	<p>Considero que los beneficios más importantes que el Instituto Colombiano de Aprendizaje INCAP ha obtenido una vez decide implementar la calidad en sus servicios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La articulación de procesos que permiten dar una respuesta más oportuna a las solicitudes de los interesados • Una cultura organizacional con sentido de pertenencia • Planear y mejorara sus servicios • La toma de acciones que permiten disminuir el riesgo • Conocer y controlar las metas • Mejoramiento en sus recursos (tangibles, intangibles y humanos) • Reconocimiento como una de las mejores instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano • La ejecución de alianzas y redes interinstitucionales. 	<p>Es el mismo incap, es <u>el mismo resultado de incap</u> pues pasó de tener unos estudiantes, de tener muy poquitos estudiantes a tener muchos, Sí pues creció como empresa y le cambió la vida a sus fundadores, el concepto como tal de calidad de su forma de ser o la certificación de calidad, pues ayudó un poco en el reconocimiento en lograr las normas 5555 poder manejar los contratos de aprendizaje, poder haber hecho ampliación de cobertura con el SENA y pues estar dentro del club del reconocimiento del ministerio y esa credibilidad y posicionamiento del INCAP, <u>pero lo que realmente sirve es hacer las cosas bien</u> que el estudiante esté satisfecho y lo que no hemos hecho también no somos más grandes porque no hemos logrado hacer lo mejor con los retos que hemos tenido así así lo veo yo Mari</p>	<p>Bueno, para la institución <u>me parece que le ha dado forma a la palabra y ha institucionalizado en nuestra compañía</u>, desde el principio la constituyó como una institución de Educación alrededor de la calidad, me parece que es lo primero, y con respecto pues al servicio pues como cómo es una parte inherente de la compañía <u>todos los procesos convergen hacia ese mismo ideal</u>, de manera que el resultado estado del servicio de la educación prestado pues es el resultado de sus procesos de convergencia, que si bien no son perfectos por lo menos tienen un delineamiento claro hacia el enfoque de la mejoras el enfoque del phva y hacia al enfoque de la importancia que tienen en los procesos internos de las personas que hacen parte de la comunidad estudiantil, así que eso al final ha representado un servicio que no siendo perfecto <u>propende por la mejora continua y la pertinencia</u> no solamente desde el punto de vista económico sino también social.</p>	<p>El primer beneficio <u>es entender lo que hace</u>, la empresa educativa tiene unas dimensiones, ser un gerente educativo es entender holísticamente el sin numero de temas, finanzas, administración, pedagogía, personas, el SIG es que todos ese universo multicolor, hace que se entienda más a través de proceso y procedimientos entradas y salidas y mi participación, ahí hay un elemento humanista, David Jhonson diría Inter depender positivamente, el necesitar de otro la interdependencia positiva de manera productiva.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
(El siguiente paratado fue abordado en las entrevistas de tal manera que pudiera identificarse sus apreciaciones a partir de la experiencia temporal en el INCAP de cada uno de los entrevistados, es decir a partir de cada momento histórico vivido por los entrevistados en la institución)				
	D1	D2	D3	D4
<p>3. ¿Cuál es su visión actual sobre la calidad en INCAP?</p>	<p>La calidad para el Instituto Colombiano de Aprendizaje INCAP se convirtió en un <u>requisito vital</u> que le permite demostrar la coherencia entre sus propósitos y las acciones que realiza como institución de educación.</p>	<p>La visión actual sobre la calidad incap, es que la institución <u>comprende en la calidad verdaderamente como la prestación del servicio</u> y no solamente como las certificaciones lo cual es una orientación muy positiva para una institución, sin embargo, debe mejorar con los relevos generacionales y producto de esta entrevista de esta tesis que hemos venido adelantando, como nación muy muy de enfoque y ese sentido de pertenencia de la calidad, <u>pues se debe lograr que esa mismo sentido perdure en el tiempo, no solamente ha cogido a una figura o aún o a una necesidad</u> sino que eso perdure en el tiempo para que la calidad no se vaya a ver deteriorada en ningún momento.</p>	<p>INCAP está pasando por un proceso de sucesión, en la junta, si bien y en las que los altos directivos, yo inclusive hago parte de ese proceso sucesión del poder, como una incorporación de una visión diferente y joven alrededor de las necesidades actuales del contexto en el cual actúa la compañía eso ha traído cosas buenas, y ha traído cosas no tan buenas con grandes oportunidades de mejora, una de ellas es justamente la <u>desconexión de los ideales corporativos</u> que se dan en la alta gerencia <u>alrededor del concepto de la calidad</u> y los que realmente están siendo aplicados, inclusive, en el aula de clase es una gran preocupación el gran desafío que tiene las generaciones futuras que dirigen a la institución porque de no encontrar un momento de convolución alrededor del estoy la calidad y de no incorporar correctamente esas intenciones de no mantener al <u>origen como concepto</u>, con las <u>nuevas necesidades tecnológicas, pedagógicas del mercado en general, nosotros tendríamos una ruptura grande en el en el modelo de calidad</u> y estamos pasando precisamente por ese trance entonces, ya que es un momento muy importante puede llegar a partir positiva o negativamente la historia de la institución, nuevamente porque es como yo <u>adaptó los principios de la calidad fundacional</u> al contexto de hoy, al mercado de la educación de hoy, a la sociedad de hoy, a los muchachos del hoy, Y peor aún a los muchachos del mañana, porque por su pues todo esto debe ser algo que debe pasar generación a generación independiente a que cambien las maneras de demostrarlo en el proceso educativo académicos y <u>debe ser un concepto que esté claro y que haga parte nuestra cultura organizacional</u> y en nuestro concepto gerencial estamos pasando por ese trance y es un momento muy muy importante para la institución que podría terminar en algo bueno o en algo no tan bueno .</p>	<p>Tenemos mucho por aprender, aun hay una oportunidad grande de <u>trabajar con el sector productivo</u>, incap es de calidad porque así nos certifica ICONTEC, Colombia adopto las normas e INCAP las tiene, pero esa certificación de Icontec no me puede decir si tengo o no procesos de calidad, más allá de ellos es con el sector productivo ellos son los que me pueden definir, mi sensación es que aún nos falta más con el sector productivo.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD COMPRESIONES INSTITUCIONALES - INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
(El siguiente paratado fue abordado en las entrevistas de tal manera que pudieran dar sus respuestas a partir del horizonte institucional reconocido por la institución)				
	D1	D2	D3	D4
1. ¿Cuál es la visión actual sobre la calidad en INCAP?	<p><u>El cumplimiento de los procesos de acuerdo con la planeación estratégica</u>, el compromiso y <u>pertinencia</u> del actuar de cada uno de sus funcionarios en pro de los buenos resultados en las auditorías de calidad que le permitan mantener los estándares de <u>competitividad en el gremio de la educación</u>.</p>	<p>La visión actual de Incap sobre la calidad incap, es que la institución <u>comprende en la calidad verdaderamente como la prestación del servicio</u>.</p>	<p>Bueno yo pienso que el concepto de calidad justamente está sufriendo un rompimiento en las diferentes cadenas de la comunidad educativa y ese es el desafío planteado en la pregunta anterior, porque siento que muchas de las instancias de la institución <u>la calidad podría ser un mero requisito de norma</u>, para otros, incluyéndome a mí, el <u>requisito va más allá de la norma</u>, como lo dije desde un principio, pero siento que eso no está siendo incorporado a los procesos académicos, administrativos <u>y no se convierte como en un principio de debería ser en un estilo de vida, en un estilo de gerencia, en un estilo de trabajo sino que se convierte en un requisito meramente la Norma</u>, y al convertirse en un requisito pues se lleva a la mano en un formato, en un procedimiento y terminan siendo una jaula para las diferentes las alternativas, que creo que ofrece el sector de la educación alrededor del proceso tan bonito que es educar, y justamente enclaustra demasiado fuerte a la comunidad académica alrededor de un concepto en mdad, y estamos pasando precisamente por ese tranc <u>entonces, ya que es un momento muy importante puede llegar a partir positiva o negativamente la historia de la institución, nuevamente porque es como yo adapté los principios de la calidad fundacional al contexto de hoy, al mercado de la educación de hoy ,a la sociedad de hoy, a los muchachos del hoy, Y peor a</u></p>	<p>INCAP se ha trazado un trabajo proyectivo al 2020 en 4 perspectivas en el BSC que atienden infraestructura calidad académica, relacionamiento con el sector y equilibrio financiero, disminuyendo la dependencia del ingreso de matrículas, esas 4 perspectivas en el modelo que incap adopto es lo orienta el trabajo de calidad, cuantificando a través de indicadores los resultados, lo más clave es la apropiación del modelo, <u>porque aún no es claro.</u></p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa

Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD COMPRESIONES INSTITUCIONALES - INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
(El siguiente parartado fue abordado en las entrevistas de tal manera que pudieran dar sus respuestas a partir del horizonte institucional reconocido por la institución)				
	D1	D2	D3	D4
<p>2. ¿Qué relación tiene su trabajo, sus actividades diarias como directivo de la institución, con el tema de calidad?</p>	<p>Independientemente del rol desempeñado por cualquiera de los funcionarios vinculados a INCAP, las <u>actividades desarrolladas por los mismos están encaminadas a prestar un buen servicio donde se resalten los valores corporativos y la esencia que le imprimió su fundador resaltando la importancia del cliente y la satisfacción del servicio.</u></p>	<p>En la realización de los sucesos básicamente, que lo cada uno de los <u>procesos cuente con una metodología de mejora continua</u>, es decir, que se está establecido el phva de cada proceso el planeaar hacer verificar y actuar, el actuar para cada uno de los procesos, entonces en los diferentes espacios que tienen la dirección de calidad con cada uno de los procesos lo que se mira es eso que <u>los procesos estén planeados, estén bien planeados y que la planeación lo escrito la teoría de cada uno de ellos lleve a cubrir las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas</u> una vez ganada sea batalla de que este planeado se debe hacer y verificar el hacer de cada uno de los procesos para aseguramos que se teje dándolo planear el tercer paso es verificar si se está haciendo lo que se planeó Y por último aseguramos que cada uno de los procesos esté tomando las acciones correctivas, preventivas y de mejora, para el mejoramiento propio de cada uno de los procesos que son los que entre <u>resultados de a los clientes</u> y que ellos son los que finalmente dicen si están satisfechos o noqQué es lo que define la calidad.</p>	<p>Mi rol en la compañía es un muy cercano a la junta directiva alrededor del planteamiento estratégico, operacional y financiero de las unidades del grupo que incluye a INCAP.</p>	<p>Yo soy responsable de las 4 perspectivas de calidad que son la base de lo que nosotros queremos abordar al 2020, mi trabajo es aprovechar lo mejor del recurso humano disponible para lograr los objetivos, potencializar el recurso humano para que esos objetivos sean cumplidos, responsable por todo.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD COMPRESIONES INSTITUCIONALES - INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
(El siguiente paratado fue abordado en las entrevistas de tal manera que pudieran dar sus respuestas a partir del horizonte institucional reconocido por la institución)				
	D1	D2	D3	D4
3. ¿Cuáles son los procesos estratégicos, misionales, de evaluación y de apoyo en INCAP?	<p>Procesos misionales: Estructuración, desarrollo de programa y administración del estudiante bienestar estudiantil</p> <p>Procesos estratégicos: Calidad, planeación estratégica y satisfacción</p> <p>Procesos de apoyo: Gestión humana financiero y tic</p>	<p>Procesos misionales: Estructuración curricular, desarrollo académico y administración del estudiante bienestar estudiantil, planeación institucional, satisfacción, Calidad. Procesos de apoyo: Gestión humana, procesos administrativos y financieros y apoyo tecnológico.</p>	<p>El proceso misional debería ser solamente <u>uno en el que converja la comunidad estudiantil, en general, con un único objetivo que es el de ser pertinentes para la sociedad</u> ese debería ser el único criterio de un proceso misional, que resuma, por supuesto, los diferentes elementos que componen la a la comunidad estudiantil, me refiero a bienestar ,me refiero a estructuración, me refiero... creería que todos deben estar en un mismo proceso con una sola salida que es <u>ser pertinentes para la sociedad</u>, esa es la única salida, en mi opinión que deben tener, ya internamente pues define procedimiento, estratégicamente pensaría que tiene que haber un proceso de plan institucional con un enfoque hacia el futuro revisando las perspectivas futuras de la educación sería también el único proceso que yo dejaría estratégico planeación, y en el apoyo pues sí dejaría varios que desde mi perspectiva son bien importantes uno es el Financiero evidentemente, pues en un país como Colombia donde el proceso de la educación se privatiza, obviamente por la incapacidad del Estado para poder tener a toda su población educada pues representa que las instituciones privadas tenemos un desafío importante de ser pertinentes, pero también ser sostenibles, entonces, creería que es un tema importante, en el soporte otro tema hoy en día importante en el soporte es tecnología de la información los desafíos con la educación virtual con las generaciones que hoy en día se están educando imponen muchos temas que creería que hacen parte de un proceso con unas entradas y una salidas que deben diferenciarse para lograr el cumplimiento de ese, otro que yo nunca sacaría de un proceso de apoyo y soporte pues es la parte de mercadeo me parece importante porque la proyección de la comunidad estudiantil y de ese proceso misional, debe hacerse correctamente y debe tener unos componentes más allá de la cantidad estudiantes matriculados, y es por ejemplo el impacto a la sociedad y como nosotros estamos mostrando nuestro resultados y más que mostrando como nosotros estamos impactando con esos resultados de la academia a la sociedad en general y me parece que el mercado debe hacer esa conexión entre los sectores externos y los factores internos y los resultados de los procesos del único proceso misional y evidentemente dejaría otro que hable como el desarrollo y crecimiento de las personas en la institución los procesos de selección el clima laboral el desarrollo de un plan de vida como parte de la comunidad estudiantil, creería que estos son los procesos.</p>	<p>Apoyo: administrativos, talento humano, financiero</p> <p>Misionales los que competen a la regional estructuración el desarrollo de clases evaluación, administración del estudiante que es la comunicación lo burocrático con lo académico, bienestar estudiantil, aprendices.</p> <p>Estratégicos gestión de alianzas – búsqueda de ingresos. la dirección general.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CALIDAD COMPRESIONES INSTITUCIONALES - INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
(El siguiente paratado fue abordado en las entrevistas de tal manera que pudieran dar sus respuestas a partir del horizonte institucional reconocido por la institución)				
	D1	D2	D3	D4
<p>4. ¿Cuáles son los principales agentes de una educación de calidad?</p>	<p>Los principales agentes de la educación con calidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesores calificados • Laboratorios de aprendizaje interactivos • Talento humano apropiado • Comunidad participativa • Cultura familiar • Directivos presentes • Participación en la sociedad 	<p>Los principales agentes de la educación de calidad, entonces entendemos agentes como actores exactores los agentes y pues las personas, <u>digamos las personas que son los facilitadores</u> o los agentes del tema de calidad <u>cada rol tiene una responsabilidad</u>, tiene entonces hay una figura la alta dirección digamos es un agente importante <u>porque debe tener ese compromiso y esa esa directriz Clara</u> de hacer las cosas bien siempre . Está también una figura muy relevante los que hemos denominado acá al dueños del proceso, cada proceso se le ha establecido un responsable y es el que tiene que lograr que la metodología de phva se haga y en cada uno de esos procesos, entonces ellos son fundamentales para la implementación del sistema otros agentes <u>serán los ejecutores</u> ya de los procesos que es importante que ellos reciban la instrucción es importante la formación y capacitación para que ellos de forma tranquila ejecuten sus labores del día a día de ellos estén relacionadas en cumplir lo que se ha planificado pero el rol más relevante en un proceso sin dudas dueño de proceso y su <u>responsabilidad es garantizar que esos resultados satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas.</u></p>	<p>Primero la <u>planta de formadores</u>, ese es el ente principal y ente generador de ese concepto de la calidad segundo la <u>comunidad estudiantil</u> alrededor de los diferentes agentes que actúan dentro de un proceso natural de calidad académica que no están resumidos en la parte de la del docente como un eje muy importante y tan importa resultado y no solamente llamado como comunidad estudiantil y creo también que la <u>parte gerencial las personas que tomamos muchas veces las decisiones</u> e incorporamos y transformamos los procesos son una gente nos es importante por naturaleza pero determinante por el impacto de sus decisiones entonces creía que son en resumen Los tres agentes.</p>	<p>Los agentes en INCAP los formadores, el administrativo con sus procesos de soporte, aprendices con el sector externo y los estudiantes y su satisfacción que es una divulgación. En ese orden jerárquico.</p>

Fuente: elaboración propia

En respuesta al primer objetivo planteado en el estudio de caso, se encontró que los sujetos perciben y definen de maneras distintas los elementos que se conjugan alrededor del discurso de la calidad en la institución por ejemplo, frente al concepto de calidad; en general, los sujetos la ven como la satisfacción del cliente, el punto diferenciador entre ellos está dado en que el D2 involucra agentes internos y externos, el sujeto D3 involucra aspectos del contexto país y el sujeto D4 manifiesta que no basta con cumplir las expectativas de los clientes, para el caso estudiantes sino que *deben ser superadas*.

En relación a **la importancia** de la calidad en las instituciones educativas, la configuración del discurso de la calidad en los diferentes momentos históricos es manifestada por los sujetos de tal manera que para todos ellos el punto de encuentro está en que la misma radica en la *responsabilidad*, sin embargo, para el sujeto D1 la importancia de la calidad en la institución educativa habla de una *responsabilidad social al estudiante*; para el sujeto D2 la importancia radica no solo en línea a la responsabilidad con el cliente, sino con todas las personas que dependen de ella, involucrando *otros actores de la institución y el contexto*; el sujeto el D3 por su parte le incluye a la responsabilidad un elemento más, llamándolo “responsabilidad en *prospectiva*”, es decir, va más allá del hoy; en cambio para el sujeto D4, la importancia radica en el *estudiante* al igual que para el D1.

En cuanto a la **concepción** de la calidad en la institución educativa, el sujeto D1 concibe la calidad en las *habilidades que desarrollen los estudiantes*, mientras que los sujetos D2 y D4 hacen un enlace entre el *cumplir las expectativas de todos los miembros de la organización, los estudiantes y el sector real*, para el sujeto D3 la concepción de calidad está relacionada con el *impacto social*.

Se puede decir que para los sujetos, definir **una buena institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano** tiene que ver con la calidad que proyecta en este punto; el sujeto D1 considera que en ese momento histórico en particular, al igual que ahora, la calidad es directamente proporcional al concepto de una buena ITDH, ya que van de acuerdo a la *pertinencia del perfil del egresado con el sector real*; entre tanto, el sujeto D2 reitera que una buena IETDH es la armonía entre los elementos, si estos son buenos, la institución es buena; en cambio, el sujeto D3 define una buena IETDH con el enfoque a la calidad, con una mirada prospectiva, *pensando en pertenencia* pero con los requisitos y expectativas del futuro en relación a un resultado histórico; por su parte, para el sujeto D4 es el sector productivo quien define si es o no una buena institución, de acuerdo con el éxito del proceso con los estudiantes, su ubicación laboral, al igual que el D1.

En relación al discurso frente a los **principales problemas que afrontan las instituciones educativas en relación a la calidad de las mismas**, el sujeto D1 ve la calidad de la ETDH según la *pertinencia del perfil del egresado* con el sector real. El D2, por su parte, dice que uno de los principales problemas a superar en las instituciones educativas *es la cultura de la gente*, identifica que otro factor es que la empresas *no se acostumbran a mejorar*, “*solo cuando las personas se acostumbran a esto sin estarlo pensando, solo allí se puede llamar que hay una cultura de la calidad*”, otro es el hecho de que la alta dirección confunde la calidad con estar certificado; el sujeto D3 advierte que uno de los principales problemas a afrontar por las instituciones es el *cierre de brechas* en todos los aspectos y sujetos, que convergen en el contexto educativo; apreciación que está alineada con la del sujeto D4, quien advierte que el principal problema a superar es que la ETDH es la percepción generalizada en el contexto colombiano de que es una educación de bajo prestigio.

Respecto a la pregunta que indaga acerca de **qué indica si una institución educativa está ofreciendo o no calidad**, para el sujeto D1 el determinante de una educación de calidad en las instituciones educativas es el *sector productivo*; el Sujeto D2 reitera que si no se están cumpliendo las necesidades y las *expectativas de las partes interesadas simplemente* no hay calidad. El sujeto D3 considera que lo que determina si una institución educativa está ofreciendo o no calidad es la opinión *de todos sus actores*, en relación a *un impacto positivo o negativo que está generando*; para el sujeto D4 es la pertinencia, nuevamente, para el caso de los *egresados y el sector*, advierte que finalmente ellos *determinan la calidad de una institución educativa*.

Frente a la pregunta sobre **cuándo fue adoptado el concepto de calidad en la institución**, los sujetos D1 y D4 identifican que esto nació a partir de la implementación de SGC, es decir, por demandas exógenas; mientras que los sujetos D2 y D3 manifiestan que el concepto de calidad está presente en la institución desde el mismo momento en que fue concebida, indican que el concepto de calidad fue incorporado a la institución como una filosofía de vida de su fundador, entendiendo que calidad es *hacer las cosas bien*, diferente al tema de lograr una certificación, que tiene otro momento en la historia.

En relación a la pregunta que indaga a cerca de los **beneficios** que ha tenido la institución en relación a la calidad, el sujeto D1 identifica como beneficios del proceso de implementación del SIG de la calidad ha permitido mayor control, sentido de pertenencia, mejoramiento continuo y reconocimiento; por otro lado, el sujeto D2 manifiesta que el beneficio es *la misma institución* que hoy tiene crecimiento, un gran reconocimiento en el sector educativo y definitivamente el que la filosofía es *hacer las cosas bien*; por su parte, el sujeto D3 considera que uno de los beneficios es la *institucionalización del concepto, un mismo enfoque y objetivo en todos los procesos* lo que hace que se propenda por un servicio con *mejoras continuas y visión a la*

pertinencia; en el caso del sujeto D4, el mayor beneficio es *entender lo que se hace y saber* que hay una interdependencia en las dimensiones institucionales.

