



**REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN DIVERSIFICADA "INEM" CUSTODIO GARCÍA
ROVIRA.**

**FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO
1995756**

**WEIZZMANN B. JOYA MIRANDA
1982928**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**



**REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL INSTITUTO DE
EDUCACIÓN DIVERSIFICADA "INEM" CUSTODIO GARCÍA
ROVIRA.**

**FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO
1995756**

**WEIZZMANN B. JOYA MIRANDA
1982928**

Proyecto de grado para optar al título de
Ingeniería Industrial

Director

VIDAL VESGA REYES

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIA FISICO MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2005**



Dedicatoria de Flor María

A Dios por ser tan misericordioso, a mi familia porque siempre estuvieron pendientes y conté con su apoyo cuando más los necesitaba, a esos amigos que fueron mi fuerza en un momento de debilidad.
A todos aquellos Gracias.

Dedicatoria de Weizzmann

A mi madre quien es toda una Ingeniera, a mis hermanos por su ejemplo y a Liliana por su gran corazón.



Agradecimientos de Flor:

Primeramente a Dios por darme la oportunidad de Estudiar esta carrera y ser mi fortaleza.

A mi familia por su apoyo, comprensión y contribución.

A los docentes que contribuyeron en mi formación profesional y personal en especial a la

Profesora Piedad Arenas Díaz.

A la Rectora Argemira Corzo de Camacho y al Coordinador Raniel Max Torres por su apoyo incondicional y a todos los integrantes del INEM que hicieron posible la realización

de este proyecto.

A todos aquellos me que brindaron la oportunidad de de ser cada día mejor.

Agradecimientos de Weizzmann:

Principalmente a mi madre por su apoyo y a Dios por acompañarme en el camino,

a Liliana quien siempre estuvo allí,

a todos los docentes que intervinieron en mi formación, en especial a

Edwin Garavito y Piedad Arenas,

al INEM por permitirme esta experiencia, junto con toda la comunidad Inemita encabezada

por la Rectora Argemira Corzo de Camacho y el Coordinador Académico Raniel Max,



TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO DE REFERENCIA	
1.1. OBJETIVOS	4
1.1.1 Objetivo General	4
1.1.2 Objetivos Específicos	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
2. LA INSTITUCIÓN	9
2.1 UBICACIÓN	9
2.2 RESEÑA HISTÓRICA	9
2.2.1. DEFINICIÓN INEM SEGÚN DECRETO 1962 DE 1969	13
2.3 MISIÓN	14
2.4 VISIÓN	14
2.5 OBJETIVOS EDUCATIVOS DEL INEM	14
2.6 DIVERSIFICACIÓN EN EL INEM	14
2.7 MODALIDADES EN LA EDUCACIÓN MEDIA	15
2.7.1 Modalidad Académico	15
2.7.2 Modalidad Comercial	15
2.7.3 Modalidad Agropecuaria	16
2.7.4 Modalidad Promoción Social	16
2.7.5 Modalidad Industrial	16
2.8 SERVICIOS QUE OFRECE EL INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA	
“INEM” CUASTODIO GARCÍA ROVIRA	17
2.9 ORGANISMOS DE PARTICIPACIÓN	18
2.10 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y RELACIONES COMUNITARIAS	24
2.11 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS	25
2.11.1 Principios y Fundamentos de la Filosofía Inemita	25
2.12 INSTRUMENTOS LEGALES	28
2.13 INFRAESTRUCTURA DEL INEM	32
2.14 INFORMACION DE LAS ESCUELAS ANEXAS AL INEM	35



3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	36
3.1 MARCO TEÓRICO	36
3.1.1 Introducción del Modelo	37
3.1.2 Paradigmas o Corrientes de Pensamiento del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada	45
3.1.3 Por Qué Hacer Planeación Estratégica	47
3.1.4 ADAPTACIÓN DE MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA	39
3.1.4.1 Construcción Del Modelo	40
3.1.4.1.1 Modelo del Sistema Viable	42
3.1.4.1.1.1 Ley de la Variedad Requerida	44
3.1.4.1.1.2 Mecanismos de Viabilidad	46
3.1.4.1.1.3 Matriz DOFA	49
3.1.4.1.2 Planeación Para Planear	50
3.1.4.1.3 Monitoreo del Entorno	51
3.1.4.1.3.1 Macroentorno	51
3.1.4.1.3.2 El Entorno Competitivo	53
3.1.4.1.3.3 El Entorno Interno De La Organización	53
3.1.4.1.4 Consideraciones Para Su Aplicación	53
3.1.4.1.5 Búsqueda de Valores	54
3.1.4.1.6 Formulación de la Misión y la Visión	55
3.1.4.1.6.1 Misión	55
3.1.4.1.6.2 Visión	56
3.1.4.1.7 Diseño de La Estrategia Institucional	57
3.1.4.1.8 Auditoria del Desempeño	60
3.1.4.1.9 Análisis de Brechas	61
3.1.4.1.9.1 Arquetipo 1: Límites de Crecimiento	63
3.1.4.1.9.2 Arquetipo 2: Desplazamiento de La Carga	66
3.1.4.1.10 Integración de los Planes de Acción	68
3.1.4.1.11 Planeación de Contingencias del Modelo	69
3.1.4.1.12 Implementación del Modelo	69
3.2 DESARROLLO METODOLÓGICO	70
3.2.1 Planeación para Planear	70
3.2.2 Modelo del Sistema Viable	71
3.2.3 Monitoreo del Entorno	73
3.2.3.1 Macroentorno	73
3.2.3.2 Entorno Competitivo	74
3.2.3.3 Entorno interno en la organización	74
3.2.4 Consideraciones para su Aplicación	76
3.2.5 Búsqueda de Valores	77
3.2.6 Formulación de la Misión y Visión	77
3.2.7 Diseño de la Estrategia Institucional	77
3.2.8 Auditoria del Desempeño	80
3.2.9 Análisis de Brechas	80



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

3.2.10 Integración de los Planes de Acción	81
3.2.11 Planeación de Contingencias	81
3.2.12 Implementación del Modelo	83
3.3 RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	82
3.3.1 DE LA ETAPA PLANEACIÓN PARA PLANEAR.	82
3.3.2 DEL MODELO DEL SISTEMA VIABLE	83
3.3.2.1 Observador cibernético	83
3.3.2.2 Ley de la Variedad Requerida	84
3.3.2.3 Modelo del Sistema Viable	85
3.3.3 MONITOREO DEL ENTORNO	105
3.3.3.1 Macro-entorno	105
3.3.3.2 Entorno competitivo	130
3.3.3.3 Entorno Interno de la Institución.	131
3.3.3.3.1 Organigrama	132
3.3.4. CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN	139
3.3.5 BÚSQUEDA DE VALORES	147
3.3.6 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN	150
3.3.6.1 Misión Institucional	150
3.3.6.2 Visión Institucional	150
3.3.7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL	150
3.3.7.1 Gestión Directiva	152
3.3.7.2 Gestión Académica	157
3.3.7.3 Gestión de Comunidad	163
3.3.7.4 Gestión Administrativa y Financiera	166
3.3.8 AUDITORIA DEL DESEMPEÑO	170
3.3.9 ANÁLISIS DE BRECHAS	170
3.3.10 INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	174
3.3.11 PLAN DE CONTINGENCIAS	174
4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	175
4.1 Concepto, Objetivos Y Ventajas	176
4.2 Características del Manual	177
4.3 Elaboración, Aprobación, Implantación Y Mejoramiento Continuo de Los Procedimientos	178
4.3.1 Fases Consideradas	178
4.4 Representación Gráfica de Los Procedimientos	185
4.4.1 El Flujograma	185
4.4.2 Tipos de Flujogramas	186
4.4.3 Simbología Básica	187
4.5 METODOLOGÍA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	189
4.5.1 Diseño y Estructura del Manual de Procedimientos	189
4.6 RESULTADOS MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	196
4.6.1 Codificación de los procedimientos y Formato de Descripción de Procedimientos y la	



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

Descripción Grafica de los Procedimientos	197
4.6.2 Mejoras de los Procedimientos Administrativos y Operativos	273
5 MANUAL DE FUNCIONES	274
5.1 Concepto, Objetivos	274
5.2 Descripción de Cargos	275
5.3 Perfiles de Cargos	276
5.4 Métodos para la búsqueda de información sobre los Cargos	276
5.5 METODOLOGÍA DEL MANUAL DE FUNCIONES	277
5.5.1 Metodología utilizada para el Manual de Funciones	277
5.5.2 Método de aplicación.	279
5.6 RESULTADOS MANUAL DE FUNCIONES	290
5.6.1 Codificación del Manual de Funciones	290
5.6.2 Manual de Funciones	291
6. CONCLUSIONES	332
7. RECOMENDACIONES	335
BIBLIOGRAFÍA	336
ANEXOS	



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Principios y Fundamentos de la Filosofía Inemita	27
Figura No. 2 Modelo de Planeación Estratégica Aplicada	36
Figura No. 3 Adaptación del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada	39
Figura No. 4 El Modelo del Sistema Viable	43
Figura No. 5 Lenguaje del Modelo de Sistema Viable	44
Figura No. 6 Ley de la variedad Requerida	45
Figura No. 7 Mecanismos de Viabilidad	45
Figura No. 8 Sistema Tres.	47
Figura No. 9 Ciclo de la Calidad	58
Figura No. 10 Componentes de la institución.	59
Figura No. 11 Límites de Crecimiento	73
Figura No. 12 Desplazamiento de la Carga	76
Figura No. 13 Esquema de trabajo para el Diseño de la Estrategia Institucional	79
Figura No. 14 Ley de la Variedad Requerida	84
Figura No. 15 Niveles de la Institución	85
Figura No. 16 Modelo del Sistema Viable INEM Custodio García Rovira	86
Figura No. 17 Propuesta de Organigrama para la Institución de Educación Institucional INEM Custodio García Rovira.	135
Figura No.18 Organigrama INEM Custodio García Rovira.	136
Figura No. 19 Relación Alumno Comunidad Educativa.	137



ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1 Historial Estadístico-INEM	6
Gráfico No. 2 Municipio de Bucaramanga, Poblacion en edad Escolar Matricula Total y Oficial año 2002 y 2003.	145
Gráfico No. 3 Santander Matricula Total por Grados 2003.	146
Gráfico No. 4 Santander Matricula Grados y Sector 2003.	146
Gráfico No. 5 Porcentaje Instituciones Educativas por Categoría en Pruebas ICFES	147
Gráfico No. 6 Promedios por Área en Pruebas ICFES	148
Gráfico No. 7 Promedios por Área en Pruebas ICFES	148
Gráfico No. 8 Promedio Combinado ICFES 2003 – Departamentos	149
Gráfico No. 9 Diferencia Santander Vs. Promedio Nacional en % (Alumnos con más de 45 puntos en ICFES)	149
Gráfico No. 10 Diferencia Bucaramanga Vs. Promedio Nacional en % (Alumnos con más de 45 puntos en ICFES)	150
Gráfico No. 11 Evolución Respecto a la Nación en % (Alumnos con más de 45 puntos en ICFES)	151
Gráfico No. 12 Evolución Respecto a la Nación en % (Alumnos con más de 45 puntos en ICFES)	152
Gráfico No. 13 SABER 2002-03: Niveles de Logro – Santander - S. Oficial - Lenguaje, Grado 9°	153
Gráfico No. 14 Promedio Por Departamento - Matemáticas Grado Noveno	153
Gráfico No. 15 SABER 2002-03: Niveles de Logro – Santander - S. Oficial – Matemáticas, Grado 9°	154
Gráfico No. 16 Asignación por Alumno (Funcionamiento) 2004 – Departamentos	163
Gráfico No. 17 Asignación por Alumno (Funcionamiento) 2004 – Municipios Certificados	164



ÍNDICES DE CUADROS

Cuadro No. 1 Historial Estadístico-INEM	6
Cuadro No. 2 Estructura modelo del sistema viable	50
Cuadro No. 3 Matriz DOFA	59
Cuadro No. 4 Población Total y en Edad Escolar	105
Cuadro No. 5 Matricula Total 2003 por Niveles y Sector	144
Cuadro No. 6 Tasas de Eficiencia Interna Oficial y no Oficial	155
Cuadro No. 7 Relación Alumno / Docente	155
Cuadro No. 8 Transferencias Sistema General de Participaciones 2004	165
Cuadro No. 9 Recursos Sistema General de Participaciones 2003 y 2004 (Millones de \$)	165
Cuadro No. 10 Nombre del Tipo de Procedimiento	193
Cuadro No. 11 Codificación del Manual de Procedimientos	193
Cuadro No. 12 Descripción del procedimiento	194
Cuadro No. 13 Pie de Pagina.	194
Cuadro No. 14 Codificación del Manual de Funciones	280

ÍNDICES DE FORMATOS

Formato No. 1 Encuesta de Diagnóstico del Clima Organizacional	76
Formato No. 2 Registro de la Matriz DOFA	103
Formato No. 3 Registro de los Resultados de la Encuesta "Clima Laboral"	133
Formato No. 4 Selección de Procesos	191



ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO No. 1** La idea de una escuela que aprende
- ANEXO No. 2:** Acta de Reuniones
- ANEXO No. 3:** ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL
- ANEXO No. 4:** FORMATO ÚNICO PARA ANÁLISIS OCUPACIONAL
- ANEXO No. 5** Formatos de los Procedimientos Administrativos y Operativos
- ANEXO No. 6.**DESCRIPCION DEL CARGO
- ANEXO No. 7:** Municipios no Certificados de Santander. Recursos de Calidad 2002-2003



TÍTULO*: REORIENTACIÓN ESTRATÉGICA PARA INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA “INEM” CUSTODIO GARCÍA ROVIRA.

AUTORES:** SÁNCHEZ CASTRO, Flor María
JOYA MIRANDA, Weizzmann B.

PALABRAS CLAVES: Reorientación, educación, planeación, estratégica, mejoramiento, procedimientos, valores, monitoreo, cultura, implementación.

DESCRIPCIÓN:

La práctica realizada en la Institución Educativa Diversificada “INEM” Custodio García Rovira, consistió en la realización de la Planeación Estratégica Aplicada, el cual se basó en un modelo, siendo éste adaptado a las necesidades del plantel educativo. Los Autores del Proyecto plantean que tal condición no se está ejerciendo en las instituciones actuales, debido a que los procesos de planeación se han conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

Ante esta situación, se propone una adaptación al nuevo modelo de Planeación Estratégica que difiere radicalmente de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, integrando para ello las siguientes fases o etapas: Planeación para Planear, Modelo del Sistema Viable (Diagnóstico), Búsqueda de Valores, Formulación de la Misión y la visión, Diseño de la Estrategia institucional, Auditoría del Desempeño, Análisis de Brechas, arquetipo, Integración de los Planes de Acción, Planeación de Contingencias e Implementación. Esta información se encuentra en el capítulo tres (3).

Luego de establecer un equipo de Planeación Estratégica y diseñar las estrategias, se materializa uno de los resultados y objetivos del Proyecto que son la realización del Manual de Funciones y la actualización del Manual de Procedimientos, planteándose mejoras a los procedimientos administrativos y operativos, junto con el análisis de equilibrar las funciones de los cargos de la institución. Esta es la segunda y tercera parte del Proyecto los cuales se encuentran en el capítulo cuarto (4) y quinto (5).

Para dar continuidad con la realización del Proyecto, existen los responsables de ejecutar lo planeado, realizar seguimiento y control con el fin de dar continuidad al trabajo realizado y contribuir con el mejoramiento del Instituto Educativo.

* Práctica Empresarial

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniero Vidal Vesga Reyes.



TITLE*: STRATEGIC REORIENTATION FOR INSTITUTE OF DIVERSIFIED EDUCATION "INEM " CUSTODIO GARCÍA ROVIRA.

AUTHORS:** SÁNCHEZ CASTRO, Flor María
JOYA MIRANDA, Weizzmann B.

KEY WORDS: Reorientation, education, planeacion, strategic, improvement, procedures, values, monitoring, culture, implementacion.

DESCRIPTION:

The practice realized in the Educational Diversified Institution "INEM" Custodio Garcia Rovira, consisted of the achievement of the strategic applied planeacion, which based on a model, being this one adapted to the needs of the educational cadre. The Authors of the Project raise that such a condition is not exercised in the current institutions, due to the fact that the processes of planeacion are conceptualizado and implemented deficiently, impactando very little in the capture of decisions.

On this situation, an adjustment is proposed to the new model of Planeación Estratégica that differs radically from other existing models as for his content, emphasis and processes, integrating for it the following phases or stages: Planeación To glide, I Shape of the Viable (Diagnostic) System, Search of Values, Formulation of the Mission and the vision, Design of the institutional Strategy, Audit of the Performance, Analysis of Breaches, archetype, Integration of the Plans of Action, Planeación of Risks and Implementacion. This information is in the chapter three (3).

After establishing a team of Planeación Estratégica and designing the strategies, one materializes one of the results and targets of the Project that are the achievement of the Manual of Functions and the update of the Manual of Procedures, appearing progress to the administrative and operative procedures, together with the analysis of balancing the functions of the charges of the institution. This is the second and third part of the Project who are in the fourth chapter (4) and fifthly (5).

To give continuity with the achievement of the Project, there exist the persons in charge of executing the planned, of realizing pursuit and control in order to give continuity to the realized work and to contribute with the improvement of the Educational Institute.

* Enterprise Works

•• Faculty of Physical-Mechanical Engineerings, Industrial and Managerial Studies Department, Engineer Vidal Vesga Reyes.



INTRODUCCIÓN

La educación es una herramienta indispensable para el desarrollo de los países, más en una época como la nuestra en la que el conocimiento tiene tanto valor, constituyéndose en la principal fuente del saber y en la más cierta posibilidad de desarrollo humano, cultural, económico y social de la nación.

En los últimos años la economía política internacional, la globalización y la apertura económica han presentado nuevas tendencias que repercuten en todos los campos de acción de un país, como lo son: la economía, la educación, lo social e industrial, entre otros. Dichas tendencias como los cambios en las economías nacionales, cada vez más integradas en sistemas sociales abiertos e interdependientes, sujetos a los efectos de la libertad de los mercados, las fluctuaciones monetarias y los movimientos especulativos de capital, han permitido que los países desarrollen estrategias competitivas para afrontar dichos retos.

Por esta razón es necesaria la modernización de las entidades con el fin de asimilar los cambios y primordialmente crear ventajas competitivas que le permitan el sostenimiento, conservando su identidad pero transformando aquellos procedimientos que quedan obsoletos e impidan obtener resultados acordes a las necesidades de la población.

Desde ésta perspectiva, para lograr que un país sea competitivo requiere fortalecer la educación debido a que ésta funciona como el motor fundamental de desarrollo y para ello el gobierno por medio del Ministerio de Educación Nacional, provee mecanismos legales que en el caso de Colombia se estipulan en la Ley 115 de 1994, la Ley 715 de 2001 y sus respectivos decretos reglamentarios junto con estrategias establecidas como el PEI, que aseguran una buena gestión para el ejercicio de sus objetivos y funciones, las cuales permiten tomar decisiones acertadas.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

El Instituto de Educación Diversificada “INEM” Custodio García Rovira, es una entidad que no ha sido ajena ante los cambios que se han presentado en el entorno tanto en materia educativa como económica. En vista de ésta situación, el INEM ha querido estar a la vanguardia de dichos cambios para mantenerse como una Institución eficiente en todas sus áreas en cuanto al manejo de los recursos, documentación de los procesos y proyectarse solidamente hacia el futuro.

Por lo anteriormente expuesto, se ve la necesidad de fortalecer al instituto por medio de la modificación de políticas, el planteamiento de nuevas estrategias, la actualización de los cargos y sus respectivas funciones, mejoramiento de procesos tanto administrativos como operativos, de tal forma que le permitan afrontar los cambios propuestos en la política educativa actual como es la unificación administrativa de las instituciones educativas, la ampliación de la cobertura, el manejo unificado de los recursos, la gratuidad de la educación, las nuevas formas de contratación de personal, entre otros.

Debido a ésta situación, el Plantel Educativo requiere el apoyo de instituciones de Educación Superior como lo es la UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, que ofrece las herramientas necesarias para llevar a cabo el fortalecimiento de la institución por medio de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, la cual tiene como misión “Formar profesionales integrales capaces de diseñar, emprender, dirigir y mejorar sistemas generadores de bienes y servicios para incrementar la productividad y mejorar la posición competitiva de las organizaciones, basados en el entendimiento y respeto del ser humano y su entorno”. Por esta razón la Ingeniería Industrial es un medio gestor de éste proceso de cambio y mejoramiento para la Institución.

Ésta práctica que se desarrollará en el Instituto de Educación Diversificada “INEM” Custodio García Rovira; estará compuesta en primera instancia por la recopilación de información interna como externa para posteriormente analizarla y estudiarla. Dicha información contribuye a la organización de la Planeación Estratégica, del Manual de Funciones y también a la construcción del Manual de Procedimientos y así mismo realizar su documentación. Se plantearán las propuestas y/o alternativas de mejoramiento y en



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

base a todo esto, hacer una serie de conclusiones y recomendaciones finales las cuales contribuirán al mejoramiento administrativo y operativo de la Institución.



1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Orientar a la Institución para que desarrolle y alcance sus metas por medio de la Planeación Estratégica y construir un documento como herramienta de soporte y consulta permanente a los procedimientos y a las funciones que se ponen en práctica dentro del Instituto de Educación Diversificada "INEM" Custodio García Rovira.

1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual del Instituto de Educación Diversificada "INEM" Custodio García Rovira.
- ✓ Asesorar metodológicamente a la comunidad educativa en el desarrollo de la Planeación Estratégica 2004 al 2007.
- ✓ Realizar y documentar los Procedimientos Administrativos y Operativos de la Institución.
- ✓ Actualizar y documentar el Manual de Funciones y Perfiles de los Cargos del área administrativa y operativa del Instituto "INEM".



1.2 JUSTIFICACIÓN

Día a día el entorno se mueve dentro de una atmósfera más compleja y competitiva. El avance tecnológico, el manejo de información en tiempo real y todas aquellas nuevas tendencias son respuestas de las exigencias del entorno.

Por otra parte, el conocimiento es la principal fuerza productiva de la economía, y la educación es el órgano maestro del cambio social: así lo han entendido las naciones desarrolladas y las que vienen logrando importantes niveles de crecimiento. Por ello, se debe dar a la educación el lugar de preeminencia que le corresponde.

Desde ésta perspectiva, la Constitución Política de Colombia de 1991 en el Artículo 67, establece que la “educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social” y será gratuita en instituciones del Estado, otras disposiciones legales como la Ley 115 de 1994 señala las normas generales para regular el servicio público de la educación, la Ley 715 de 2001 establece las normas orgánicas en materia de recursos y competencias. Además, la Resolución No. 12437 por la cual se fusionan establecimientos educativos estatales del Municipio de Bucaramanga al Instituto de Educación Diversificada “INEM” Custodio García Rovira.

Antes de las reformas a la Ley de la educación, el Instituto INEM contaba con una estructura organizacional apoyada en sus recursos humanos y financieros para atender a una población estudiantil aproximadamente de 3.000 estudiantes. La complejidad de la estructura actual de la Institución debido a las reformas como la Resolución No. 12437 de la Gobernación de Santander, por el cual se integran establecimientos educativos estatales del municipio de Bucaramanga (Ver numeral 2.12); tuvo como resultado una cobertura estudiantil superior a 11000 alumnos, 380 docentes y 60 administrativos (Ver Cuadro No. 1), por lo que requiere de una Planeación Estratégica que permita establecer una visión unificada y una estructura organizacional sistemática que genere una dinámica organizada en cada uno de los procesos y procedimientos en la búsqueda del cumplimiento de la misión del plantel.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

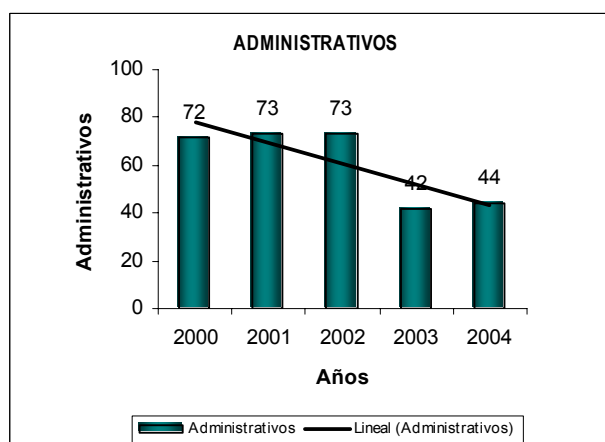
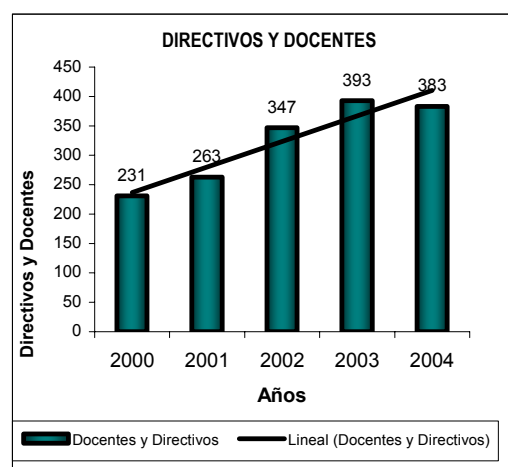
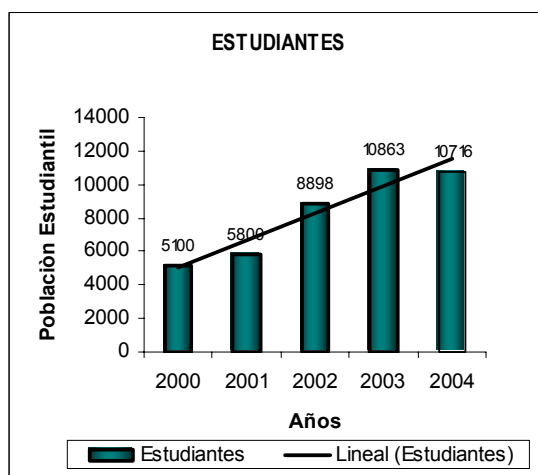
Cuadro No. 1 Historial Estadístico-INEM

AÑO	2000	2001	2002	2003	2004
Estudiantes	5100	5800	8898	10863	10716
Directivos y Docentes	231	263	347	393	383
Administrativo	72	73	73	42	44

Nota: Sin incluir la jornada Nocturna.

Fuente: Datos estadísticos aproximados del INEM.

GRAFICOS No. 1 Historial Estadístico-INEM





INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

La responsabilidad actual no se fundamenta solamente por la promoción de estudiantes sino que debe ser una Institución educativa la que en el marco de su Proyecto Educativo Institucional y conforme a las leyes de la educación debe responder por:

- La combinación de los recursos para brindar una educación de calidad.
- La evaluación permanente y el mejoramiento continuo.
- La medición de los mecanismos del aprendizaje.
- El cumplimiento de los objetivos de rentabilidad, competitividad y sostenibilidad.

A través del tiempo las leyes de la educación y sus reformas han venido introduciendo una serie de cambios dentro de la educación, con el propósito de que las instituciones sean más eficientes, que aprovechen mejor los recursos y ofrezcan un eficiente servicio en la rama de la educación.

El instituto "INEM" no es ajeno a la aplicación de las leyes y reformas educativas, ni a poner en práctica las disposiciones reglamentarias que implican cambios, para que de ésta forma sus procedimientos sean eficientes y su presupuesto asignado sea manejado como lo hace cualquier ente empresarial.

Debido a la complejidad de los procesos educativos y de la vida social, éstos han convertido el conocimiento en un bien esencial para la supervivencia y proyección de las naciones, direccionando a la educación a grandes cambios, tanto a nivel estructural como al de procedimientos; para esto se utiliza uno de los mecanismos de organización como lo son los Manuales de Procedimientos y de Funciones, herramientas que ofrece la Ingeniería Industrial a través de los cuales se presenta toda la información básica acerca de la estructura y funcionamiento de cualquier Institución.

A través de estos manuales, se pueden asegurar el cumplimiento y la comprensión de las responsabilidades por cada uno de los miembros de la Institución; definen la división del trabajo dentro del establecimiento, establecen los límites de autoridad y responsabilidad, determinan funciones y definen los procedimientos que se llevan a cabo, con el fin de cumplir a cabalidad las metas determinadas para cada área; por tal motivo los manuales



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

se convierte en un instrumento vital para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos, experiencias de las personas y de la organización en sí, desarrollando así el mejoramiento dentro de la Institución.

Además el Manual de Procedimientos se constituye en una herramienta que facilita la racionalización del manejo de los recursos, permitiendo el uso adecuado del tiempo y el mejoramiento de los procesos. Para el presente estudio se hace fundamental la asesoría metodológica de la Planeación Estratégica con la cual se tiene una visión globalizada de todas aquellas instituciones de educación básica que se fusionaron al instituto INEM para cumplir su misión como entidades educativas que persiguen un mismo fin.



2. LA INSTITUCIÓN

2.1 UBICACIÓN

El Instituto de Enseñanza Media Diversificada “INEM” Custodio García Rovira se encuentra ubicado en la carrera 19 A 104 – 56. Situado en el sector sur de Bucaramanga, barrio Provenza, entre las comunas 10 y 11. Según la estructura educativa municipal planteada por la Secretaría de Educación, la Institución se ubica en el núcleo educativo No. 4. A su alrededor se encuentran las concentraciones escolares: Rocío, Dangond, Diana Turbay, Toledo Plata, Medalla Milagrosa, Yira Castro, Hogar San José, Básico Provenza y los colegios: Divino Niño, Federico Osanán y Santa Ana de carácter privado.

El sector se encuentra poblado por familias de clase media. Los estudiantes que ingresan al INEM en su mayoría pertenecen a la clase media baja, la Institución recibe alumnos de sus alrededores y de toda la zona metropolitana (Girón, Piedecuesta, Floridablanca y Rionegro).

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

En los años de 1956-1960 y específicamente en el año de 1962 existían instituciones educativas que ofrecían el bachillerato clásico y otras instituciones que ofrecían una educación especializada en ciertas áreas, como agronomía, comercio, entre otras. La filosofía clásica se fundamenta en preparar a los estudiantes para su ingreso a la universidad y como tal es una educación más de tipo cultural que del práctico del saber hacer. Cuando vino la visión del padre San Benito Labré a Colombia, se dio cuenta que la educación tenía una filosofía desenfocada y llegó al dilema: “Oh, Colombia termina con el bachillerato clásico o el bachillerato clásico termina con Colombia”; y ¿Por qué?, porque el bachiller que no tenía la oportunidad de ingresar a una universidad, salía a tocar puertas y le preguntaban: ¿Usted qué sabe hacer?, quedando la pregunta sin respuesta, a causa de no contar con las herramientas y preparación suficientes para desempeñarse laboralmente.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

Desde ese tiempo se pensó en cambiar la modalidad al bachillerato, se llevaron a cabo actividades de reflexión, se diseñaron cuestionarios que se repartían a los estudiantes de niveles de educación superior, con el fin de analizar cómo se encontraba el proceso de la educación media y básica vocacional en Colombia para poder tomar una decisión; la de continuar con el bachillerato clásico o la de darle una transformación a la educación media y básica vocacional buscando que las Instituciones ofrecieran diversas modalidades. El presidente Gustavo Rojas Pinilla (1953-1957) realizó el primer intento de evaluar la educación en Colombia, pero ésta información quedó archivada en sus documentos, los cuales fueron retomados en la presidencia del Doctor Carlos Lleras Restrepo (1966-1970) con el Ministro entrante Doctor Gabriel Betancur Mejía, quienes presentaron un proyecto educativo en la reunión de ministros en Punta del Este que consistía en conformar Institutos en los que se hablara de educación comprensiva, donde una misma planta pudiera albergar más de 2000 estudiantes con varias modalidades, que se manejaba ya en Estados Unidos, Japón e Inglaterra.

El proyecto fue aprobado y financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) junto con el gobierno Colombiano, en el cual se construirían 19 INEM ubicados en las principales ciudades del país bajo la condición de que deberían albergar como mínimo 80.000 estudiantes.

En la primera etapa del proyecto se construyeron los 10 primeros INEM en las principales ciudades y con la experiencia de éstos, en 1972 se comenzó la segunda etapa la cual, se concluye con la construcción de 9 colegios en ciudades intermedias.

Estos institutos se crearon con el fin de atender la mayor demanda existente hacia la educación media, la necesidad de mejorar su calidad en relación con las nuevas tendencias educativas y las necesidades educativas del país. Como resultado de las exigencias del entorno, el Gobierno Nacional en 1970 (año internacional de la educación), puso en marcha los diez primeros institutos en ésta modalidad de educación entre los cuales se encontraba el INEM Custodio García Rovira en Bucaramanga.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

Los restantes funcionarían en Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena, Cúcuta, Medellín, Montería, Pasto y Santa Marta. Al año siguiente entrarían en funcionamiento los Institutos de Manizales, Pereira, Ibagué, Armenia, Neiva, Popayán, Tunja, Villavicencio y uno más en Bogotá.

Desde esta perspectiva y mediante el decreto 1962 del 20 de Noviembre de 1969 el Ministerio de Educación establece “la Enseñanza Media Diversificada en el país”, marcando el comienzo de una de las más serias reformas educativas en la historia de Colombia. Los INEM, definidos como aquellas instituciones que bajo una administración unificada están en capacidad de ofrecer varios programas académicos y vocacionales; éstos aparecen como etapa posterior a la educación primaria a través de la cual el alumno puede desarrollarse integralmente y prepararse no solo para ingresar a la Universidad sino para desempeñarse eficazmente en su comunidad.

En consecuencia, el funcionamiento de éstos institutos en materia de investigación, preparación de personal docente y administrativo, contaban con la asistencia técnica y financiera del Banco Internacional de Reconstrucción, Fomento BIRF y de la Agencia Internacional de Desarrollo AID e igualmente con la consejería y cooperación de las universidades colombianas y en especial de las facultades de educación.

Hoy con 34 años de funcionamiento y con las reformas educativas como la ley General de Educación 115 de 1994, Ley 715 de 2001 y teniendo en cuenta la Resolución Número 12437 expedida por la Gobernación de Santander el 28 de Octubre del 2002 (por la cual se integran establecimientos educativos estatales del Municipio de Bucaramanga), al Instituto de Educación Diversificada “INEM” Custodio García Rovira se le asignaron 10 escuelas de educación primaria para dar un cubrimiento desde el grado cero (0°) hasta el grado undécimo (11°) en las jornadas de mañana y tarde; presentando un mayor crecimiento de la población estudiantil de la Institución. Pasó de manejar 5000 estudiantes en el año 2002 a 11000 estudiantes en el año 2003, en tanto que la parte de docentes aumentó a 150 y en la parte del área administrativa docente se pasó a 18 directivos; complementariamente a ésta situación la gratuidad de las matrículas. La sumatoria de todas estas situaciones exige unificar presupuesto, inventarios y gobierno



escolar; además requiere la agrupación del personal docente, directivo, administrativo y de servicios generales, bajo la responsabilidad y administración del Rector (a) del Instituto.

Como complemento al recuento, se presenta un artículo escrito por la actual Rectora de la Institución, en el cual se transcribe el presente artículo:

“EL PRESENTE DE LOS INEM GLORIA DEL PASADO Y ESPERANZA DEL FUTURO.

Los educadores que en las últimas décadas hemos participado en el desarrollo histórico de la Educación Colombiana y específicamente del sistema INEM, por fortuna nos ha correspondido asistir a un cambio de época a un mundo que muere con sus luces y sus sombras dando paso a otra sociedad que surge con realidades frágiles, inestables e indeterminadas. Hemos podido también, navegar en este mar de incertidumbres con seguridad de marino experimentado gracias al mapa de los nuevos vientos suministrado por quienes nos antecedieron en la historia.

Hemos entendido que cada etapa de nuestra historia continúa y enriquece el pasado haciéndolo presente, que la historia no puede fraccionarse y que los hechos de una época con relación a otra no son antagónicos. Son puentes que se tienden para dar sentido a las realidades que surgen en el tiempo.

Por ello, y entendiendo la responsabilidad histórica de la escuela, las generaciones que hemos venido rigiendo los destinos del INEM, interpretando los cambios que vive la humanidad y contando con la propuesta visionaria del proyecto Educativo INEM, de la cual podemos destacar gran parte de sus principios y expectativas, hemos venido rediseñando y reconstruyendo este modelo educativo tanto en lo pedagógico como en lo administrativo.

Ahora bien. ¿Cuál es entonces la realidad actual de los INEM reflejado en términos de acciones pedagógicas, y de proyección a la comunidad?

Tomemos el componente de gestión y administración. Aquí ubicamos por una parte, los cambios en la estructura del gobierno escolar y por otra los recursos referidos al talento humano, plantas físicas, apoyos didácticos y financiación.

Todos los INEM han reestructurado sus organigramas en sistemas planos con líneas de interdependencia dinámica e interactiva que vinculan al gobierno escolar toda la comunidad educativa, respondiendo así a la democracia participativa, la autogestión y la responsabilidad compartida.

La formación y desarrollo del talento humano continúa teniendo espacio preponderante y extiende su radio de acción a toda la comunidad educativa convirtiendo cada INEM en una empresa inteligente donde todos aprenden de todos. Se continúan ofreciendo programas de desarrollo personal y profesional que apuntan a la formación de los perfiles que requieren los nuevos paradigmas y modelos pedagógicos y empresariales.

Las plantas físicas han venido siendo ampliadas y adaptadas de acuerdo a las exigencias del mejoramiento de la calidad de vida, ampliación de cobertura, la inclusión de tecnologías y las nuevas metodologías.

Los recursos didácticos se han renovado y actualizado de acuerdo a los avances tecnológicos, los medios de comunicación existentes, para permitir su uso en los procesos de aprendizaje. Por ello tenemos sala de informática, sala de bilingüismo, salas de ambientes tecnológicos, emisora, centros de cómputo etc. Para facilitar el intercambio de información y la formulación y desarrollo de



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

proyectos conjuntos, se está gestionando una red virtual que permita la interconexión de los INEM, ITAS, ITIS y CASD de todo el país.

Los recursos financieros son en la actualidad motivo de preocupación ya que han sufrido el impacto de la descentralización, perdiendo el apoyo nacional y quedando las instituciones a merced de la autogestión. Es importante generar propuestas que devuelvan a los INEM su fortaleza financiera convocando la voluntad política del gobierno para hacer amplios esfuerzos en este campo si se desea que los INEM puedan continuar desarrollándose normalmente.

Con respecto al componente pedagógico el cual incluye todos los elementos del currículo se destacan los cambios universales de la educación para el Siglo XXI, cuyo impacto en los INEM se refleja en:

1. El plan de estudios con la inclusión de nuevas áreas y modificaciones en su peso; apertura de nuevas modalidades acordes con la demanda social y económica; cambios en la etapa a partir de la cual se diversifica (10° grado); temáticas que se eliminan, se incluye o cambian de enfoque; uso de nuevas técnicas y cambios en la visión del proceso de orientación vocacional y personal.
2. El modelo pedagógico modifica la visión y la misión institucional en la búsqueda de un nuevo hombre para una nueva sociedad. Las metodologías de carácter integrador interdisciplinario y transdisciplinario se están abriendo paso a través de los proyectos institucionales, de área y de aula. El desarrollo de áreas transversales y el trabajo en equipo se constituyen en herramientas básicas del desarrollo curricular holístico.

Los INEM están adelantando proyectos de investigación en coordinación con Universidades, Ministerio de Educación, Colciencias y otros centros de investigación que sin duda aportarán resultados para el cambio pedagógico.

La evaluación y la promoción escolar se han venido ajustando a las propuestas nacionales, dejando atrás el fraccionamiento del conocimiento, la calificación numérica, la connotación represiva y violenta de la evaluación y la evaluación como símbolo de poder; para pasar a un sistema flexible participativo, integrador que posibilite el crecimiento personal y el aprendizaje significativo.

Finalmente podemos ver que el INEM frente al componente de proyección a la comunidad, ha continuado siendo dinamizador de procesos de intercambio Inter-institucional con instituciones educativas, de salud, comerciales, industriales, comunitaria etc. El INEM ha sido protagonista e impulsador de iniciativas de ajustes al sistema de enseñanza diversificada y en general de la Educación Media Colombiana. En la actualidad el comité Nacional de Rectores y Vicerrectores Académicos de los INEM lidera la propuesta de Redefinición y Modernización de la Educación Media, Técnica y Tecnológica caracterizando y orientando este nivel educativo que en este momento carece de identidad y precisión en sus rumbos."

2.2.1. Definición INEM Según Decreto 1962 de 1969

Entiéndase por Instituto de Educación Media Diversificada aquel que bajo una misma administración unificada ofrece varios programas académicos y vocacionales tendientes a la obtención del grado de bachiller. En estos institutos el alumno se familiariza con disciplinas de educación general y luego escoge entre varias áreas y modalidades previamente establecidas, la que más se ajuste a sus necesidades, intereses, aptitudes y preferencias.



2.3 MISIÓN

“Ofrecer un servicio educativo de alta calidad a la población Santandereana y Colombiana, en la que sus usuarios se formen integralmente y se puedan dirigir hacia el mundo del trabajo y la continuación de sus estudios superiores, con una actitud de auto formación permanente.”¹

2.4 VISIÓN

“Formar un hombre nuevo para una Colombia nueva, es un compromiso de todos como una respuesta frente al reto de enfrentar el tercer Milenio.”²

2.5 OBJETIVOS EDUCATIVOS DEL INEM

- ✓ Promover el desarrollo de la persona dentro de un proceso de formación integral: físico, psíquico, intelectual y moral, fundamento en valores humanos.
- ✓ Desarrollar las capacidades del alumno teniendo en cuenta sus intereses y aptitudes, es decir, su vocación.
- ✓ Formar en el respeto a la vida y a los demás derechos humanos, a la paz, a los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad, así como el ejercicio de la tolerancia.

2.6 DIVERSIFICACIÓN EN EL INEM

“La Enseñanza Media Diversificada encauza a los estudiantes hacia la obtención de conocimientos y creación de actitudes, desarrollo de habilidades y destrezas y formación de hábitos, de tal manera que cada individuo pueda vivir y realizarse según sus posibilidades con el máximo de eficiencia y de satisfacción tanto para beneficio propio como para la comunidad. Para tal fin, se trazan planes y programas de estudios centrados

¹ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, INEM, AÑO 2002, PÁG. 18

² PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, IENM, AÑO 2005, PÁG. 18



en las diferencias individuales de cada educando, los cuales se ofrecen a través de áreas y modalidades.”³

2.7 MODALIDADES EN LA EDUCACIÓN MEDIA

2.7.1 Modalidad Académica

- ✓ **“Ciencias:** Orienta al educando hacia la formación científica, formar líderes, empresarios solidarios con énfasis en desarrollo humano, ecología social y cultura ciudadana.
- ✓ **Comunicación:** Orienta al educando para que aprenda a utilizar el lenguaje de los medios de comunicación.
- ✓ **Idiomas:** Busca formar “Ciudadanos del mundo” cuyos valores culturales sean compartidos en el respeto y la solidaridad, lo cual exige a los estudiantes una preparación Inter-lenguas que le permita ubicarse a nivel profesional con un espíritu dinamizador del encuentro “Sin Fronteras”.
- ✓ **Música:** Busca formar actitudes y desarrollar aptitudes mediante el manejo de los conocimientos básicos musicales que faciliten su desempeño en el campo musical colombiano y universal o que le permitan continuar desarrollando el lenguaje del arte musical.”⁴

2.7.2 Modalidad Comercial.

“La rama Comercial es una de las partes en que se divide el aspecto vocacional de la Enseñanza Media Diversificada del Instituto y presenta dos modalidades: Secretariado y Contabilidad.

La Educación Media Comercial incluye experiencias de aquellas fases o actividades del comercio, que interesan a todos los miembros de una sociedad organizada y constituyen

³ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, INEM, AÑO 2005, PÁG. 19

⁴ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, INEM, AÑO 2005, PÁG. 19



parte de la educación general básica para continuar estudios superiores o para desempeñarse eficientemente en ocupaciones afines.”⁵

2.7.3 Modalidad Agropecuaria.

“El propósito de la educación Agropecuaria es el de ofrecer a los alumnos preparación básica agrícola y pecuaria y satisfacer las necesidades de quienes sigan estudios superiores que demanden conocimientos y habilidades en el desarrollo agropecuario del país.”⁶

2.7.4 Modalidad Promoción Social.

“Esta área tiene como objetivo desarrollar en el alumno aptitudes y habilidades que le permitan trabajar en la coordinación e integración de esfuerzos de personas, grupos y entidades en función del progreso familiar y de la comunidad. Para ello tendrá que asumir el papel de cambio tomando actitudes éticas y patrióticas, que faciliten su función de líder en la comunidad.”⁷

2.7.5 Modalidad Industrial.

“Capacitar al estudiante para su futuro ingreso a la universidad, prepararlo para el desempeño de un trabajo y orientarlo en la constitución de la Micro-empresa.”⁸

⁵ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, INEM, AÑO 2005, PÁG. 20

⁶ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, INEM, AÑO 2005, PÁG. 20

⁷ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, INEM, AÑO 2005, PÁG. 20

⁸ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, INEM, AÑO 2005, PÁG. 20



2.8 SERVICIOS QUE OFRECE EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA “INEM” CUSTODIO GARCÍA ROVIRA.

“El Bienestar Institucional, conformado por las secciones de Orientación Escolar, Trabajo Social y Salud, tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

- **Orientación Escolar.**

Ofrece servicios a los estudiantes en su formación psicológica, educacional, vocacional, profesional, personal y social.

- **Trabajo Social.**

Brindar asesoría a estudiantes y a padres de familia para la búsqueda de alternativas a la solución de problemas de índole personal y familiar. Realizar estudio Socio-Económico familiar, para desarrollar los siguientes programas:

Asesoría a Padres y Alumnos.

Escuela de Padres

Bolsa de Empleo

Movilización de recursos de la comunidad (Hospital, FOS, ICBF, ISS, etc.)

- **Salud**

Prestar a la comunidad estudiantil los servicios médico, odontológico y de enfermería.

- **Fondo de Solidaridad Estudiantil**

Mediante aportes voluntarios de la comunidad se atenderán aquellos estudiantes que requieren consultas especializadas, auxilios de transporte y otras situaciones que ameriten su atención.

- **Biblioteca**

Es el recinto de la planta física del Instituto destinado para que la comunidad estudiantil consulte sus inquietudes y complemente sus conocimientos mediante la utilización de libros, revista y demás material bibliográfico que reposa en la biblioteca.



- **Otros servicios**

Restaurante Escolar, transporte escolar, laboratorios, talleres, granja, cultura y recreación, creación de escuelas deportiva y contratación de entrenadores y grupos culturales; cada dependencia que presta estos servicios fijará cuenta con su propio reglamento.”⁹

2.9 ORGANISMOS DE PARTICIPACIÓN.

Según lo dispuesto en el artículo 60 de la Ley 115 de 1994, la comunidad educativa está constituida por las personas que tienen responsabilidades directivas como el Rector (a) y Coordinadores en la organización, desarrollo y evaluación del Proyecto Educativo Institucional que se ejecuta en un determinado establecimiento o Institución.

El Gobierno Escolar Institucional está conformado por:

- **Consejo Directivo:** En cada establecimiento educativo del Estado existirá un Consejo Directivo integrado por:

- “a) El rector del establecimiento educativo, quien lo convocará y presidirá.
- b) Dos representantes de los docentes de la Institución.
- c) Dos representantes de los padres de familia.
- d) Un representante de los estudiantes que debe estar cursando el último grado de educación que ofrezca la Institución.
- e) Un representante de los ex alumnos de la Institución.
- f) Un representante de los sectores productivos del área de influencia del sector productivo.”¹⁰

Las funciones del consejo directivo serán las siguientes:

- “a) Tomar las decisiones que afecten el funcionamiento de la Institución y que no sean competencia de otra autoridad.

⁹ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, AÑO 2005, PÁG. 20 Y 21.