Ahora bien, **la visión actual de los sujetos** en relación a la calidad en INCAP, para el sujeto D1 es un requisito vital; en cambio, para el sujeto D2, la visión es que en el relevo generacional perdure el *sentido de pertenencia de la calidad*, no solamente acogido a una necesidad de certificación sino para que no se deteriore; muy similar a lo que opina el sujeto D3, afirmando que la institución está pasando por un *momento de transición y de cambio generacional*, con una firme determinación de dar continuidad a los *ideales corporativos fundacionales*, sin perder de vista los cambios que deben darse; en el caso del sujeto D4, este reconoce que aún hay caminos que recorrer, pese a que la institución está certificada, faltan caminos con el sector productivo.

La visión institucional actual en relación a la calidad que percibe cada sujeto se define así: el sujeto D1 considera que la calidad actual (en su momento histórico particular) se refería a la *pertinencia y al cumplimiento de proceso de acuerdo con una planeación*; en cambio para el sujeto D2, se comprende como la *calidad de un servicio* (en su momento histórico particular); mientras que para el sujeto D3, en la actualidad, la visión institucional de la calidad está *rompimiento conceptos* entre los miembros de la institución, hoy en la institución, *algunas instancias, la ven como un mero requisito y la instrumentalización de la norma*, lo ve como un modelo que está representando barreras, que es inflexible y que por el contrario podría llegar a tener muchas interpretaciones y manifestaciones; lo que también es percibido por el sujeto D4, quien cuenta con una mejor trayectoria en la institución y percibe la visión de la calidad a través de un nuevo modelo de planeación que aún no es claro.

Los sujetos entrevistados, en general, han identificado **su rol en la institución** como primordial en términos de la calidad de la siguiente manera: el sujeto D1 indica que todos los roles en la institución son y tienen que ver con procesos de calidad; el sujeto D3 manifiesta que es determinante, puesto que hace parte de la toma de decisiones y la planeación estratégica y de calidad institucional, al igual que el sujeto D4; salvo el sujeto D2, quien identifica que su participación en la institución es mediadora para que los procesos cuenten con la metodología de mejora necesaria en términos de la filosofía de calidad.

Hablando de **procesos institucionales alrededor de la calidad** en la institución, los sujetos D1 y D2 definen varios procesos alineados con la norma; por el contrario, el sujeto D3 apela a las necesidades misionales de la institución definiendo que debe existir solo un proceso de misional en donde se relacione todo lo concerniente a la educación y los demás son soporte; el sujeto D4 identifica los procesos administrativos, la parte académica como proceso, no como actividad vital de la institución.

A la pregunta que se refiere a **cuáles son los principales agentes de la institución**, frente al concepto de calidad, el sujeto D1 identifica como agente principal *al docente, la comunidad participante y los directivo*; para el caso del sujeto D2 es fundamental en cada proceso el *"dueño del proceso"*, quien debe garantizar la satisfacción de las partes interesadas, en lo que hace y es responsable, el sujeto D3 manifiesta que el principal agente es *el docente, luego la comunidad estudiantil y por último los directivo que toman decisiones*; por el contrario, el sujeto D4 identifica como principal agente a los *formadores, luego administrativos y contacto con el sector real*. Todo lo anterior deja ver que existe un punto de encuentro generacional histórico en relación a la importancia de los agentes frente a procesos de calidad en la institución educativa.

En tanto el discurso de la calidad en la institución educativa, se evidencia la presencia factores instrumentales en relación al término la materialización de la misma, adicionalmente se los sujetos directivos de la institución convergen en la descripción y conceptos propios de la calidad bajo las premisas de la administración eficiente, refiriéndose a través de sus respuestas a la eficiencia, criterio asociado a la visión institucional de racionalidad económica de la institución educativa, en donde alcanzar los fines y objetivos políticos y los fines culturales de la sociedad resultan ser prioridades, es así como la dimensión en donde se posiciona el discurso de la calidad corresponde a la calidad política de la educación con un enfoque hacia la administración relevante a la que refiere Sander, tan solo un sujeto hace alusión a factores que pueden ser relacionados con perfeccionamiento de la cualidad de vida humana.

5.2. La cultura organizacional en el Instituto Colombiano de Aprendizaje INCAP

El instrumento utilizado para recopilar la información sobre la cultura organizacional del Instituto colombiano de aprendizaje y lograr su caracterización, a través de un enlace con el discurso de la calidad de los directivos, fue aplicado tanto a estos como a los docentes; estos últimos, al igual que los primeros, para efectos de la presente investigación, fueron subdivididos en tres poblaciones que los ubica temporalmente en un momento histórico institucional, el primero antes de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la institución (más de 14 años); el segundo momento en el instante mismo de la implementación del Sistema de gestión de la calidad en la institución; y el tercer momento, la actualidad (representada en no más de 3 años en la institución), de tal manera que se pueda establecer la visión que cada grupo percibe alrededor de los factores y características de la cultura organizacional.

Para efectos de este estudio, se ha tomado como marco de análisis de resultados, la caracterización de la tipología de cultura organizacional que propuso Carme Armengol. A partir

de esta autora, se plantean 11 características que tienen en cuenta aspectos de la cotidianidad institucional y sus productos sociales, entendidos como aquellos elementos que por medio de las relaciones sociales son interpretados por los sujetos que se desenvuelven en el contexto de la institución educativa y crean una identidad colectiva que es expresada en el reconocimiento de pautas de comportamiento (valores, costumbres, etc.), las cuales son reflejo de su pertenencia a la misma.

Con respecto a la percepción de la cultura organizacional por parte de los directivos en los momentos históricos que han sido objeto de estudio de la presente investigación, para dar continuidad al marco de análisis de resultados, fue aplicado el mismo instrumento, aunque de manera presencial, en este caso, en donde se caracterizó de la tipología de cultura organizacional, que propuso Carme Armengol, buscando tener un contraste en la opinión tanto de profesores como de los directivos (ver Tabla 8).

Tabla 8. *Cultura organizacional INCAP percepción de directivos*

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

DIRECTIVOS INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE				
CULTURA ORGANIZACIONAL - INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE (¿cómo se reflejan estos aspectos en la institución?)				
	D1	D2	D3	D4
Valores y Finalidades	Colaborativa	Coordinada	Coordinada	Fragmentada
Currículo	Colaborativa	Colaborativa	Coordinada	Colaborativa
Asignación de Tareas	Colaborativa	Fragmentada	Coordinada	Fragmentada
Intervención en la dinámica del trabajo	Colaborativa	Coordinada	Fragmentada	Fragmentada
Interacción entre profesionales	Colaborativa	Fragmentada	Individualista	Coordinada
Gestión de los directivos	Colaborativa	Colaborativa	Individualista	Colaborativa
Coordinación pedagógica	Colaborativa	Individualista	Coordinada	Coordinada
Innovación	Colaborativa	Individualista	Coordinada	Coordinada
Conflicto	Colaborativa	Colaborativa	Fragmentada	Colaborativa
Formación del profesorado	Individualista	Colaborativa	Colaborativa	Coordinada
Clima organizacional	Colaborativa	Colaborativa	Coordinada	Fragmentada
PERCEPCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Colaborativa en un 100%	Colaborativa- con particularidades de fragmentación, individualismo y coordinación	Coordinada - Con particularidades de Fragmentación, coordinación e individualismo	Coordinada- Fragmentada - No evidencia individualismo

Fuente: elaboración propia

Inicialmente, con los directivos se abordó la cuestión referente a los *valores y finalidades* institucionales, es decir, se indagó por la visión que poseen los directivos (dependiendo el momento histórico asociado a cada uno de ellos) sobre lo que se puede denominar como horizonte institucional. El sujeto D1 fue el único en señalar la presencia de una aceptación general de los valores institucionales, y de ahí que existía un accionar organizacional en consecuencia con esos valores y finalidades como criterio de acción cotidiana; desde este punto de vista, y en atención a lo planteado por Armengol (1999), se evidencia una tendencia colaborativa en la cultura institucional; no obstante, los sujetos D2 y D3, quienes históricamente están más cercanos a la realidad actual de la organización coinciden en su percepción de una cultura de coordinación, que si bien concuerda en la aceptación general de los valores, también asume que esta surge de ciertos tipos de presión para que sean reconocidos como tal; por su

parte, el sujeto D4, quien no supera un año al interior de la institución, evidencia una cultura fragmentada, en donde se perciben individualismos y la presencia de subgrupos en la institución.

En cuanto a la manera en que se entiende la *participación de los docentes* en la definición del currículo, se encuentra una notable coincidencia en la percepción del tipo de cultura organizacional presente en el Instituto Colombiano de Aprendizaje, en los tres momentos históricos objeto del presente estudio, particularmente los sujetos D1, D2 y D4 ven en la estructuración del currículo como un proceso de reflexión y planificación; sin embargo, el sujeto D3 identifica que el papel del docentes se encuentra ubicado desde el accionar coordinado, mediante la concertación curricular en grupos de trabajo (cultura de coordinación).

De acuerdo con la forma en que se aprecia el criterio de *asignación de tareas*, dentro de la institución educativa, los directivos presentan opiniones diferenciadas que apuntan a distintos tipos de cultura. Únicamente el sujeto D1 evidencia que en ese momento histórico institucional, la asignación de tareas estaba dada a una cultura colaborativa, en donde la institución decide el rol a asumir por cada docente y ellos asumen tranquilamente estas actividades; por otra parte, solo el sujeto D3 identifica una cultura de coordinación, reconociendo que la institución educativa realiza una asignación estratégica de las tareas, basándose en el conocimiento del talento humano que posee; finalmente, los sujetos D2 y D4 vislumbran en las respuestas una cultura fragmentada, en donde hay unas normas implícitas que no responden a criterios pedagógicos para hacer la asignación de tareas de los docentes.

Frente a la mayoría de criterios, se ha evidenciado una clara tendencia hacia la dispersión, al igual que frente a característica de la *intervención en la dinámica del trabajo*, en donde todos los sujetos manifestaron una percepción totalmente diferente de la cultura organizacional; el sujeto D1 la identifica en su momento como una cultura colaborativa, en la cual había

intervención dinámica y voluntaria para conseguir los objetivos de la institución; en su caso, el sujeto D2 afirma que era una cultura más coordinada con participación limitada de los docentes, dado que siempre los directivos dirigían las propuestas; los sujetos D3 y D4 ven en esta intervención del trabajo una cultura fragmentada en la actualidad, en donde cada grupo tienen una manera propia de funcionar y entender la enseñanza, dados los subgrupos que al interior de la institución están arraigados.

En relación a la *interacción entre profesionales*, todos los sujetos se acogieron a respuestas diferentes, es decir, la percepción de este ítem en cada momento histórico no es la misma; el sujeto D1 ha identificado la cultura colaborativa con un claro sentido de comunidad, de trabajo en equipo, de participación comprometida frente a las labores desarrolladas en la institución educativa, desde esta perspectiva se reconoce que la institución fija unos derroteros, y que a ellos se llega a través del trabajo mancomunado y los esfuerzos conjugados del equipo de trabajo; empero, el sujeto D2 ve en este factor una cultura fragmentada en su momento, con divisiones y subgrupos y baja permeabilidad para interactuar con otros; el sujeto D3, por su parte, evidencia la cultura organizacional hacia la interacción de profesionales totalmente individualista, con soledad profesional y falta de comunicación; el sujeto D4 ve en la cultura organizacional frente a este criterio con coordinación clara e interacciones puntuales entre sus miembros.

En torno a la *gestión de los directivos*, se aprecia un punto de encuentro entre los sujetos D1, D2 y D4, identificando en la misma que la cultura colaborativa es reconocida por los encuestados, quienes resaltan el papel del equipo de dirección, por un lado; y su preparación, por el otro. Además, la asignación de responsabilidades a nivel individual y grupal, como características de la labor en la institución; pero el sujeto D3 asegura que la dirección actúa según su propio plan de trabajo, gestionando con las personas individualmente.

Al indagar acerca de la *coordinación pedagógica* en la institución, el sujeto D1 hace un reconocimiento hacia la cultura colaborativa, exaltando el valor de la coordinación en las decisiones y en el intercambio reflexivo de información respecto a las prácticas dentro del grupo de colaboradores; mientras que la mirada del sujeto D2 percibió una cultura individualista sin resultados concretos; por su parte, los sujetos D3 y D4 observan un liderazgo rígido del equipo directivo y el diálogo espontáneo, lo que en este caso se orienta hacia la coordinación.

De otro lado, en relación a la *innovación* institucional, solo el sujeto D1, que contó su experiencia hace más de 15 años en las instituciones, logró percibir que las demandas externas e internas siempre estuvieron presentes para hacer ajustes institucionales logrando una cultura colaborativa; no obstante, la visión del sujeto D2 es de cultura individualista en cuanto a este factor de la cultura, definiendo que no existía la costumbre de impulsar innovaciones; para el caso de los sujetos D3 y D4 predominó un factor enfocado en la coordinación, evidencian que las iniciativas de transformación provienen de determinados grupos que influyen en otros menos preocupados por tales procesos. Además, se percibe que los cambios son poco estables.

En contraste con la anterior categoría, en lo concerniente al *conflicto* se reafirma la existencia de una cultura de tipo colaborativo, percibida por los directivos en los momentos tanto del sujeto D1, D2 y D4 que ponen de presente la interacción y la participación, inclusive en la búsqueda de soluciones para lograr superar las dificultades y transformar los entornos problemáticos. Sin embargo, como ha sido tendencia en algunas categorías, el sujeto D3 evidencia una cultura de tipo fragmentado, señalando cierto nivel de alejamiento institucional frente a aquellas situaciones conflictivas.

Ahora, merece especial atención la percepción que se presenta respecto a la idea de *formación del profesorado*, puesto que el sujeto D1 solo en este criterio discrepa de su

percepción colaborativa y lleva a evidenciar una cultura individualista dado que la misma intereses personales y a cargos; por el contrario, los sujetos D2 y D3 perciben en este factor que existe una formación compartida, que está alineada a las necesidades institucionales, cultura coordinada. Para este caso, el sujeto D4 evidencia su percepción indicando que existe una formación colectiva pero conveniente, únicamente por necesidades concretas.

Por último, la encuesta indagó sobre el aspecto referente al *clima organizacional*, en el que el los directivos D1 y D2 se inclinaron por señalar la existencia de una cultura colaborativa, sus miembros tienen una actitud positiva (en cada momento histórico institucional) y alta motivación, lo que incide en el nivel de calidad de la organización; por su parte, el sujeto D3 identifica una cultura de coordinación en la que prima la actitud positiva ente los grupos que pertenecen a la institución educativa y que interactúan en ella, sin desconocer que existan las tensiones propias de la cotidianidad de la organización; mientras que el sujeto D4 lograr percibir una cultura fragmentada con actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás, pero con una cordialidad formal.

Para el caso de los docentes, la población total fue delimitada a partir de un criterio de antigüedad en la institución, obteniendo un total de 25 docentes, distribuidos de la siguiente manera: en los grupos encuestados y quienes dieron respuesta al instrumento enviado por medio electrónico a través de su correo institucional (correo electrónico formulario Google drive).

A continuación, se muestran los resultados obtenidos frente a la percepción del cultura organizacional en los tres momentos institucionales definidos a través de la presente investigación; en la Figura 1 se evidencia la cultura organizacional percibida por los docentes antes del proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad; en la Figura 2 se observa la cultura Organizacional a partir de la percepción de los docentes durante el proceso de

implementación del SGC; y en la Figura 3 se puede ver la cultura organizacional con la percepción que tienen hoy en día los docentes nuevos de la institución.

En general, se evidencia a partir de los datos obtenidos y la percepción de los encuestados una notable diferencia entre los hallazgos de cada momento histórico, en un principio los sujetos encuestados y cuya característica primordial es que cuentan con mayor trayectoria en la institución, refirieron una cultura organizacional con tendencia marcada a ser colaborativa, tan solo dos de las características de la cultura organizacional que se refieren a la asignación de tareas en donde evidenciaron la manifestación de una distribución, según los intereses individuales de los profesores, característica propia de una cultura individualista; y en relación a la formación del profesorado, dado que el grupo no muestra una tendencia marcada y general que pudiera concluir en un tipo de cultura específica, por lo que estos factores tuvieron un resultado con un aire de heterogeneidad, pese a ello, finalmente la característica dominante de este grupo es la colaboración, a partir de la percepción de los docentes (ver Figura 2).

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

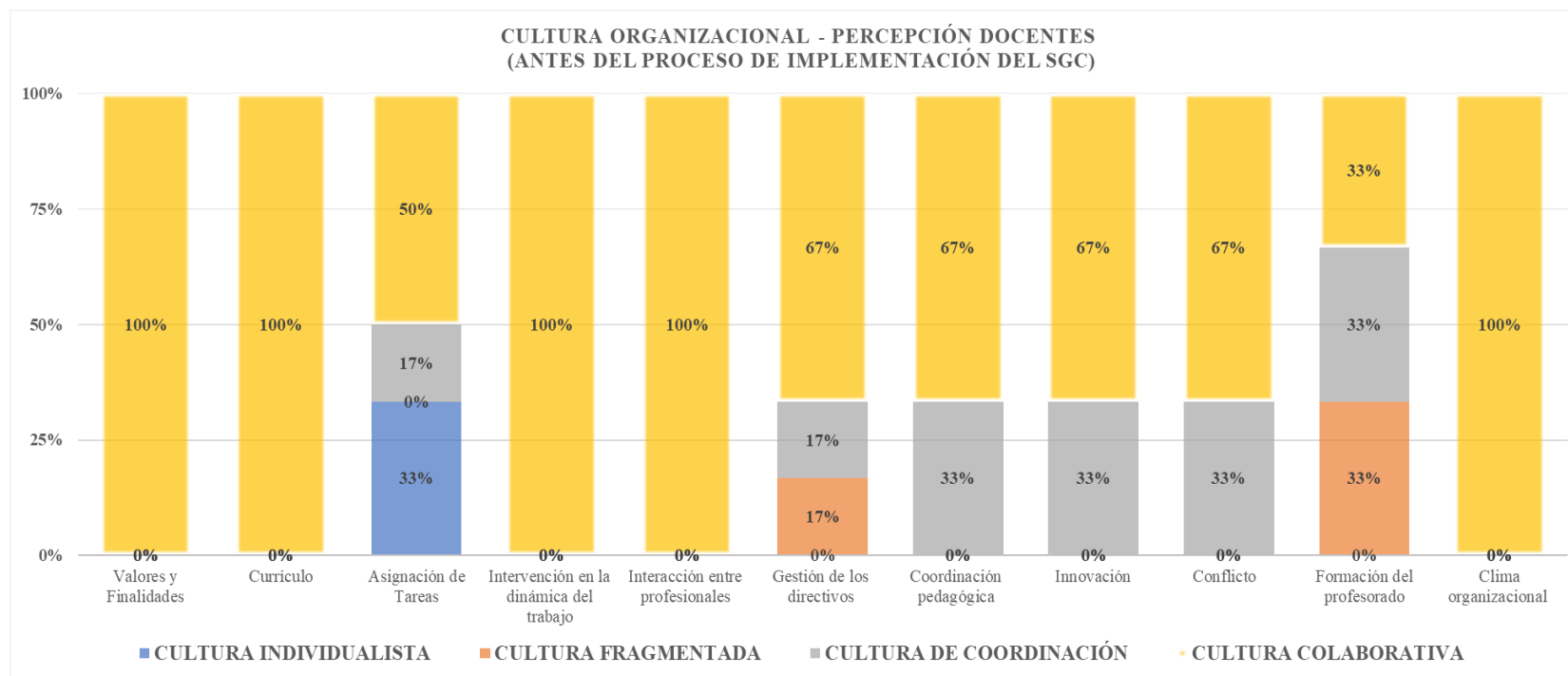


Figura 3. Cultura Organizacional - Percepción docentes antes de la implementación del SGC

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, para el caso de la información obtenida de aquellos docentes cuya trayectoria se vio directamente implicada en el proceso de la implementación de los Sistemas de Gestión de la calidad en la institución, se evidencian mayores desencuentros o componentes percibidos de manera heterogénea, particularmente fueron las mismas características en donde el grupo anterior tuvo disparidades, las cuales son la asignación de tareas y la relación a la formación del profesorado (ver Figura 3).

Sin embargo, en este grupo se observó mayor diferencia en sus apreciaciones, dado que aquí factores tales como la innovación y la gestión de directivos en la institución fueron percibidos desde la cultura individualista, con una marcada preocupación que se centra en la institución y no en quienes la componen o hacen parte de ella, lo que muestra dificultad para la coordinación mostrando una organización reconocida como de débil. Pese a lo anterior, la caracterización general de la cultura en este grupo tuvo una tendencia nuevamente concebida a la percepción de cultura colaborativa, aunque en menor proporción al grupo anterior, y refieren características puntuales de cultura coordinada, particularmente en la coordinación pedagógica que hace referencia a una estructura rígida y formal con poca reflexión (ver Figura 3).

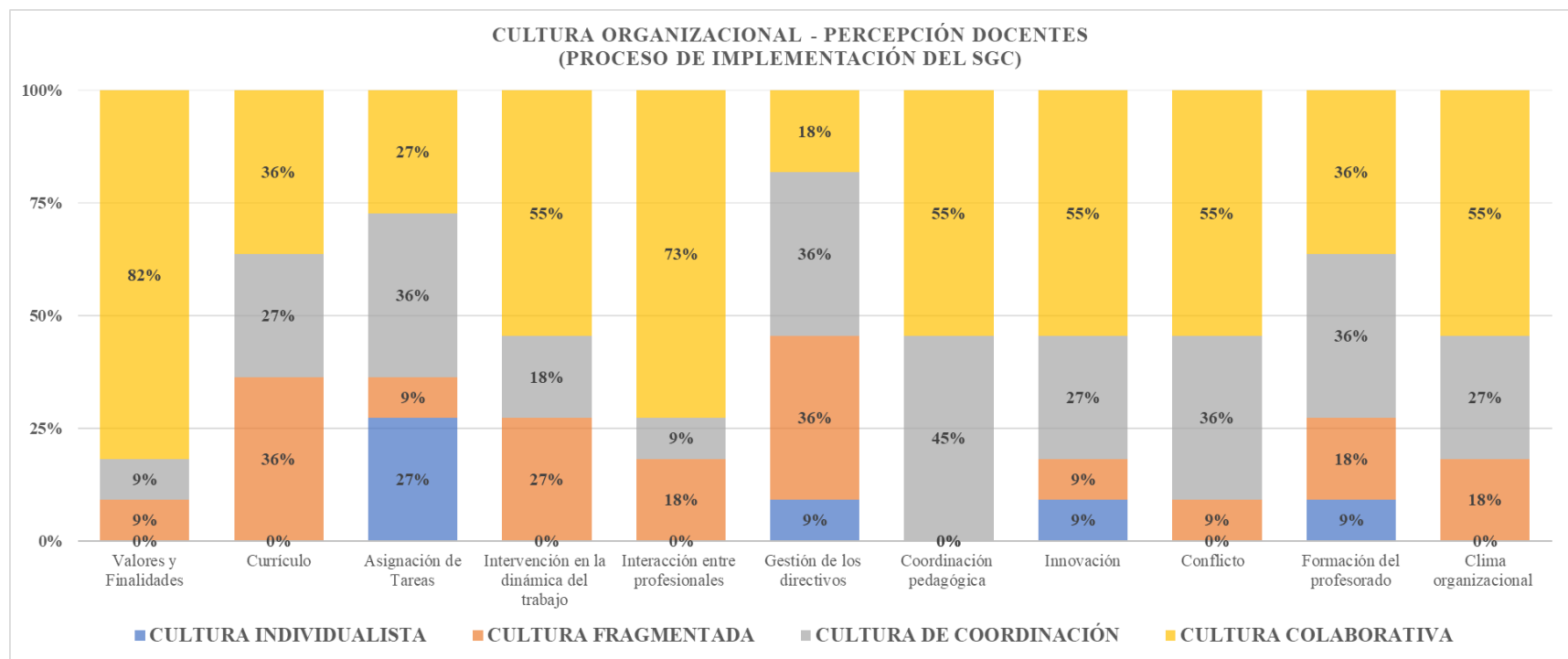


Figura 4. Cultura Organizacional - Percepción docentes durante el proceso de implementación del SGC

Fuente: elaboración propia

Así mismo, respecto a los resultados obtenidos a partir de la información del grupo de docentes nuevos, en la actualidad, la tendencia en la percepción general respecto al tipo de cultura sigue siendo colaborativa, aunque en menor proporción, pero es notable que se han presentado cambios en la percepción de algunos factores que llaman la atención, pues hacen parte directa del horizonte institucional, como son los valores y las finalidades que también se conoce como misión de la organización que de alguna forma, es la que justifica la existencia y determina lo que es importante para la institución; por el contrario, los grupos anteriores habían sobresalido por su homogeneidad en la percepción de una cultura colaborativa (ver Figura 4).

Otros factores que en el que llama la atención el cambio en la percepción de los docentes en la actualidad, diferente a los percibidos en otros momentos históricos, son el conflicto y el clima organización, en donde se pasó de tener una percepción 100 % colaborativa a encontrarse con un notable fraccionamiento en la característica definida por los docentes, ya que en la actualidad el 50 % de ellos está percibiendo una cultura que va de la fragmentación representada en individualismos, subgrupos e indiferencia pese a que se manifiesta cordialidad en las relaciones (ver Figura 4).

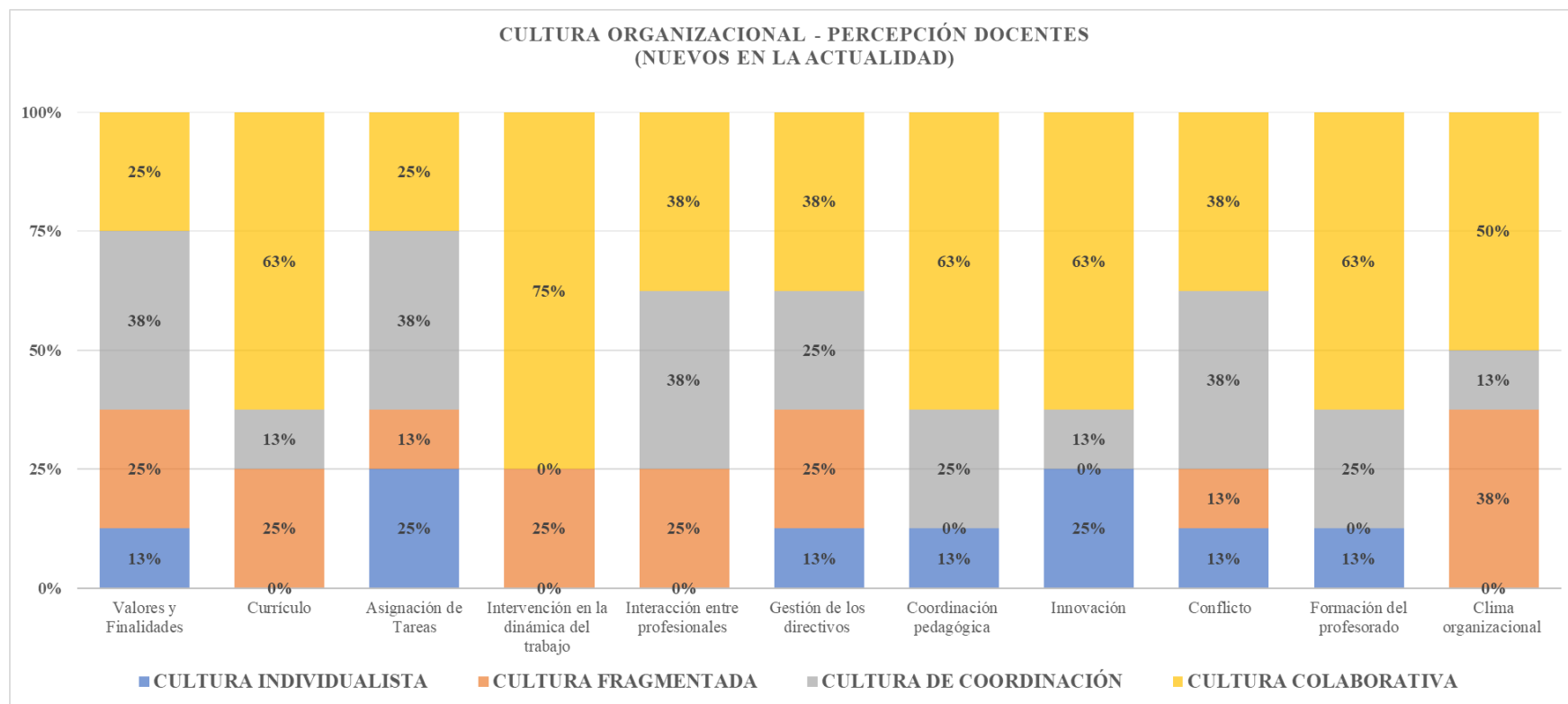


Figura 5. Cultura Organizacional - Percepción docentes (nuevos en la actualidad)


Fuente: elaboración propia

5.3. El cambio institucional reflejo contexto social - Reproducción de productos sociales referente institucional INCAP

Para el desarrollo del ejercicio investigativo propuesto, se atienden ámbitos que permitan el contraste de las miradas de los actores que están involucrados en determinada realidad social. De este modo, se planea realizar un abordaje desde los distintos actores del ámbito educativo, de la organización seleccionada, para reconocer sus puntos de encuentro y desencuentro, los factores que los dinamizan y las particularidades que en la práctica se generan respecto al problema de investigación que orienta este estudio.

Debido a lo anterior, se optó por adelantar el trabajo investigativo en el instituto colombiano de aprendizaje INCAP (ver Tabla 9).

Tabla 9. *Descripción Institucional*

Nombre de la institución	Instituto colombiano de aprendizaje Sigla: INCAP	
Tipo de institución	Institución de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano (anteriormente No Formal), creada bajo los lineamientos de la Ley General de Educación y su Decreto Reglamentario 1075 de 2015.	
Dirección	INCAP CHAPINERO: Avenida Caracas N° 63 – 66 INCAP CENTRO: (Fundada en el año 2002) Sede 2: Carrera 5ª. N° 20 – 64	
Municipio	INCAP SOACHA: Carrera 7 No. 17-72 Bogotá D.C.	
Departamento	Cundinamarca	
Naturaleza Jurídica:	Privado	

**Resolución de
aprobación S.E.D.**

Resoluciones de funcionamiento y autorización de programas por la
Secretaría de Educación Distrital

NÚMERO	FECHA	PARA REGIONAL	MOTIVO
4870	9 JULIO 1998	CHAPINERO	AUTORIZACIÓN OFICIAL
1592	30 MAYO 2003	CENTRO	AUTORIZACIÓN OFICIAL

**Tipo o niveles de
formación**

Técnicos laborales pro competencias – Programas de conocimientos académicos y Educación continua. Presencial

Fuente: (Instituto Colombiano de Aprendizaje [INCAP], s.f.)

Algunos de los aspectos básicos del Instituto Colombiano de Aprendizaje son enunciados a continuación y clasificados como factores previos y actuales que se derivan del proceso de planeación estrategia definida por sus directivos y organismos de control estructural, para el caso específico el fundador, quien preside la Junta Directiva, la cual ha estado compuesta por su familia en segunda generación, estos aspectos delimitantes en el horizonte institucional se encuentran reflejados en lo que en ella se han denominado, “planes de desarrollo”, los cuales han sido definidos en una temporalidad que permite ver sus elementos antes de la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (año 1998) , durante el proceso de implementación del sistemas de gestión de la calidad (situado entre los años 2006 y 2011) y finalmente, la situación temporal actual (situada entre los años 2015 y 2018).

Lo anterior sin dejar de lado transiciones importantes que han sido reflejo de cambios, ajustes ya sea por situaciones endógenas o exógenas, y que pueden no estar enmarcadas en los años intencionalmente definidos para la presente investigación, pero que han sido vistos como la posibilidad de validar la presencia de cambios asimétricos en las distintas esferas de la acción de la institución, para definir una posible coexistencia de continuidades y rupturas en este proceso.

Seguidamente, se presenta la recopilación de información a partir de documentos institucionales que han sido constituidos en un documento que expresa el futuro deseado para el

INCAP, y a la vez ha sido instaurado como una herramienta de trabajo que de manera útil, válida y comprensible logra un direccionamiento estratégico, puesto que siendo transversales a todos los niveles de la organización logran presentar elementos claves de la transición institucional, de tal modo que se puede mostrar cómo el cambio es inherente al tiempo y al desarrollo de los acontecimientos institucionales o externos (ver Tabla 10).

Tabla 10. Cuadro comparativo horizonte institucional

HORIZONTE INSTITUCIONAL PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONALES						
	1998	AJUSTES ENTRE EL AÑO 2006 Y EL AÑO 2011			AJUSTES ENTRE EL AÑO 2015 Y EL AÑO 2018	
Misión	<p>“CELESCO LTDA.” cuyo objeto social es la creación, organización y administración de centros de educación, es la empresa propietaria del Instituto Colombiano de Aprendizaje con sedes en las ciudades de Bogotá, Neiva, La Dorada y Espinal y de la Academia Nacional de Aprendizaje de la ciudad de Ibagué, ha emprendido como misión brindar una educación de calidad a través de la excelencia de su servicio en los siguientes campos.</p> <p>• Somos una institución educativa líder en capacitación laboral de calidad. Estamos comprometidos con las necesidades de la población, aportando soluciones creativas, de avanzada, desarrollando estrategias transformadoras e innovadoras a través del compromiso con las políticas educativas de mejoramiento de la calidad de vida, la formación en el respeto a la vida, a la paz, a la convivencia, la justicia, la solidaridad y equidad para construir así ciudadanos pluralistas, productivos y participativos.</p> <p>A si mismo la empresa vela por la conservación de los valores de sus funcionarios y por su capacitación para que los servicios ofrecidos por ella sean de calidad, haciendo que la empresa tenga un crecimiento sostenido en el tiempo y por ende brindando a su entorno social gran satisfacción y beneficio.</p> <p>* Sin tener un esquema basado en un Sistema de gestión de la calidad, la institución cuenta con enfoque en la calidad y enfoque hacia las necesidades de la sociedad</p>	<p><u>Formar integralmente técnicos laborales</u> y auxiliares en el área de la salud con excelencia y calidad a fin de que <u>puedan vincularse al mercado laboral y complementar a aquellos ya vinculados laboralmente</u> que desean actualizar sus conocimientos, o que han adquirido sus conocimientos de manera empirica a través de su trabajo.</p> <p>+Pasa de tener una misión netamente empresarial, a identificar su objetivo principal en la formación de tecnicos laborales.</p>	<p>Formar integralmente técnicos laborales con excelencia y calidad a fin que puedan vincularse al mercado laboral y complementar a aquellos ya vinculados laboralmente que desean actualizar sus conocimientos, o que han adquirido su aprendizaje de manera empirica a través de su trabajo.</p> <p>* Se retira la palabra auxiliares</p>	<p>Formar <u>integralmente técnicos laborales por competencias con excelencia y calidad</u>, complementando a aquellos y a vinculados laboralmente que desean actualizar sus conocimientos, afianzar a quienes han adquirido su aprendizaje de manera empirica a través de su trabajo y <u>generar acciones de formación laboral que permitan la inserción laboral pertinente</u>, con un enfoque hacia la globalización y nuevas tendencias tecnológicas, talento humano idóneo, ambientes de aprendizaje y metodologías de formación adecuadas e instalaciones óptimas, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.</p> <p>* Se ajusto la visión, ampliando el espectro institucional al uso otros recursos, para hacer pertinente la formación, adiconalmmnete se incluye el contexto de país.</p>	<p>Formar <u>integralmente técnicos laborales por competencias con excelencia y calidad</u>, complementando a aquellos ya vinculados laboralmente que desean actualizar sus conocimientos, afianzar a quienes han adquirido su aprendizaje de manera empirica a través de su trabajo y generar acciones de formación laboral que permitan la inserción laboral pertinente, con un enfoque hacia la globalización y nuevas tendencias tecnológicas, talento humano idóneo, ambientes de aprendizaje y metodologías de formación adecuadas e instalaciones óptimas, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.</p> <p>*No presentó ajustes.</p>	<p><u>INCAP forma integralmente personas con excelencia, calidad y competitividad</u>, mediante la formación por competencias aplicadas al contexto laboral, propendiendo por el fortalecimiento económico, social y tecnológico del país, siendo consecuente con los desafíos del desarrollo nacional e internacional.</p> <p>* Se presenta un reajuste total de la misión institucional, no se dejó de lado lo que parece ser el estandar de la calidad académica de la institución y es la "Excelenci y la calidad de la formación, se ió paso a una redacción en presente y se incluyó el contexto internacional.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

HORIZONTE INSTITUCIONAL					
PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONALES					
	1998	AJUSTES ENTRE EL AÑO 2006 Y EL AÑO 2011			AJUSTES ENTRE EL AÑO 2015 Y EL AÑO 2018
Vision	<p>La visión corporativa de la empresa “CELESCO LTDA.”, es fundamentada a través de la <u>excelencia del servicio y calidad de sus productos</u>, siendo consecuencia evidente al mediano plazo el posicionamiento como empresa de educación privada líder a nivel nacional, <u>alcanzando a capacitar un porcentaje considerable de la población</u> y facilitando así el mejoramiento en la calidad de vida de los colombianos.</p> <p>La visualización como empresa a largo plazo es la de <u>incursionar en el mercado extranjero</u> principalmente en países del pacto andino como son Ecuador, Venezuela, etc. llevando siempre como meta la excelencia en la capacitación técnica (Educación No Formal) lo cual brindará soluciones y alternativas a la sociedad a través de una <u>educación de calidad</u>.</p>	<p>La visión corporativa de Incap está fundamentada <u>en la excelencia y calidad de sus productos</u>, siendo consecuencia evidente al mediano plazo el posicionamiento como empresa de educación privada líder a nivel nacional, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.</p> <p><u>La visualización como empresa</u> a largo plazo es la de incursionar en el mercado extranjero llevando siempre como meta la excelencia y calidad en el servicio educativo.</p>	<p>La visión corporativa de INCAP está fundamentada en la <u>excelencia y calidad de sus productos</u>, siendo consecuencia evidente al mediano plazo el posicionamiento como empresa de educación privada líder a nivel nacional, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.</p> <p><u>* Se redefine la visión, excluyendo la visión como empresa a nivel internacional.</u></p>	<p>La visión corporativa de INCAP está fundamentada en la <u>excelencia y la calidad de sus productos y servicios</u> siendo consecuencia evidente el posicionamiento como <u>empresa de educación privada</u> para el trabajo y desarrollo humano líder a nivel nacional, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.</p> <p><u>* Se redefine la visión, incluyendo la palabra servicios</u></p>	<p>La visión corporativa de INCAP está fundamentada en la <u>excelencia y la calidad de sus productos y servicios</u> siendo consecuencia evidente el posicionamiento como <u>empresa de educación privada</u> para el trabajo y desarrollo humano líder a nivel nacional, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.</p> <p>Ser una <u>Institución Educativa líder en educación para el trabajo y desarrollo humano (ETDH) a nivel nacional, contribuyendo así al mejoramiento y desarrollo económico</u> de los colombianos, fundamentados en la excelencia y la calidad académica.</p> <p>*</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

HORIZONTE INSTITUCIONAL PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONALES				
	1998	AJUSTES ENTRE EL AÑO 2006 Y EL AÑO 2011		AJUSTES ENTRE EL AÑO 2015 Y EL AÑO 2018
Objetivos	<p>• Brindar a la comunidad programas y cursos de capacitación en diferentes oficios, que permita a las personas vincularse al medio laboral o promoverse mejorando su desempeño en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer, a través, del Instituto cursos y programas de interés general y que cubran las necesidades del mercado laboral. • Consolidar a los Instituto Colombiano de Aprendizaje y a la Academia Nacional de Aprendizaje como centros importantes de capacitación en oficios Técnicos Laborales en las ciudades en donde tiene sedes. <p>ESPECIFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a personas en un oficio comercial con el fin de que puedan vincularse al medio laboral y/o complementar y actualizar conocimientos para ascender dentro de sus puestos de trabajo. • Ofrecer programas a nivel Técnico de gran demanda laboral, como contribución a la capacitación de mano de obra, necesaria para el desarrollo del comercio y la industria de la región. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Incrementar los <u>niveles de satisfacción de los clientes</u> 2) <u>Ampliar el número de estudiantes</u> 3) <u>Ampliar el portafolio de programas</u> 4) Suministrar y mantener un adecuado ambiente de trabajo 5) Incrementar el número de aprendices (contrato de aprendizaje) <p>*Fueron simplificados los objetivos con visión empresarial, en este momento no se evidencian objetivos explícitos en relación a la calidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecer la calidad de la oferta de la formación, 2) Fortalecer los recursos para el apoyo de la formación, 3) Fortalecer el bienestar estudiantil y la proyección a la comunidad, 4) Fortalecer la pertinencia y el conocimiento del mercado de "La Via del Progreso". 5) Fortalecer las áreas de apoyo y 6) Extender la cobertura de mercado de la Institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecer la calidad de la oferta de la formación, 2) Fortalecer los recursos para el apoyo de la formación, 3) Fortalecer el bienestar estudiantil y la proyección social. 4) Fortalecer el área de mercadeo y las comunicaciones con enfoque al servicio al cliente interno y externo. 5) Fortalecer las áreas de soporte de la prestación del servicio <p>* Se ajuste el tema de proyección a la comunidad por proyección social, se incluyó el fortalecimiento de áreas de soporte y el enfoque al servicio al cliente interno y externo.</p> <p>1) Fortalecer, adecuar y proyectar al INCAP como una institución de educación referente en el desarrollo económico y social del país, necesita de crecimiento y fortalecimiento de su planta docente, su personal administrativo, infraestructura física y tecnológica en el marco de los desafíos que hoy impone el modelo educativo mundial.</p> <p>2) La Calidad académica es el pilar fundamental del desarrollo de nuestra institución, su enfoque está determinado por el fortalecimiento, la articulación y la integración de los procesos misionales de la institución y sus actores (Estudiantes y Formadores); INCAP debe enfrentar los grandes retos que impone el desarrollo tecnológico del día a día y las distintas amenazas y oportunidades que esto implica.</p> <p>3) La comunidad estudiantil es el fin último de los procesos académicos de la institución, su relevancia radica en el desarrollo de los principios fundamentales y corporativos en el marco de un modelo pedagógico pertinente con las necesidades del mercado laboral y de la coyuntura económica colombiana. Es el marco de referencia que propende por el impacto y visibilidad institucional a través de los resultados de los productos que como egresados o estudiantes activos puede generar relevancia en los medios en los que actúa.</p> <p>4) Viabilidad y sostenibilidad: En búsqueda de incrementar el número de estudiantes y a su vez incrementar el impacto y visibilidad de la institución en el contexto nacional, INCAP precisa de un manejo efectivo de los recursos disponibles y el desarrollo de una cultura de operación eficiente, coherente con las condiciones financieras y la viabilidad global de la institución que serán las únicas garantías del cumplimiento de la visión establecida en el plan operativo.</p> <p>* Se hizo un ajuste de la planeación estratégica, en relación a los objetivos institucionales, transformados en perspectivas institucionales con un enfoque más global, sin embargo mantienen, algunos ejes temáticos que por trayectoria han sido determinantes en el proceso de planeación institucional, ejemplo calidad académica.</p>