¹⁰ LEY GENERAL DE EDUCACIÓN DE 1994. ARTÍCULO 143. PÁG. 53.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

- b) Servir de instancia para resolver los conflictos que se presenten entre docentes y administrativos con los alumnos del plantel educativo.
- c) Adoptar el reglamento de la Institución, de conformidad con las normas vigentes.
- d) Fijar los criterios para la asignación de cupos disponibles.
- e) Asumir la defensa y garantía de los derechos de toda la comunidad educativa, cuando alguno de sus miembros se sienta lesionado.
- f) Aprobar el plan anual de actualización del personal de la Institución presentado por el rector.
- g) Participar en la planeación y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, del currículo y del plan de estudios y someterlos a la consideración de la Secretaría de Educación respectiva o del organismo que haga sus veces para que verifique el cumplimiento de los requisitos.
- h) Estimular y controlar el buen funcionamiento de la Institución educativa.
- i) Establecer estímulos y sanciones para el buen desempeño académico y social del alumno.
- j) Participar en la evaluación anual de los docentes, directivos docentes y personal administrativo de la Institución.
- k) Recomendar criterios de participación de la Institución en actividades comunitarias, culturales, deportivas y recreativas.
- l) Establecer el procedimiento para el uso de las instalaciones en actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales de la respectiva comunidad educativa.
- m) Promover las relaciones de tipo académico, deportivo y cultural con otras instituciones educativas.
- n) Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos de los recursos propios y la forma de recolectarlos.
- ñ) Darse su propio reglamento.”¹¹

- **Consejo Académico:** Se encuentra integrado por
 - “a) El rector quien lo preside
 - b) Los Directivos Docentes: Vicerrector Académico, director de Bienestar Estudiantil, Directores de unidad docente.

¹¹ LEY GENERAL DE EDUCACIÓN DE 1994. ARTÍCULO 144. PÁG. 54.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

c) Un representante por cada área que ofrezca la respectiva Institución.

Se reunirá periódicamente para participar en:

- a) El estudio, modificación y ajustes al currículo, de conformidad con lo establecido en la presente ley;
- b) La organización del plan de estudio;
- c) La evaluación anual e institucional, y
- d) Todas las funciones que atañen a la buena marcha de la Institución educativa.”¹²

- **Consejo de Estudiantes:** “En todos los establecimientos educativos el Consejo de Estudiantes es el máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos. Estará integrado por un vocero de cada nivel ofrecido por el establecimiento o establecimientos que comparten un mismo Consejo Directivo.

Elección: El Consejo Directivo deberá convocar en una fecha dentro de las cuatro primeras semanas del calendario académico, sendas asambleas integradas por los alumnos que cursen cada grado, con el fin de que elijan de su seno mediante votación secreta, un vocero estudiantil para el año lectivo en curso.

Requisitos:

- Tener matrícula vigente en el grado respectivo.
- Capacidad de interiorización.
- La responsabilidad que asume en la institución.
- Buen nivel Académico.
- Excelente comportamiento.

Funciones:

1. Darse su propia organización interna.

¹² LEY GENERAL DE EDUCACIÓN DE 1994. ARTÍCULO 145. PÁG. 55.



2. Elegir el representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo del establecimiento y asesorarlo en el cumplimiento de su representación.
3. Invitar a sus deliberaciones a aquellos estudiantes que presenten iniciativas sobre el desarrollo de la vida estudiantil.
4. Las demás actividades afines o complementarias con las anteriores que le atribuyan el Pacto Social de Convivencia.

Los alumnos del nivel preescolar y de los tres primeros grados del ciclo de primaria, serán convocados a una asamblea conjunta para elegir un vocero único entre los estudiantes que cursan el tercer grado.”¹³

- **Personero de Estudiantes:** “En todos los establecimientos educativos el personero de los estudiantes será un alumno que curse el último grado que ofrezca la Institución. Encargado de promover el ejercicio de los deberes y derechos de los estudiantes consagrados en la Constitución Política, las Leyes los reglamentos y el Pacto Social de Convivencia.

Elección: El personero de los estudiantes será elegido dentro de los treinta días calendario siguiente al de la iniciación de clases de un período lectivo anual. Para tal efecto el rector convocará a todos los estudiantes matriculados con el fin de elegirlo por el sistema de mayoría simple y mediante voto secreto.

Requisitos:

Será un estudiante del último grado ofrecido por la institución.

Funciones:

1. Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes, para lo cual podrá utilizar los medios de comunicación interna del establecimiento, pedir la colaboración del Consejo de Estudiantes, organizar otras formas de deliberación.

¹³ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, AÑO 2005, PÁG. 22.



2. Recibir y evaluar las quejas y reclamos que presenten los educandos sobre lesiones a sus derechos y las que formule cualquier persona de la comunidad sobre el incumplimiento de las obligaciones de los alumnos.
3. Presentar ante el Rector o el Director Administrativo, según sus competencias, las solicitudes de oficio o a petición de parte que considere necesarias para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes.
4. Cuando lo considere necesario, apelar ante el Consejo Directivo o el organismo que haga sus veces, las decisiones respecto a las peticiones presentadas por su intermedio.

El ejercicio del cargo de personero de los estudiantes es incompatible con el de representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo.”¹⁴

- **Gobierno Escolar Grupal.**

“El Gobierno Escolar Grupal, es un medio de autoformación de los estudiantes que les permite desarrollar el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes.

Integrantes:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretario
- Fiscal.

Elección: Con el liderazgo del Director de Grupo, los estudiantes se postulan mediante el sistema de planchas los aspirantes a desempeñar los distintos cargos de la sección. La organización se hará en la primera semana del año.”¹⁵

- **Consejo de Padres de Familia.**

“Su propósito es buscar la participación de los padres y acudientes en el proceso pedagógico del establecimiento. El Consejo de Padres de Familia, elaborará su propio reglamento, en conformidad con los estatutos de la Asociación.

¹⁴ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, AÑO 2005, PÁG. 22 Y 23.

¹⁵ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, AÑO 2005, PÁG. 23.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

Al inicio del año lectivo y en un plazo no mayor a 30 días contados a partir de la iniciación de clase, se convoca a los padres de familia a una reunión, en la cual se elegirán 2 representantes a la Asamblea de delegados de padres de familia; en la cual se elegirá la Junta Directiva de la Asociación de Padres de Familia. Esta junta tendrá la capacidad suficiente para reformar los estatutos de la Asociación.

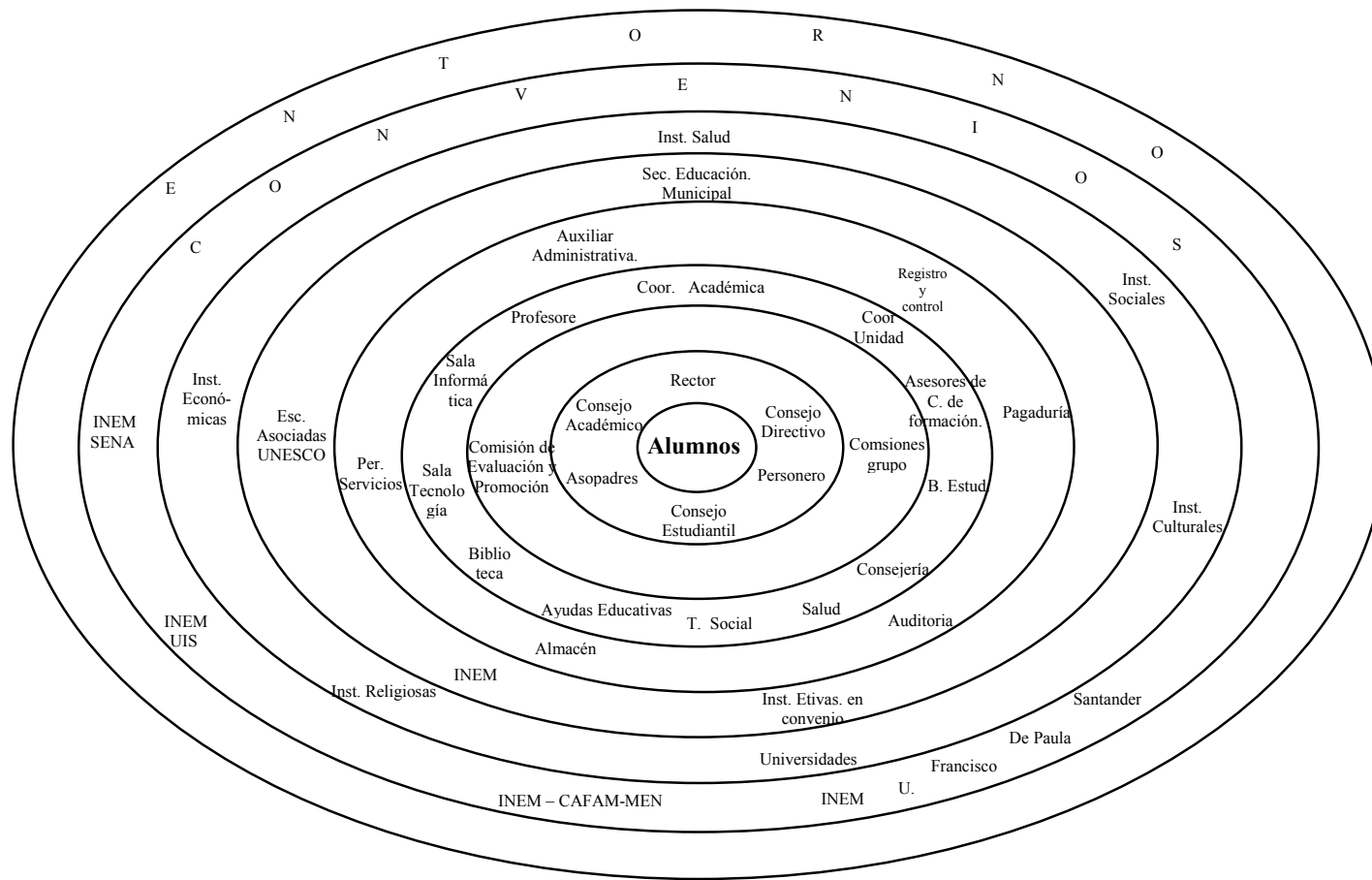
Las funciones son:

1. Apoyar los programas académicos y culturales de la Institución.
2. Buscar recursos económicos para la Institución.
3. Promover seminarios para fortalecer los vínculos familiares.”¹⁶

¹⁶ PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, AÑO 2005, PÁG. 23 Y 24.



2.10 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y RELACIONES COMUNITARIAS



FUENTE: PACTO SOCIAL DE CONVIVENCIA, AÑO 2002, PÁG. 41



2.11 FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS

El INEM se fundamenta en la personalización de sus alumnos, los cuales constituyen el centro del sistema.

La personalización está enfocada hacia la formación individual y social y/o comunitaria. El desarrollo individual debe seguir un proceso continuo que lleve a una reflexión crítica constructiva de valores y principios, que operen en la persona y en la Institución y que ayude a revisar la interioridad personal y a valorar la dignidad.

Todo lo anterior debe conducir a lograr una formación humana y racional teniendo como fundamento las relaciones familiares, la psicomotricidad y la voluntad para que junto con la mente se construyan y actúen como una estructura integral.

El Inemita egresa preparado para seguir estudios universitarios o para dar comienzo a la etapa de su vida productiva, manteniendo la idea de ser cada día mejor.

Un aspecto importante de la personalización social es la comunicación como medio de relación e integración con los demás estamentos de la comunidad y los principios pedagógicos en la persona; los que se resumen así:

Singularidad: Construir un ser único personal e irrepetible.

Libertad: Capacidad de elegir y aceptar la responsabilidad de los actos.

Actividad: Ser humano que se muestra como persona.

Creatividad: Crear la auténtica personalidad.

Socialización: Aprender a aceptar el derecho del otro.

Trascendencia: Dar sentido a lo que hacemos.

2.11.1 Principios y Fundamentos de la Filosofía Inemita

- **“Epistemológicos:** El hombre en relación con la ciencia.
- **Sociológicos:** El hombre adquiere, da sentido y significado a su cultura en relaciones permanentes.



- **Psicológico:** Formar el hombre en relación con la mente, la voluntad, la afectividad y la construcción de su personalidad.
- **Filosóficos:** Formar al hombre en el contexto de una cultura pensante y conocer los principios de la vida.
- **Gnosceológico:** El hombre en relación con el conocimiento.
- **Pedagógicos:** Las formas como el hombre orienta su aprendizaje.
- **Antropológico:** La formación de un hombre integral, en devenir y superación permanente.¹⁷

El INEM, en su interior y haciendo reminiscencia de su filosofía en su esencia y sus inicios, propende:

- Una filosofía basada en la persona humana.
- El estudiante es el centro del proceso Educativo.
- Un ser abierto que utiliza sus capacidades.
- Un ser universal que se abre a los demás.
- Un ser participativo con metas comunes.
- Un ser capaz de enriquecer la vida del hombre en sociedad

La persona como centro de su interés, posee:

- Una conciencia reflexiva
- Una inteligencia discursiva
- Una conciencia personal
- Un individuo con capacidad para comunicarse y practicar la moralidad.

La estructura de dicha filosofía, está enmarcada en grandes momentos, necesidades, y personas que moldearon desde su perspectiva visionaria unos instrumentos para el cambio. Veamos:

¹⁷ PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, PÁG. 11 Y 12.

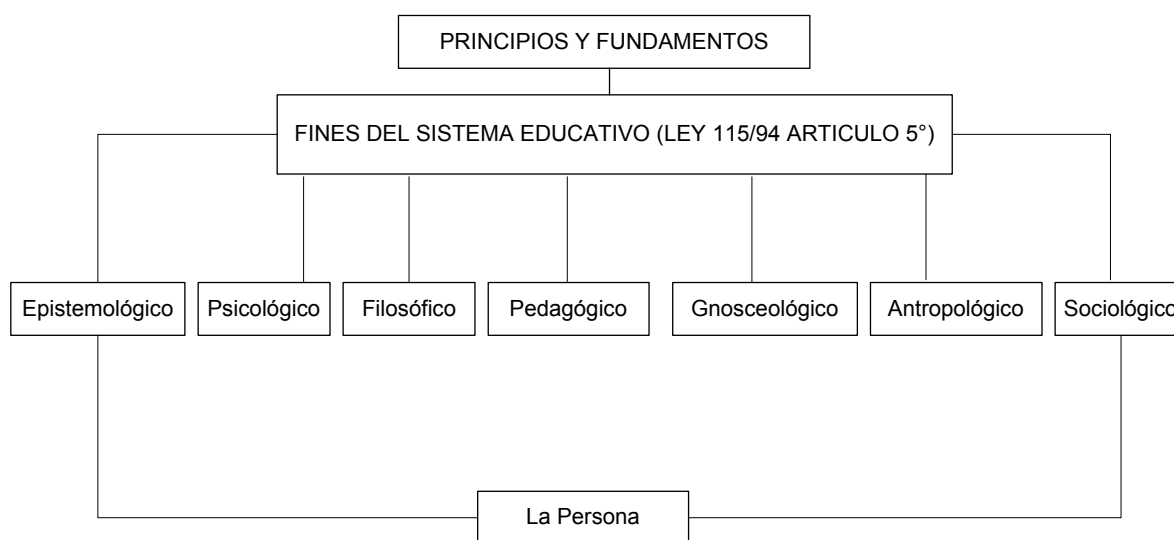


La filosofía humanista del momento propone una educación técnica, donde el estudiante se forme con disciplina, activo y desde lo pedagógico. Esta etapa es apoyada por personas: Dr. Gabriel Betancur Mejía, Dr. Carlos Lleras Restrepo- Presidente; entidades como el Banco Mundial y el ICCE, que aportaron el dinero y la administración. La Unidad Pedagógica, se encargó de la formación de sus maestros o especialistas del conocimiento:

- “Las diferencias individuales, donde el estudiante posee libertad y autonomía.
- **El pragmatismo:** Formar un hombre práctico, que sepa hacer, pueda convivir y el saber hacer.
- **Constructivismo:** Poder construir el conocimiento. El aprender haciendo. El alumno es el centro del Proceso Educativo. Los planes de estudio deben ser enriquecidos. Cada alumno debe construir su propia escala de valores.
- La educación INEM, fue pensada como un privilegio para la educación del pueblo. Era ayudar a formar valores y cada uno aprender a estructurar un proceso continuo y permanente. El alumno Inemita, será parte integral de las comunidades. En síntesis se resume en el siguiente

Figura 1: “¹⁸

Figura No. 1 Principios y Fundamentos de la Filosofía Inemita



FUENTE: PROYECTO EDUCATIVO ISNTITUCIONAL, AÑO 2005, PÁG. 13

¹⁸ PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL, AÑO 2005, PÁG. 13.



2.12 INSTRUMENTOS LEGALES

- **Constitución Política Colombiana**

La constitución política colombiana en su Artículo 44 reconoce en los niños sus derechos fundamentales como son los sociales, económicos y culturales, también responsabilizan a la familia, la sociedad y el estado del cumplimiento de estos derechos.

El Artículo 45 reconoce al adolescente el derecho a la protección y la formación integral así como su participación activa en los organismos públicos y privados que tengan a cargo la protección, educación y progreso de la juventud.

Artículo 67 considera a la educación un derecho de la persona y como un servicio público que cumple una función social. La educación tiene un carácter obligatorio hasta los 15 años y se deberá cumplir como mínimo hasta el noveno grado. La educación en las instituciones del estado.

- **Decretos 1962 del 20 de Noviembre de 1969:** Creación del INEM. Reglamentación de los decretos de creación y puesta en marcha de los INEM 88/76 – 1962/69 y 1085/71.
- **Ley 115 de 1994:** "Por la cual se expide la Ley General de Educación, la cual señala las normas generales para regular el servicio público de la educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho que tiene toda persona sobre las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y en su carácter de servicio público"¹⁹.

A partir de la ley general de educación el Gobierno garantiza a los colombianos la educación, considerándola como un proceso de formación permanente fundamentada en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y sus deberes.

La Educación propenderá por el desarrollo de la personalidad de los educandos sin más limitaciones que las que imponen los derechos de las demás y el orden jurídico. Este proceso hará énfasis en el

¹⁹ LEY GENERAL DE EDUCACIÓN DE 1994. Artículo 1. Pág. 11.



respeto a la vida, a la paz y a los principios democráticos de convivencia, pluralismo, justicia, solidaridad y equidad, así como en el ejercicio de la tolerancia y la libertad.

La Nueva Ley General de Educación hace del alumno el centro del proceso educativo. Por tanto propicia las condiciones para que el estudiante participe activamente en su propio proceso de educación.

- **Ley 715 DE 2001** (Diciembre 21 de 2001) "Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros."²⁰

- **Resolución 12437.** La gobernación de Santander emite la resolución de 12437 del 28 de octubre del 2002, fundamentado en los siguientes apartes legales:
 - ❑ Artículo 151 de la ley 115 del 94, dispone que es función de la Secretaria de la Educación velar por la calidad y la cobertura de la Educación.
 - ❑ Artículo 9 de la Ley 715 del 2001, la Directiva Ministerial 015 del 2002 y el Decreto 688 del 2002, donde afirma que le corresponde a los planteles educativos organizarse en instituciones educativas para garantizar la oferta educativa desde preescolar, la educación básica y la media.
 - ❑ Artículo 138 de la ley 115 del 94, establece los requisitos para ofrecer al menos un grado de preescolar, nueve grados de educación básica y la media.
 - ❑ Artículo 13 del decreto 1860 del 94, establece que es propósito lograr la adecuada articulación del servicio educativo.
 - ❑ El artículo 9 de la Ley 715 del 2001 y el Plan de Reorganización del Sector Educativo, corresponde al gobernador reorganizar el servicio educativo.
 - ❑ Decreto departamental No. 0111, por el cual se creó el Comité de Reorganización del Sector Educativo sobre la viabilidad de la integración de las instituciones.

²⁰ LEY 715 DE DICIEMBRE 21 DE 2001. Pág.1.



- **DECRETO 1850 DE Agosto 13 de 2002**

Por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados y se dictan otras disposiciones.

- **DECRETO 3020 de Diciembre 10 de 2002**

Por el cual se establecen los criterios y procedimientos para organizar las plantas de personal docente y administrativo del servicio educativo estatal que prestan las entidades territoriales y se dictan otras disposiciones.

- **Proyecto Educativo Institucional (PEI):** “Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en practica un PEI en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente Ley y sus reglamentos.”²¹

- **DECRETO N° 230 de 2002.**

Normas en materia de currículo.

Evaluación y Promoción de los educandos.

Evaluación Institucional.

- **DIRECTIVA MINISTERIAL No. 03.**

Orienta para aplicar el Decreto No. 1850 de 2002: es garantizar el cumplimiento de la jornada laboral.

²¹ LEY GENERAL DE EDUCACIÓN DE 1994. Artículo 73. Pág. 34.



- **DECRETO N° 3055 de 2002.**

Modifica el artículo 9° del DECRETO N° 230 de 2002: La promoción se hará del total de alumnos que hayan terminado el calendario escolar en la institución, en otras palabras es tener en cuenta la población total de la institución para la promoción y no promoverlos por sección.

- **DIRECTIVA MINISTERIAL No. 15.**

Es la aplicación de la Ley 715 de 2001: reorganización de las plantas de personal, traslados, fusiones de escuelas con instituciones.

- **DECRETO N° 992 de 2002.**

Se reglamenta las funciones de los fondos de servicios Educativos.

- **DECRETO N° 1283 de 2002.**

Nuevo régimen de inspección y vigilancia y la extensión de la evaluación de competencias y de desempeño a todos los docentes.

- **DECRETO N° 1494 de 2002.**

Se adiciona al Decreto No. 688 de 2002. Determina como fecha límite para la formación de instituciones educativas.

- **Ley 734 de 2002.**

Nuevo Código Único Disciplinario para empleados del sector oficial.

- **DECRETO N° 1528 de 2002.**

Señala los mecanismos para entregar la educación oficial al sector privado.

- **DIRECTIVA MINISTERIAL No. 20.**

Incorporación de docentes, directivos docentes administrativo a las plantas de personal financiadas son recursos del Sistema General de Participaciones.



- **Resolución 144 de 2000**

Normas sobre calendario académico de los establecimientos educativos oficiales de educación preescolar, básica y media.

- **DECRETO N° 2277 de 1979.**

Cada año la autoridad nominadora competente debe señalar la planta de personal de los establecimientos educativos oficiales bajo su jurisdicción para la respectiva vigencia. Los cargos que sean incluidos en dichas plantas son los únicos susceptibles de ser provistos por la autoridad nominadora (Art. 6°).

- **DECRETO N° 1278 de 2002.**

Establece el nuevo Estatuto de Profesionalización Docente. Acaba la estabilidad laboral y la carrera docente. Modifica el régimen prestacional.

- **DECRETO N° 2582 de Septiembre 12 de 2003.**

Por el cual se establecen reglas y mecanismos generales para la evaluación del desempeño de los docentes y directivos docentes que laboran en los establecimientos educativos estatales.

- **DECRETO N° 3391 de Noviembre 26 de 2003.**

Por el cual se reglamenta los concursos que rigen para la carrera docente y se determinan criterios, contenidos y procedimientos para su aplicación.

- **DECRETO N° 688 de Abril 10 de 2002.**

Por la cual se modifica la remuneración de los servidores públicos sometidos al régimen especial del Estatuto Docente y se dictan otras disposiciones de carácter salarial para el sector educativo oficial.

2.13 INFRAESTRUCTURA DEL INEM

- *Propiedad del lote:* Oficial de la Nación
- *Propiedad de la edificación:* Oficial de la Nación



- **Área del lote de la construcción:**

Área total del lote en m²= 45.000

Área total construida en m²= 15.588

Área total de aulas en m²= 3436

Área total de laboratorios en m²=2400

Área total de talleres de uso pedagógico en m²= 320

Área total de espacios adecuados para deportes en m²= 4000

Área administrativa en m²= 270

Área de granjas en hectáreas = 12

- **El establecimiento cuenta con servicio de:**

Energía eléctrica de servicio público

Acueducto de servicio público

Alcantarillado.