Cambio Institucional y el discurso de la calidad en la Institución educativa
Estudio de Caso: Instituto Colombiano de aprendizaje – INCAP - ITDH

HORIZONTE INSTITUCIONAL				
PLANES DE DESARROLLO INSTITUCIONALES				
	1998	AJUSTES ENTRE EL AÑO 2006 Y EL AÑO 2011	AJUSTES ENTRE EL AÑO 2015 Y EL AÑO 2018	
Principios y valores	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir innovaciones cualitativas en el proceso de capacitación mediante una metodología inductiva - activa que dinamice los procesos autoformativos a partir de las propias potencialidades del sujeto. • Fomentar la calidad educativa en sus diferentes programas y cursos como aporte esencial al progreso personal de aquellos a quienes cobije la labor formativa • El sujeto de la educación es el individuo concreto, la persona, considerada como un ser pensante, poseedor de potencialidades físicas, intelectuales y emocionales; un ser histórico y social con posibilidades de producir y transformar su entorno convirtiéndose en automodelador de sí mismo. + Se manifestaban como principios enfocados al servicio integral, la calidad esta presente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelencia 2. Calidad 3. Satisfacción 4. Mejoramiento Continuo 5. Responsabilidad 6. Pertinencia 7. Eficacia= Eficiencia + Efectividad Esfuerzo 8. Lealtad 9. Responsabilidad Social y Ambiental 10. Inclusión Social 11. Solidaridad 12. Dignidad 13. Sentido de pertenencia 14. Integridad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad 2. Excelencia 3. Calidad 4. Compartir 5. Lealtad 6. Justicia 7. Solidaridad 8. Lealtad 9. Justicia 10. Solidaridad 11. Respeto 12. Dignidad 13. Igualdad 14. Satisfacción <p>* Se hace un ajuste al priorización d los principios institucionales, poniendo en primer lugar el principio de responsabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad: Cumplir con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos. - Excelencia: Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social. - Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos - Compartir: Participar de algo no material con otro u otros, particularmente de experiencias, formas de pensar, gustos, Etc. - Lealtad: Es fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos. - Justicia: Ser justo es ante todo comportarse de una manera ajustada o adecuada a la naturaleza del ser con el cual se entra en relación, respetando en la práctica los derechos que de esa misma naturaleza se derivan. - Solidaridad: Relación que hay entre personas que tienen un interés común y las hace respetarse y ayudarse unas a otras - Respeto: Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra, El respeto consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación. - Dignidad: Es un atributo de los animales superiores, descansa en su racionalidad, al menos, en un grado de racionalidad superior al del resto de los animales, y su poder creador, pues las personas pueden modelar y mejorar sus vidas mediante la toma de decisiones y el ejercicio de su libertad. - Igualdad: Es una forma de justicia social que propugna que un sistema es socialmente justo cuando todas las personas potencialmente tienen básicamente las mismas posibilidades de acceder al bienestar social y poseen los mismos derechos políticos y civiles. - Satisfacción: La satisfacción es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo - Sentido de Pertenencia: Es considerarse y sentirse parte de un grupo. - Mejoramiento Continuo: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos - Integridad: La Integridad, como cualidad personal, se refiere a la total o amplia gama de actitudes poseídas. Una persona íntegra es aquella que no se queda en una sola actividad, sino que se mueve por las distintas áreas del conocimiento. <p>* Se han replicado los mismos principios desde hace 16 años, sin embargo, se amplió su conceptualización.</p>

Teniendo en cuenta el paralelo que se realizó con los documentos, producto de la planeación estratégica de la institución, se puede evidenciar que la misión institucional se ha mantenido a lo largo de la trayectoria institucional, dentro de los elementos que exalta que su razón de ser está la formación integral para los estudiantes; realmente se puede ver la consolidación e institucionalización del discurso por medio de este documento en relación a la **excelencia y la calidad** como estandarte organizacional, dada la explicación de las interacciones humanas que incide en el actuar de los miembros de la institución . Lo anterior se evidencia de igual manera en las entrevistas a los sujetos directivos, aún cuando es clara la dificultad que ha existido en los últimos años frente a cómo permear a los docentes hacia una la cultura colaborativa, pues la diversidad de percepciones muestra fragmentación e individualismo.

En cuanto a la dinamización que se evidencia a través de la Visión institucional, se observa nuevamente la manifestación explícita de una educación de calidad, la preocupación por la misma, es una clara muestra de voluntad fundacional, en la que se ha pensado en prestar un servicio con excelencia; es así como a medida que han pasado los años, la institución refleja de manera más explícita la importancia de la gestión educativa y académica de calidad y de los elementos que deben apoyar a la misma, sin perder de vista el valor que su éxito y reconocimiento económico en el sector educativo.

Frente a los objetivos institucionales, se logra evidenciar que históricamente han estado alineados con los fundamentos organizacionales con los que se crea la institución, sin embargo, la transformación y los ajustes relacionados con el tema de proyección a la comunidad por proyección social hicieron que en algún momento se empezara a pensar en que las áreas académica necesitaban de mayores bases, incluyendo el fortalecimiento de áreas de soporte y el enfoque al servicio al cliente interno y externo.

No obstante, pese a que se evidencia un transición lineal en algún sentido, en los últimos años puede verse un desarraigo y discursos divergentes en relación no solo a temas del cómo gestionar la calidad, sino de horizonte institucional, debido a ajustes en la planeación estratégica, en relación a los objetivos estratégicos que históricamente acompañaron a la institución y el proceso de , transformación en el que se encuentra hacia perspectivas institucionales con un enfoque más global, son muestra clara de momentos de cambios radicales en el direccionamiento estratégico de la institución, sin separarse de su preocupación fundacional por la calidad académica.

Ahora bien, en cuanto a los principios institucionales y valores, con el paso de los años los principios organizacionales han tenido presente el concepto de calidad y sentido hacia el servicio, en sus inicios los mismos totalmente alineados con exigencias exógenas pero que evidentemente causaron un arraigo fundacional por el concepto, viéndolo naturalmente, no por demanda o exigencia del sector sino por considerársele fundamental para el proceso académico; por otra parte, al pasar los años estos principios han sido institucionalizados explícitamente, ejemplo de ello es son los procesos de planeación académica que han sido naturalizados y el enfoque al mejoramiento continuo de los procesos, evidenciado incluso en la caracterización de la cultura institucional.

De la misma forma, haciendo un enlace frente a los resultados de la presente investigación, es importante generar un análisis particularmente detallado de aquellos factores cuyas características muestran los productos sociales que se tejen o han sido construidos en la institución, y que de alguna manera a través del discurso de la calidad fue evidenciada su trazabilidad, constante o no, ya que en algunos casos es evidente que existen arreglos institucionales que ha permitido establecer nuevos marcos para las interacciones internas. Ahora,

la profundidad y consistencia de esos arreglos pueden ser percibidas a continuación, de acuerdo con las ideas dadas por los docentes en relación a *valores y finalidades, interacción entre docentes, conflicto y clima organizacional*.

Respecto a los *valores y finalidades* institucionales, es decir, aquello que hace parte inherente al horizonte institucional, los resultados que se observan en el grupo de docentes con mayor trayectoria en la institución (aquellos que estuvieron presentes en ella antes de la implementación delos Sistemas de Gestión de la calidad), coinciden en su totalidad en señalar la presencia de una aceptación general de los mismos como criterio de acción cotidiana.

Se puede decir que desde este punto de vista, y en atención a lo planteado por Armengol (1999), se evidencia una tendencia 100 % colaborativa en la cultura institucional, en contraste con esta percepción es evidente que el grupo de docentes que estuvieron presentes en el momento de la implementación del sistema, empezaron a notar cierto grado de coordinación (9 % del total) y parte de fragmentación en relación a dicha aceptación ya no tan generalizada.

Si se compara esto con los resultados obtenidos en el grupo de docentes nuevos es posible evidenciar cómo estos productos sociales ahora tienen opiniones divergentes entre sus miembros, en relación a su aceptación, de tal modo que ahora se evidencia que los valores y finalidades son coordinados, dejando ver presión para su apropiación más que colaboración; asimismo, aparece una percepción de índole individualista (ver Anexo 5).

Analizando los resultados frente a la **interacción de los docentes en la institución**, se identifica, por parte de docentes presentes en la institución antes de la implementación del sistema de gestión de la calidad, un claro sentido de comunidad, de trabajo en equipo, de participación comprometida frente a las labores desarrolladas en la institución educativa, encontrando nuevamente una transformación en este factor bajo la perspectiva de los docentes

que hicieron parte del proceso de implementación; pues allí aunque prevalece la característica de colaboración, se evidencia nuevamente una visión de desvinculación frente a los objetivos comunes, pues la interacción entre ellos está dada, pero únicamente en tareas concretas y definidas institucionalmente. Ahora bien, esto comparado con la percepción actual demuestra una clara transición dado que los docentes más “nuevos” en la institución están dejando ver mayor inclinación a la coordinación de este aspecto y menor percepción del trabajo en equipo.

Con respecto al factor relacionado con el manejo del **conflicto** en la institución, en el grupo de docentes presentes antes del proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad, la visión estuvo dividida entre una cultura colaborativa y la coordinada, evidenciando un manejo natural del conflicto, en donde los miembros de la organización coinciden en que el manejo del mismo se prefiere manejar sin intervención alguna, partiendo desde la intervención pasando por un tiempo de espera hasta que se solucione, pero nunca encontrando indiferencia ante el mismo, al igual que el grupo de docentes participes del proceso de implementación; de otro modo lo hace el grupo de docentes “nuevos” quienes ven en el manejo del conflicto un aire de individualismos y fragmentación, haciendo notable la falta de intervención y gestión institucional en estos procesos.

En relación a un factor primordial en las instituciones, tal como lo es el **clima organizacional**, los cambios en la percepción son notablemente significativos, pasado de una percepción histórica de colaboración a una actual con miras a la fragmentación, actitudes de indiferencia, pero cordialidad dada de manera formal entre los miembros de la institución.

A continuación, se muestra gráficamente cómo se ha evidenciado en la percepción de los diferentes sujetos que hicieron parte de la presente investigación, la transformación de sus

productos sociales, tal como ha sido expresado en los hallazgos definidos a través del presente capítulo (ver Figura 5).

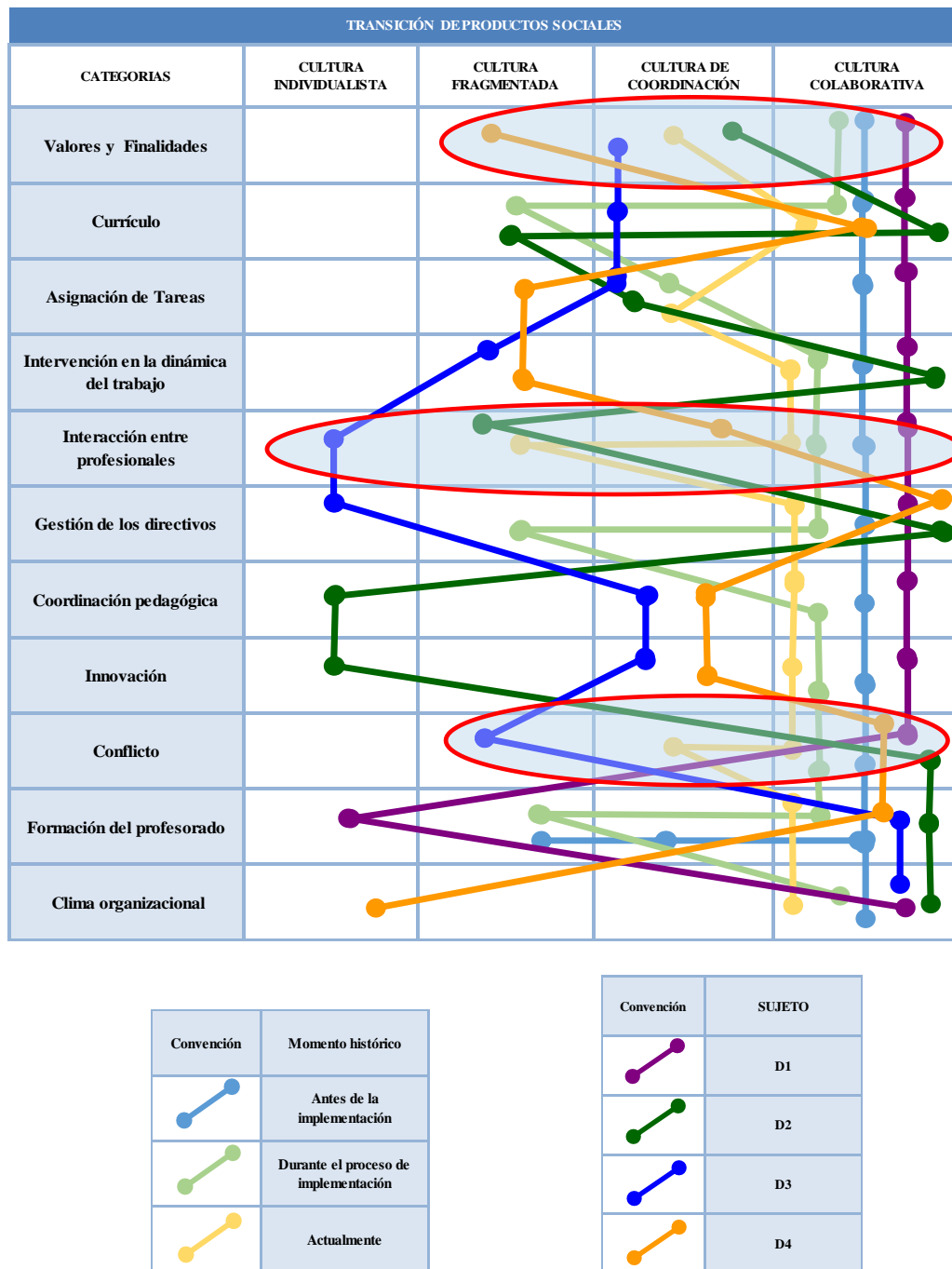


Figura 6. Transición de categorías de la cultura organizacional INCAP

Fuente: elaboración propia

6. CONCLUSIONES

LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL DISCURSO DE LA CALIDAD, REFLEJOS Y PERCEPCIONES DE UN CAMBIO INSTITUCIONAL A PARTIR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Al iniciar un proceso de investigación confluyen intereses, perspectivas, modos de ver y entender las particularidades y el contexto organizacional, en contadas ocasiones durante el proceso aquí recorrido se presentaron contradicciones; sin embargo, precisamente a través la investigación se generaron esfuerzos encaminados a explorar e interpretar realidades, las cuales se convierten en fuente de conocimiento para los sujetos que las viven a diario.

En el desarrollo de la investigación se delimitaron los marcos que le dan sustento y que permiten centrar la atención en determinados ejes generadores de conocimiento. De esta forma, en las construcciones teóricas que se han hecho sobre la calidad en las instituciones educativas, el cambio institucional y la cultura organizacional, es evidente que existe una especial inclinación por resaltar la importancia de estos aspectos como parte del proceso de aprendizaje de las instituciones y su mejoramiento constante; por otra parte, la investigación se centró particularmente en los actores más importantes de la gestión académica los docentes, quienes desempeñan un papel fundamental en el accionar de la institución educativa, entendida como una organización donde confluyen relaciones sociales y las mismas generan en su interacción productos y situaciones que prevalecen en el tiempo. De ahí que el presente estudio se haya situado en identificar sus percepciones.

Igualmente, no es posible desconocer que la calidad requiere de un accionar y direccionamiento gerencial, que viene de la mano con los directivos que están al frente de las instituciones educativas, sus opiniones son importantes y deben ser reconocidas, para así lograr

identificar las particularidades institucionales frente al discurso de la calidad y las transformaciones de éste a lo largo de la trayectoria organizacional, pues los cambios en los esquemas de gobernabilidad, entre otras variables relevantes, logran explicar de qué forma los sucesos históricos endógenos o exógenos han delineado el contexto institucional.

De este modo, frente a los hallazgos, el discurso de la calidad en el Instituto colombiano de aprendizaje, se encuentra institucionalizado, particularmente en relación a los términos puntales de excelencia y calidad desde su misma fundación, logrando identificar una orientación homogénea entre los directivos hacia un tipo de administración contemporánea efectiva (Sander, 1996), en los diferentes momentos históricos que han sido objeto de estudio, evidenciando un esfuerzo institucional de superación frente a los conceptos de eficiencia y eficacia, dado que la medición del desempeño frente a la calidad educativa, es validada según lo consideren los participantes de la comunidad, estudiantes, egresados y empresas, siendo ellos quienes identifican si la calidad es una característica propia de la institución o no, así mismo, asocian el término a la responsabilidad social, suponiendo que la institución educativa está obligada a responder por sus propios actos en función de las preocupaciones y prioridades vigentes en la comunidad.

De otro lado, el cambio institucional, visto como una respuesta adaptativa, se logra percibir en una lógica de lo apropiado que responde a múltiples factores endógenos y exógenos, en esa ocasión en el Instituto Colombiano de Aprendizaje, la percepción directiva y el discurso de transición generacional planteado por los Directivos, son un hallazgo que permite evidencia cómo los ajustes en las estructuras promueven oportunidades, restricciones e incentivos que conllevan a considerar en los actores de la organización arreglos institucionales, a través de los ajustes en los planes de desarrollo, Misión, Visión y particularmente los objetivos estratégicos

institucionales, lo que es muestra clara de un proceso de diferenciación estructural creciente y dinámico, que supone no sólo la reforma o ajuste de normas, reglas y valores institucionalizados, sino también la incorporación de nuevos actores como los son los sujetos D3 y D4, intereses y conflictos en las distintas áreas de la institución, siendo evidente la tensión entre lo "tradicional" y lo "moderno", no solo en su discurso, sino también en el cambio de la percepción de los docentes frente a la cultura organizacional particularmente en aspectos relevantes de su cotidianidad.

Es así como el discurso de la calidad mediado a través de los lineamientos institucionales, las pautas de los directivos y la misma realidad social de la institución crea un aire de tensión reflejada en la cotidianidad, la cual se está manifestando en una falta de adherencia y las ideas fragmentadas exteriorizadas, a partir de factores clave de interacción entre los miembros de la organización. En el Instituto Colombiano de Aprendizaje se puede notar la priorización por la labor educativa y pedagógica y el cumplimiento de expectativas de todos los actores que confluyen en el proceso educativo.

Sin embargo, aun cuando se percibe una cultura organizacional colaborativa en cada momento histórico, en la actualidad la capacidad de adaptación rápida que significa, asimilar en poco tiempo nuevas ideas y de transformarlas en beneficio de la organización, no están siendo manifestadas claramente y deben ir de la mano con la participación de los diferentes actores; este hallazgo es evidente particularmente en la percepción general de los valores y finalidades institucionales, la cual deja ver que a diferencia del pasado, la institución no cuenta con un deseo y esfuerzo mancomunado de avanzar.

Entre tanto, las distintas realidades de los miembros de la organización y la misma institucionalización y producción social en su interior dejan ver que en la institución el discurso

de la calidad siempre estuvo presente, entendiendo calidad como *“hacerlas cosas bien”*, desde el ámbito fundacional; empero, en la actualidad la comprensión de esta particularidad cultural no es congruente con el significado que algunos miembros de la organización plantean como calidad, dado que es muestra de procesos de instrumentalización, siendo otro el significado.

En consecuencia la institución está delimitando su accionar a través del segundo estadio organizacional planteado por Armengol (1999), puesto que sus características demarcan objetivos cambiantes según el contexto, como se pudo observar mediante el recorrido por los diferentes horizontes institucionales que históricamente han sido instaurado, de la misma forma la estructura ha sido adaptada y se orienta a las necesidades internas y cuentan con ideas básicas que aún siguen siendo compartidas, con una cultura organizacional que se traslada de lo colaborativo a lo coordinado según la necesidad de la institución.

Particularmente, la institución ha logrado una posición activa de sus documentos institucionales, los cuales son explícitos, pero esto le exige una conciencia colectiva que actualmente no da muestras de su permeabilidad y adaptación, pese a que la dirección permite la participación, se continua enfatizando en los procesos de coordinación y especialización, lo que incide en una falta de comunicación, aunque el trabajo en equipo resulta una práctica cotidiana, su regulación y falta de reflexión social no permite que exista una sensibilización por los procesos de cambios institucional, dado que estos implican analizar las interacciones de un número considerable de factores.

7. REFERENCIAS

- Acosta, A. (1998a). Cambio institucional y complejidad emergente de la educación superior en América Latina. *Perfiles Latinoamericanos*. 7 (12), 109-140.
- Acosta, A. (1998b). Cambios en la transición. Análisis de tres procesos de reforma universitaria en México. *Sociológica*. 13 (36), 89-114.
- Acosta, A. (s.f.). *Léxico de la política*. Obtenido de Cambio Institucional: <http://lexicodelapolitica.blogspot.com/2015/02/cambio-institucional-adrian-acosta-silva.html>
- Aguerrondo, I. (2010). Retos de la calidad de la educación: perspectivas latinoamericanas. *Educación y ciudad*. (19), 18-38.
- Arias, A. (2008). El Neoinstitucionalismo y sus aportes a la Teoría de la Organización. *Revista Gestión & Región*. (6), 31-64.
- Armengol, C. (1999). *La cultura organizacional en el centros educarías de primària*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Armengol, C. (2000). La innovació i el canvi de cultura o canvi de cultura i innovació. Què va ser primer? *Revista EDUCAR* , 151-179.
- Arriaga, G. (2011). *Schutz, la fenomenología descriptiva y el mundo de la vida*. Obtenido de Blog: <https://sociologiaycultura.wordpress.com/2011/03/14/schutz-la-fenomenologia-descriptiva-y-el-mundo-de-la-vida/>
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución de Colombia del 4 de julio de 1991. Bogotá, D.C., Colombia.