- **Mobiliario:**

Pupitres unipersonales = 2345

Mesas rectangulares = 60

Sillas unipersonales = 540

Computadores para uso pedagógico = 85

Televisores = 8

Videograbadoras (Betamax o VHS) = 10

Proyectores = 1

Mimeógrafo = 3

Fotocopiadoras = 1

Equipos amplificación (megáfonos, micrófonos) = 3

Laboratorios en uso:

De química = 1

De física = 1

De Ciencias = 1



Integrado (física, química y otros) = 1

De idiomas = 1

De sistemas = 1

Talleres en uso pedagógico:

Agropecuaria = 1

Metalmecánica = 1

Electricidad y electrónica = 1

Carpintería = 1

Mecanografía = 1

Espacios pedagógicos:

Aulas de clase = 64

Teatro = 1

Aula múltiple = 1

Emisoras = 1

Platea = 1

Bilingüismo – Tecnología CRIE = 10

- ***Biblioteca:***

Biblioteca central del establecimiento = 1

- ***Bienestar:***

Tienda escolar o kiosco = 1

Cafetería = 1

Restaurante = 1

- ***Espacios deportivos y/o recreativos:***

Cancha múltiple = 3

Cancha de microfútbol = 1

Cancha de voleibol = 2

Cancha de baloncesto = 4

Patio de recreo = 4

Gimnasio cubierto = 1



Gimnasio pesas = 1

- **Instalaciones agropecuarias:**

Galpones = 1

Cocheras = 1

Establos = 1

Equipos de veterinaria = 1

2.14 INFORMACIÓN DE LAS ESCUELAS ANEXAS AL INEM

De acuerdo con la Resolución 12437 de 2002 anteriormente mencionada en el numeral 2.12 sobre la integración de establecimientos educativos estatales del municipio de Bucaramanga, se explica el porqué de la fusión de las distintas sedes que se denominan Instituto de Educación Diversificada “INEM” Custodio García Rovira.

Estas se encuentran catalogadas por letras, siendo el Instituto INEM la sede principal y por lo tanto le corresponde la letra (A), estas escuelas anexas brindan el servicio educativo desde el grado cero (0) hasta el grado quinto (5) de primaria, excepto la Concentración escolar La Medalla Milagrosa que cubre desde el grado cero (0) hasta el grado sexto (6) de bachillerato. La siguiente es la información correspondiente a la planta de personal docente de cada sede.

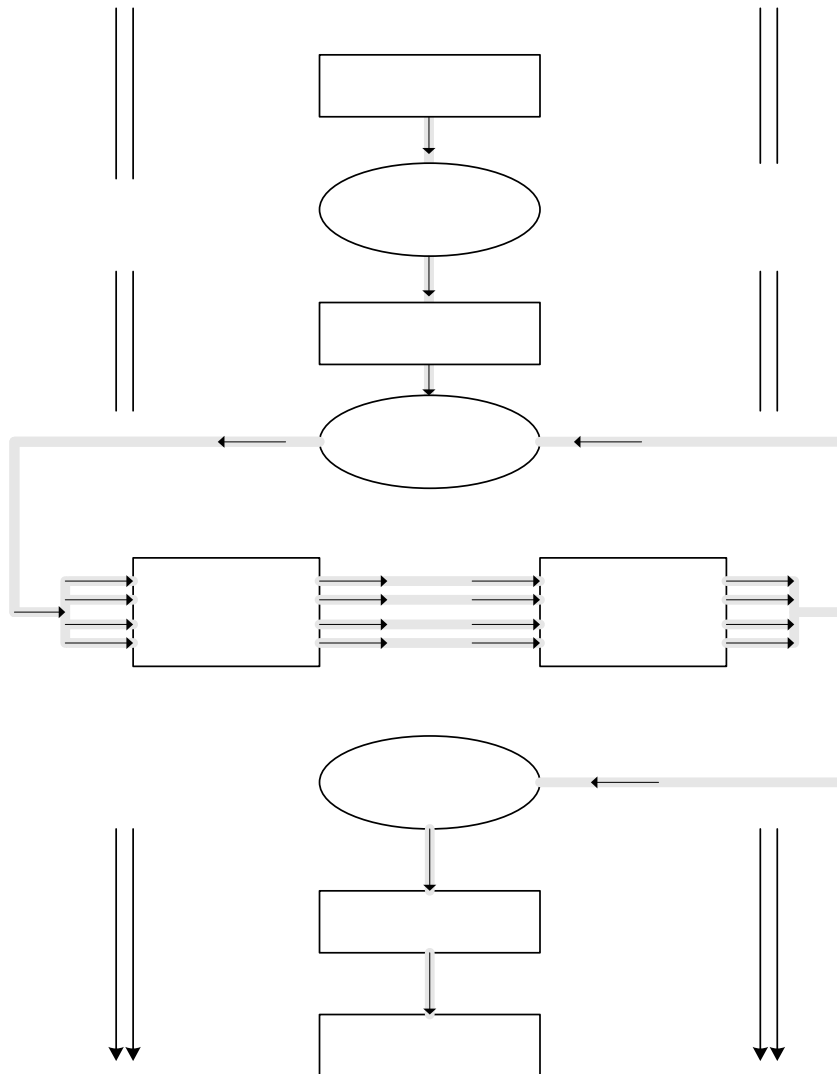
Instituto del INEM (A):18 Directivos Docentes, 350 Docentes, Administrativos 55.

1. Concentración Escolar el Rocío (B): 17 docentes.
2. Concentración Escolar Yira Castro (C): 14 docentes.
3. Concentración Escolar Dangond (D):14 docentes.
4. Concentración Escolar Hogar San José (E):14 docentes.
5. Concentración Escolar Divino Salvador (F): 20 docentes.
6. Concentración Escolar Toledo Plata (G): 12 docentes.
7. Concentración Escolar Luis C Galán (H): 19 docentes.
8. Concentración Escolar La Medalla Milagrosa (I): 20. docentes
9. Concentración Escolar San Pablo (K) : 20 docentes

Fuente: Estadísticas DANE/ INEM – Sedes Anexas Año 2003-2004.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 MARCO TEORICO



22 **Figura No. 2:** MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

22 GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 12.



3.1.1 Introducción del Modelo

Los orígenes conceptuales de la Planeación Estratégica provienen de Kastens, (1979), Wayne Widdis, Ackoff (1981), Lewis Carroll; pasando a la fase exploratoria que proponen los señores Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, creando un modelo de Planeación Estratégica Aplicada.

Tomando como base el concepto de que la Planeación Estratégica Aplicada “Proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo”²³, los autores plantean de que tal condición no se está ejerciendo en las organizaciones actuales, debido a que tales procesos de planeación se han conceptualizado e implementado deficientemente, impactando muy poco en la toma de decisiones.

Ante esta situación, Goodstein, Nolan y Pfeiffer proponen un nuevo modelo de Planeación Estratégica que difiere radicalmente de otros modelos existentes en cuanto a su contenido, énfasis y procesos, integrando para ello las siguientes fases o etapas: Planeación, Búsqueda de Valores, Formulación de la Misión, Diseño de la Estrategia de Negocios, Auditoria del Desempeño, Análisis de Brechas, Integración de los Planes de Acción, Planeación de Contingencias e Implementación.

Los autores basan sus planteamientos sobre una modalidad de investigación mixta, por cuanto integran aspectos descriptivos y exploratorios, soportando sus apreciaciones sobre una experiencia de más de diez años con el desarrollo, implementación y monitoreo de su propio modelo de Planeación Estratégica aplicada en organizaciones de todos los tamaños.

3.1.2 Paradigmas o Corrientes de Pensamiento del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada

Tomando como base la Planificación Estratégica como paradigma gerencial, los autores reconocen que si bien su modelo de Planeación Estratégica Aplicada se fundamenta en modelos existentes, pero difiere significativamente de los demás en cuanto a la Búsqueda de Valores, la Cultura

²³ GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 5.



Organizacional, el Diseño de la Estrategia del Negocio y en cuanto a la Integración de los Planes Institucionales y Planes Funcionales.

Es justamente la implementación la que se considera como elemento neurálgico del modelo (por ello la definen como Planeación Estratégica Aplicada), generando a su vez un nuevo elemento representado por el Monitoreo del Entorno como factor de control y de retroalimentación del sistema.

En un principio el modelo es útil para las organizaciones de pequeña y mediana industria (PYMES), igualmente para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro. La diferencia de éste modelo con respecto a los demás es el interés de mejoramiento propiciado por el Monitoreo del Entorno y por las Consideraciones para su Aplicación, buscando de ésta forma el mejoramiento continuo en cada una de las etapas, así mismo hace énfasis en la toma de decisiones dirigida por los valores.

3.1.3 ¿Porqué Hacer Planeación Estratégica?

Porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus integrantes, lo cual permite que los administradores y demás personas de la Institución evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la Planeación Estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la Institución.

La Planeación Estratégica también permite que los líderes liberen la energía de la Institución detrás de una visión compartida y cuenten con su apoyo y convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

3.1.4 ADAPTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

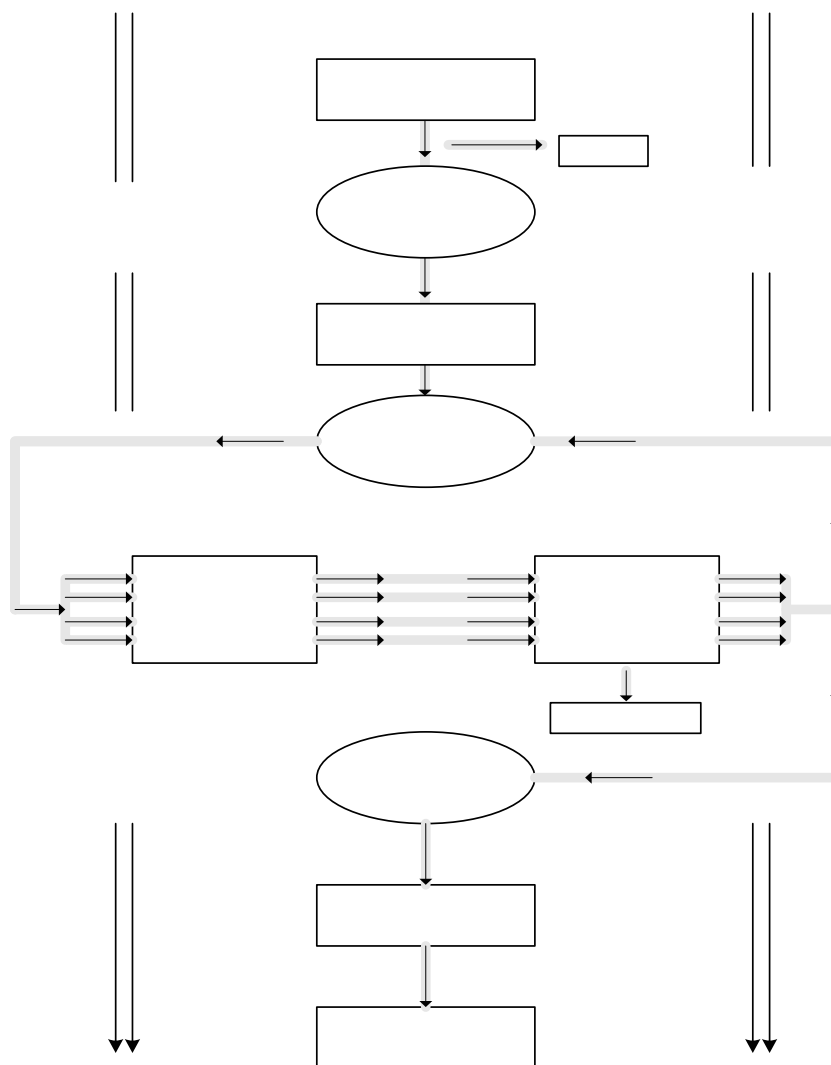


Figura No. 3: ADAPTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA

La Figura 3 representa el Modelo de Planeación Estratégica Modificado, el cual se diseñó partiendo del Modelo de **GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William** representado en la Figura 2, debido a que éste último se adaptó a las necesidades del entorno y de la institución, por esta razón se realizaron algunas modificaciones de fondo, las cuales serán explicadas a continuación.

Monitoreo de
Entorno



3.1.4.1 Construcción del Modelo

El modelo se construye por nueve etapas secuenciales, dos de las cuales (Auditoría del Desempeño y Análisis de Brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola etapa. El modelo también incluye dos funciones que se deben aplicar para cada una de las etapas de forma continua (Monitoreo del Entorno y Consideraciones para su Aplicación). La adaptación del modelo de Planeación Estratégica Aplicada establece tres etapas (Búsqueda de valores, Diseño de la Estrategia, Integración de los Planes de Acción), las cuales realizando un análisis del diseño gráfico se encuentran encerradas por óvalos en vez de rectángulos, su explicación se debe a que las que se encuentran encerrados por óvalos son los elementos diferenciadores de los enfoques comunes para la Planeación Estratégica y representan ventajas competitivas para la organización.

Si se resuelven con facilidad las diferencias que se identifican en el Análisis de Brechas entre el Diseño de Estrategia Institucional y la Auditoría de Desempeño, el proceso puede continuar hacia la etapa de Integración de los Planes de Acción; de lo contrario se debe realizar un análisis de los Arquetipos y si no se logra disminuir la brecha se debe reconsiderar la etapa de Diseño de Estrategia Institucional.

El modelo tomado de los autores Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M., Pfeiffer J. William se adaptó de acuerdo a la naturaleza de la Institución y se realizaron unos aportes de la teoría del Pensamiento Sistémico, las cuales buscan el mejoramiento para la realización de la Planeación Estratégica Aplicada en el Instituto, donde se incluyen conceptos planteados en el libro de la Quinta Disciplina por Peter Senge, como lo son LOS ARQUETIPOS que contribuyen de manera significativa al modelo. Además, se complementa con un diagnóstico llamado MODELO DEL SISTEMA VIABLE (MSV), el cual “Explica las características estructurales de una organización con capacidad de adaptación”²⁴. Este concepto enfoca el análisis de la organización de manera global, dicho en otras palabras “ver la organización como un todo” y sin poder olvidar su interacción con el entorno, para así saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, creando grandes ventajas al tomar una decisión, en aquellas instituciones que lo realizan.

²⁴ ANDRADE SOSA Hugo H, DYNER R. Isaac, ESPINOSA Ángela, LÓPEZ GARAY Hernán, SOTAQUIRÁ Ricardo, Pensamiento Sistémico, Ediciones Universidad Industrial de Santander, 2001, Capítulo 2 PAG. 113.



Este concepto del MSV resulta de la combinación de conocimientos de varias ramas de la ciencia, como lo es la cibernética; es importante mencionar quienes fueron los pioneros de este nuevo paradigma: Norbert Wiener (Cimientos de la Cibernética), Rosenblueth (Biólogo), J. Von Neumann (Padre de los computadores), W. McCulloch (Neuropsiquiatra), Von Foerstr (Físico), Gregory Bateson (Científico Social), Stafford Beer. Para hablar sobre Cibernética, lo primero de que se debe hacer es definir su significado, pues se presta para muchas ambigüedades debido a la informalidad con que los medios de comunicación han tergiversado su significado.

Cibernética, como la definió Stafford Beer, destacado consultor en administración, es: "La ciencia de la organización efectiva". El Dr. Stafford Beer, un genio adelantado a su tiempo, es considerado el padre de la Cibernética de la Administración. Su principal contribución a éste campo es el modelo de organización para sistemas complejos adaptativos, que explica la condición de viabilidad (capacidad de mantener una existencia independiente) en términos de conceptos cibernéticos tales como recursividad, homeóstasis y la ley de variedad requerida, de Ashby.

Un modelo cibernético se ocupa del estudio de los sistemas complejos, que por definición son aquellos que tienen tantas partes e interconexiones que sólo pueden ser estudiados a través de la construcción de modelos. Todas las organizaciones humanas son sistemas complejos; por ello, quien quiera saber de administración tiene que emplear los conceptos que la Cibernética utiliza para lidiar con los sistemas complejos.

El término científico para medir complejidad se llama "variedad". Los sistemas complejos generan variedad, es decir, producen una gran cantidad de estados distinguibles. El administrador es un experto en absorber o controlar variedad. El apagador de un foco tiene dos estados posibles, encender y apagar; pero una institución tiene miles y miles de estados posibles como resultado de sus cientos de componentes.

La ventaja de usar el Modelo de Sistema Viable es que se trata de un modelo recursivo. La "recursividad" es otro concepto novedoso para la administración, el cual consiste en "cualquier nivel de la organización se pueden observar los mismos elementos constitutivos de éste, denominados



por Beer elementos del sistema viable”²⁵. Un axioma de la Cibernética de la Administración es que un sistema viable contiene otros sistemas viables, y a la vez, es parte de un sistema viable mayor.

3.1.4.1.1 Modelo de Sistema Viable

El Modelo de Sistema Viable, explica las características estructurales de una organización con capacidad de adaptación. En su forma más simple consta de tres elementos: un sistema, un administrador y un entorno relevante.

La administración es un proceso escalonado: el administrador controla la operación de su sistema, y juntos operan sobre un entorno al que transforman o con el que cambian productos, servicios, energía o información. Todo el resto del modelo es la repetición de estos tres elementos a lo largo de diferentes niveles de recursividad.

La función de control radica en poder filtrar la información y amplificar la acción de control. El administrador diseña filtros de la información que le llega del sistema, y filtros entre el sistema y la operación. En su expresión completa, el Modelo de Sistema Viable se basa en la presencia de cinco funciones ejecutadas por cinco subsistemas, lo cual se relaciona en la siguiente Cuadro 2:

Cuadro 2 Estructura modelo del sistema viable

FUNCIONES DEL MODELO DE SISTEMA Viable	SUBSISTEMAS	
	SÍMBOLO	NOMBRE
Implementación	S1	Operación
Antioscilación	S2	Coordinación
Optimización, Sinergia / Seguimiento	S3 / S3*	Control
Planeación	S4	Inteligencia
Identidad	S5	Política

Conocer y aplicar los principios de la Cibernética de la Administración puede dar ventajas competitivas importantes a los administradores modernos. Simplemente es un lenguaje más apropiado para tratar el tema de la complejidad del mundo actual. Entre ellas, ser:

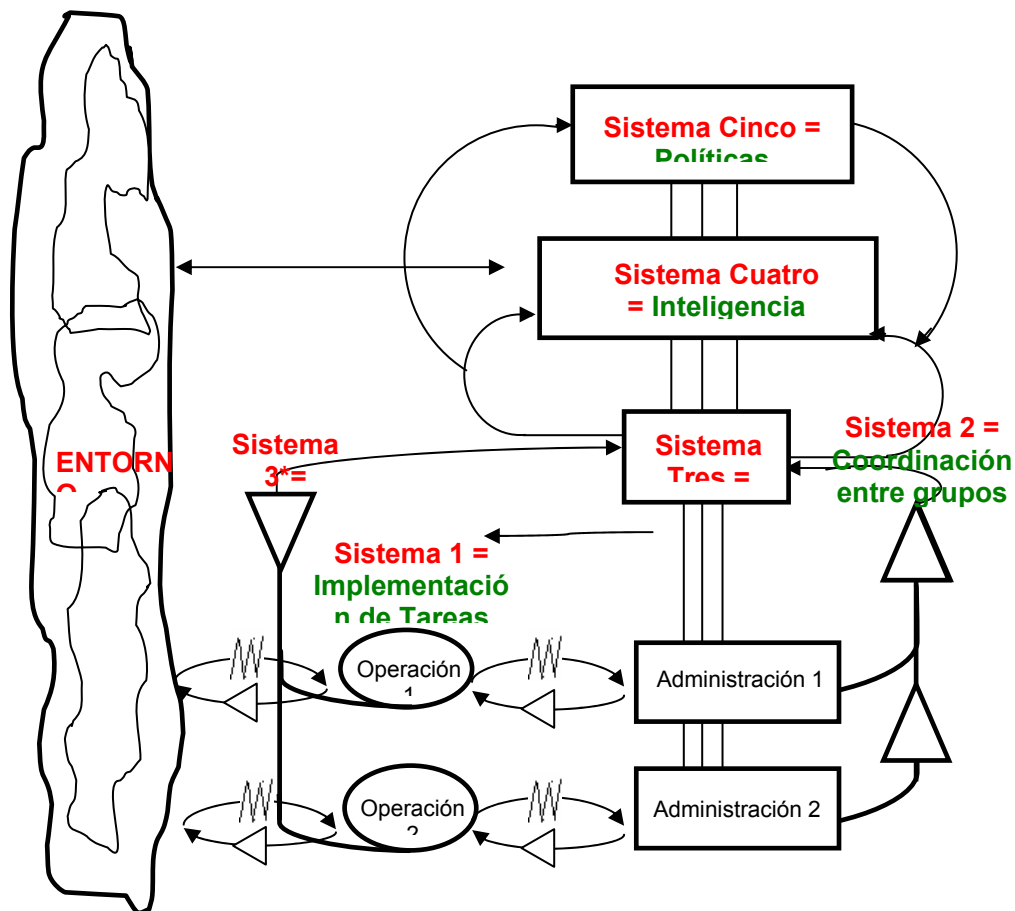
²⁵ ANDRADE SOSA Hugo H, DYNER R. Isaac, ESPINOSA Ángela, LÓPEZ GARAY Hernán, SOTAQUIRÁ Ricardo, Pensamiento Sistémico, Ediciones Universidad Industrial de Santander, 2001, Capítulo 2 PAG. 112.

1. Capaz de mantener una existencia independiente.
2. Aquella Institución que aprende a adaptarse rápidamente a las exigencias de su entorno y a producir respuestas apropiadas que garanticen su supervivencia.

En virtud de lo anterior, es una oportunidad para administrar las organizaciones humanas con una visión futurista, a tono con el concepto de economías auto-sostenibles.

La figura 4 presenta, en forma introductoria, el Modelo del Sistema Viable y se detalla sus componentes y los principios de organización que éste sugiere.

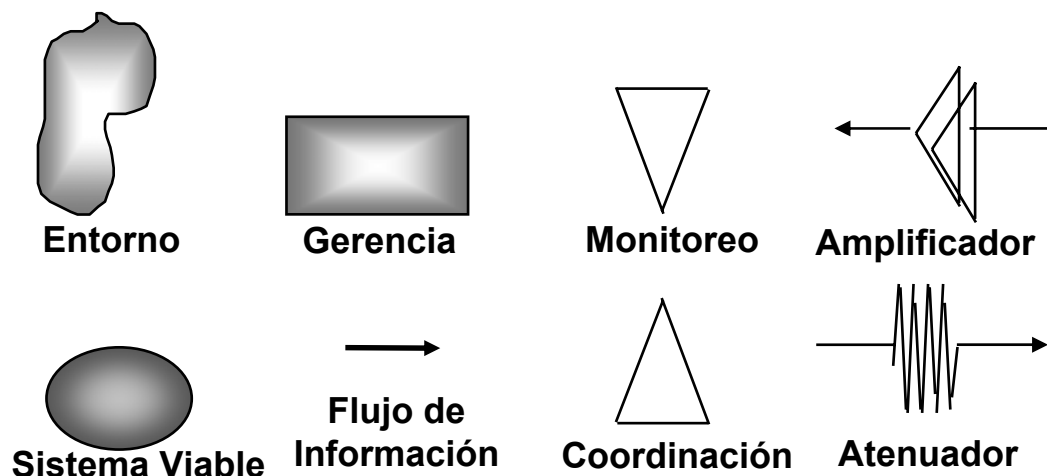
Figura No. 4 El Modelo del Sistema Viable



FUENTE: ANDRADE SOSA Hugo H, DYNER R. Isaac, ESPINOSA Ángela, LÓPEZ GARAY Hernán, SOTAQUIRÁ Ricardo, Pensamiento Sistémico, Ediciones Universidad Industrial de Santander, 2001, Capítulo 2 PAG. 113.

El lenguaje que se utiliza en éste modelo se explica en la Figura 5, la cual trata de exponer lo que significa cada figura compuesta por el modelo. Una característica de éste modelo, es que se trabaja teoría y gráficos, los cuales ayudan a un mejor entendimiento y hace más dinámico la metodología del trabajo.