- Barreto, M., Garzón, M., & Moreno, J. (2015). *Coordinadores académicos: De la Trayectoria y la Cultura Organizacional, a la Gestión Educativa Estudio de Caso: Colegio Fundación Colombia*. Bogotá, D.C.: Universidad Pedagógica Nacional.
- Bello, M., & Arellano, A. (1997). Recuperar la pedagogía en el contexto del discurso de la calidad de la educación. *Revista Iberoamericana de Educación*. (14), 18-38.
- Bernal, D., Martínez, M., & Parra, A. (2015). *Investigación documental sobre calidad de la educación en instituciones educativas [Tesis de maestría]*. Bogotá, D.C.: Universidad Santo Tomás.
- Cárdenas, L. (2015). *Sistemas de gestión de calidad y sus efectos en la cultura organizacional: Caso de una institución educativa privada de la ciudad de Cali*. Santiago de Cali: Universidad San Buenaventura.
- Castaño, G. (2013). Tensiones entre los discursos pedagógicos y administrativos a partir de la implementación de los sistemas de gestión de calidad en las instituciones de educación básica y media en la ciudad de manizales-colombia: una mirada evaluativa y propositiva. *Boletín Virtual*. (824), 29-47.
- Congreso de la República de Colombia. (1994). Ley 115 del 8 de febrero de 1994. [Por la cual se expide la ley general de educación]. Bogotá, D.C., Colombia.
- Gairín, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Revista Educar*. (27), 31-85.
- García, J., Marín, L., & Cifuentes, C. (2015). *La gestión educativa como oportunidad transformadora en las instituciones educativas de Colombia*. Manizales: Universidad Católica de Manizales.
- Giddens, A. (2000). *Sociología, 3a edición*. Madrid: Alianza Editorial.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.

Ibarra C., Eduardo (2001), *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. UNAM-UAM-Unión de Universidades de América Latina, México.

Instituto Colombiano de Aprendizaje [INCAP]. (s.f.). Inicio. Obtenido de <http://www.incap.edu.co/incap-web/Malbernat>, L. (2007). Cambios institucionales para una nueva enseñanza en educación superior. *Revista de currículum y formación del profesorado*. 12 (2), 1-18.

Manzano, V. (2005). *Introducción al análisis del discurso*. Obtenido de <http://personal.us.es/vmanzano/docencia/metodos/discurso.pdf>

Martínez, E. (2014). La perversión como una desviación a la norma. *Revista Estudios*. (28), 1-14.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*. (20), 165-193.

Marx, Carlos (1845) “Tesis sobre Feuerbach”, *Ibíd.*, p. 9.

Ministerio de Educación Nacional [MEN]. (2015). *Guía No. 4 Manual de evaluación y clasificación de establecimientos educativos privados*. Bogotá, D.C.: Ministerio de Educación Nacional.

Moreno, M., Jiménez, J., & Ortiz, V. (2011). Construcción metodológica para el acercamiento a las formas de relación entre culturas, prácticas y procesos de formación para la investigación. *Revista Perfiles Educativos*. 33 (132), 1-16.

North, D. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (1991). *Escuelas y calidad de la enseñanza*. Editorial Paidós: Barcelona.

Orozco, J., Olaya, A., & Villate, V. (2009). ¿Calidad de la educación o educación de calidad? Una preocupación más allá del mercado. *Revista Iberoamericana de Educación*. 51 (1), 161-181.

Periódico Altablero. (2010). *El reto es consolidar el sistema de calidad educativa*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-242097.html>

Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 1075 del 26 de mayo de 2015. [Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación]. Bogotá, D.C., Colombia.

Ruiz O, José I. (2008) *Sociología de las Organizaciones Complejas*. Universidad de DEUSTO. Vol 24

Salado, M., & Arziga, J. (2018). El cambio institucional en la calidad en la educación superior. En G. Hoyos, S. Serrano, & M. Mora, *Ciudad, género, cultura y educación en las regiones* (págs. 867-888). México, D.F.: UNAM / AMECIDER.

Sánchez, J. (2009). El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. *Gestión y política pública*. 18 (1), 161-181.

Sander, B. (1994). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. Obtenido de http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTIN_EDUCATIVA.pdf

- Sander, B. (1996). Administración de la Educación y Relevancia Cultural. En B. Sander, *Gestión educativa en América Latina: construcción y reconstrucción del conocimiento*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Santos, M. (1997). *La Luz Del Prisma: Para comprender las instituciones educativas*. Málaga, España: Ediciones Aljibe.
- Schütz, A., & Luckmann, T. (1973). *Las estructuras del mundo de la vida*. Amorrortu Editores: Buenos Aires.
- Tomàs, M., Mas Faz, A., & Jofre, G. (2008). ¿Cómo perciben la cultura organizacional de los centros de educación secundaria los futuros docentes? El caso de los estudiantes del CAP de la UAB. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*. 11 (2), 47-59.
- Toranzos, L. (1996). Evaluación de la Calidad de la Educación. *Revista Iberoamericana De Educación*. 10, 63-78 .
- Universidad de la Punta. (s.f.). *Procesos biológicos y socioafectivos de la reproducción humana*.
Obtenido de Educación para la salud:
http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/educacion_salud/procesos_biologicos_y_socioafectivos_de_la_reproduccion_humana.html
- Valdés, F., Vázquez, L., & Ansolabehere, K. (2015). *Entre el pesimismo y la esperanza: los derechos humanos en América Latina*. México, D.F.: Editorial FLACSO.
- Vargas, J. (2008). Perspectivas del institucionalismo y neoinstitucionalismo. *Ciencia Administrativa*. 1, 47-58.
- Vasilachis, G. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa. La investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa Editorial.

Vértiz, M. (2009). Procesos institucionales de cambio y estabilidad en organizaciones educativas. *Sinéctica*. (33), 1-21.

Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en las instituciones de educación superior. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. 11 (2), 89-100.

Yazbeck, C. (1999). *O serviço social como especialização do trabalho coletivo*. Brasília: CFESS / ABEPS.

Zaga, W. (2016). *Cultura organizacional y autopercepción del empeño docente en las instituciones educativas del nivel primaria red No. 7 callao*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/wilzaga/cultuorga111>

8. ANEXOS

Anexo 1. Guion entrevista

Cordial saludo,

En el marco de la Maestría en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional se ha venido adelantando un estudio encaminado a profundizar en la revisión de la institucionalización del discurso de la calidad y su manifestación en el cambio institucional, a partir de la reproducción de productos sociales y la cultura organizacional en la institución educativa.

Las opiniones de todos los entrevistados serán sumadas a un trabajo de grado. Le solicitamos contestar el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas ni incorrectas.

Es muy importante esta información, por ello agradezco dedicar un momento a responder la presente entrevista, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito diferente al de esta investigación.

El guion ha sido preparado de tal manera que la entrevista está encaminada a identificar formas de institucionalización que permitan evidenciar la presencia del discurso de la calidad en el Instituto Colombiano de Aprendizaje, de tal manera que está compuesta por 4 apartados en relación a Calidad, Calidad en las instituciones educativas, Calidad en el Instituto Colombiano de Aprendizaje, Compresiones institucionales de la calidad en el Instituto Colombiano de Aprendizaje y cultura institucional.

CALIDAD

1. ¿Cuál es su concepto de calidad?

CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1. ¿Cuál es la importancia de la calidad en la institución educativa?

2. ¿Cuál es su concepción sobre la calidad en la institución educativa?
3. ¿Cómo se define una buena institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano?
4. ¿Cuáles son los principales problemas que deberían superar las instituciones educativas para mejorar su calidad?
5. ¿Qué determina si una institución educativa está ofreciendo o no calidad?

CALIDAD EN EL INSTITUTO COLOMBIANO DE APRENDIZAJE (INCAP)

1. ¿Hace cuánto tiempo se adoptó el concepto de calidad en la institución?
2. ¿Cuáles han sido los beneficios para la institución y el servicio que presta?
3. ¿Cuál es su visión actual sobre la calidad en el INCAP?

A partir de las comprensiones institucionales del INCAP

4. ¿Cuál es la visión actual sobre calidad?
5. ¿Qué relación tiene su trabajo, sus actividades diarias como directivo de la institución, con el tema de calidad?
6. ¿Cuáles son los procesos estratégicos, misionales, de evaluación y de apoyo en el INCAP?
7. ¿Cuáles son los principales agentes de una educación de calidad?

CULTURA INSTITUCIONAL-PRODUCTOS SOCIALES Y CALIDAD

En las siguientes 11 preguntas seleccione una sola alternativa atendiendo al concepto institucional de la calidad, de acuerdo a la pregunta: ¿cómo se reflejan estos aspectos en la institución?

1. Valores y finalidades institucionales:

- A. Faltan valores comunes.
 - B. Hay subgrupos que actúan de forma común.
 - C. Son aceptados por la mayoría por presión.
 - D. Son aceptados y compartidos.
2. Una característica del desarrollo curricular en la institución es:
- A. Planeación individual.
 - B. Planeación, reflexión, preparación y evaluación conjunta.
 - C. Se abordan tareas concretas a corto plazo con poca reflexión.
 - D. Acuerdos sobre temas organizativos puntuales sin abordar la enseñanza de forma generalizada.
3. Para la asignación de tareas:
- A. Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos).
 - B. La dirección realiza una prospección y asigna a cada docente la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.
 - C. La distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos se hace de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.
 - D. La dirección decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas y se asumen tranquilamente.
4. La dinámica del trabajo es:
- A. La intervención es activa y voluntaria. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
 - B. La intervención es prácticamente nula. Se comparten pocos espacios y tiempos.
 - C. La intervención es en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.
 - D. Las intervenciones voluntarias son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.
5. La interacción entre profesionales en la institución es:

- A. Entre los profesores hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.
 - B. La institución se encuentra dividida en subgrupos y hay baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.
 - C. Hay una interacción positiva, asumida colectivamente.
 - D. Pasividad general y falta de comunicación, interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.
6. La gestión de los directivos en la institución es:
- A. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
 - B. La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos.
 - C. La dirección actúa según su propio plan de trabajo.
 - D. La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos.
7. La coordinación académica en la institución es:
- A. La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación.
 - B. Las reuniones acaban igual que como empiezan, con resultados sin valor o contradictorios.
 - C. La coordinación es rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra a hacer su seguimiento.
 - D. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
8. La forma en que se refleja la innovación en la institución es:
- A. Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos. Los cambios son poco estables.
 - B. No existe la costumbre de impulsar innovaciones.
 - C. Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus quo. Normalmente hay pocas iniciativas de cambio.

- D. El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace de la institución una organización innovadora.
9. La forma en que se refleja el conflicto en la institución es:
- A. Se perciben de forma natural las discrepancias existentes, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
 - B. Aunque se perciben las discrepancias a menudo, se prefiere no intervenir y esperar que el tiempo las solucione.
 - C. No se percibe la existencia de problemas y por lo tanto, no se siente la necesidad de resolverlos.
 - D. No se afrontan las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.
10. La forma en que se refleja la formación del profesorado en la institución es: *
- A. La formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
 - B. La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.
 - C. Hay una formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.
 - D. La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.
11. La forma en que se refleja el clima organizacional en la institución es: *
- A. Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y de la institución, aunque se mantiene una cordialidad formal.
 - B. El profesor se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marchar lo más rápidamente posible.
 - C. El profesor adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.
 - D. El profesor adopta una actitud positiva con su grupo, aunque pueden haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.

Anexo 2. Encuesta

ENCUESTA					
Nombres:				Apellidos:	
Cargo:				Edad:	
Tiempo en que ha estado laborando en la institución:				Género:	Masculino: _____ Femenino: _____
Fecha:	DD	MM	AA	Profesión:	
PRESENTACIÓN					
<p>Cordial saludo,</p> <p>En el marco de la Maestría en Educación de la Universidad Pedagógica Nacional se ha venido adelantando un estudio encaminado a profundizar en la revisión de la institucionalización del discurso de la calidad y su manifestación en el cambio institucional, a partir de la reproducción de productos sociales y la cultura organizacional en la institución educativa.</p> <p>Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas a un trabajo de grado en tanto nunca se comunicarán datos individuales.</p> <p>Le solicitamos contestar el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas ni incorrectas.</p> <p>Para nosotros es muy importante esta información, por ello agradecemos el dedicarnos un momento a responder la presente encuesta, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito diferente al de esta investigación.</p> <p>Teniendo en cuenta cada enunciado seleccione la afirmación que más se asemeja a la característica propia de su institución antes de optar por acercarse a procesos de calidad según pautas, modelos de relación, relaciones de trabajo, condiciones de trabajo, valores, creencias y hábitos.</p>					
<p>Instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Por favor seleccione con X una sola opción en cada una de las preguntas del cuestionario. ● Para diligenciar el cuestionario emplee esfero de tinta negra. ● Al responder cada pregunta piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo y en general en la institución. 					
CUESTIONARIO					

Teniendo en cuenta cada enunciado seleccione la afirmación que más se asemeja a la característica propia de su institución según pautas, modelos de relación, relaciones de trabajo, condiciones de trabajo, valores, creencias y hábitos.

1. La forma en que se reflejan valores y finalidades en la institución es:		Falta de valores institucionales comunes y abundancia de actividades individuales.
		Los valores de la institución individuales y de subgrupos. Las personas con planteamientos afines se reúnen en subgrupos y actúan de forma común.
		Los valores institucionales son aceptados por la mayoría, aunque esta aceptación a veces surge por presiones que reciben los miembros de la institución.
		Los valores institucionales son aceptados y compartidos por prácticamente todos. Las acciones que estos realizan tienen coherencia con estos valores.

2. En cuanto al currículo, la forma en que se construye en la institución es:		Los docentes planifican individualmente sus enseñanzas.
		El docente reflexiona, planifica, prepara y evalúa conjuntamente todos los aspectos del currículo.
		Los docentes forman grupos de trabajo para abordar tareas concretas. La perspectiva es a corto plazo con poca reflexión.
		El docente llega a acuerdos sobre temas organizativos puntuales y no se abordan aspectos internos de enseñanza de forma generalizada.

3. En cuanto a la asignación de tareas la forma en que se refleja en la institución es:		Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos) que sirven para asignar a cada profesor a una tarea concreta.
		La dirección de la institución realiza una prospección y asigna a cada profesor a la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.
		Distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos de acuerdo con los intereses individuales de los docentes.
		La Institución decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas que se han de realizar y se asumen tranquilamente.

4. La		La intervención activa y voluntaria de los miembros por
--------------	--	---

forma en que se refleja en la institución la intervención en la dinámica del trabajo es:		conseguir los objetivos fijados por la institución. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
		La intervención voluntaria de los miembros en la dinámica de la institución es prácticamente nula. Trabajo privado en las aulas. Se comparten pocos espacios y tiempos.
		La intervención en la dinámica de la institución es en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.
		Las intervenciones voluntarias de los(as) docentes para alcanzar los objetivos de la institución son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.
5. La forma en que se refleja la interacción entre profesionales en la institución es:	A	Entre los docentes hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.
	B	La institución se encuentra dividida en subgrupos con pocos elementos en común. Baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.
	C	Hay una interacción positiva asumida colectivamente a través del compromiso de sus miembros. Sentido de comunidad y apoyo mutuo.
	D	Pasividad general y falta de comunicación. Soledad profesional. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.
6. La forma en que se refleja la gestión de los directivos en la institución es:	A	La dirección promueve un plan de trabajo colectivo. Las responsabilidades son compartidas y todos se apoyan. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
	B	Hay propuestas colectivas e individuales. La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos.
	C	La dirección actúa según su propio plan de trabajo. Normalmente gestiona con las personas individualmente su aportación a la institución.
	D	La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos y en algunos casos compartido. Se confía en quien hace agradable la convivencia.
7. La forma en que se refleja	A	La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación. Los

la coordinación pedagógica en la institución es:		docentes cuando se reúnen ocasionalmente evitan hablar sobre cómo enseñar en el aula.
	B	Las reuniones acaban igual que como empiezan, con resultados pobres o contradictorios. Se habla sobre todo de los alumnos y del trasfondo familiar, de ellos mismos o de otros compañeros y de las grandes demandas que la sociedad impone a las instituciones educativas.
	C	La coordinación es rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. Los docentes hablan de sus experiencias de enseñanza en el aula. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra hacer su seguimiento.
	D	Hay una coordinación real en las decisiones a través de sistemas variados. Se trabaja en equipo. Los docentes intercambian frecuentemente sus experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
8. La forma en que se refleja la innovación en la institución es:	A	Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos, un grupo más activo arrastra a otro menos activo. Los cambios son poco estables.
	B	No existe la costumbre de impulsar innovaciones.
	C	Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus quo. Normalmente hay pocas iniciativas de cambio.
	D	El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace de la institución una organización innovadora.
9. La forma en que se refleja el conflicto en la institución es:	A	El profesorado percibe de forma natural las discrepancias existentes, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
	B	Aunque el profesorado percibe las discrepancias a menudo prefiere no intervenir y esperar que el tiempo las solucione.
	C	El profesorado no percibe la existencia de problemas y por lo tanto, no siente la necesidad de resolverlos.
	D	El profesorado no afronta las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.
10. La forma	A	El aprendizaje profesional es compartido. La

en que se refleja la formación del profesorado en la institución es:		formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
	B	La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.
	C	Hay una formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.
	D	La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.
II. La forma en que se refleja el clima organizacional en la institución es:	A	Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y de la institución, aunque se mantiene una cordialidad formal.
	B	El profesorado se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marcharse lo más rápido posible.
	C	El profesorado adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.
	D	El profesorado adopta una actitud positiva con su grupo, aunque puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.

Pregunta	CULTURA INDIVIDUALISTA	CULTURA FRAGMENTADA	CULTURA DE COORDINACIÓN	CULTURA COLABORATIVA
1	A	B	C	D
2	A	D	C	B
3	C	A	B	D
4	B	C	D	A
5	D	B	A	C
6	C	D	B	A
7	A	B	C	D
8	B	C	A	D
9	C	D	B	A
10	D	C	B	A
11	B	A	D	C

Anexo 3. Entrevistas

Entrevista Sujeto D 1

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora.

Presentación

Elizabeth Suárez, trabajé en el INCAP hace un poco más de 12 años como coordinadora de aprendices y opciones laborales, soy administradora de empresas, especialista en gerencia de proyectos, auditora de calidad, tengo experiencia como directiva en instituciones de educación. Soy egresada de la Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Mis experiencias en temas de calidad han sido como asesora externa de procesos de calidad y auditora generalmente en instituciones educativas, actualmente trabajo en una institución universitaria.

CALIDAD

1. ¿Cuál es su concepto de calidad?

Para mí la calidad es hacer las cosas bien. No obstante, considero que se relaciona a los factores inmersos en un producto o servicio, los cuales deben cumplir con unas características específicas que se relacionan finalmente a la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario.

CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1. ¿Cuál es la importancia de la calidad en la institución educativa?

El servicio ofrecido por una institución educativa impacta directamente en la formación de los estudiantes, y teniendo en cuenta la responsabilidad que se adquiere, teniendo claro que de esta formación depende el futuro de estas personas es absolutamente necesario que en dicho proceso se encuentre un altísimo nivel de calidad.

2. ¿Cuál es su concepción sobre la calidad en la institución educativa?

El objetivo principal de la educación desde la perspectiva del profesor debe ser el conseguir que sus estudiantes desarrollen las habilidades y competencias que garanticen el aprendizaje de los temas vistos, y para mí este debe ser el estandarte de la calidad en la educación teniendo en cuenta que detrás de todo esto está toda una serie de procesos que de igual manera se deben hacer con calidad.

3. ¿Cómo se define una buena institución de educación para el trabajo y desarrollo humano?

Considero que una buena institución de educación para el trabajo y desarrollo humano se define como una institución de calidad o pertinente en la medida que los egresados logran ubicarse en el sector productivo con mayor facilidad y en tiempos cortos. Sin embargo, esto está sujeto a las demandas del sector.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que deberían superar las instituciones educativas para mejorar su calidad?

Inicialmente considero que en algunos casos las estructuras curriculares no cumplen con lo requerido por los sectores productivos del país, por otra parte, creo que el modelo educativo requiere modificaciones desde la parte de infraestructura hasta los diseños curriculares, precisamente creo que uno de los principales problemas radica en la infraestructura dado que no cumple en muchos casos con los criterios mínimos para poder desarrollar la formación, otro inconveniente radica en el nivel académico de los docentes puesto que en algunos casos no cumplen con las expectativas requeridas.

5. ¿Qué determina si una institución educativa está ofreciendo o no calidad?

Creo que lo determina el sector productivo pues finalmente son ellos quienes vinculan a los egresados y en ese orden de ideas retroalimentan a las instituciones frente al desempeño y conocimiento de los egresados. En ese caso considero que el principal factor que lo determina es

la ubicación laboral en el menor tiempo, dado que si las personas tienen la competencia su ubicación tiende a generarse en menor tiempo.

CALIDAD EN EL INCAP

1. ¿Hace cuánto tiempo se adoptó el concepto de calidad en la institución?

Hace 14 años el Instituto Colombiano de Aprendizaje INCAP inició la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basada en la norma internacional ISO 9001 que permitiría identificar, controlar y mejorar los servicios tanto al interior como al exterior de la institución.

2. ¿Cuáles han sido los beneficios para la institución y el servicio que presta?

Considero que los beneficios más importantes que el Instituto Colombiano de Aprendizaje INCAP ha obtenido una vez decide implementar la calidad en sus servicios son:

- La articulación de procesos que permiten dar una respuesta más oportuna a las solicitudes de los interesados.
- Una cultura organizacional con sentido de pertenencia.
- Planear y mejorar sus servicios.
- La toma de acciones que permiten disminuir el riesgo.
- Conocer y controlar las metas.
- Mejoramiento en sus recursos (tangibles, intangibles y humanos).
- Reconocimiento como una de las mejores instituciones de educación para el trabajo y desarrollo humano.
- La ejecución de alianzas y redes interinstitucionales.

3. ¿Cuál es su visión actual sobre la calidad en el INCAP?