Figura No. 5 Lenguaje del Modelo de Sistema Viable

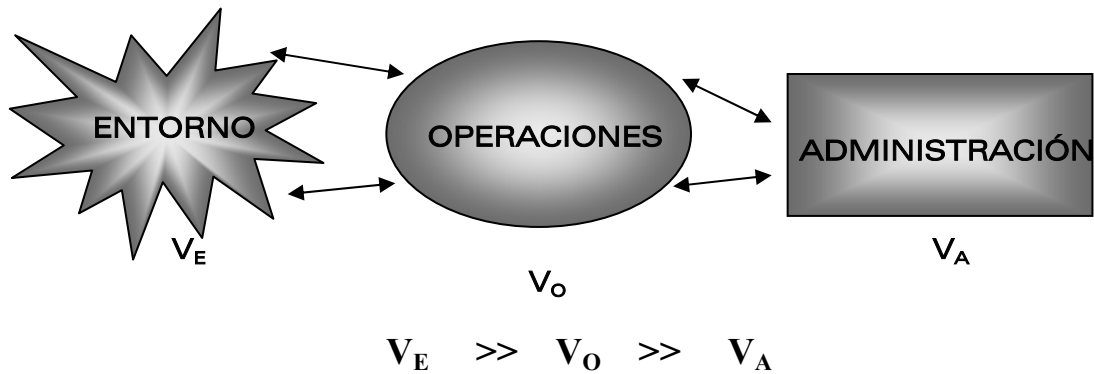


Antes de entrar a definir los elementos que componen el MSV, es necesario precisar algunos conceptos que son utilizados durante la metodología.

3.1.4.1.1.1 Ley de la Variedad Requerida

Ashby dice: “Solo la variedad puede destruir o absorber variedad” (Ashby, 1964, pág. 206f). Ni el administrador posee la suficiente variedad para controlar las operaciones, ni éstas la suficiente variedad para controlar el entorno. En la figura 6, se muestra fácilmente lo anteriormente dicho.

Figura 6 Ley de la Variedad Requerida



V_E : Variedad del Entorno

V_O : Variedad o complejidad operacional

V_A : Variedad Administrativa

Para lograr relaciones estables entre la administración y operaciones, es necesario disponer de mecanismos efectivos que filtren con calidad y oportunidad, la información que ésta recibe sobre las operaciones y el entorno, seleccionando solo aquella que es relevante para orientar las decisiones y acciones gerenciales en temas prioritarios a fin de garantizar la viabilidad y sostenimiento de la organización. Los mecanismos utilizados son:

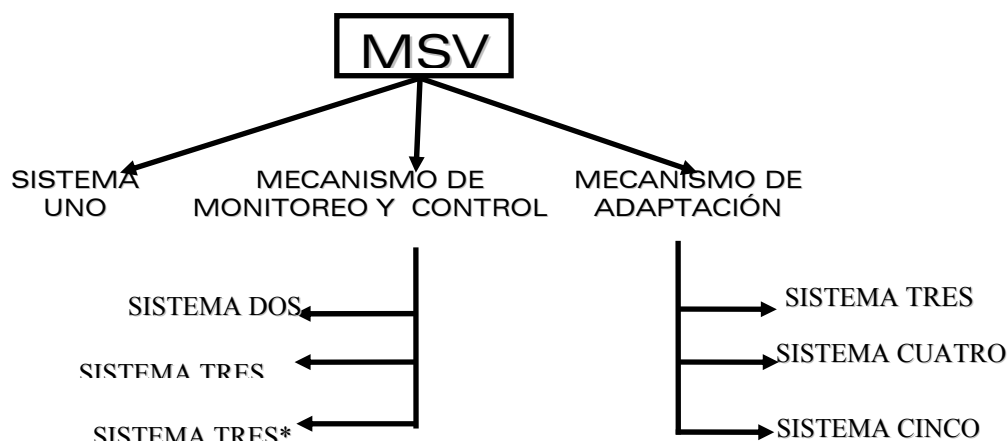
- **Atenuadores:** son filtros que se usan para escoger la información más relevante dentro del conjunto total de información y actúan como mecanismos estructurales e informativos que reducen la complejidad para el observador.
- **Amplificadores:** Son aquellos mecanismos que incrementan la capacidad del observador para apreciar la complejidad de una situación.

La cualidad de mantener la estabilidad entre la organización y su entorno o entre las unidades autónomas de la organización, se denomina Homeóstasis.

3.1.4.1.1.2 Mecanismos de Viabilidad

Algunos elementos se encuentran caracterizados por organismos de control o de adaptación como se muestra en la figura 7:

Figura No. 7 Mecanismos de Viabilidad



Sistema Uno

Identifica la sub-organización directamente responsable de la implantación de las tareas básicas o actividades primarias que para la Institución INEM es el servicio educativo. Cada sistema uno debe ser un Sistema Viable, lo cual significa tener autocontrol sobre las tareas a su cargo, manteniendo cohesión y pertenencia con la organización.

Se caracteriza por:

- Un entorno específico, cuyos bordes son identificables.
- Al ser en sí mismo un Sistema Viable, se subdivide internamente en un subconjunto de Sistema Uno (Si es suficientemente complejo y así lo requiere)
- El Sistema Uno debe reportar información detallada y sintética al Sistema Tres (herencia del siguiente nivel de organización) sobre la ejecución de tareas y uso de recursos.

El Mecanismo de Monitoreo y Control: Sistema Dos, Tres, Tres*

El Mecanismo de Monitoreo y Control, lo constituye el Sistema Uno, Dos, Tres, Tres*. Entre la organización y los Sistemas Uno, existen canales de comunicación específicos para manejar



decisiones y acciones. En el MSV se denomina el Sistema Tres que incluye diferentes tipos de canales de comunicación como el Sistema Tres* y el Sistema Dos.

i) Sistema Dos

Provee los mecanismos para el manejo de la información rutinaria sobre la operación de los Sistemas Uno, tanto en el lenguaje como en los formatos diseñados por las Directivas y al Sistema Tres información sobre los cambios detectados por las administraciones locales en su interacción con el entorno. (Coordinación entre grupos operativos).

Su función

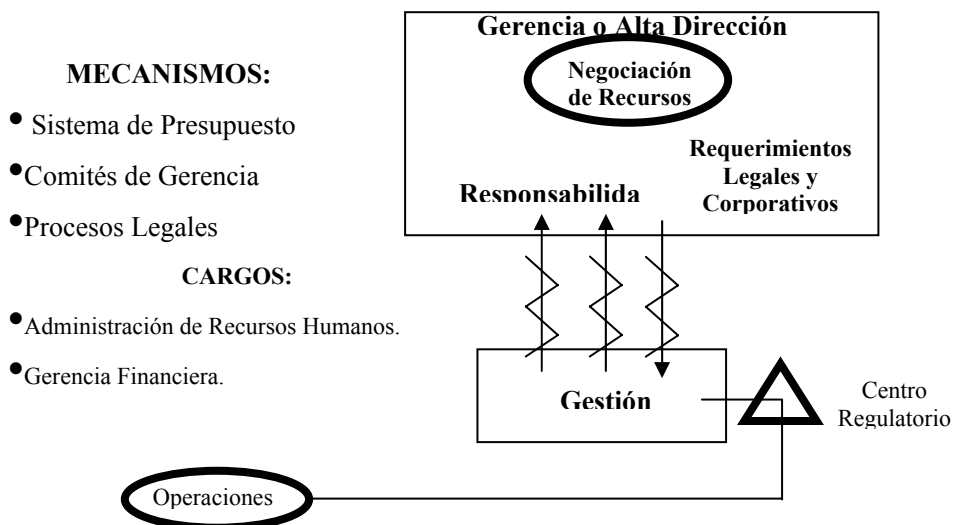
- Atenuar las variedades horizontales que se presentan en el Sistema Uno y ofrecer lo mecanismos y canales de comunicación alternativos entre ellos, que amortigüen las posibles oscilaciones surgidas en su interacción.
- La conexión entre el Sistema Uno y el Sistema Dos.

ii) Sistema Tres

Destaca el hecho de que no hay ninguna conexión entre la administración de las diversas actividades primarias y la administración de orden superior. Estos canales de comunicación existen efectivamente y dependen de lo que en la Figura 8 aparece bajo el epígrafe de Alta Dirección, de una forma más detallada.

Figura No. 8

Sistema Tres.





La interacción entre la Dirección General, por así decirlo, y la administración de cada actividad primaria se lleva a cabo a través de tres canales: Responsabilidad, Negociación de Recursos y Requisitos Legales Corporativos. En otras palabras, es el responsable de la estabilidad interna de la organización. El administrador debe descubrir:

- Qué errores cometieron?
- Qué aprendieron?
- Cómo corregirlos más adelante?

A través de estos canales se transmite la información necesaria para la normal operación de las diferentes actividades. También aquí debe cumplirse la Ley de Variedad Requerida y estos tres canales son reductores de variedad:

- La rendición de cuentas es una forma de reducir la información de cada actividad y hacerla asimilable al nivel superior.
- Los requisitos legales y corporativos, porque son normas filtradas por el nivel superior para hacerlas asumibles por los niveles inferiores, y
- La negociación de recursos, porque a través de ella las necesidades participan de los objetivos corporativos y la organización asume las necesidades de cada actividad.

La labor fundamental de la dirección de nivel superior es dirigir el funcionamiento de la organización. Para ello necesita una forma de interactuar con la organización misma y otra para interactuar con el entorno.

iii) Sistema Tres*

En todas las organizaciones es necesario que los directivos tengan la posibilidad de realizar un control efectivo. Para ello necesitan disponer de un canal alternativo de información, que permita realizar un seguimiento adecuado de lo que está sucediendo. Este canal no se utilizaría constantemente, sino de forma esporádica, dado que representa un acceso directo a la variedad



generada por las operaciones, algo que siempre origina problemas. Este es el sistema 3*, o de Seguimiento.

El Mecanismo de Adaptación: Sistemas Tres, Cuatro, Cinco.

i) Sistema Cuatro

Contribuye a la creación de un contexto apropiado en la organización a fin de prever escenarios de acción que respondan a los retos y externalidades en forma oportuna. Debe permitir visualizar el “afuera y el mañana” para ser capaz de responder a los retos percibidos del entorno. A través de él, la organización percibe lo que le es relevante del entorno y así poder actuar en consecuencia.

Control (Sistema 3) e Inteligencia (Sistema 4) deben estar debidamente coordinados y equilibrados. Su efectividad depende mucho de la interacción entre ambos, pues no se puede tomar decisiones atendiendo únicamente al entorno (demandas del mercado para las que la organización no está preparada) o sólo a la organización (nuevas tecnologías aplicadas a productos sin demanda en el mercado).

ii) Sistema Cinco

Por último, ha de existir una parte de la organización encargada de tomar decisiones corporativas y establecer las líneas de desarrollo de las actividades. Esta es la función de Política, o Sistema 5 de Beer, que debe basarse para su funcionamiento en la coordinación entre la inteligencia y el control, hecho que se esquematiza en la Figura 5. Debe soportar las decisiones sobre el rumbo de la acción de la organización y dar órdenes y criterios al sistema Tres sobre el manejo.

3.1.4.1.1.3 Matriz DOFA

Es importante complementar esta información con la herramienta de la matriz DOFA, la cual permite obtener el registro simplificado de toda la información necesaria sobre el diagnóstico de la institución.



Esta herramienta de las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la organización. Las “fortalezas” son los elementos que evaluamos como capacidades positivas que nos ayudarían a lograr el objetivo. Las “debilidades” son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la organización que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las “oportunidades” son condiciones externas que pudieran afectar la organización positivamente. Las “amenazas” son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

Para el análisis DOFA se suele utilizar una matriz que permite visualizar sus distintos componentes de manera clara como lo muestra el siguiente cuadro 3.

Cuadro 3 MATRIZ DOFA

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
EVALUACIÓN INTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EVALUACIÓN EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

3.1.4.1.2 Planeación para Planear

Es la labor previa del proceso de Planeación Estratégica, incluye la identificación de miembros del equipo, compromisos, calendario, conocimiento del entorno, el modelo y proceso a utilizar, y factores que contribuyan a una estrategia exitosa. Por ésta razón, implica resolver un sin número de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso final de todo el proceso de planeación. Las siguientes son preguntas comunes que surgen y se deben responder al iniciar el proceso:

- *¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?*
- *¿Quién se debe involucrar?*
- *¿Cuál será el cronograma de ejecución?*
- *¿Cuánto tiempo se empleará en el proceso de Planeación Estratégica?*
- *¿Qué métodos se utilizará para realizar las reuniones?*



- *¿Cómo se organizaran las reuniones?*
- *¿Qué se busca al iniciar este proceso?*
- *¿Cuáles son los objetivos de las sesiones?*
- *¿A quienes beneficia este proceso?*
- *¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?*
- *¿Qué recursos se necesitarán?*

Es muy importante que las personas que integren el grupo cumplan con el perfil y tengan sentido de pertenencia y compromiso con la Institución.

3.1.4.1.3 Monitoreo del Entorno

La Institución debe tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puede afectarla, haciendo parte fundamental en el proceso de Planeación. Este proceso debe ser continuo de manera que siempre se disponga de información apropiada acerca de lo que está sucediendo y lo que va a suceder en los distintos entornos.

El monitoreo del entorno sirve para suministrar información a la Institución durante la ejecución de sus actividades o trabajo diario y, en particular, para brindar esa información al equipo de planeación en cada paso consecutivo; con ello, se adiciona un factor de control y de retroalimentación del sistema.

3.1.4.1.3.1 Macroentorno

Incluye aspectos como Demográficos, tecnológicos, económicos y políticos.

Entorno Demográfico

Es el estudio interdisciplinario de las poblaciones humanas. La demografía trata de las características sociales de la población y de su desarrollo a través del tiempo. Los datos demográficos se refieren, entre otros, al análisis de la población por edades, situación familiar,



grupos étnicos; las modificaciones de la población, nacimientos, matrimonios y fallecimientos; niveles de educación.

Los indicadores más significativos para el sector educativo son:

- El volumen absoluto de la población estudiantil.
- Análisis de la población en función de la edad y el sexo.
- Tasa de Eficiencia Interna.
- Relación Alumno/Docente.

Entorno Tecnológico.

Las instituciones deben estar al tanto del desarrollo tecnológico, porque los líderes en tecnología ocupan posiciones privilegiadas y se aprovechan de las ventajas competitivas creadas además las organizaciones que no innovan corren con el riesgo de quedarse obsoletas, efecto que provoca una reducción de las fases de crecimiento o madurez.

Entorno Económico

Las organizaciones deben tomar continuamente decisiones económicas que se ven afectadas, en mayor o menor medida, por el grado de dinamismo del entorno económico del país. En el caso de una organización, la posibilidad de contar con información rápida, frecuente y precisa de los cambios que está experimentando el entorno económico en el que opera es un elemento clave para aprovechar todas sus potencialidades y mejorar su competitividad. Por el contrario, el desconocimiento de estos elementos puede devenir en la adopción de decisiones económicas inadecuadas.

Los parámetros más importantes que se deben conocer para el sector educativo es:

- Sistema General de Participaciones para la financiación de los servicios de las entidades del estado.
- Transferencias y recursos del Sistema General de Participaciones.
- Asignación por alumno.



Entorno Político - legal.

Debido a las políticas Gubernamentales, las instituciones deben estar al día en materia de disposiciones legales, viéndose afectado principalmente por todas las leyes que el gobierno hace en cuanto a educación.

3.1.4.1.3.2 El Entorno Competitivo

El monitoreo del entorno competitivo incluye la consideración de los cambios en los perfiles del competidor, en el compromiso para investigación y desarrollo, etc. Las preguntas se deben referir en quién es la competencia y cómo compite. Otra manera consiste en tener en cuenta aquellos servicios educativos que los clientes podrían considerar como alternativas razonables para satisfacer sus necesidades o deseos.

3.1.4.1.3.3 El Entorno Interno de la Organización

Entre los factores a considerar como parte del entorno interno institucional se encuentran los cambios en la estructura, cultura, clima, fortalezas y debilidades. Aunque es crucial monitorear la satisfacción de los integrantes de la Institución, de igual manera es importante desarrollar mecanismos claros para registrar la manera como los éstos perciben el entorno interno.

3.1.4.1.4 Consideraciones para su Aplicación

Existe una continua necesidad de aplicación e implementación de cada etapa a través del proceso de planeación, por lo cual cada una de éstas, requiere aspectos a considerar para su aplicación. Estos aspectos se deben abordar en forma inmediata (no posponerse hasta la implementación final) a medida que surgen de las consideraciones del equipo de planeación.

Aunque la fase de implementación constituye el paso final del modelo de Planeación Estratégica aplicada, la aplicación o implementación debe tomar lugar de manera continua en todo el proceso de Planeación Estratégica.



Una de las formas más importantes en la cual el modelo de Planeación Estratégica aplicada difiere de otros modelos es en el gran interés por un profundo involucramiento en el proceso.

3.1.4.1.5 Búsqueda de Valores

En ésta etapa se realizará la comparación de valores individuales, acuerdo de valores compartidos, declaración de los valores y comprensión de la cultura organizacional.

Por lo tanto, primeramente se debe realizar un examen de los valores a cada uno de los integrantes del equipo de Planeación, para luego analizar los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que utiliza comúnmente en sus operaciones, la cultura organizacional, los valores de los grupos de interés en su futuro.

✓ Valores Personales

Se deben diferenciar, identificar, clarificar y comprender los valores que cada miembro del equipo posee, para poder estar de acuerdo acerca de la forma como el futuro de la organización cumplirá las expectativas personales de los miembros individuales del equipo de planeación.

✓ Valores Organizacionales

Después de haber realizado un análisis de valores individuales en el equipo de planeación, se procede a elaborar los valores a que aspira la Institución en general, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad.

✓ Filosofía De Operaciones

Es la forma como se enfoca el trabajo de la Institución, hace parte de la manera en que los valores de la organización se codifican y organizan. Por lo tanto se refiere al estilo del ente educativo para integrar sus valores al método de hacer su actividad principal. Las organizaciones invierten bastante tiempo y energía, definiendo y haciendo el seguimiento al impacto de sus filosofías en el comportamiento organizacional, siendo ésta una etapa en la cual se define una de las bases de la organización.



También se incluye dentro de este contexto una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la forma como se toman las decisiones. Entonces una parte importante del proceso de Adaptación del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada consiste en identificar los supuestos de la Institución acerca de su entorno, sus operaciones y la forma como funcionan o deben funcionar, y examinar su validez.

✓ **Cultura Organizacional**

El contexto social a través del cual una organización realiza el trabajo, es proporcionado por la cultura organizacional, determinando la forma como se invierte el tiempo y la energía, qué hechos se examinan con atención y cuales se rechazan de plano, cuales opciones se miran de manera favorable desde el comienzo, cual es el perfil de los seleccionados a fin de trabajar para y dentro de la organización, y prácticamente como se hace todo allí.

3.1.4.1.6 Formulación de La Misión y la Visión

3.1.4.1.6.1 Misión

Consiste en la identificación del servicio o función de la Institución, conocer cuál es la razón existencial. Para lograr éste propósito, implica desarrollar un enunciado claro del tipo de actividad que se halla la organización (o planea estar). Para ello se deben responder cuatro preguntas que ayudan a la definición de la misión:

- **¿Qué función o funciones desempeña la organización?**

Implica definir las necesidades que la Institución trata de satisfacer. Un error característico consiste en que la Institución defina el “qué” en términos de los servicios proporcionados, en vez de hacerlo en términos de las necesidades que pretende satisfacer. La organización debe hacerse más sensible a una clara identificación inicial de éstas necesidades y su monitoreo continuo.

- **¿Para quién desempeña ésta función?**

El segundo aspecto de la formulación de la misión consiste en identificar “a quién esta dirigida”, o a quien intenta servir la Institución.



En virtud de lo anterior, para el caso de las entidades sin ánimo de lucro, se debe tener claridad con respecto a los dos tipos de clientes importantes – los que controlan las fuentes de financiación y quienes reciben el servicio de la Institución - para suplir las necesidades y expectativas de ambos conjuntos.

- **¿De qué manera trata de desempeñar la(s) funciones?**

La tercera pregunta que aborda la declaración de la misión se debe relacionar con la manera como la organización tratará de lograr sus metas; por ejemplo, qué tecnologías utilizará para suplir las necesidades que ha identificado. El mencionado tipo de pregunta debe abordar como parte integral de la formulación de la misión, decidiendo qué rutas específicas debe seguir la organización en su trayectoria hacia el futuro.

- **¿Por qué existe ésta organización?**

Con frecuencia, la pregunta de por qué una organización desempeña las funciones que realiza – pregunta existencial – es importante para las organizaciones que buscan utilidad como para aquellas sin ánimo de lucro. Muchas organizaciones consideran que necesitan incluir un enunciado sencillo de su *raison d'être* (*razón de ser*) como parte de sus declaraciones de la misión.

A menudo, estos enunciados constituyen un resultado natural de la búsqueda de valores a nivel organizacional y el modelo de la Planeación Estratégica aplicada promueve su inclusión. El enunciado del “por qué” posibilita que la organización ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo para sus actividades.

3.1.4.1.6.2 Visión

La visión, también llamada “visión de futuro”, es una formulación de la situación futura deseable para la organización. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. Al ser la visión una situación futura deseable, es una especie de gran objetivo a lograr y, por eso, es la inspiración y el marco para definir objetivos y metas más específicas. Aunque la visión debe tener un carácter duradero, suele actualizarse regularmente o redefinirse cuando las circunstancias estratégicas de la Institución así lo requieren.



3.1.4.1.7 Diseño de la Estrategia Institucional

Consiste en descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión y la visión de la Institución. En esta fase del proceso, al equipo de Planeación Estratégica se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quién será el responsable de dichos pasos y cuando se pueden dar.

Para ello, se utiliza una herramienta que vienen trabajando todas las instituciones y centros educativos que son los Planes de Mejoramiento. A continuación se describe cual es la intención del MEN y como es su funcionamiento. Esta información se presenta en las Guías (Cartilla que emite el Ministerio de Educación Nacional), para el tema mencionado la Guía es la serie No. 5 “Planes de Mejoramiento”

“POR QUÉ EL MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN

SI MEJORAR ES LA ESENCIA DE QUIENES APRENDEN, TAMBIÉN LO ES DE QUIENES SE DEDICAN A LA ENSEÑANZA

De acuerdo con las evaluaciones nacionales e internacionales el logro académico de los estudiantes colombianos es bajo; por eso mejorar la calidad de la educación en Colombia es hoy una decisión de gobierno y un propósito nacional del cual debemos tener clara conciencia todas las personas relacionadas con la formación de niños y jóvenes.

Nuestra sociedad necesita ciudadanos competentes, capaces de delimitar los problemas, de proponer sus soluciones y de adaptarse continuamente a las necesidades de cambio; necesita ciudadanos felices y capaces de orientar su vida. De ahí la directriz para que nuestras instituciones escolares emprendan con entusiasmo y persistencia el mejoramiento de la calidad de la educación.

Hablamos de calidad de la educación cuando los estudiantes alcanzan los objetivos propuestos, cuando las instituciones educativas se centran en las necesidades de los estudiantes con el fin de ofrecer las oportunidades de aprendizaje en forma activa y cooperativa, a través de ricas experiencias y vínculos con la realidad, de manera que se fortalezcan los talentos individuales y los diversos estilos de aprendizaje; hablamos de calidad de la educación cuando, con lo que aprenden, los estudiantes saben y saben desempeñarse en forma competente.

EL MOTOR DEL MEJORAMIENTO ES TENER LA CONVICCIÓN FIRME Y CONSTANTE DE QUE LA EDUCACIÓN AGREGA VALOR Y QUE CONTRIBUYE A SUPERAR LAS DIFICULTADES DE UN MEDIO RODEADO DE MUCHAS CARENCIAS.

ES UN ELEMENTAL DERECHO DE JUSTICIA Y DE EQUIDAD EN NUESTRA SOCIEDAD, QUE TODOS LOS NIÑOS Y JÓVENES RECIBAN MEJOR EDUCACIÓN Y LOS MISMOS NIVELES DE EDUCACIÓN BÁSICA.

EL CICLO DE LA CALIDAD

Figura No. 9 El Ciclo de la Calidad



FUENTE: Cartilla-Guía No. 5, Planes de Mejoramiento, Enero 2004, Pág. 6.

¿QUÉ ES EL PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD?

El mejoramiento, materializado a través del Plan de Mejoramiento de la Calidad, es el conjunto de metas, acciones, procedimientos y ajustes que la institución educativa define y pone en marcha en periodos de tiempo definidos, para que todos los aspectos de la gestión de la institución educativa se integren en torno de propósitos comúnmente acordados y apoyen el cumplimiento de su misión académica.

El mejoramiento necesita del convencimiento y la decisión de que mejorar siempre es posible, cualquiera que sea la naturaleza de la institución, grande o pequeña, rural o urbana, privada o pública.

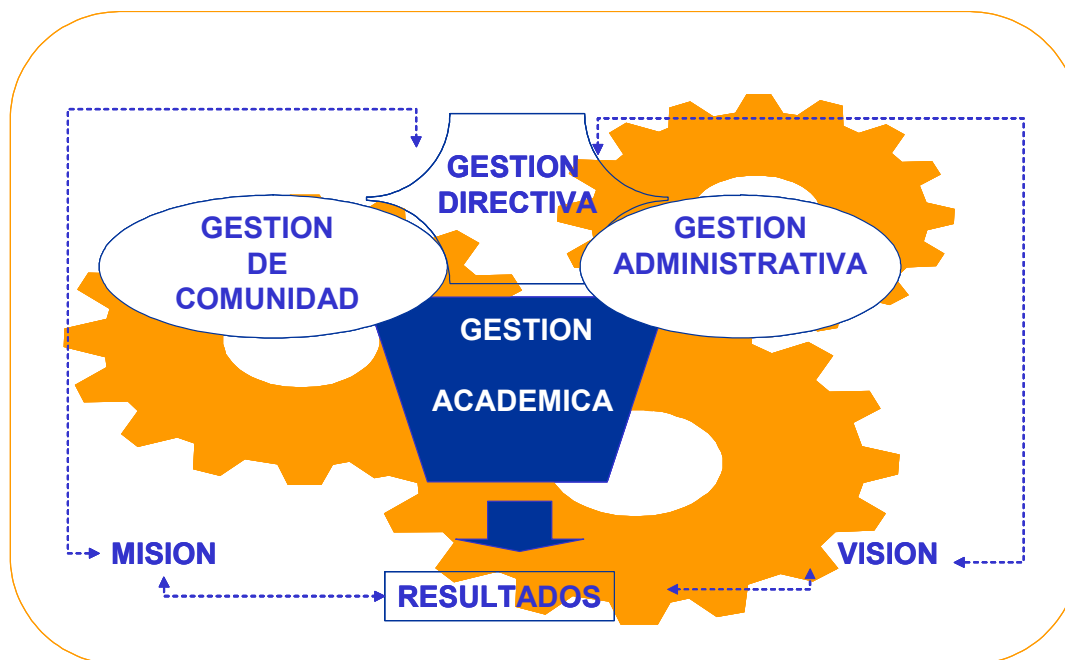
COMPONENTES DEL TRABAJO DE MEJORAMIENTO

Luego del análisis de las evaluaciones, que les muestran a las instituciones sus logros académicos y las competencias de sus estudiantes, éstas pasan a mirar también otros aspectos de gestión que la integran y que siempre deben estar al servicio de lo académico. La mayoría de las instituciones que hoy realizan procesos de mejoramiento, han definido los siguientes componentes de gestión como parte esencial del proceso:

- Gestión académica, como misión esencial.
- Gestión directiva, como misión orientadora.
- Gestión administrativa y financiera, como misión de apoyo.

- Gestión de convivencia y comunidad, como misión vital.

Figura No. 10 Componentes de la Institución.



EL MEJORAMIENTO, UN PLAN QUE SE CUMPLE

CONFUCIO, QUINIENTOS AÑOS ANTES DE CRISTO LO DECÍA CON GRAN CLARIDAD: “UN PLAN SIN ACCIÓN ES UN SUEÑO, PERO LA ACCIÓN SIN UN PLAN, ES UNA PESADILLA”... POR ESO, MEJORAR LA CALIDAD REQUIERE DE UN PLAN ESTRUCTURADO Y DETALLADO QUE PARTE DE LA REALIDAD DE LA INSTITUCIÓN Y DE SUS ALUMNOS Y LLEGA AL LUGAR QUE TODOS HAN ACORDADO.

El mejoramiento es una actividad planeada a partir de metas definidas con un orden de prioridad, que considera los recursos disponibles y los utiliza para alcanzar las metas en unos tiempos determinados. La planeación nos permite orientarnos siempre y no sólo conocer el próximo paso, sino las rutinas y las normas o reglas que se estipulan para el trabajo de todos.

COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN CADA COMPONENTE, céntrese, en lo posible, en un número aproximado de 10 situaciones, problemas o aspectos delimitados que deben mejorar y déles un orden de prioridad. Para lograrlo servirá, tal como lo hace hoy una institución visitada, registrar todas las necesidades surgidas y que los directivos, docentes, padres, y estudiantes voten por las que consideran prioritarias.

DETERMINE LAS METAS a corto, mediano y largo plazo.

CONCRETE LAS ACCIONES PARA ALCANZAR CADA UNA DE LAS METAS con plazos de tiempo claramente definidos, mediante la conformación de equipos de trabajo que respondan y hagan seguimiento.

DETECTE Y ORGANICE CON SU EQUIPO UNA LISTA DE LOS RECURSOS humanos, físicos y financieros posibles con los cuales cuenta o puede llegar a contar la institución educativa para efectuar sus acciones. Si es



posible, procure de sus aliados el soporte en la búsqueda de recursos económicos o de recursos humanos adicionales para fortalecer el plan.

COMUNIQUE Y HAGA PARTÍCIPE del plan a las personas y grupos que están involucrados. Si la institución quiere apoyo para el cambio, debe hacer ver claramente esos nuevos enfoques y propuestas. Es importante por lo tanto, comunicar a toda la comunidad educativa los acuerdos de mejoramiento de la calidad que ha logrado paulatinamente el equipo de trabajo. Primero, a todos los profesores, luego a los estudiantes y a los padres de familia, para lograr su comprensión, participación, colaboración y aportes. También es importante hacer partícipes a los “aliados”, de los acuerdos de cambio, y reconocerles su apoyo.

La creación de un boletín informativo del mejoramiento, con periodicidad determinada y dirigido a toda la comunidad escolar, incluidos los estudiantes, es una experiencia observada en una de las instituciones. El boletín le ha permitido a toda la comunidad educativa, incluidos docentes, estudiantes, padres de familia y aliados, sintonizarse con el proceso y fortalecer la importancia del mismo en toda la marcha de la institución.

HÁGALE SEGUIMIENTO y evalúe los progresos del Plan. Es importante prever unos puntos de referencia que permitan a quienes lideran el mejoramiento saber si el colegio está alcanzando las metas que se impuso en el período de tiempo que fijó.”

A medida que la Institución crea su futuro, identifica medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores que sean de fácil manejo y realistas, en otras palabras que sean un soporte en la toma de decisiones. Una característica de estos indicadores es que se debe especificar el tiempo de alcance para cada indicador.”²⁶

Por lo general, las acciones estratégicas constituyen tareas, procesos o metas que se consideran como pasos necesarios para lograr el plan estratégico total de la organización y se conciben mejor como formas de cumplir la misión y la visión. Las acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto plazo o de gran alcance a largo plazo, y mediante ellas se lleva a cabo desde el mejoramiento de la organización hasta el desarrollo de estructuras organizacionales complejas.

3.1.4.1.8 Auditoria del Desempeño

La herramienta usual para realizar este análisis se conoce con el nombre de matriz DOFA, el cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

Como se mencionaba anteriormente en el numeral 3.1.4.1.1.3, la matriz DOFA, es utilizada en la etapa de Auditoria del Desempeño como parámetro para establecer la viabilidad de que se pueda desarrollar el Diseño de la Estrategia Institucional.

²⁶ SERIE GUÍAS No. 5, Planes de Mejoramiento –Y ahora ¿Cómo Mejoramos?, Ministerio de Educación Nacional, Revolución Educativa Colombia Aprende, Enero del 2004, Páginas 5, 6, 8, 14, 20 y 21.



3.1.4.1.9 Análisis de Brechas

Es el desarrollo de estrategias para cerrar cada brecha generada. Aunque en cada fase de la Adaptación del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada se presentan momentos difíciles, por lo general, el análisis de brechas constituye el “momento de la verdad”; un momento que puede trastornar y desanimar incluso a los miembros más impasibles del equipo de planeación. Después de efectuar la auditoria del desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera, con el fin de llevar a cabo en forma exitosa el modelo de la estrategia institucional.

Por lo tanto, el análisis de brechas constituye una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización. Además, dicho análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. En efecto, si éste no revela divergencias perturbadoras entre las metas futuras de la organización y su desempeño actual, entonces el proceso de planeación ha sido inadecuado; simplemente, el equipo de planeación no logró llegar suficientemente lejos en sus procesos de previsión y diseño de la estrategia institucional. Por consiguiente todo análisis de brechas tendrá momentos difíciles.

Así mismo, el análisis de brechas constituye la época para una toma de decisiones cuidadosa y deliberada. Si la brecha entre la condición actual y la deseada parece demasiado grande para cerrarla, se utiliza una metodología planteada por Peter Senge, la cual se denomina “Arquetipos” y si no se logra cerrar la brecha entonces se hace imprescindible redefinir el futuro deseado, con un reenfoco en aquellos aspectos del modelo de la estrategia institucional que sean realizables, o se deben desarrollar soluciones creativas para cerrar ese vacío. Por cada brecha que no se puede cerrar mediante una estrategia rápida y evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del Diseño de la Estrategia Institucional y volver a trabajar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha. Puede ser necesario repetir este proceso varias veces antes de poder cerrar las brechas observadas.

De acuerdo con lo anterior, se propone trabajar con una herramienta llamada **Arquetipos**. Estos “Arquetipos Sistémicos” o también llamados “Estructuras Genéricas” constituyen la clave para



aprender a ver estructuras en el campo personal y laboral. Así mismos son análogos a la oración simple o narraciones sencillas que se cuentan una y otra vez. A medida que se aprende a reconocer estos Arquetipos, se facilita el apalancamiento para enfrentar desafíos dificultosos.

Los arquetipos sistémicos proporcionan el lenguaje de todos los supuestos, pueden volver explícitas muchas cosas que de lo contrario son simplemente juicios intuitivos.

El dominio de los arquetipos pone a una organización en la senda de llevar a la práctica la perspectiva sistémica. En las organizaciones inteligentes “el pensamiento sistémico se transforma en un agente cotidiano activo, que continuamente revela cómo creamos nuestra realidad, solo cuando los administradores comienzan a pensar en términos de dos arquetipos”²⁷

Estos arquetipos son medios facilitadores para realizar análisis a cualquier situación y posteriormente contribuirá a solucionar problemas, debido a su fácil procedimiento y la característica que requiere por parte de los realizadores; de tener visión global.

Su aplicabilidad es sin límites, dado que puede representarse en cualquier situación. Su uso adecuado representa ventajas, las cuales contribuyen al desarrollo de ser una “Organización Inteligente”, (Ver Anexo No. 1) lo cual se traduce en Organizaciones que se encuentran en continuo aprendizaje. Otra ventaja es que los problemas o situaciones serán tratados desde una perspectiva global, logrando un análisis detallado de la situación que se esté tratando.

El propósito de los arquetipos sistémicos es reconsiderar las percepciones para saber “Ver” las estructuras en juego, y ver el punto de apalancamiento de esas estructuras. Una vez que se identifique que tipo de arquetipo, siempre sugiere zonas de alto y bajo apalancamiento para efectuar el cambio. Los investigadores han identificado una docena de arquetipos sistémicos y en el libro de “La Quinta Disciplina” de Peter Senge se presentan nueve (En el Apéndice 2 de la Quinta Disciplina contiene una síntesis de los arquetipos), para efectos de aplicación del proyecto se escogieron dos,

²⁷ SENGE Peter M., La Quinta Disciplina, Editorial Juan Granica S.A., 1993, Capítulo 6 Pág. 123.



“Límites de Crecimiento y Desplazamiento de la Carga” los cuales surgen con mayor frecuencia, y permiten comprender otros arquetipos y situaciones más complejas.

Las características que presentan dichos arquetipos son: procesos reforzadores, procesos compensadores y demoras. Los cuales se definirán a continuación:

- **Procesos Reforzadores (amplificadores):** Son los motores de crecimiento; cuando se encuentra en una situación donde las cosas crecen, está operando la realimentación reforzadora. También se puede presentar la realimentación de decadencia, por ejemplo un patrón de deterioro donde gotas pequeñas se amplifican formando gotas cada vez mayores.

Cuando se presenta un cambio pequeño, éste se alimenta de si mismo y todo el movimiento es amplificado, produciendo más movimiento en la misma dirección. Se utiliza una simbología la cual tiene relación con la definición.

- **Procesos Compensadores:** Es un sistema que busca la estabilidad. Este opera cuando hay una conducta orientada hacia las metas y procura mantener dicha meta u objetivo.
- **Demoras:** Interrupciones en el flujo de influencia, que hacen que las consecuencias de los actos emerjan gradualmente. Otra definición es cuando el efecto de una variable sobre otra lleva tiempo, lo cual provoca demoras.

Estos dos tipos de arquetipos se pueden trabajar individualmente o en conjunto. A continuación se presenta la metodología para poder llevar a cabo dicha herramienta.

3.1.4.1.9.1 ARQUETIPO 1: LÍMITES DE CRECIMIENTO

Es un proceso reforzador (amplificador) se pone en marcha para producir un resultado deseado. Crea una espiral de éxito pero también genera efectos secundarios inadvertidos (manifestados en un proceso compensador) que eventualmente atenta contra el éxito.

Principio Administrativo

“NO PRECIPITES EL CRECIMIENTO; ELIMINA LOS FACTORES QUE LIMITAN EL CRECIMIENTO.” Por Peter Senge.

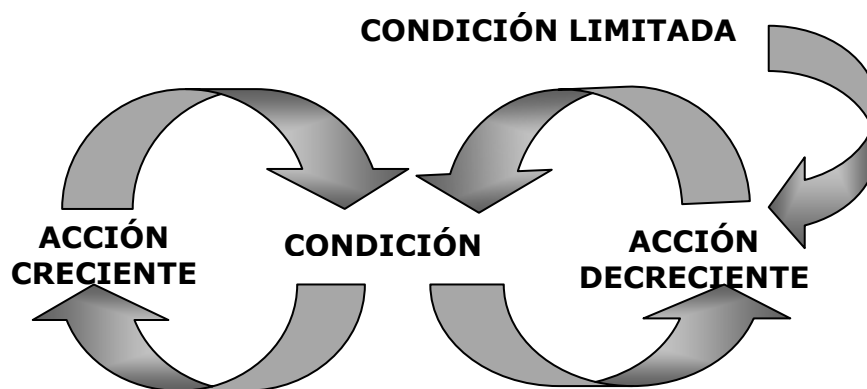
Dónde Se Encuentra

La estructura de los límites del crecimiento es útil para entender todas las situaciones donde el crecimiento se encuentra con límites. Existen muchos esfuerzos repentinos y bien intencionados para el perfeccionamiento pero éstos chocan con los límites del crecimiento.

Estructura

Un proceso se alimenta de sí mismo para producir un período de crecimiento o expansión acelerada. Luego el crecimiento se vuelve más lento (a menudo de modo inexplicable para quienes participan en el sistema) y puede detenerse o se revierte e inicia un colapso acelerado.

Figura No. 11 Límites de Crecimiento



Comprensión y uso de la Estructura

Las estructuras de límites de crecimiento operan en muchos niveles de las organizaciones. Para leer un diagrama de “límites de crecimiento”, se comienza por el círculo reforzador. Recorremos el círculo. Sin embargo, en algún punto las fuerzas se desplazan. Al cabo de una demora se aminora el crecimiento.



Patrón de Conducta

En cada una de estas estructuras, el límite se vuelve más poderoso. Después del auge inicial, el crecimiento misteriosamente se detiene. Finalmente el crecimiento puede crecer tanto que la espiral reforzadora se invierte y funciona en sentido contrario.

Cómo aplicar la Palanca

La mayoría de las personas responde presionando más, ante las situaciones de límites de crecimiento. Es una respuesta comprensible debido a que si la tasa de mejoramiento decrece, se intenta una compensación mediante mayores esfuerzos, descuidando la meta original. Pero hay una forma correcta y es que el punto de apalancamiento se encuentra en el rizo compensador, no en el rizo reforzador. Para cambiar la conducta del sistema, hay que identificar y modificar el factor limitativo. Esto requiere de actos en los que no han pensado, opciones que no se han considerado o cambios difíciles en las recompensas y las normas.

Síntomas

"¿Por qué preocuparnos por problemas que no tenemos? Estamos creciendo muchísimo". Poco después: "Claro que hay algunos problemas, pero sólo debemos volver a lo que antes funcionaba". Más tarde: "Cuanto más corremos, más permanecemos en el mismo lugar".

Cómo crear nuestra propia historia de "Límites de crecimiento"

El modo más fácil de reconocerlas es mediante el patrón de conducta. Para ello se deben seguir una serie de pasos:

1. ¿Hay una situación donde las cosas mejoran mucho al principio y de pronto dejen de mejorar?
2. Identifique el elemento rizo reforzador ¿Qué está mejorando y cuál es el acto o actividad que produce mejoras?
3. Encontrar el factor limitativo.
4. Buscar el proceso compensador que el paso anterior crea. ¿Qué acción decreciente o fuerza de resistencia comienza a operar para impedir que esa condición mejore continuamente?



5. Buscar el punto de apalancamiento. Lo más probable es que se requiera el debilitamiento o la eliminación de la condición limitativa.

3.1.4.1.9.2 ARQUETIPO 2: DESPLAZAMIENTO DE LA CARGA

Un problema subyacente es difícil de abordar, porque es engorroso o es costoso afrontarlo. Es por ésta razón que las personas “desplazan la carga” del problema a otras soluciones, arreglos bien intencionados y fáciles que parecen muy eficaces. Lamentablemente, las “soluciones” fáciles sólo aplacan los síntomas y dejan intacto el problema subyacente.

Principio Administrativo

Las soluciones que abordan los síntomas y no las causas fundamentales del problema a lo sumo brindan beneficios de corto plazo. Eventualmente el problema surge y crece la presión por una respuesta ante el síntoma. Se debe concentrar en la solución fundamental. Si la solución sintomática es imperativa (a causa de las demoras de la solución fundamental), ésta se usaría para ganar tiempo mientras se trabaja en la solución fundamental.

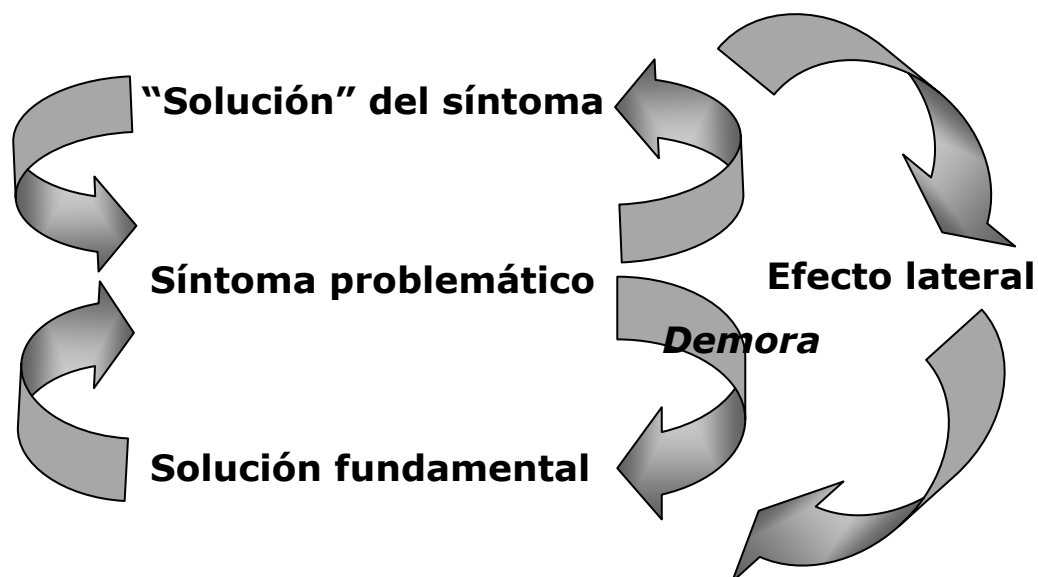
Dónde Se Encuentra

Las estructuras de “Desplazamientos de carga” son comunes en nuestras vidas personales y laborales. Entran en juego cuando hay obvios “Síntomas de problemas” que exigen atención y soluciones que eliminan los síntomas, al menos por un tiempo.

Estructura

Se usa una "solución" de corto plazo para corregir un problema, con resultados inmediatos aparentemente positivos. A medida que esta corrección se usa cada vez más, las medidas correctivas fundamentales se aplican cada vez menos. Con el tiempo, las aptitudes para la solución fundamental se atrofian, creando mayor dependencia respecto de la solución sintomática.

Figura No. 12 Desplazamiento de la Carga



Comprensión y uso de la Estructura.

Esta estructura explica una amplia gama de conductas donde las “soluciones” bien intencionadas empeoran las cosas en el largo plazo. Pero el apalancamiento del síntoma también reduce la necesidad percibida de hallar soluciones sintomáticas.

Cómo aplicar la Palanca

Para afrontar una estructura de “desplazamiento de cargas” se requiere fortalecer la respuesta fundamental al tiempo que se debilita la respuesta sintomática. Este fortalecimiento requiere de una orientación de largo plazo y una visión compartida. El debilitamiento de las respuestas sintomáticas requiere voluntad para decir la verdad.

Síntomas

¡Esta solución ha funcionado hasta ahora!; ¿Quién dice que nos esperan problemas?

Cómo crear nuestra propia historia de “Limites de crecimiento”

Ofrece tres indicios:

1. Hay un problema que empeora gradualmente en el largo plazo, aunque en ocasiones parece mejorar por un tiempo.
2. La salud general del sistema empeora gradualmente.



3. Hay una creciente sensación de impotencia.

Después de tener presente éstos indicios:

- Se debe buscar situaciones de dependencia donde se tiene la impresión de que los problemas nunca se eliminan del todo.
- Identificar los elementos de los rizos reforzadores y compensadores.
- Identificar el síntoma del problema.
- Identificar la solución fundamental.
- Identificar una o varias soluciones sintomáticas que puedan aliviar los síntomas por un tiempo.
- Identificar los efectos laterales negativos de la solución sintomática.

3.1.4.1.10 Integración de los Planes de Acción

Después de desarrollar y dar inicio a la implementación de las estrategias para el cierre de las brechas, reveladas en la fase de análisis de brechas correspondiente al proceso de planeación, es necesario abordar dos aspectos importantes. En primera instancia, cada una de las distintas unidades constituyentes de la Institución necesita desarrollar planes detallados en términos operativos o tácticos con base en el plan general de la institución. Cada uno de estos planes debe reflejar la estrategia general e incluir presupuestos, planes curriculares y cronogramas. En segundo lugar, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben integrar como un todo. En otras palabras, la primera tarea consiste en desarrollar un plan operativo específico para cada elemento organizacional, luego, la segunda tarea es integrarlos continuamente en forma holística.

Antes de desarrollar los planes de acción, la organización necesita determinar prioridades. Se debe realizar el Plan Operativo de acuerdo a un cronograma y establecer el orden de prioridades para cada estrategia. Este orden de prioridades debe estar basado en el tiempo de ejecución. Se hará énfasis en algunas estrategias a corto, mediano y largo plazo.



La razón principal para ampliar los horizontes de planeación (por ejemplo, a tres años en el futuro) consiste en dar a la organización la posibilidad de utilizar el tiempo para tomar ventaja. Ello significa que no todo puede hacerse durante el primer año.

3.1.4.1.11 Planeación de Contingencias

Son aquellas vulnerabilidades internas y externas importantes y probables de ocurrencia, de los cuales se deben identificar los puntos críticos y planes para cada uno de ellos. Cada tipo de organización esta sujeto a un conjunto específico de contingencias que se deben planear.

La planeación de contingencias se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la organización es limitada, especialmente en términos de las variaciones en aquellos. Así, la planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear. El análisis DOFA, desarrollado anteriormente, debe proporcionar un mapa vial útil para ayudar a identificar las áreas clave en la planeación de contingencias.

3.1.4.1.12 Implementación del Modelo

Es la fase del plan de comunicación, controles por parte de la dirección, herramientas y entrenamientos. La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional. En la parte de implementación, todos los grupos de interés necesitan estar informados de que el plan estratégico se esta poniendo en marcha y deben acordar el apoyo para esta parte del proceso. Así mismo, para ejecutar el plan estratégico se deben iniciar los cambios necesarios en el sistema de control administrativo, en el sistema de información y en la cultura organizacional.