La calidad para el Instituto Colombiano de Aprendizaje INCAP se convirtió en un requisito vital que le permite demostrar la coherencia entre sus propósitos y las acciones que realiza como institución de educación.

A partir de las comprensiones institucionales del INCAP

1. ¿Cuál es la visión actual sobre calidad?

El cumplimiento de los procesos de acuerdo con la planeación estratégica, el compromiso y pertinencia del actuar de cada uno de sus funcionarios en pro de los buenos resultados en las auditorias de calidad que le permitan mantener los estándares de competitividad en el gremio de la educación.

2. ¿Qué relación tiene su trabajo, sus actividades diarias como directivo de la institución, con el tema de calidad?

Independientemente del rol desempeñado por cualquiera de los funcionarios vinculados al INCAP, las actividades desarrolladas por los mismos están encaminadas a prestar un buen servicio donde se resalten los valores corporativos y la esencia que le imprimió su fundador resaltando la importancia del cliente y la satisfacción del servicio.

3. ¿Cuáles son los procesos estratégicos, misionales, de evaluación y de apoyo en el INCAP?

Procesos misionales: estructuración, desarrollo de programas y administración del estudiante, bienestar estudiantil.

Procesos estratégicos: calidad, planeación estratégica y satisfacción.

Procesos de apoyo: gestión humana, financiero y TIC.

4. ¿Cuáles son los principales agentes de una educación de calidad?

Los principales agentes de la educación con calidad son:

- Profesores calificados.

- Laboratorios de aprendizaje interactivos.
- Talento humano apropiado.
- Comunidad participativa.
- Cultura familiar.
- Directivos presentes.
- Participación en la sociedad.

En las siguientes 11 preguntas seleccione una sola alternativa atendiendo al concepto institucional de la calidad, de acuerdo a la pregunta: ¿cómo se reflejan estos aspectos en la institución?

1. Valores y finalidades institucionales:

- a. Faltan valores comunes.
- b. Hay subgrupos que actúan de forma común.
- c. Son aceptados por la mayoría por presión.
- d. Son aceptados y compartidos.

2. Una característica del desarrollo curricular en la institución es:

- a. Planeación individual.
- b. Planeación, reflexión, preparación y evaluación conjunta.
- c. Se abordan tareas concretas a corto plazo con poca reflexión.
- d. Acuerdos sobre temas organizativos puntuales sin abordar la enseñanza de forma generalizada.

3. Para la asignación de tareas:
 - a. Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos).
 - b. La dirección realiza una prospección y asigna a cada docente la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.
 - c. La distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos se hace de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.
 - d. La dirección decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas y se asumen tranquilamente.

4. La dinámica del trabajo es:
 - a. La intervención es activa y voluntaria. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
 - b. La intervención es prácticamente nula. Se comparten pocos espacios y tiempos.
 - c. La intervención es en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.
 - d. Las intervenciones voluntarias son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.

5. La interacción entre profesionales en la institución es:
 - a. Entre los profesores hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.
 - b. La institución se encuentra dividida en subgrupos y hay baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.

- c. Hay una interacción positiva, asumida colectivamente.
 - d. Pasividad general y falta de comunicación, interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.
6. La gestión de los directivos en la institución es:
- a. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
 - b. La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos.
 - c. La dirección actúa según su propio plan de trabajo.
 - d. La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos.
7. La coordinación académica en la institución es:
- a. La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación.
 - b. Las reuniones acaban igual que como empiezan, con resultados sin valor o contradictorios.
 - c. La coordinación es rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra hacer su seguimiento.
 - d. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
8. La forma en que se refleja la innovación en la institución es:

- a. Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos. Los cambios son poco estables.
 - b. No existe la costumbre de impulsar innovaciones.
 - c. Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus quo. Normalmente hay pocas iniciativas de cambio.
 - d. El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace de la institución una organización innovadora.
9. La forma en que se refleja el conflicto en la institución es:
- a. Se perciben de forma natural las discrepancias existentes, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
 - b. Aunque se perciben las discrepancias, a menudo se prefiere no intervenir y esperar que el tiempo las solucione.
 - c. No se percibe la existencia de problemas y por lo tanto, no se siente la necesidad de resolverlos.
 - d. No se afrontan las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.
10. La forma en que se refleja la formación del profesorado en la institución es: *
- a. La formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
 - b. La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.

- c. Hay una formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.
 - d. La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.
11. La forma en que se refleja el clima organizacional en la institución es: *
- a. Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y de la institución, aunque se mantiene una cordialidad formal.
 - b. El profesor se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marcharse lo más rápido posible.
 - c. El profesor adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.
 - d. El profesor adopta una actitud positiva con su grupo, aunque puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.

Entrevista Sujeto Directivo 2

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora.

Bueno mi nombre es Santiago Largacha, yo tengo 38 años, llevo en esto de la calidad más de 12 años, el cargo que ocupo en el INCAP es el de vicepresidente de calidad, estrategia y desarrollo y empezamos este cambio cultural de transformación en el INCAP en el año 2006, hace 12 años, mi experiencia en el área de la calidad se hace 13 años, y empezamos a trabajar con las normas ISO 9001, en esa época en versión 2000, posteriormente cambiaron a 2008 y en la actualidad hasta 2015, esa es más o menos el tema de la trayectoria, tengo una empresa de

consultoría que se llama Largacha Consultores pues que se ha hecho implementación de Isis certificaciones a más de ST empresas en diferentes ciudades del país.

CALIDAD

1. ¿Cuál es su concepto de calidad?

Bueno el concepto de calidad es que todas las partes interesadas estén satisfechas, todas las personas, organismos, entes hacen parte de una organización estén satisfechos con un producto o con un servicio que se presente, que el cliente como probablemente principal parte interesada al recibir un producto o un servicio esté satisfecho con el producto o servicio que recibe, que este le llene sus necesidades y sus expectativas y que al usar, probarlo, utilizarlo ETC, que esté totalmente satisfecho con ese producto, que el productor de si la empresa que la produce sus accionistas sus dueños, sus colaboradores, que en el momento de prestar ese servicio o producir ese bien estén satisfechos los empleados, estén satisfechos, estén contentos con la labor que están desempeñando y que le hacen a la comunidad, prestar ese servicio, que los accionistas estén contentos, satisfechos, que se vea la retribución económica al riesgo que están corriendo en esas inversiones, que haya utilidad, que pueda ver crecimiento y ganancias para la empresa, que la comunidad, los proveedores, los entes de control, estén satisfechos en las condiciones y en la forma como ese producto se está prestando, cuando todos esos partes interesadas están satisfechos podemos hablar de calidad.

CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1. ¿Cuál es la importancia de la Calidad en la institución educativa?

La importancia de la calidad María es toda la calidad, no es un departamento, no es un área, no es un cargo, no es un rol, la calidad, lo miramos en la pregunta anterior, es que un producto o un servicio satisfaga las necesidades de todos los involucrados en una institución educativa,

entonces calidad es que las clases en una institución educativa se dicten bien, que los programas de formación sea cual sea su nivel sean buenos programas, que estén diseñados, bien elaborados, bien hechos, que los profesores dictan bien las clases, que las preparen, que sean buenos profesores, que sean idóneos, que los ambientes de aprendizaje sean buenos ambientes de tal de formación, que estén en buenas condiciones, que aporten que los estudiantes tengan todas las herramientas de trabajo necesarias para adquirir sus competencias y sus conocimientos sin importar el nivel donde estén, entonces la calidad es eso, es que funcione simplemente.

Entonces esa es la importancia que ¿qué tan importante es estar certificado en calidad? eso es otra cosa, alguien puede decir que es más importante o menos importante para una empresa.

2. ¿Cuál es su concepción sobre la calidad en la institución educativa?

Pues mi concepción sobre la calidad es precisamente eso, que es una **institución que logra cumplir con la necesidad, expectativas de todos los miembros, de las partes** interesadas, entonces una buena institución de educación para el trabajo es aquella que **logra desarrollar en los estudiantes las competencias que tienen que aprender para poder insertarse a la vida laboral,** sabiendo como tú bien lo sabes María que si las mesas sectoriales han definido unas competencias que los estudiantes deben aprender, entonces una buena institución de formación para el trabajo es la que **logra identificar las mejores competencias posibles,** tener **los mejores profesores posibles con experiencia en el sector real, en el sector productivo,** los mejores **ambientes de aprendizaje** posibles, la mejor **metodología** posible con un **bienestar** adecuado y excelente para los estudiantes, con práctica simulación, es un acompañamiento permanente a los estudiantes para que en la medida, en el momento mágico, llegue un estudiante que estuvo en aula 3 semestres o 4 semestres llega a la empresa realmente haya estado como cuando un piloto que estuvo en un simulador, **ese cambio a la realidad sea lo menos traumático posible,**

prácticamente que él diga yo ya sabía cómo era esto, tanto en el saber como en el saber hacer y como en el saber ser, donde que todas las materias de una institución de educación para el trabajo tienen que estar encaminado hacia esos saberes que son los que necesita un estudiante ya para afrontar la vida laboral, eso es calidad. Esa es la concepción de calidad, cuando eso se logra estamos hablando de calidad.

3. ¿Cómo se define una buena institución de educación para el trabajo y desarrollo humano?

Hay buenas instituciones o malas instituciones. **Las instituciones buenas donde cuentan con buenos profesores, buenos clientes, buenos procesos, buenas clases, buenos diseños curriculares y que eso armónicamente se presta bien el servicio y satisface las necesidades y expectativas de los estudiantes, eso es calidad,** no es un área, no es una norma, no es algo adicional, las normas pues dictan unos requisitos que ayudan a que las empresas presten un buen servicio y tengan buenos profesores, buenos laboratorios, buenos ambientes de aprendizaje, pero realmente la importancia de la calidad. **Una buena institución es una institución que crece, una institución que tiene más estudiantes, que puede representar un crecimiento económico etcétera, etcétera,** entonces la importancia es toda porque es de eso depende que logre ser una buena empresa o una mala empresa. Pero lo importante es que la empresa sea buena es decir que utiliza esos estándares de calidad para hacer una buena empresa no para estar certificado necesariamente.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que deberían superar las instituciones educativas para mejorar su calidad?

Digamos que María, que los principales problemas que se puede presentar en el, en el sistema de gestión de la calidad, digamos que no, no podríamos definir un solo problema, por mi

experiencia, y **un tema con la gente, difícil, importante, la cultura de la gente no es, no es fácil,** la gente le gusta hacer las cosas como cree que es lo mejor muchas veces, o también la en muchos casos la ley del menor esfuerzo se ve representado también en las personas mucho, sea muchas veces los procesos están identificados, los ambientes de aprendizaje existen, las metodologías existen y las personas pues **simplemente no se comprometen** de lo mismo, entonces hay que hacer un esfuerzo muy grande para que las personas se monten en el tren y lograr que la gente se acostumbre a eso, **cuando la gente se acostumbra a eso sin estarlo pensando es lo que se llama que han adquirido la cultura de calidad,** los procesos muchas veces también son dificultades en que las empresas no hacen un esfuerzo para identificarlos, para para **identificar métodos y formas de de las cosas que conlleven a la mejora continua** y al y a la buena prestación del servicio, otros problemas que se pueden presentar en otros casos es la falta de inversión en buenos ambientes aprendizajes, en buenos equipos, en tener las cosas bien, la calidad también exige aunque no necesariamente lo más costoso y lo última tecnología, pero sí exige que los equipos, los ambientes, los dispositivos que tenga la empresa pues que estén funcionando adecuadamente y pues sean idóneos para apoyar el proceso de formación, también en otros casos los problemas es por la **alta dirección, el no comprender que calidad es hacer las cosas bien y satisfacer a las partes y si no confundir calidad con una certificación de calidad** le hace mucho daño a las empresas porque los dueños y los altas direcciones de las empresas creen que calidad certificarse, aquellos que quieren seguir actuando igual o sea entonces llaman a un consultor, un asesor, cualquier persona que les colabore, para que implemente la norma de calidad, pero ellos quieren seguir haciendo lo mismo, entonces hacer un verdadero sistema de gestión de la calidad con un gerente que no sepa o no conoce es otro problema.

5. ¿Qué determina si una institución educativa está ofreciendo o no calidad?

Que terminaría si una institución educativa está ofreciendo o no calidad es si las partes interesadas están satisfechas, si cumple la normatividad, si no tiene sanciones y no tiene problemas legales, si está dentro del marco legal que la regula, en este caso pues el marco legal colombiano del Ministerio de Educación; si cumple con sus proveedores, si tiene buenos proveedores, los proveedores están satisfechos, entregan buenos productos y los clientes están contentos, felices, re-comprando el servicio, re-utilizando el servicio; si, si todas las partes, los accionistas, los dueños, están ganando dinero y la empresa puede estar creciendo y creciendo.

Perdón estamos hablando de si eso es lo que determina si una institución tiene calidad, puede no cumplirse lo anterior, y vuelvo y repito, estar certificada, tener todas las certificaciones posibles, pero si no se están cumpliendo las necesidades y las expectativas de las partes interesadas simplemente no hay calidad.

CALIDAD EN EL INCAP

1. ¿Hace cuánto tiempo se adoptó el concepto de calidad en la institución?

Mira, el concepto de calidad en el INCAP se **incorporó desde el momento de su nacimiento** porque compromiso de la alta dirección fue total con la calidad, la calidad **entendida**, vuelvo y repito, como **hacer las cosas bien y cumplir con las necesidades y las expectativas de los clientes** y de las demás partes interesadas. Es decir, atender bien que los profesores sean buenos, que los programas sean buenos, respetar y cumplir los hora, ofrece el mejor servicio posible a los estudiantes, cumpliendo la normatividad, cumpliendo la ley 3; desde el mismísimo nacimiento del INCA en 1986 en el barrio Belén, el concepto **de calidad** nació, porque fue una **extensión del concepto de calidad de vida** de su fundador, que conoces perfectamente.

Ahora bien, sobre el año 2004 más o menos, empieza a buscarse la posibilidad, mi persona todavía no había llegado al INCAP, pero empieza a buscarse la posibilidad, me lo contó Jairo del tema de FQM, Jairo empieza a trabajar y empieza a manejar el modelo, tratar de manejar el modelo de FQM, empieza a trabajar eso más o menos en el 2004 ya como pensando en una norma o algo de calidad porque vuelvo y te repito, desde el comienzo que nació se hizo el formatico, el procedimiento, **porque ese es el estilo gerencial de un líder que que que actúa con calidad**, cuando yo llego en el 2006 ya en efecto yo le digo a Don Jairo Lesmes, me le digo ‘mire Jairo lo que está haciendo es extraordinario no es sino **organizar unas cosas** y la certificación de calidad se la dan por añadidura’, entonces ahí se incorporó en el **2006 el concepto va de lograr una certificación de calidad**.

2. ¿Cuáles han sido los beneficios para la institución y el servicio que presta?

Es el mismo INCAP, es **el mismo resultado de INCAP** pues pasó de tener unos estudiantes, de tener muy poquitos estudiantes a tener muchos. Sí, pues creció como empresa y le cambió la vida a sus fundadores, el concepto como tal de calidad, de su forma de ser o la certificación de calidad, pues ayudó un poco en el reconocimiento, en lograr las normas 5555, poder manejar los contratos de aprendizaje, poder haber hecho ampliación de cobertura con el SENA y pues estar dentro del club del reconocimiento del ministerio y esa credibilidad y posicionamiento del INCAP, **pero lo que realmente sirve es hacer las cosas bien**, que el estudiante esté satisfecho y lo que no hemos hecho también, no somos más grandes porque no hemos logrado hacer lo mejor con los retos que hemos tenido así así lo veo yo Mari.

3. ¿Cuál es su visión actual sobre la calidad en el INCAP?

La visión actual sobre la calidad INCAP es que la institución **comprende en la calidad verdaderamente como la prestación del servicio** y no solamente como las certificaciones, lo

cual es una orientación muy positiva para una institución, sin embargo, debe mejorar con los relevos generacionales y producto de esta entrevista, de esta tesis que hemos venido adelantando, como nación muy muy de enfoque, y ese sentido de pertenencia de la calidad, **pues se debe lograr que esa mismo sentido perdure en el tiempo, no solamente acogido a una figura o a un o a una necesidad**, sino que eso perdure en el tiempo para que la calidad no se vaya a ver deteriorada en ningún momento.

A partir de las comprensiones institucionales de INCAP

1. ¿Cuál es la visión actual sobre calidad?

La visión actual de INCAP sobre la calidad INCAP, es que la institución **comprende en la calidad verdaderamente como la prestación del servicio.**

2. ¿Qué relación tiene su trabajo, sus actividades diarias como directivo de la institución, con el tema de calidad?

En la realización de los sucesos básicamente, que lo cada uno de los **procesos cuente con una metodología de mejora continua**, es decir, que se está establecido el PHVA de cada proceso el planear, hacer, verificar y actuar, el actuar para cada uno de los procesos, entonces en los diferentes espacios que tienen la dirección de calidad, con cada uno de los procesos lo que se mira es eso, que **los procesos estén planeados, estén bien planeados y que la planeación, lo escrito, la teoría de cada uno de ellos, lleve a cubrir las necesidades y las expectativas de todas las partes interesadas**, una vez ganada esa batalla de que esté planeado se debe hacer y verificar el hacer de cada uno de los procesos para asegurarnos que se teje dándolo planear, el tercer paso es verificar si se está haciendo lo que se planeó, y por último asegurarnos que cada

uno de los procesos esté tomando las acciones correctivas, preventivas y de mejora para el mejoramiento propio de cada uno de los procesos que son los que entre **resultados de a los clientes** y que ellos son los que finalmente dicen si están satisfechos o no, que es lo que define la calidad.

3. ¿Cuáles son los procesos estratégicos, misionales, de evaluación y de apoyo en INCAP?

Procesos misionales: estructuración curricular, desarrollo académico y administración del estudiante, bienestar estudiantil, planeación institucional, satisfacción, calidad.

Procesos de apoyo: gestión humana, procesos administrativos y financieros, y apoyo tecnológico.

4. ¿Cuáles son los principales agentes de una educación de calidad?

Los principales agentes de la educación de calidad, entonces entendemos agentes como actores exactores los agentes, y pues las personas, **digamos las personas que son los facilitadores** o los agentes del tema de calidad, **cada rol tiene una responsabilidad**, tiene entonces hay una figura, la alta dirección, digamos, es un agente importante **porque debe tener ese compromiso y esa esa directriz clara** de hacer las cosas bien siempre. Está también una figura muy relevante los que hemos denominado acá al dueños del proceso, cada proceso se le ha establecido un responsable y es el que tiene que lograr que la metodología de PHVA se haga y en cada uno de esos procesos, entonces ellos son fundamentales para la implementación del sistema, otros agentes **serán los ejecutores** ya de los procesos que es importante que ellos reciban la instrucción, es importante la formación y capacitación para que ellos de forma tranquila ejecuten sus labores del día a día de ellos, estén relacionadas en cumplir lo que se ha planificado, pero el rol más relevante en un proceso sin dudas dueño de proceso y su **responsabilidad es garantizar que esos resultados satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas.**

CULTURA INSTITUCIONAL-PRODUCTOS SOCIALES Y CALIDAD

En las siguientes 11 preguntas seleccione una sola alternativa atendiendo al concepto institucional de la calidad, de acuerdo a la pregunta: ¿cómo se reflejan estos aspectos en la institución?

1. Valores y finalidades institucionales:
 - a. Faltan valores comunes.
 - b. Hay subgrupos que actúan de forma común.
 - c. Son aceptados por la mayoría por presión.
 - d. Son aceptados y compartidos.

2. Una característica del desarrollo curricular en la institución es:
 - a. Planeación individual.
 - b. Planeación, reflexión, preparación y evaluación conjunta.
 - c. Se abordan tareas concretas a corto plazo con poca reflexión.
 - d. Acuerdos sobre temas organizativos puntuales, sin abordar la enseñanza de forma generalizada.

3. Para la asignación de tareas:
 - a. Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos).
 - b. La dirección realiza una prospección y asigna a cada docente la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.
 - c. La distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos se hace de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.

- d. La dirección decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas y se asumen tranquilamente.
4. La dinámica del trabajo es:
 - a. La intervención es activa y voluntaria. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
 - b. La intervención es prácticamente nula. Se comparten pocos espacios y tiempos.
 - c. La intervención es en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.
 - d. Las intervenciones voluntarias son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.
 5. La interacción entre profesionales en la institución es:
 - a. Entre los profesores hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.
 - b. La institución se encuentra dividida en subgrupos y hay baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.
 - c. Hay una interacción positiva, asumida colectivamente.
 - d. Pasividad general y falta de comunicación. Interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.
 6. La gestión de los directivos en la institución es:
 - a. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.

- b. La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos.
 - c. La dirección actúa según su propio plan de trabajo.
 - d. La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos.
7. La coordinación académica en la institución es:
- a. La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación.
 - b. Las reuniones acaban igual que como empiezan, con resultados sin valor o contradictorios.
 - c. La coordinación es rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra hacer su seguimiento.
 - d. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
8. La forma en que se refleja la innovación en la institución es:
- a. Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos. Los cambios son poco estables.
 - b. No existe la costumbre de impulsar innovaciones.
 - c. Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus quo. Normalmente hay pocas iniciativas de cambio.
 - d. El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace de la institución una organización innovadora.

9. La forma en que se refleja el conflicto en la institución es:
- a. Se percibe de forma natural las discrepancias existentes, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
 - b. Aunque se perciben las discrepancias, a menudo se prefiere no intervenir y esperar que el tiempo lo solucione.
 - c. No se percibe la existencia de problemas y por lo tanto, no se siente la necesidad de resolverlos.
 - d. No se afronta las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.
10. La forma en que se refleja la formación del profesorado en la institución es: *
- a. La formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
 - b. La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.
 - c. Hay una formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.
 - d. La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.
11. La forma en que se refleja el clima organizacional en la institución es: *
- a. Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y de la institución, aunque se mantiene una cordialidad formal.