Ahora, la evaluación más importante de la implementación, es el grado en que los miembros de la organización, en especial los directivos, integran el plan estratégico dentro de sus decisiones administrativas diarias.

3.2 DESARROLLO METODOLÓGICO

El alcance de los Asesores Externos en cuanto al acompañamiento de la Adaptación del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada, llega hasta la etapa de Diseño de la Estrategia Institucional, así mismo, iniciando la etapa de Planeación de Contingencias para posteriormente ser complementada con los responsables de este proceso de Planeación Estratégica.

3.2.1 Planeación para Planear

Para la realización de la primera etapa del Modelo, se lleva a cabo la construcción del perfil de los integrantes del equipo de Planeación Estratégica. Éste perfil se plantea de acuerdo a los requerimientos que exige el trabajo a desarrollar y según lo planteado en la definición de la primera etapa (Ver numeral 3.1.4.1.2). El equipo se seleccionó con ayuda de la Rectora y el Coordinador Académico debido a que son ellos quienes mejor conocen a los integrantes de la Institución. A continuación se muestra el Perfil:

Perfil de los integrantes del equipo de Planeación Estratégica

Las personas que integrarán éste equipo deben poseer capacidades y virtudes como:

- Visión general e integral, autodominio, compromiso con la Institución, flexibilidad mental y actitudinal para así tener una mente abierta dinámica e innovadora ante el proceso de mejoramiento, amable, cortés, emprendedor y autocrítico, sentido de pertenencia con la Institución, responsable, buenas relaciones interpersonales, espíritu de superación, tolerante, eficaz y eficiente.



- Conocimiento de todas las políticas educativas y estatales que puedan afectar de cualquier manera a la Institución, así mismo las políticas económicas y las tendencias mundiales.

En términos de participación, el grupo deberá estar integrado por: Rector (a), Coordinador Académico, un representante del Personal Docente o Asesores de Campos de Formación un representante estudiantil, un representante de los padres de familia, dos representantes de las escuelas anexas para que de ésta manera, se cubran todos los estamentos de la Institución.

El método a desarrollar en las reuniones es participativo, donde se entrega un material teórico a cada miembro del equipo por parte de los Asesores Externos, correspondiente al tema a tratar en la siguiente reunión, de ésta manera los integrantes del equipo de Planeación Estratégica llegan a las reuniones preparados con la teoría correspondiente a la etapa del modelo a realizar y se logra un mejor análisis del tema a tratar, complementariamente se dejan unas tareas para la siguiente reunión referentes al tema, las cuales son resueltas y retroalimentadas en equipo. Como constancia del trabajo que se desarrolla, se elaborara un formato de actas, las cuales son diligenciadas al finalizar cada reunión (Ver Anexo No. 2).

3.2.2 Modelo del Sistema Viable

Para llevar a cabo el desarrollo de MSV, se utilizaron mecanismos o técnicas como las entrevistas a personas representativas tanto interna como externamente y obtener así información confiable, ya que esto es la clave para del éxito o fracaso de un diagnóstico como lo describe el Modelo (Numeral 3.1.4.1.1).

Desde el Ministerio de Educación, Secretaria de Educación Municipal hasta la Institución educativa, han sido los entes reguladores para brindar la información, conociendo de cada uno de ellos: sus políticas, metas, la manera como se interrelacionan cada uno, el cómo hacen las cosas. Dado a la complejidad de cada uno de los estamentos gubernamentales mencionados, es conveniente y muy importante realizar un análisis de éste nivel, ya que no es una misma organización la que realiza todas las operaciones, sino que al contrario se complementan entre sí, para cumplir con un solo objetivo que es la Educación.



Siguiendo los pasos mencionados del numeral 3.1.4.1.1, donde se encuentra la metodología definida, se procede a materializarla y así poder llevar a cabo el análisis.

Así mismo, se establece un equipo de trabajo, al cual los Asesores Externos pertenecen indudablemente y en compañía con personas que conocen la Institución y tienen un involucramiento directo con ella, como lo es el la Rectora y Coordinador Académico, los cuales aportan información acerca del tema a estudio.

Para la realización de la matriz **DOFA**, la cual consiste el identificar cuales son las debilidades y fortalezas las cuales son factores internos de la organización e identificar las amenazas y oportunidades; son factores externos, para ello se debe hacer primeramente la concientización o sensibilización de lo importante que representa éste proceso, para luego definir una serie de pasos:

- Definir claramente el objetivo respecto del cual se realizará el análisis.
- Identificar las fortalezas, debilidades y anotarlas en el recuadro correspondiente.
- Identificar las amenazas, oportunidades y anotarlas en las casillas correspondientes.
- Ver el conjunto de la matriz y reflexionar acerca de la relación entre los diversos elementos anotados y realizar ajustes a las consideraciones iniciales.

3.2.3 Monitoreo del Entorno

El desarrollo del Monitoreo del Entorno es un proceso continuo como se describe en el numeral 3.1.4.1.3, el cuál, trata de obtener la mayor información posible para así poder tomar mejores decisiones. Complementariamente, se trata de compilar la información revelante, organizarla, interpretarla y utilizarla de la manera más adecuada.

Para el cumplimiento de lo mencionado, se tiene en cuenta la etapa en la cuál se esta trabajando y se investiga acerca del tema. Teniendo un marco de referencia como los son los diferentes entornos, se procede a la búsqueda de información y mediante diferentes herramientas como los son las



entrevistas, la red, libros, proyectos, Guías (revistas) del MEN, entre otros, los cuales se encuentra información acerca del “Perfil del sector educativo” en el departamento de Santander.

3.2.3.1 Macroentorno

Entorno Demográfico

Dentro del Perfil educativo, hay temas e información actualizada acerca de la Cobertura la cual se compone de:

- Población Total y Población en Edad Escolar
- Matrículas por Niveles Educativos
- Matrículas por Grado, Sector y Zona

Otro tema, como lo es la Calidad, representada en las Pruebas de Estado ICFES y las pruebas SABER, que es una de las formas como el gobierno mide a las instituciones educativas hasta el nivel de educación media. Se presenta información tanto a nivel departamental, ciudad y nivel interno (Institución INEM).

También es importante saber cual es la Eficiencia interna, el cuál es uno de los indicadores más importantes a la hora de medir la capacidad de retener a la población que ingresa y de promoverla al grado siguiente.

Entorno Tecnológico

Para encontrar información acerca del medio tecnológico que acompaña a las instituciones educativas, es necesario saber qué necesidades exige éste el segmento, en cuanto software, hardware, laboratorios aplicados a las áreas de conocimiento, como la física, química, medios de comunicación, entre otros.



Entorno Económico

Uno de los elementos más importantes a la hora de hablar del entorno, es el entorno económico; la razón se debe a que las instituciones gubernamentales dependen del comportamiento de dicho entorno, para ello se requiere mencionar los temas recursos y transferencias, Sistema General de Participaciones.

Entorno Político-Legal

Teniendo en cuenta las diferentes disposiciones legales, éste es un aspecto muy importante, debido a que la Institución fuera de ser un ente gubernamental, debe regirse a las nuevas políticas del gobierno por medio del Ministerio de Educación Nacional (MEN). Cada vez que se emite una Ley o decreto, las instituciones están atentas a los cambios que ésta puede impartir y el efecto de sus consecuencias. Para ello, se requiere de información actualizada, considerando cualquier cambio.

3.2.3.2 Entorno Competitivo

Para desarrollar información acerca del medio o el segmento educativo, se debe realizar un análisis de manera detallada, como saber qué programas de mejoramiento realizan, si tienen ventajas competitivas para determinar en que nivel se encuentra las instituciones educativas, en otras palabras identificar cual es el perfil de la competencia. Se define el alcance de la información municipalmente, el grado de profundidad de la investigación ayuda a tener una mejor visión acerca de lo que está sucediendo en el medio.

3.2.3.3 Entorno interno en la organización

Teniendo como marco de referencia, en el capítulo 2 que describe la Institución; la filosofía, perfiles de los integrantes de la comunidad Inemita, estructura administrativa y relaciones comunitarias, entre otras, es así mismo necesario tener documentado sobre cuál es la Cultura Institucional; esto no quiere decir que no exista, lo que sucede es que hay un conjunto de presunciones acerca de cómo funcionan las cosas en el instituto, lo que hay que hacer, es tomar lo anteriormente mencionado y documentarlo para que cualquier persona externa, tenga conocimiento acerca de la cultura. Esto contribuye a que haya unión entre los miembros y proporciona sentido y propósito a la



vida laboral cotidiana. Para saber cuales son esas presunciones, se realizó una encuesta a los miembros de la Institución, siendo una muestra representativa, con una serie de preguntas, las cuales se realizan con la siguiente metodología planteada:

a) Planeación de la encuesta. Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente. Los representantes de los diversos grupos involucrados, principalmente directivos, supervisores y trabajadores deben hablar de los objetivos de la encuesta, determinarlos claramente y por escrito.

b) Diseño del cuestionario. El cuestionario que se usa en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una organización acepta mejor las encuestas cuando los empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.

c) Administración del cuestionario. Las condiciones en las que se administra el cuestionario son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. Los dirigentes deben estar totalmente orientados a entender el propósito de la encuesta. Se debe hacer una publicidad previa a través de boletines internos y material publicitario impreso. El procedimiento común es administrar en forma anónima el cuestionario durante las horas de trabajo.

d) Análisis de los datos. La tabulación de los resultados resulta ser la forma más sencilla de hacer conclusiones y/o tomar decisiones, para lo cual se puede interactuar entre diferentes factores como cargos, departamentos, empleados entre otras categorías significativas. Si existen datos de encuestas anteriores es posible realizar comparaciones, para determinar tendencias.



Formato No. 1 Encuesta de Diagnóstico del Clima Organizacional

Encuesta de Diagnóstico del Clima Organizacional		
Fecha:		
Cargo desempeñado:		
1. ¿Se siente motivado en el desarrollo de sus actividades?	SI	NO
2. ¿Son las actividades del trabajo razonablemente organizadas en la institución?	SI	NO
3. ¿La institución le dice a su grupo de trabajo lo que necesita saber para hacer el mejor trabajo posible?	SI	NO
4. ¿Tiene la institución real interés en el bienestar y en la satisfacción general de los que trabajan aquí?	SI	NO
5. ¿Obtiene su grupo de trabajo la información adecuada acerca de lo que está pasando en las otras secciones?	SI	NO
6. ¿Tiene que hacer cantidades de papeleos para lograr que las cosas se cumplan?	SI	NO
7. ¿Goza usted haciendo las actividades diarias reales que conforman su trabajo?	SI	NO
8. ¿Su trabajo le permite aprender cosas nuevas y nuevas destrezas?	SI	NO
9. ¿Tiene usted claridad acerca de lo que la gente espera que haga en su trabajo?	SI	NO
10. ¿Son las personas de su grupo de trabajo amables y de fácil acceso?	SI	NO
11. ¿Le ayudan las personas de su grupo de trabajo a hacer un mejor trabajo?	SI	NO
12. ¿Su grupo de trabajo toma buenas decisiones y resuelve los problemas?	SI	NO
13. ¿Está usted satisfecho con el progreso que ha tenido hasta ahora la institución?	SI	NO
14. ¿Ha tenido que adaptarse a algún cambio administrativo?	SI	NO
15. ¿Tiene problemas de adaptación en su puesto de trabajo?	SI	NO
16. ¿Conoce los valores de la Institución?	SI	NO
17. ¿Conoce las políticas de la Institución?	SI	NO
18. ¿No ha tenido inconvenientes con la comunicación interna?	SI	NO
19. ¿Cree usted que existe resistencia al cambio?	SI	NO
20. ¿Es supervisado frecuentemente en sus labores diarias?	SI	NO

3.2.4 Consideraciones para su Aplicación

Cada vez que se reúne el equipo de Planeación Estratégica, al finalizar cada sesión se evalúa como se está avanzando en cada fase del modelo, teniendo en cuenta las consideraciones para aplicarlo. El fin consiste en no esperar hasta llegar a la etapa final (que es la implementación) para la revisión del trabajo; sino que a medida que culmine cada etapa del modelo se realice la divulgación de información a grupos de interés para tener en cuenta sus comentarios y sugerencias antes de su aceptación. Un caso es el establecimiento de los valores institucionales, luego de estar definidos por el equipo de planeación, se realiza un sondeo a docentes, estudiantes, administrativos, entre otros para escuchar sus aportes y sugerencias, del tema en cuestión.



3.2.5 Búsqueda de Valores

La metodología, como se describe en el numeral 3.1.4.1.5 consiste en realizar una búsqueda interna de los valores de cada miembro del equipo, los cuales son definidos y luego de un análisis, de cada uno de ellos se realiza el consenso para identificar los valores institucionales y así mismo se establece la competencia (el cómo hacerlo) de cada uno de ellos. Además, se realiza un análisis de la filosofía institucional acorde con las necesidades internas de la Institución y así mismo de la cultura organizacional.

3.2.6 Formulación de la Misión y Visión

Para llevar a cabo la formulación de la misión y la visión, se tiene en cuenta la técnica planteada en el numeral 3.1.4.1.6, la cual establece que se deben responder primero que todo, unas preguntas para así formular la misión, sin obviar las etapas de monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación. Teniendo en cuenta que los integrantes del equipo tienen el material de trabajo anticipadamente, se facilita el desarrollo de ésta etapa, igualmente se tiene presente la misión y visión actual con el fin de establecer si cumplen los requerimientos de las necesidades actuales de la Institución. Luego de responder las preguntas, se realiza un debate para confrontar las diferentes ideas, llegar a un consenso y así editar “lo que es la Institución”. En este sentido, para la formulación de la visión, se realiza un ejercicio sencillo que consiste crear un espacio de concentración para que los miembros del equipo se proyecten a un futuro establecido por un periodo de tiempo, el cual es definido en consenso por el equipo. En otras palabras, se le solicita al equipo conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos y luego decidir cuales de éstos futuros desea lograr.

3.2.7 Diseño de la Estrategia Institucional

Durante esta etapa el equipo se determina los pasos necesarios para lograr los escenarios alternativos, quienes serán los responsables y cuándo pueden ser efectuados. Dichos pasos, se encuentran especificados a continuación, estructurándose en una herramienta gráfica (Ver Anexo No. 3). Las estrategias deben provenir y ajustarse con la misión y la visión creadas en la fase anterior al proceso de planeación.

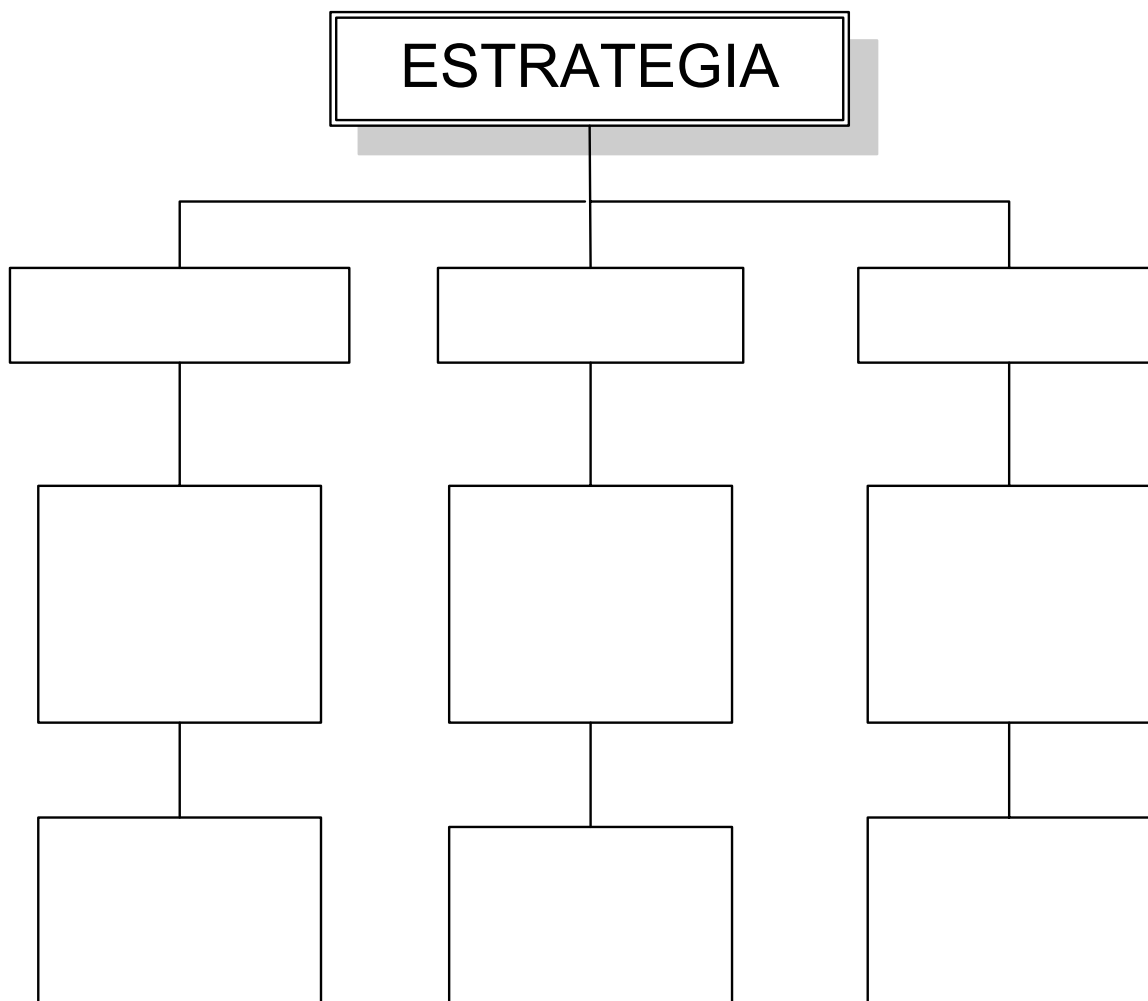


A continuación se presentan los pasos necesarios para el desarrollo del Diseño de la Estrategia Institucional.

1. Tener aprobado el Plan de Mejoramiento de la Institución, el cual es construido por medio de las debilidades de la institución.
2. A partir de las actividades planteadas en el Plan de Mejoramiento, estas se agruparan de acuerdo a su fin.
3. Después de tener agrupadas las actividades, se decide a darle un nombre al Proyecto.
4. A ese Proyecto se establece un objetivo y de esa forma salen muchos proyectos, los cuales se agrupan por la afinidad de sus objetivos.
5. De acuerdo a la agrupación de los Proyectos, se establecen la Táctica para luego agruparlas por ESTRATEGIAS. Estas estrategias se ubican de acuerdo a las cuatro (4) Gestiones de la Institución.
6. Teniendo las actividades definidas para realizar el Proyecto y la posibilidad de crear mas actividades; puede darse otras siempre y cuando contribuyan al objetivo y contengan el Ciclo PHVA.
7. Se continúa a realizar de los indicadores.
8. Con los indicadores establecidos y su frecuencia implícita, se procede a realizar la meta.
9. Luego de haber determinado todos los pasos anteriores, se debe establecer cuales recursos son necesarios para poder realizar el Proyecto de acuerdo a las actividades descritas.
10. Para tener un completo Diseño, se debe calcular el Tiempo de Ejecución de ese Proyecto y quienes son los responsables de llevarlo a la Ejecución.

Para tener una mejor percepción de los pasos descritos anteriormente, en la Figura No.13, se muestra el Esquema de Trabajo para el Diseño de la Estrategia Institucional.

Figura No. 13 Esquema de Trabajo para el Diseño de la Estrategia Institucional



El Diseño de la Estrategia de Institucional, es una de las etapas que difiere de otros modelos, debido a que para los otros modelos la planeación se realiza a largo plazo, la cual significa que es una extensión de lo que una organización hace en el presente; en cambio el modelo planteado se proyecta hacia futuro que quiere la organización.

Esta etapa permite aplicar la creatividad de la Institución a los aspectos específicos del futuro previsto. Cuanto más tiempo se invierta en esta fase de diseño, mayor poder tendrá el proceso de planeación para la Institución y más evidentes serán las acciones necesarias. En resumen, el



Diseño de la Estrategia Institucional produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la Institución.

Esta metodología se adapta a la “Revolución Educativa, Colombia Aprende”; lineamientos planteados por el Ministerio de Educación Nacional los cuales promueven a mejorar la calidad de la educación para ofrecer estudiantes competentes y seguros.

3.2.8 Auditoria del Desempeño

Teniendo en cuenta el análisis del Modelo del Sistema Viable donde se plasmó en el registro (Formato No. 4) de la matriz DOFA; se debe tener presente en ésta etapa, puesto que es una herramienta fundamental para el Análisis de Brechas.

3.2.9 Análisis de Brechas

El análisis de brechas consiste en contrastar entre el desempeño actual de la organización y el desempeño que se espera, con el fin de llevar a cabo en forma exitosa la Adaptación del Modelo de la Planeación Estratégica. Los pasos necesarios son:

- Partiendo de la etapa Diseño de la Estrategia Institucional, las estrategias planteadas con su respectivo análisis, se deben comparar con la matriz DOFA que pertenece a la etapa de Auditoria del Desempeño, y analizar si existe brecha entre ellas.
- Las acciones correctivas que se toman sobre la estrategia depende del tamaño de la brecha, si la brecha es grande se debe utilizar la herramienta de los ARQUETIPOS, la cual fusiona estas dos etapas en cuanto a las acciones que se deben ejercer y así mismo la condición limitante, la cual frena el crecimiento de la estrategia. El saber cuál de los dos arquetipos utilizar, depende de la naturaleza de cada uno de ellos. Si se presenta un problema se utiliza el arquetipo de desplazamiento de la carga, y si se presenta una situación de alcanzar metas u objetivos como lo representan en éste caso las estrategias, se utiliza desplazamiento de la carga.



3.2.10 Integración de los Planes de Acción

Luego de tener definidas las estrategias y haber cerrado las brechas, se toman las siguientes acciones:

1. Antes de ejecutar los planes de acción, como ya se mencionó en el capítulo anterior, es necesario dar prioridades a las estrategias.
2. Cada uno de los responsables necesita desarrollar el plan de acción de manera detallada en términos operativos. Ese plan de acción consiste en definir a nivel de detalle las tareas necesarias para cumplir la estrategia planteada.
3. Luego de definir los planes de acción y el responsable del desarrollo de la estrategia, se debe establecer el cronograma de acuerdo a las actividades propuestas, incluir presupuestos si son necesarios y la logística que se requiere para llevar a cabo las estrategias.

3.2.11 Planeación de Contingencias

Esta es una de las etapas cruciales, por que expresa el trabajo realizado en el Diseño de la Estrategia Institucional teniendo en cuenta el numeral 3.1.4.1.11, esta etapa trata de identificar los puntos críticos de aquellas vulnerabilidades que se puedan presentar durante la implementación de la plantación estratégica.

La planeación de contingencias implica lo siguiente:

1. Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes para la Institución, especialmente aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables.
2. Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia.
3. Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida.



3.2.12 Implementación del Modelo

El resultado de la Planeación Estratégica se encuentra en la implementación del Plan Estratégico. La prueba ácida para cualquier proceso de Planeación Estratégica es el grado al cual ejerce impacto en el comportamiento permanente de la Institución. Para ello se debe crear un ambiente o una cultura favorable que ambiente el buen desarrollo de las actividades que se deben realizar para la implementación del modelo.

La implementación no solo constituye la fase final del modelo, también es un proceso permanente en las demás etapas. Resulta necesario que el plan estratégico se convierta en un mapa guía a través de la cual, la Institución haga sus recorridos por las acciones y se tomen las decisiones organizacionales. El anuncio y la presentación final del plan se deben hacer con la elegancia y ceremonia que caracterizan un suceso importante en la vida de la Institución.

3.3 RESULTADOS

3.3.1 DE LA ETAPA PLANEACIÓN PARA PLANEAR

Al desarrollarse la reunión correspondiente a la primera etapa de la “Adaptación del Modelo de Planeación Estratégica” se respondieron los interrogantes planteados en el numeral 3.1.4.1.2 de los cuales se registran:

- El equipo de planeación se conformó, cumpliendo con el perfil planteado en el numeral 3.1.4.1.2 y de la siguiente forma:

Conformación del Equipo de Planeación Estratégica.