- b. El profesor se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marcharse lo más rápido posible.
- c. El profesor adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.
- d. El profesor adopta una actitud positiva con su grupo, aunque puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.

Entrevista Sujeto Directivo 3

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora.

Presentación

Mi nombre es Andrés Eduardo Galvis Martínez, soy el vicepresidente ejecutivo de la organización INCAP, tengo 28 años, trabajo en la institución hace 3 años aproximadamente.

Soy ingeniero mecánico y economista de profesión, tengo una maestría en inteligencia analítica para la toma de decisiones y soy candidato a maestro en finanzas, mi rol en la compañía es un muy cercano a la junta directiva alrededor del planteamiento estratégico, operacional y financiero de las unidades del grupo que incluye a INCAP.

Tengo aproximadamente 6 años de experiencia, que incluyen 3 años de experiencia en la industria siderúrgica, un año previo en la industria de telecomunicaciones y un año la industria farmacéutica en un intercambio en México, y los últimos 3 años me vengo desempeñando como ya lo dije en la vicepresidencia ejecutiva en el sector de la educación principalmente, y bueno también vale la pena aclarar que soy egresado como técnico laboral del INCAP en varios

programas técnicos, aproximadamente 4, en electrónica, sistemas, administración y finanzas e inglés.

CALIDAD

1. ¿Cuál es su concepto de calidad?

Calidad es el cumplimiento de los requisitos explícitas determinados en una norma, pero no limitados a ellos, forma importante, **incluye además los requisitos inherentes del cliente** que son manifestados por él, o que se le decía es que aunque no esté manifestadas están latentes como un compromiso social y económico con el cliente con el país y con él.

CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1. ¿Cuál es la importancia de la Calidad en la institución educativa?

El primordial impacto la generación de procesos con calidad basado en el concepto en el que hablaba, que no solamente son los requisitos expuestos por la norma, la ley, sino en el compromiso los stakeholders (todos los actores sociales que producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa). Así, por ejemplo, los dueños de una compañía, sus trabajadores, la comunidad donde esta opera y sus proveedores, entre otros forman parte de este grupo. **En la educación van más allá inclusive de la comunidad de hoy y que refleja la comunidad del mañana, para mí es un ente fundamental y es ver tal en los procesos académicos administrativos y a la comunidad estudiantil.**

2. ¿Cuál es su concepción sobre la calidad en la institución educativa?

Pues mi concepción sobre la calidad es precisamente el **impacto**, que no solamente son los requisitos expuestos por la norma, la ley, sino en el compromiso los stakeholders (todos los actores sociales que producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados).

3. ¿Cómo se define una buena institución de educación para el trabajo y desarrollo humano?

Una buena institución de formación para el trabajo y el desarrollo humano es una institución que tiene como **primordial enfoque a la calidad en una mirada prospectiva el presente, es el resultado de muchos efectos históricos y coyunturales de en el pasado y las decisiones que hoy** tienen a los procesos educativos como los tienen, pero mi opinión es la buena institución de educación para el trabajo por su enfoque en la industria, por su enfoque de pertinencia en el sector real, debe estar pensando más allá de ello y **pensando en los requisitos del mañana y en el cumplimiento de las expectativas de una sociedad en general.**

4. ¿Cuáles son los principales problemas que deberían superar las instituciones educativas para mejorar su calidad?

Cerrar las brechas en el contexto socioeconómico de un país inequitativo cerrar las brechas de un país con un idiosincrático discriminan discriminante, cerrar las brechas tecnológicas de una economía emergente como la nuestra, en la cual profesionales técnicos, tecnólogos de otros países están al es muy distintos a nosotros debido a esas diferencias tecnológicas, cerrar la brecha política y de acceso a los recursos disponibles del Estado para construir conocimiento y aplicar conocimiento, cerrar la brecha de género es otro de los grandes

desafíos, cerrar la brecha ideológica, somos por excelencia países con bastante conservadores y con enfoques religiosos, y bueno varias circunstancias de tipo antropológico y hasta ontológico que nos definen como un país particularmente emergente. Así que el gran desafío que tienen en mi opinión todas las instituciones de educación es lograr **encontrar y converger a esas diferentes disciplinas, razas, géneros, estratos socioeconómicos en un solo momento, encuentro que es la educación.**

5. ¿Qué determina si una institución educativa está ofreciendo o no calidad?

Para mí es muy importante la **percepción de los stakeholders** (todos los actores sociales que producto de las decisiones y objetivos de una empresa se pueden ver afectados, ya sea de forma positiva o negativa), en un proceso acá, es decir, el formador tiene una percepción sobre la educación que él mismo está impartiendo, el estudiante tiene una percepción sobre la educación él está recibiendo, los padres de los estudiantes y las familias que se benefician o se perjudican eventual y lastimosamente por la educación que están recibiendo, el sector, la economía, la política del país, la participación por ejemplo democrática, que es el resultado de procesos académicos también y de pensamiento; me parece que se queda corta una respuesta, creo que es mejor decir que la **opinión en general de los stakeholders me permite a mí tener una perspectiva más general** de qué es, en ese sentido **ellos son los determinantes de la calidad académica** que determina que efectivamente hay un avance alrededor de la calidad académica; pues precisamente este proceso, **que es un transformador de vidas,** impacte a todos los entes desde los formadores a las familias, impacte **positivamente** de la manera que sea, no importa si es desde el punto de vista económico, emocional, personal, en comunidad, no importa, pero tienen que dar un impacto; la educación eventualmente podría también tener un impacto negativo

y una disminución de esos modelos de convergencia social que necesitan el país a través de los mecanismos de la educación.

CALIDAD EN EL INCAP

1. ¿Hace cuánto tiempo se adoptó el concepto de calidad en la institución?

Hace **32 años INCAP habla de calidad y fue forjado con ese concepto en mente y únicamente con ese concepto,** y me parece que ha sido la bandera que le ha traído los éxitos, Alexis John el reconocimiento.

2. ¿Cuáles han sido los beneficios para la institución y el servicio que presta?

Bueno, para la institución **me parece que le ha dado forma a la palabra y ha institucionalizado en nuestra compañía,** desde el principio la constituyó como una institución de educación alrededor de la calidad, me parece que es lo primero, y con respecto pues al servicio pues como como es una parte inherente de la compañía **todos los procesos convergen hacia ese mismo ideal,** de manera que el resultado estado del servicio de la educación prestado pues es el resultado de sus procesos de convergencia, que si bien no son perfectos por lo menos tienen un delineamiento claro hacia el enfoque de la mejoras, el enfoque del PHVA y hacia al enfoque de la importancia que tienen en los procesos internos de las personas que hacen parte de la comunidad estudiantil, así que eso al final ha representado un servicio que no siendo perfecto **propende por la mejora continua y la pertinencia** no solamente desde el punto de vista económico sino también social.

3. ¿Cuál es su visión actual sobre la calidad en el INCAP?

INCAP está pasado por un proceso de sucesión en la junta, si bien y en las que los altos directivos, yo inclusive hago parte de ese proceso sucesión del poder, como una incorporación de

una visión diferente y joven alrededor de las necesidades actuales del contexto en el cual actúa la compañía, eso ha traído cosas buenas, y ha traído cosas no tan buenas con grandes oportunidades de mejora, una de ellas es justamente la **desconexión de los ideales corporativos** que se dan en la alta gerencia **alrededor del concepto de la calidad** y los que realmente están siendo aplicados, inclusive, en el aula de clase, es una gran preocupación el gran desafío que tiene las generaciones futuras que dirigen a la institución porque de no encontrar un momento de convulsión alrededor del esto y la calidad y de no incorporar correctamente esas intenciones, de no mantener al **origen como concepto**, con las **nuevas necesidades tecnológicas, pedagógicas del mercado en general, nosotros tendríamos una ruptura grande en el en el modelo de calidad,** y estamos pasando precisamente por ese trance, entonces, ya que es un momento muy importante puede llegar a partir positiva o negativamente la historia de la institución, nuevamente porque es cómo yo **adapto los principios de la calidad fundacional** al contexto de hoy, al mercado de la educación de hoy ,a la sociedad de hoy, a los muchachos del hoy, y peor aún a los muchachos del mañana, porque por su pues todo esto debe ser algo que debe pasar generación a generación independiente a que cambien las maneras de demostrarlo en el proceso educativo académicos y **debe ser un concepto que esté claro y que haga parte nuestra cultura organizacional,** y en nuestro concepto gerencial estamos pasando por ese trance y es un momento muy muy importante para la institución que podría terminar en algo bueno o en algo no tan bueno .

A partir de las comprensiones institucionales del INCAP

1. ¿Cuál es la visión actual sobre calidad?

Bueno yo pienso que el concepto de calidad justamente está sufriendo un rompimiento en las diferentes cadenas de la comunidad educativa y ese es el desafío planteado en la pregunta

anterior, porque siento que muchas de las instancias de la institución **la calidad podría ser un mero requisito de norma,** para otros, incluyéndome a mí, el **requisito va más allá de la norma,** como lo dije desde un principio, pero siento que eso no está siendo incorporado a los procesos académicos, administrativos **y no se convierte como en un principio de debería ser en un estilo de vida, en un estilo de gerencia, en un estilo de trabajo sino que se convierte en un requisito meramente la Norma,** y al convertirse en un requisito pues se lleva a la mano en un formato, en un procedimiento y terminan siendo una jaula para las diferentes las alternativas, que creo que ofrece el sector de la educación alrededor del proceso tan bonito que es educar, y justamente enclaustra demasiado fuertes la comunidad académica alrededor de un concepto en mi opinión mal interpretado de la calidad, y le **representa muchas barreras a un modelo que no debería tener barreras, que debería ser más amplio, debería tener diferentes alternativas de interpretación,** entonces lo cierra demasiado y hoy en día ese cierre pues está significando **rompimientos entre los conceptos de calidad entre diferentes agentes de la institución.**

2. ¿Qué relación tiene su trabajo, sus actividades diarias como directivo de la institución, con el tema de calidad?

Mi rol en la compañía es un muy cercano a la junta directiva alrededor del planteamiento estratégico, operacional y financiero de las unidades del grupo que incluye a INCAP.

3. ¿Cuáles son los procesos estratégicos, misionales, de evaluación y de apoyo en INCAP?

El proceso misional debería ser solamente **uno en el que converja la comunidad estudiantil, en general, con un único objetivo que es el de ser pertinentes para la sociedad,** ese debería

ser el único criterio de un proceso misional, que resuma, por supuesto, los diferentes elementos que componen la a la comunidad estudiantil, me refiero a bienestar, me refiero a estructuración, me refiero... creería que todos deben estar en un mismo proceso con una sola salida que es **ser pertinentes para la sociedad**, esa es la única salida, en mi opinión que deben tener, ya internamente pues define procedimiento, estratégicamente pensaría que tiene que haber un proceso de plan institucional con un enfoque hacia el futuro, revisando las perspectivas futuras de la educación, sería también el único proceso que yo dejaría estratégico planeación, y en el apoyo pues sí dejaría varios que desde mi perspectiva son bien importantes uno es el financiero evidentemente, pues en un país como Colombia donde el proceso de la educación se privatiza, obviamente por la incapacidad del Estado para poder tener a toda su población educada, pues representa que las instituciones privadas tenemos un desafío importante de ser pertinentes, pero también ser sostenibles, entonces, creería que es un tema importante, en el soporte otro tema hoy en día importante en el soporte es tecnología de la información, los desafíos con la educación virtual con las generaciones que hoy en día se están educando imponen muchos temas que creería que hacen parte de un proceso, con unas entradas y una salidas que deben diferenciarse para lograr el cumplimiento de ese, otro que yo nunca sacaría de un proceso de apoyo y soporte pues es la parte de mercadeo, me parece importante porque la proyección de la comunidad estudiantil y de ese proceso misional debe hacerse correctamente, y debe tener unos componentes más allá de la cantidad estudiantes matriculados, y es por ejemplo el impacto a la sociedad y cómo nosotros estamos mostrando nuestro resultados y más que mostrando, cómo nosotros estamos impactando con esos resultados de la academia a la sociedad en general, y me parece que el mercado debe hacer esa conexión entre los sectores externos y los factores internos y los resultados de los procesos del único proceso misional, y evidentemente dejaría otro que

hable, como el desarrollo y crecimiento de las personas en la institución, los procesos de selección, el clima laboral, el desarrollo de un plan de vida como parte de la comunidad estudiantil, creería que estos son los procesos.

4. ¿Cuáles son los principales agentes de una educación de calidad?

Primero la **planta de formadores**, ese es el ente principal y ente generador de ese concepto de la calidad, segundo la **comunidad estudiantil** alrededor de los diferentes agentes que actúan dentro de un proceso natural de calidad académica, que no están resumidos en la parte de la del docente como un eje muy importante y tan importa resaltado y no solamente llamado como comunidad estudiantil, y creo también que la **parte gerencial, las personas que tomamos muchas veces las decisiones** e incorporamos y transformamos los procesos, son un agente, nos es importante por naturaleza pero determinante por el impacto de sus decisiones entonces creía que son en resumen los tres agentes.

CULTURA INSTITUCIONAL-PRODUCTOS SOCIALES Y CALIDAD

En las siguientes 11 preguntas seleccione una sola alternativa atendiendo al concepto institucional de la calidad, de acuerdo a la pregunta: ¿cómo se reflejan estos aspectos en la institución?

1. Valores y finalidades institucionales:
 - a. Faltan valores comunes.
 - b. Hay subgrupos que actúan de forma común.
 - c. Son aceptados por la mayoría por presión.
 - d. Son aceptados y compartidos.

2. Una característica del desarrollo curricular en la institución es:
 - a. Planeación individual.
 - b. Planeación, reflexión, preparación y evaluación conjunta.
 - c. Se abordan tareas concretas a corto plazo con poca reflexión.
 - d. Acuerdos sobre temas organizativos puntuales sin abordar la enseñanza de forma generalizada.

3. Para la asignación de tareas:
 - a. Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos).
 - b. La dirección realiza una prospección y asigna a cada docente la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.
 - c. La distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos se hace de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.
 - d. La dirección decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas y se asumen tranquilamente.

4. La dinámica del trabajo es:
 - a. La intervención es activa y voluntaria. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
 - b. La intervención es prácticamente nula. Se comparten pocos espacios y tiempos.
 - c. La intervención es en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.

- d. Las intervenciones voluntarias son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.
5. La interacción entre profesionales en la institución es:
- a. Entre los profesores hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.
 - b. La institución se encuentra dividida en subgrupos y hay baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.
 - c. Hay una interacción positiva, asumida colectivamente.
 - d. Pasividad general y falta de comunicación, interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.
6. La gestión de los directivos en la institución es:
- a. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
 - b. La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos.
 - c. La dirección actúa según su propio plan de trabajo.
 - d. La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos.
7. La coordinación académica en la institución es:
- a. La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación.

- b. Las reuniones acaban igual que como empiezan, con resultados sin valor o contradictorios.
 - c. La coordinación es rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra hacer su seguimiento.
 - d. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
8. La forma en que se refleja la innovación en la institución es:
- a. Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos. Los cambios son poco estables.
 - b. No existe la costumbre de impulsar innovaciones.
 - c. Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus quo. Normalmente hay pocas iniciativas de cambio.
 - d. El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace de la institución una organización innovadora.
9. La forma en que se refleja el conflicto en la institución es:
- a. Se perciben de forma natural las discrepancias existentes, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
 - b. Aunque se perciben las discrepancias, a menudo se prefiere no intervenir y esperar que el tiempo las solucione.
 - c. No se percibe la existencia de problemas y por lo tanto, no se siente la necesidad de resolverlos.

- d. No se afrontan las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.
10. La forma en que se refleja la formación del profesorado en la institución es: *
- a. La formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
 - b. La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.
 - c. Hay una formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.
 - d. La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.
11. La forma en que se refleja el clima organizacional en la institución es: *
- a. Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y de la institución, aunque se mantiene una cordialidad formal.
 - b. El profesor se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marcharse lo más rápido posible.
 - c. El profesor adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.
 - d. El profesor adopta una actitud positiva con su grupo, aunque puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.

La calidad educativa es una de las expresiones más utilizadas actualmente en el ámbito educativo como punto de referencia que justifica cualquier proceso de cambio o plan de mejora.

NOMBRE: David Ernesto González Parra

EXPERIENCIA EN INCAP: 8 Meses

PROFESIÓN: Licenciado en Química–Universidad Distrital–Especialista en Gerencia de proyectos educativos institucionales-Maestría en Educación con especialización en educación superior.

EDAD: 35 años

CARGO: Rector

EXPERIENCIA EN EL SECTOR EDUCATIVO: graduado en el año 2007. Dos años antes de graduarse hizo parte de Maloka como tutor pedagógico (año 2005) en un escenario de educación formal desarrollando talleres. Recién terminó su pregrado en Medellín en el Parque Explora trabajó formando exploradores o guías, en un escenario no formal, relacionados con la apropiación de la ciencia y la tecnología. Luego, en el escenario formal entró a una institución de educación media como jefe de área de ciencias naturales, núcleo epistemológico de ciencias naturales-concepción constructivista, por dos años.

Trabajó en la fundación Alberto Merani en un proyecto llamado “Deserción en establecimientos educativos de básica y media” y en otro llamado “Acompañamiento a establecimientos educativos de bajo nivel en pruebas saber”, formando rectores según la guía 24 del Ministerio de Educación. También en la Fundación Compartir como coordinador académico, en educación formal en colegio.

Regresó a Maloka como jefe de procesos educativos, un tipo de educación no formal por cargo de gestión. Debía presentar la línea de formación en Maloka-Museo-Maloka Viajeros-Guiones enseñanza en la ciencia y la tecnología, por dos años.

Además de ello, trabajó en el Fondo de empleados de Ecopetrol, en donde estaban creando una institución de educación para el trabajo, su función era mostrar la viabilidad del proyecto. En CORPECOL en estructuración de programas y rutas curriculares, aprobó 3 programas: Auxiliar contable para agencia de viajes, Auxiliar de mercadeo para agencia de viajes y Auxiliar administrativo en propiedad horizontal, normas de competencia módulos. Licencia Resoluciones para los programas, al parecer se acabó el proyecto.

La CUN en calidad de rector regional, visitas de pares, ciclos propedéuticos, CNA, dos años. Empezó a trabajar con el tema financiero EBITDA, el Dr. Rincón le entregó la gerencia del Centro de Idiomas como IETDH. Trabajó en Compensar, tratando de construir la IETDH, el nica en INCAP.

EXPERIENCIA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS:

CALIDAD

2. ¿Cuál es su concepto de calidad?

Calidad es el cumplimiento de la expectativa del cliente, es superar las expectativas, Nora Elizabeth creadora de Maloka, para mí la calidad es superarlas.

CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

1. ¿Cuál es la importancia de la Calidad en la institución educativa?

La importancia radica en lograr los objetivos misionales que se trazan las instituciones, ellas tienen unos PEI y ellos tienen un horizonte institucional, ellos un objetivo. Yo en INCAP tengo

un conflicto con ello porque en **INCAP es el docente**, para **mí es el estudiante**, en INCAP el discurso es interesante pero la importancia de la calidad radica en eso, pero el objetivo es importante y medirlo, lograr lo que te propones.

2. ¿Cuál es su concepción sobre la calidad en la institución educativa?

Bueno la calidad la defino como la **confluencia de los actores que intervienen en el proceso**, para mí proviene de la reflexión de las 4 áreas de gestión, miremos por ejemplo la Guía 34, en pro de la misma meta que es satisfacer la necesidades, directiva, administrativa, financiera y académica y la comunidad académica, todos confluyen en la institución educativa, los directivos administrativos financieros, el área académica, formadores, coordinadores y el sector productivo, todos ellos quieren que el estudiante y las empresas perciban que lo que están haciendo tiene sentido y que su inversión tuvo frutos, es una formación de calidad, confluencia en un objetivo común, superar las expectativas.

3. ¿Cómo se define una buena institución de educación para el trabajo y desarrollo humano?

Bueno yo creo que la ETDH tiene **un objetivo y es el sector productivo**, es él **quien puede darme un concepto interesante en términos del éxito del proceso**, este universo de la ETDH se distancia de las otras porque aún no tiene prueba estandarizada, y aun así las que sí la tienen aun logrando excelentes resultados no podemos decir que es buena, las ITDH si tiene una oportunidad de saber si son buenas a través de los empresarios y sus egresado son buenos, pero formando a los empresarios para que lo puedan decir, si los empresarios dan una buena apreciación mía esto redundaría en el sector en que soy bueno.

Estos son dos elementos la **pertenencia y equilibrio financiero** y formadores que hagan parte del sector educativo **con formadores** que hagan parte del sector productivo, y que además

logren sean investigadores investiguen, publique, tener un equipo de trabajo con estos dos perfiles, redundante en una buena institución de educación para el trabajo. No infraestructura.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que deberían superar las instituciones educativas para mejorar su calidad?

El problema fundamental **seguimos siendo concebidos como educación de bajo prestigio**, yo miro la experiencia francesa, mira uno cómo con la educación para el trabajo Francia se potencializó en el sector agrícola en quesos y vinos, ejemplo muy trivial que es el ejemplo de la película de la familia Belier, y dice uno ‘allá pudieron y aquí no’, pero en Colombia somos clasistas, aun pensamos que es para los que no pueden entrar a la universidad, yo pienso que ese imaginario primero es el que debemos superar. Hace poco escribí en el chat de directivos “Ser pilo paga en INCAP”, Lina María de la Revista Semana escribió un artículo “No es educación para pobres”, el imaginario es el problema, no es la gratuidad, el SENA siempre ha existido, si yo tengo una buena oferta académica, **INCAP tiene buena oferta**, eso cautiva, pero si la gente no está convencida, no hay nada que hacer. Esto hay que hacerlo desde los colegios y ojalá internacionalizar las certificaciones de los programas, ejemplo, la certificación de soldadura “te va a servir en toda Latinoamérica”, esa es una brecha que uno mismo construye, debemos ampliar el espectro no son solo estratos 1,2,3 en Colombia, ofreciendo algo que la gente quiera aprender, no todos quieren ser filósofos, economistas, ingenieros, médicos o arquitectos, esa percepción que es una educación de poco prestigio, para mí puede incluso superar a la educación superior, pero ese es el problema.

5. ¿Qué determina si una institución educativa está ofreciendo o no calidad?

Está determinada tal vez por **la pertenencia de egresados** en el sector productivo, insisto con eso, si nuestros egresados son reconocidos, si no lo son, ahí está la brecha, cumplimiento de los

tiempos de lo que hacemos y lo que ofrecemos, el nivel de comprensión de los formadores en relación a eso que se llama educación técnica laboral, ellos deben entender en dónde están, la capacidad de IETDH de transformar el imaginario colectivo que se tiene de la ETDH, debemos foguearnos en foros, cumbres, en charlas, donde nosotros tenemos mucho que decir y un ASENOF con mayor fuerza de divulgación viéndose reflejado en otros países, yo quisiera que nosotros tuviéramos más presencia, el SENA sigue viéndose como la última opción, nosotros debemos tener mayor presencia.

CALIDAD EN EL INCAP

1. ¿Hace cuánto tiempo se adoptó el concepto de calidad en la institución?

No estoy muy seguro, no supera los 10 años, se adoptó como sistema, **aunque creo que los fundadores lo tenían claro, definiendo un modelo pedagógico, estandarizaron una suerte de documentos**, por ejemplo, lo del mimeógrafo con planeación previa, pero como SIG no tiene más de 10 años.

2. ¿Cuáles han sido los beneficios para la institución y el servicio que presta?

El primer beneficio **es entender lo que hace**, la empresa educativa tiene unas dimensiones, ser un gerente educativo es entender holísticamente el sinnúmero de temas, finanzas, administración, pedagogía, personas, el SIG, es que todos ese universo multicolor hace que se entienda más a través de proceso y procedimientos, entradas y salidas y mi participación, ahí hay un elemento humanista, David Jonhson diría interdepender positivamente, el necesitar de otro, la interdependencia positiva de manera productiva.

3. ¿Cuál es su visión actual sobre la calidad en INCAP?

Tenemos mucho por aprender, aún hay una oportunidad grande de **trabajar con el sector productivo**, INCAP es de calidad porque así nos certifica ICONTEC, Colombia adoptó las

normas e INCAP las tiene, pero esa certificación de ICONTEC no me puede decir si tengo o no procesos de calidad, más allá de ellos es con el sector productivo, ellos son los que me pueden definir, mi sensación es que aún nos falta más con el sector productivo.

A partir de las comprensiones institucionales del INCAP

1. ¿Cuál es la visión actual sobre calidad?

INCAP se ha trazado un trabajo proyectivo al 2020 en 4 perspectivas, en el BSC que atienden infraestructura, calidad académica, relacionamiento con el sector y equilibrio financiero, disminuyendo la dependencia del ingreso de matrículas, esas 4 perspectivas en el modelo que INCAP adoptó es lo orienta el trabajo de calidad, cuantificando a través de indicadores los resultados, lo más clave es la **apropiación del modelo porque aún no es claro.**

2. ¿Qué relación tiene su trabajo, sus actividades diarias como directivo de la institución, con el tema de calidad?

Yo soy responsable de las 4 perspectivas de calidad que son la base de lo que nosotros queremos abordar al 2020, mi trabajo es aprovechar lo mejor del recurso humano disponible para lograr los objetivos, potencializar el recurso humano para que esos objetivos sean cumplidos, responsable por todo.

3. ¿Cuáles son los procesos estratégicos, misionales, de evaluación y de apoyo en el INCAP?

Apoyo: administrativos, talento humano, financiero.

Misionales: los que competen a la regional, estructuración, el desarrollo de clases, evaluación, administración del estudiante, que es la comunicación lo burocrático con lo académico, bienestar estudiantil, aprendices.

Estratégicos: gestión de alianzas, búsqueda de ingresos, la dirección general.

4. ¿Cuáles son los principales agentes de una educación de calidad?

Los agentes en INCAP, los formadores, el administrativo con sus procesos de soporte, aprendices con el sector externo y los estudiantes y su satisfacción, que es una divulgación. En ese orden jerárquico.

En las siguientes 11 preguntas seleccione una sola alternativa atendiendo al concepto institucional de la calidad, de acuerdo a la pregunta: ¿cómo se reflejan estos aspectos en la institución?

1. Valores y finalidades institucionales:
 - a. Faltan valores comunes.
 - b. Hay subgrupos que actúan de forma común.
 - c. Son aceptados por la mayoría por presión.
 - d. Son aceptados y compartidos.

2. Una característica del desarrollo curricular en la institución es:
 - a. Planeación individual.
 - b. Planeación, reflexión, preparación y evaluación conjunta.
 - c. Se abordan tareas concretas a corto plazo con poca reflexión.
 - d. Acuerdos sobre temas organizativos puntuales sin abordar la enseñanza de forma generalizada.

3. Para la asignación de tareas:
 - a. Hay unas normas implícitas (que no responden a criterios pedagógicos).

- b. La dirección realiza una prospección y asigna a cada docente la tarea que cree que desarrollará mejor según sus capacidades y preferencias personales.
 - c. La distribución por materias, niveles, áreas y/o departamentos se hace de acuerdo con los intereses individuales de los profesores.
 - d. La dirección decide el profesor más idóneo para asumir las diferentes tareas y se asumen tranquilamente.
4. La dinámica del trabajo es:
- a. La intervención es activa y voluntaria. Se entiende que enseñar es una tarea colectiva de participación.
 - b. La intervención es prácticamente nula. Se comparten pocos espacios y tiempos.
 - c. La intervención es en función del subgrupo de referencia. Cada grupo tiene una manera propia de funcionar y de entender la enseñanza.
 - d. Las intervenciones voluntarias son limitadas. El equipo directivo es quien dirige las propuestas.
5. La interacción entre profesionales en la institución es:
- a. Entre los profesores hay interacciones puntuales para la realización de tareas muy concretas.
 - b. La institución se encuentra dividida en subgrupos y hay baja permeabilidad para establecer interacciones con otros grupos.
 - c. Hay una interacción positiva, asumida colectivamente.

- d. Pasividad general y falta de comunicación, interacciones fragmentadas, esporádicas y superficiales.
-
6. La gestión de los directivos en la institución es:
 - a. La dirección actúa básicamente como coordinador, animador y gestor.
 - b. La llave del éxito reside en la preparación de los directivos para asignar los roles a las personas individualmente y como grupos.
 - c. La dirección actúa según su propio plan de trabajo.
 - d. La dirección tiene un plan de trabajo conocido por todos.
-
7. La coordinación académica en la institución es:
 - a. La inercia del trabajo regula indirectamente todas las necesidades de relación, no hay comunicación.
 - b. Las reuniones acaban igual que como empiezan, con resultados sin valor o contradictorios.
 - c. La coordinación es rígida y formal, regulada por múltiples mecanismos. A veces se toman decisiones conjuntas, pero no se acostumbra hacer su seguimiento.
 - d. Se trabaja en equipo. Los profesores intercambian experiencias de enseñanza en el aula a un nivel de detalle que hace que este intercambio sea útil para la práctica.
-
8. La forma en que se refleja la innovación en la institución es:
 - a. Hay innovaciones fruto de la iniciativa de algunos grupos. Los cambios son poco estables.

- b. No existe la costumbre de impulsar innovaciones.
 - c. Las resistencias que provocan las innovaciones son de carácter personal y provienen del miedo a la pérdida del estatus quo. Normalmente hay pocas iniciativas de cambio.
 - d. El intercambio adecuado entre las demandas externas y la realidad interna hace de la institución una organización innovadora.
9. La forma en que se refleja el conflicto en la institución es:
- a. Se perciben de forma natural las discrepancias existentes, introduciendo soluciones que a menudo suponen mejoras.
 - b. Aunque se perciben las discrepancias, a menudo se prefiere no intervenir y esperar que el tiempo las solucione.
 - c. No se percibe la existencia de problemas y por lo tanto, no se siente la necesidad de resolverlos.
 - d. No se afrontan las discrepancias, lo importante es sobrevivir sin problemas añadidos.
10. La forma en que se refleja la formación del profesorado en la institución es: *
- a. La formación está basada en las necesidades de la institución. Se piensa como formación de grupo.
 - b. La formación colectiva se considera conveniente. Hay propuestas de formación ligadas a necesidades concretas de la institución.
 - c. Hay una formación personal pero el aprendizaje conseguido individualmente no se transfiere al colectivo como grupo.

d. La formación está ligada a cargos institucionales o a nuevas situaciones. Se entiende como un interés personal para promocionarse.

11. La forma en que se refleja el clima organizacional en la institución es: *

a. Hay una actitud de indiferencia hacia los problemas de los demás y de la institución, aunque se mantiene una cordialidad formal.

b. El profesor se pasa el día protestando sobre su trabajo. Solo desea marcharse lo más rápido posible.

c. El profesor adopta una actitud positiva y una alta motivación que incide en el nivel de calidad de la organización.

d. El profesor adopta una actitud positiva con su grupo, aunque puede haber tensiones latentes y explícitas entre los diferentes grupos.

Anexo 4. Tabulación de encuestas-caracterización de sujetos

Género de docentes antes del proceso de implementación del SGC

GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
F	5	63 %
M	3	38 %
TOTAL	8	100 %

Edad de docentes antes del proceso de implementación del SGC

EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 25-30 años	0	0 %
Entre 30-35 años	0	0 %
Entre 35-40 años	0	0 %
Más de 40 años	7	100 %
TOTAL	7	100 %

Género de docentes durante el proceso de implementación del SGC

GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
F	7	70 %
M	3	30 %
TOTAL	10	100 %

Edad de docentes durante el proceso de implementación del SGC

EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 25-30 años	1	10 %
Entre 30-35 años	3	30 %
Entre 35-40 años	1	10 %
Más de 40 años	5	50 %
TOTAL	10	100 %

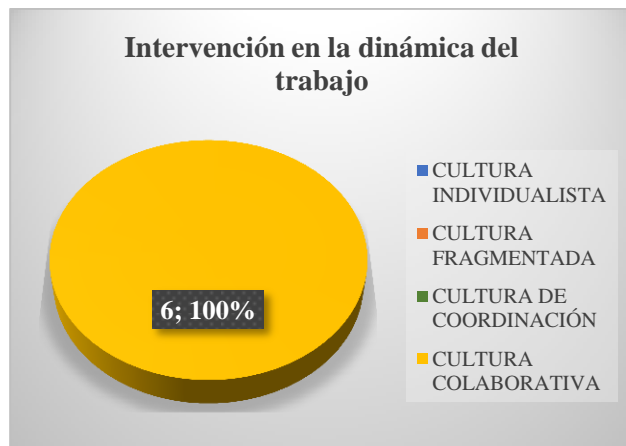
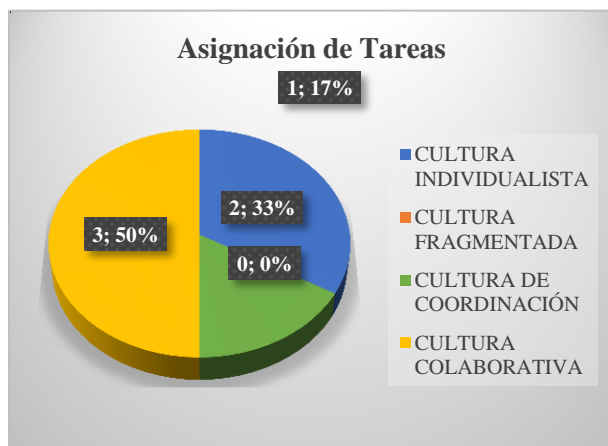
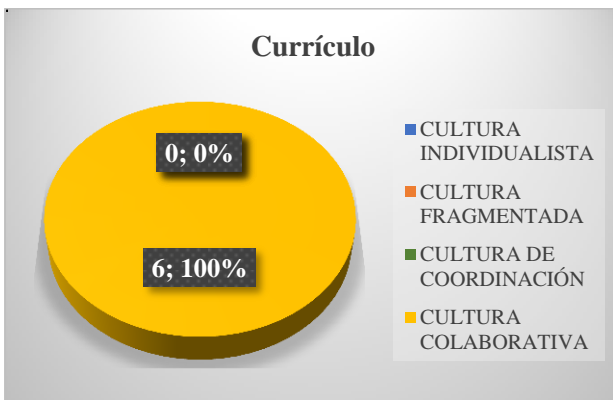
Género de docentes nuevos en la actualidad

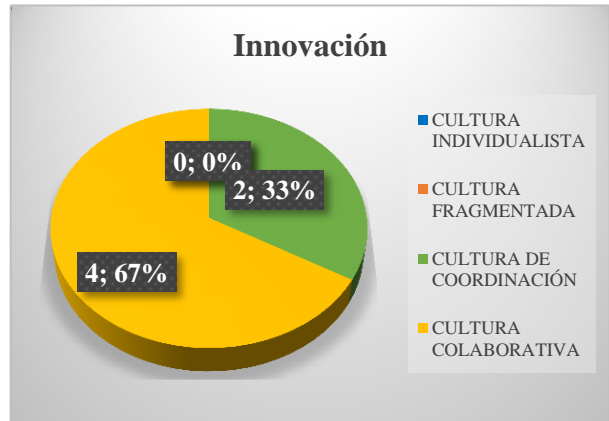
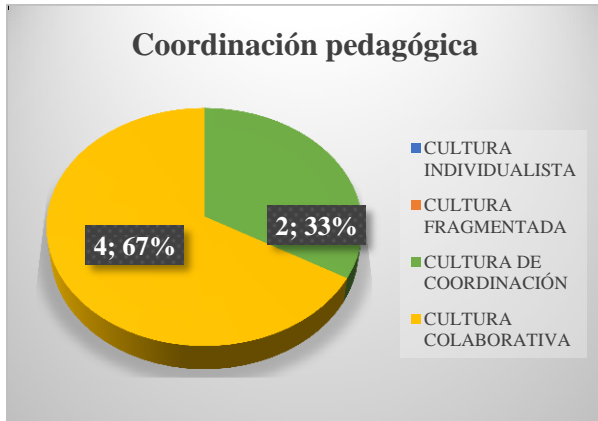
GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
F	3	43 %
M	4	57 %
TOTAL	7	100 %

Edad de docentes nuevos en la actualidad

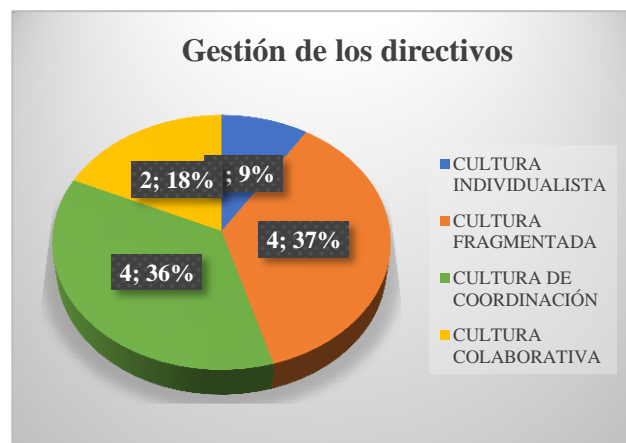
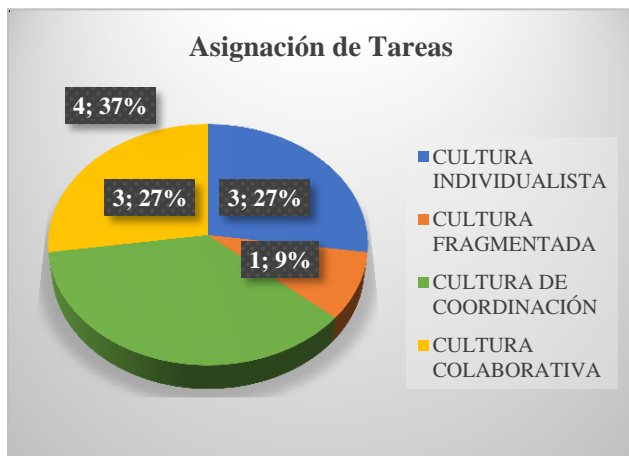
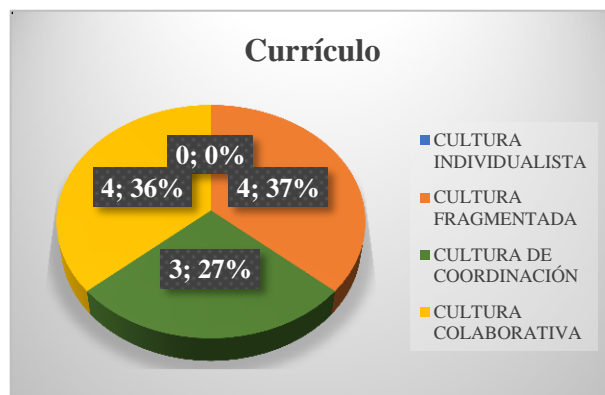
EDAD	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 25-30 años	1	13 %
Entre 30-35 años	4	50 %
Entre 35-40 años	1	13 %
Más de 40 años	2	25 %
TOTAL	8	100 %

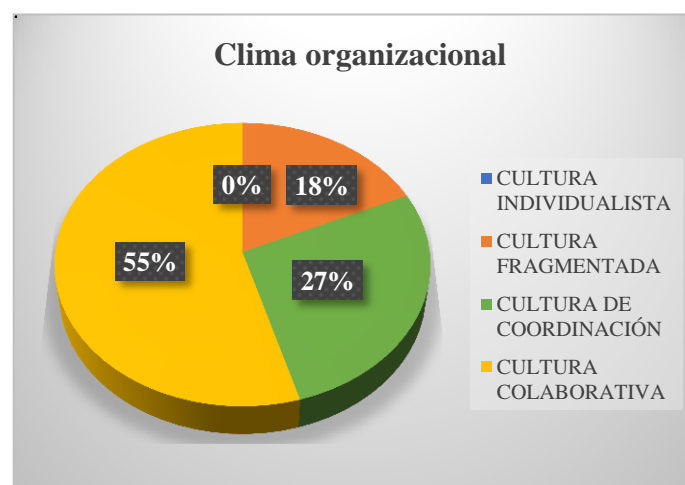
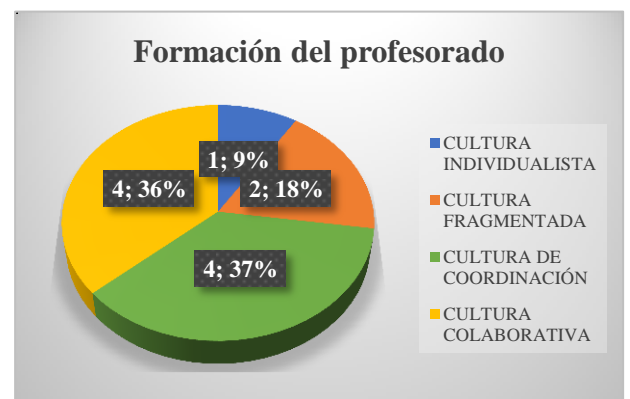
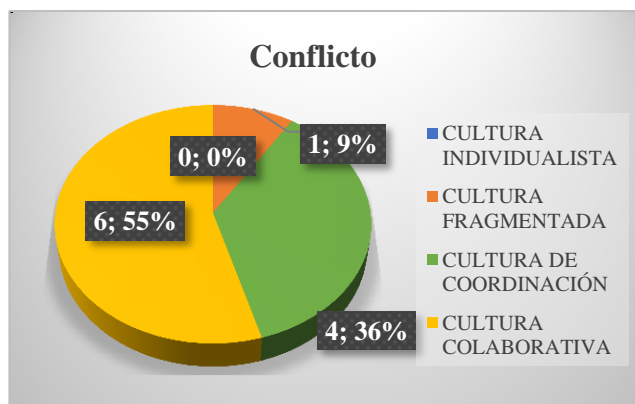
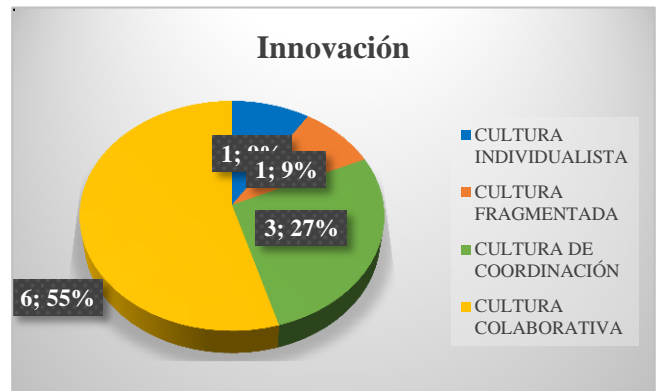
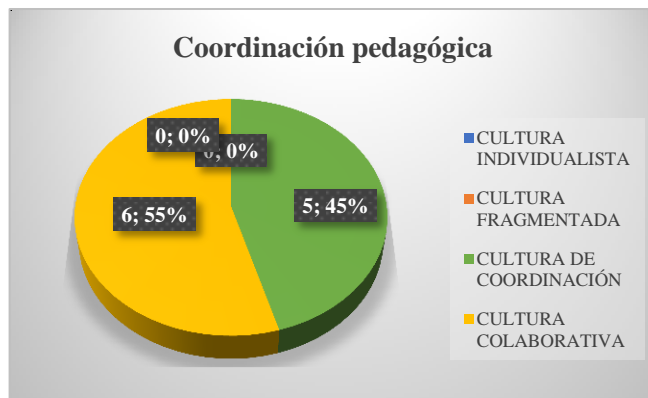
Anexo 5. Resultados por pregunta a encuestas sobre cultura organizacional Docentes antes del proceso de implementación del SGC





Docentes durante el proceso de implementación del SGC





Docentes nuevos en la actualidad