Rector (a)	Argemira Corzo de Camacho
Coordinador Académico	Raniel Max Torres
Coordinadora	Dylia Rodríguez
Secretaria Administrativa	Cecilia Moreno
Coordinadora de Unidad Docente	Aminta Hernández Vargas
Representante de los Estudiantes	Cesar Augusto Duarte



Representante de los Padres de Familia	Doris López
Asesor de Campo de Formación	Amelia Pérez
Asesor de Campo de Formación	Maria Isabel Rey
Asesor de Campo de Formación	Gloria Hernández
Asesor de Campo de Formación	José Meléndez
Asesor de Campo de Formación	Luís Eduardo Camargo
Representante de las Escuelas	Hilda Florez Pérez

- Durante el desarrollo de las actividades, el equipo tiene un alto compromiso con el proceso, siendo beneficiada toda la comunidad educativa y buscando como objetivo en todas las reuniones el mejoramiento continuo de la Institución.
- Las reuniones se programan los días miércoles de 11:00 a.m. a 1:00 p.m. cada 15 días, por lo complejo de las labores que deben desarrollar los integrantes del equipo de planeación.
- Éste proceso de Planeación Estratégica contribuye a la formulación del Proyecto Educativo Institucional y al Pacto Social de Convivencia.
- Se formalizo que para cada reunión debe levantarse un Acta, la que contiene la siguiente información (Ver Anexo No. 2)
- Al finalizar la reunión, se realizan una serie de conclusiones del tema tratado y se hace un breve recuento de lo que tratará la próxima reunión, apoyando el proceso con tareas las cuales contribuirán al desarrollo de dicha reunión.

3.3.2 DEL MODELO DEL SISTEMA VIABLE

3.3.2.1 Observador Cibernético

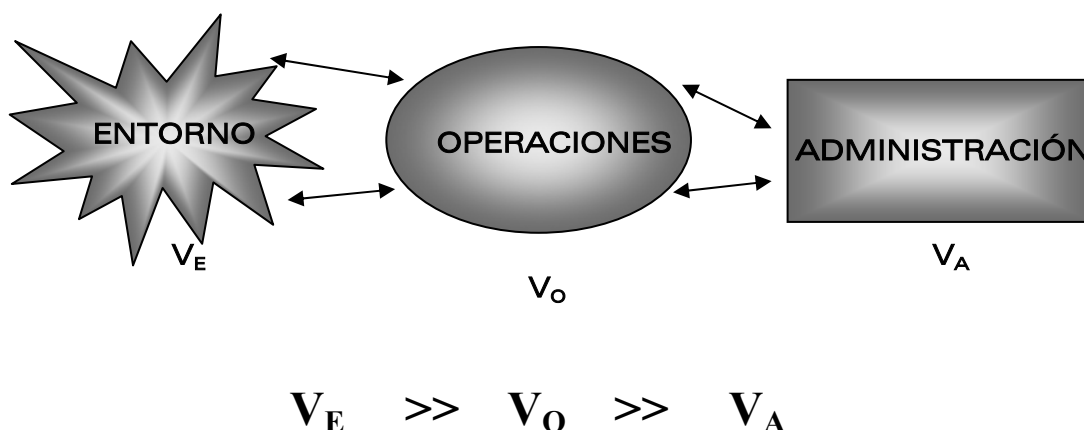
Asumiendo el rol de Observador Cibernético en el Instituto de Educación Diversificada “INEM” Custodio García Rovira de Bucaramanga se utilizaron dos mecanismos:

- ✓ *Dominio Teórico:* recopilar la información importante para el desarrollo de esta metodología.
- ✓ *Dominio Operacional:* analizar las interrelaciones entre los componentes y su relación con el entorno.

Para el proceso de Observación Cibernética, se parte de la subjetividad que posee cada integrante del equipo de trabajo. Es decir, utilizando propios modelos mentales.

3.3.2.2 Ley de la Variedad Requerida

Figura No. 14 Ley de la Variedad Requerida



Entorno:

- Gobierno Nacional por medio del Ministerio de Educación, Empresas, Cajas de Compensación, Familiar (CAFAM), Personería, Competidores, Clientes, Instituciones Culturales, Instituciones de Salud, Instituciones de Educación Superior e Iglesia.

Operaciones:

- Educación (Pre-escolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Técnica)

Administración:

- Alcaldía de Bucaramanga, Secretaria Educación Municipal, Gobierno Escolar Institucional, Rectoría, Consejos Directivo y Académico.

Todas las actividades que se desarrollan en el Sistema Viable de la Institución tienen gran Variabilidad. Esta variabilidad se debe a la complejidad en el desarrollo de los procesos, a los



nuevos cambios que han sido generados por el entorno, entre ellos la masificación, un crecimiento vertiginoso a más de 11000 estudiantes, lo que implica el aumento de la planta de personal, un mayor presupuesto en el Sistema General de Participación, crecimiento en la planta física, entre otras. Así mismo, la administración posee una capacidad limitada, en cuanto a información y recursos, esto implica que se deben utilizar una serie de herramientas especiales para el manejo de información externa e interna como lo son los atenuadores (Para filtrar la información dentro del conjunto total de la información que proviene del entorno) y los amplificadores como se encuentran descritos en el numeral 3.1.4.1.1.1

3.3.2.3 Modelo del Sistema Viable

Para poder realizar el Modelo de Sistema Viable, se utilizó la siguiente herramienta que es un diagrama de los niveles de la Institución, explicándose cada una de acuerdo a las edades de los beneficiarios del servicio educativo ofrecido por el plantel.

Figura No. 15 Niveles de la Institución

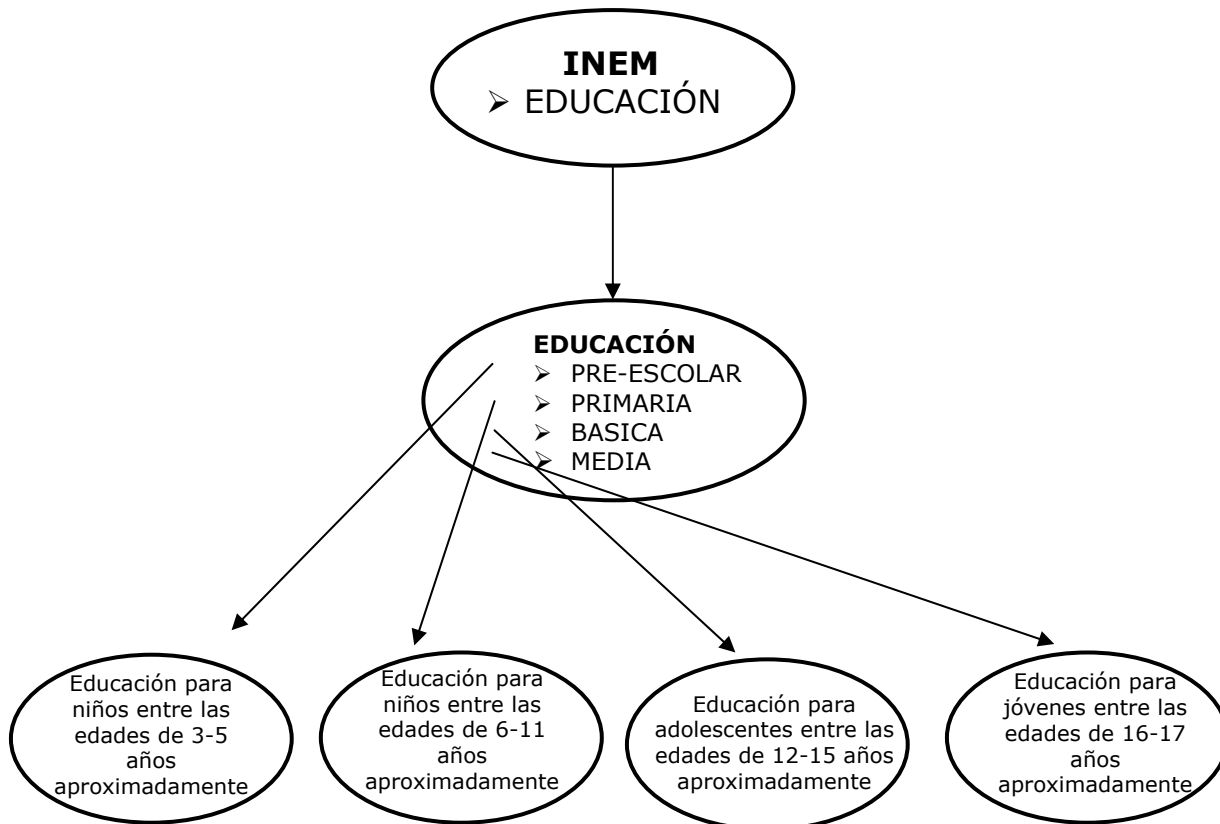
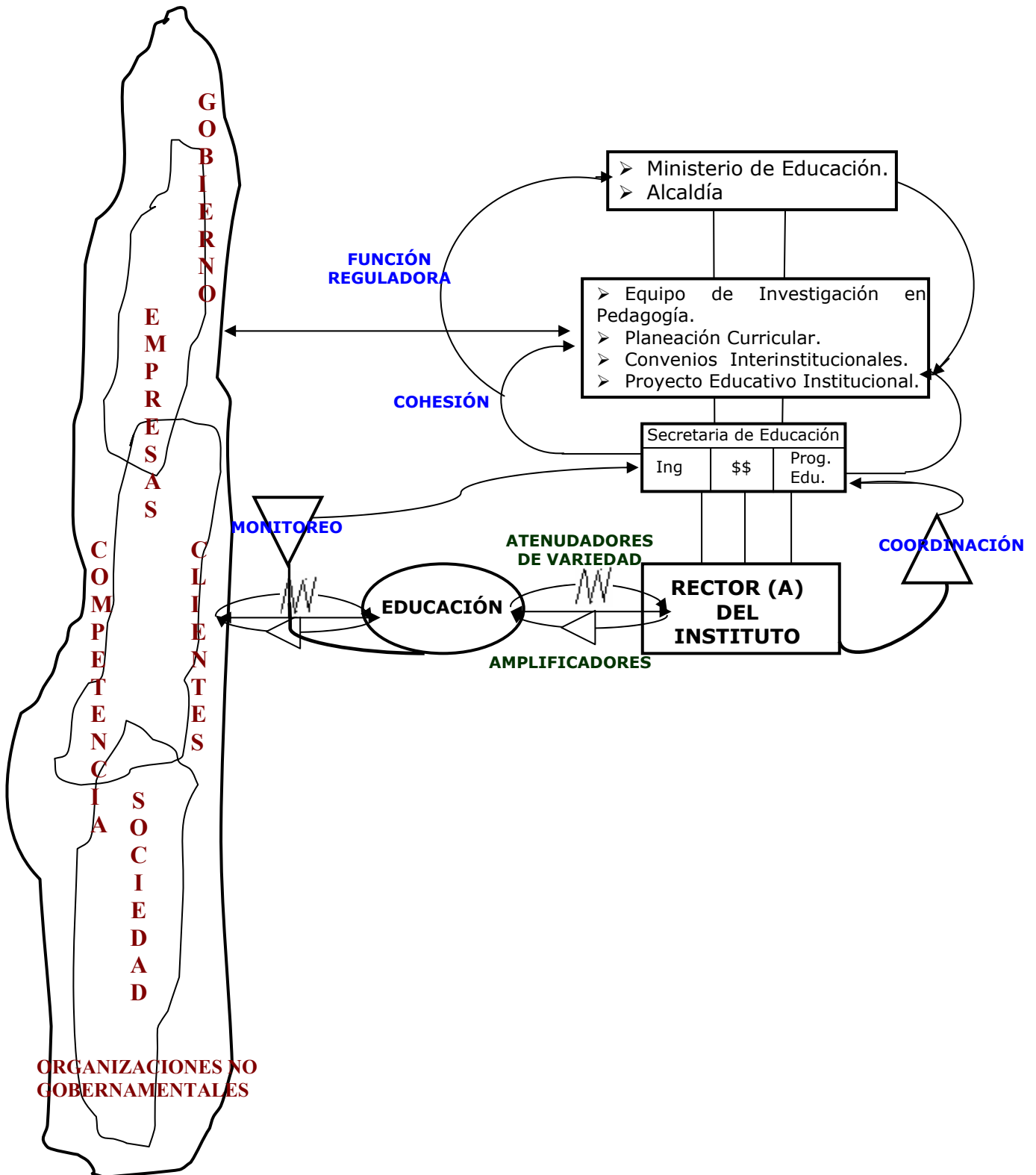




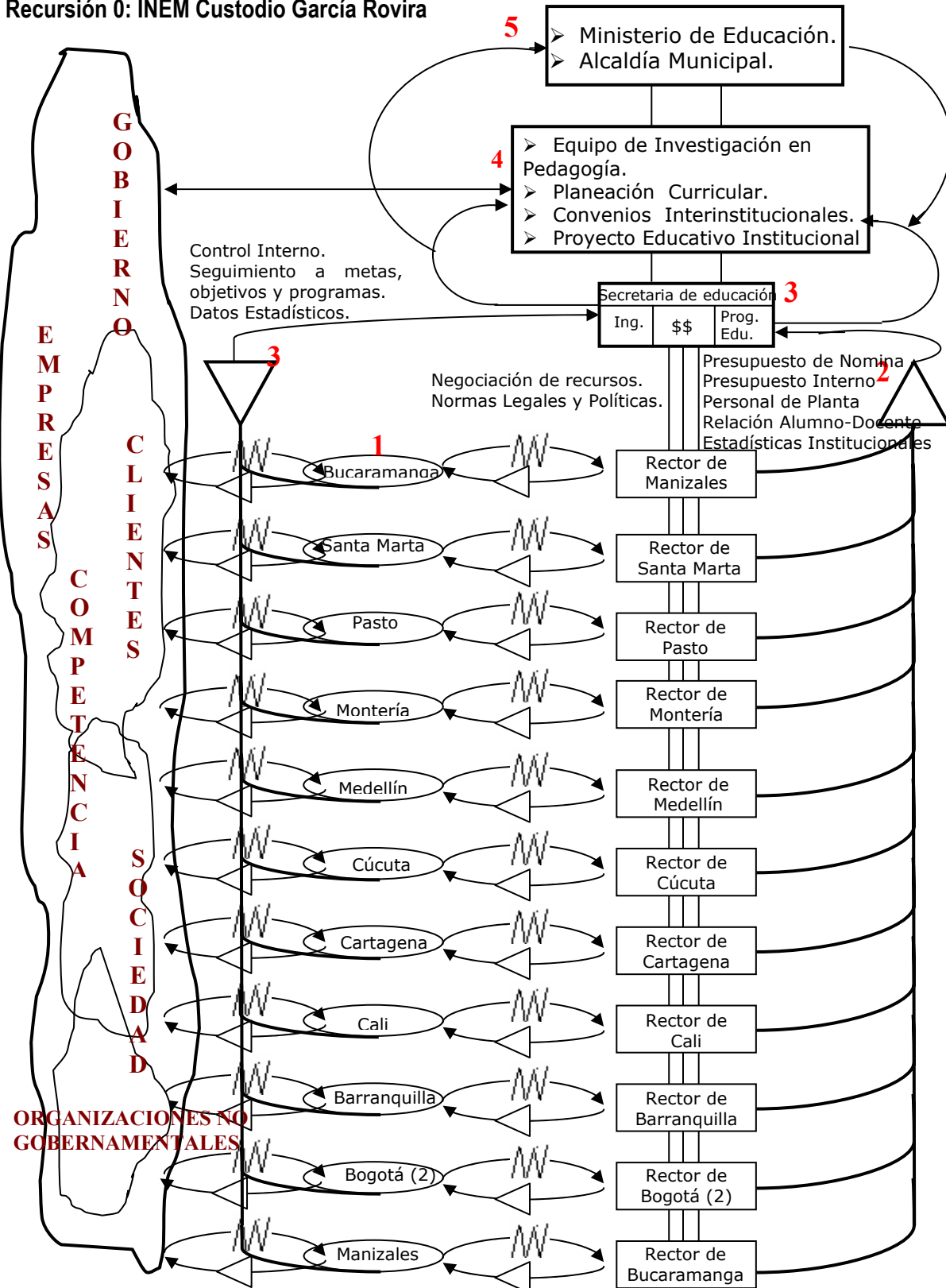
Figura No. 16 Modelo del Sistema Viable INEM Custodio García Rovira





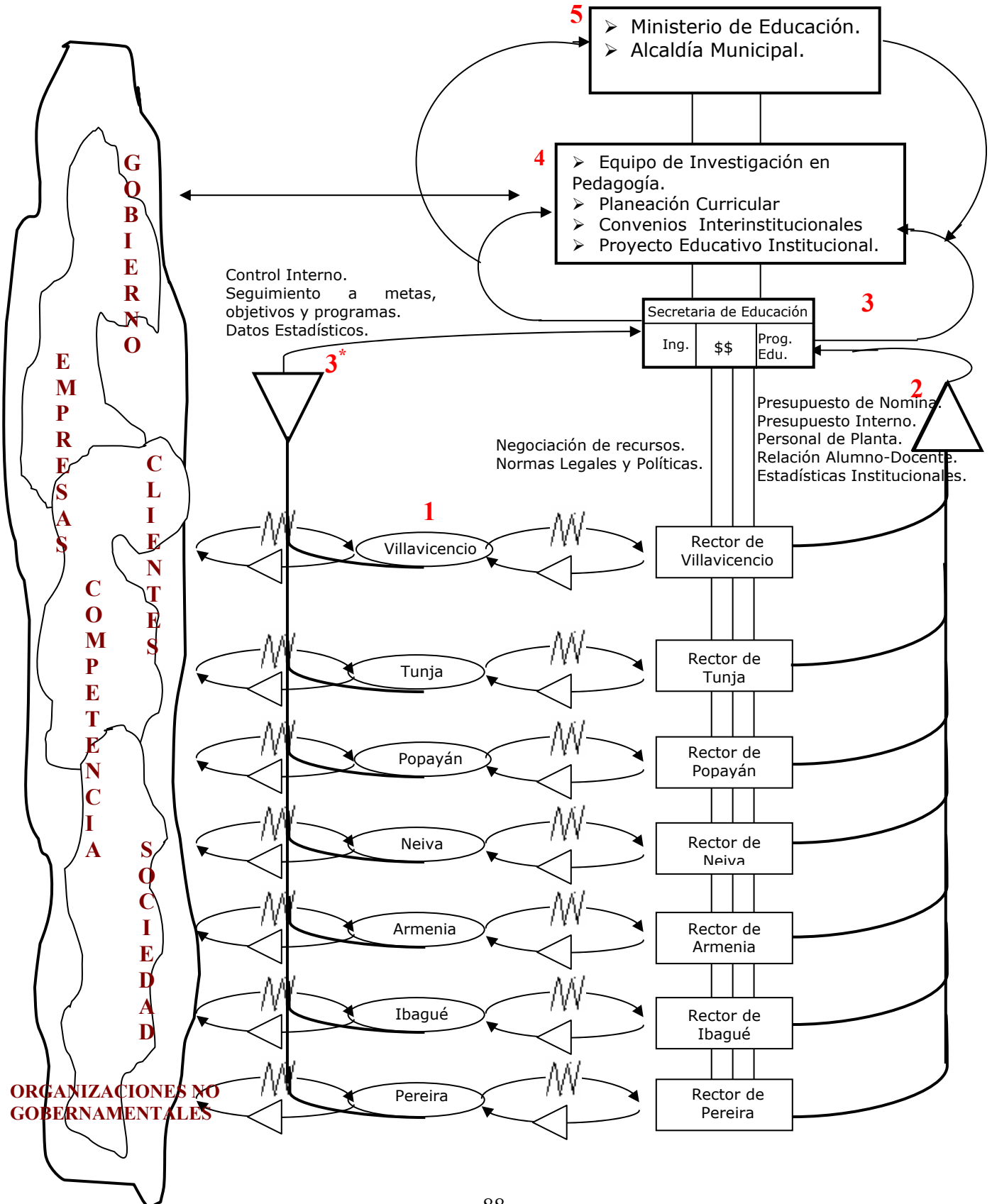
Como existen 19 INEM en el País, por lo cual el primer MSV quedará de la siguiente manera:

Recursión 0: INEM Custodio García Rovira



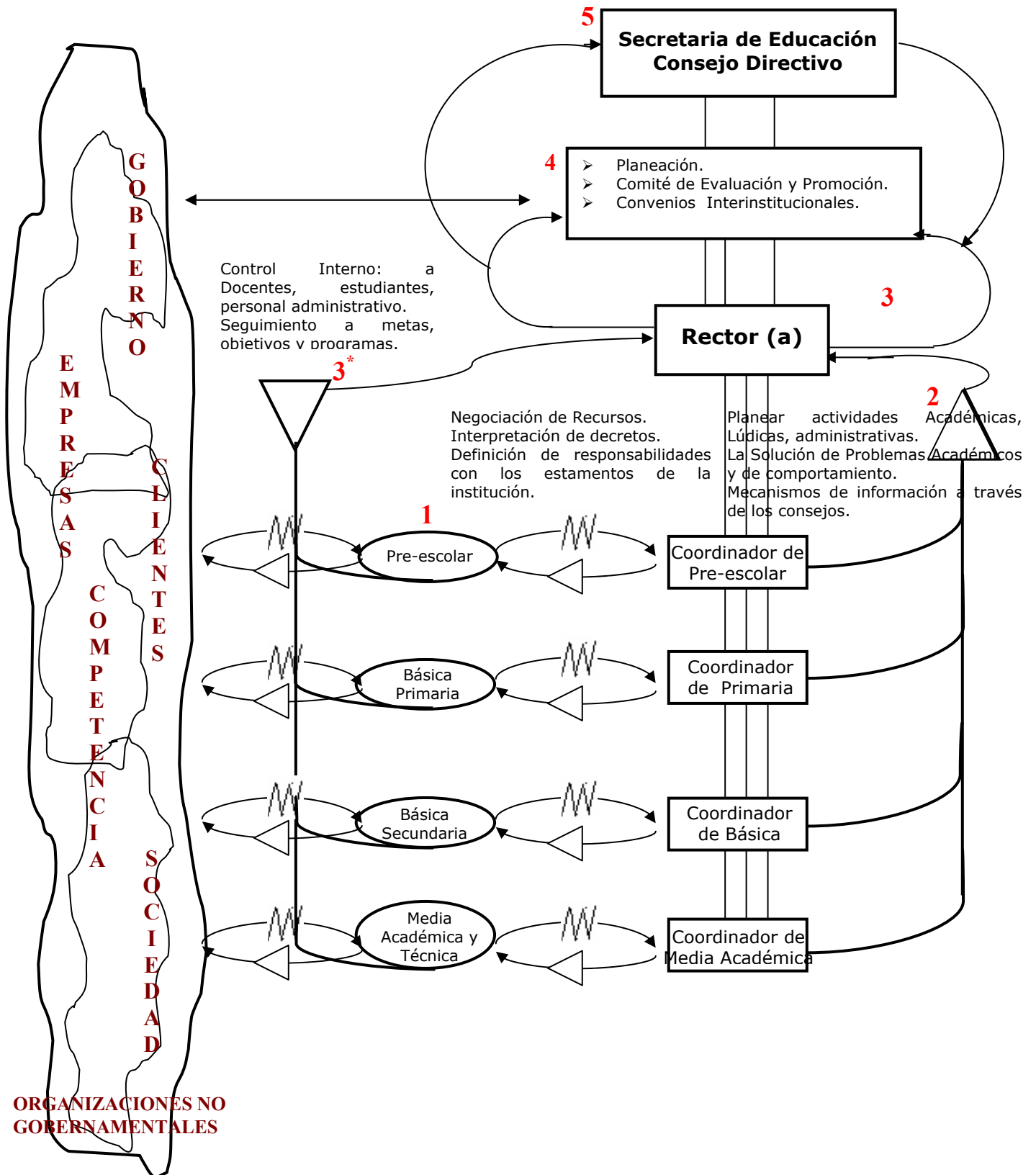


Continuación del MSV para los INEM. **Recursión 0: INEM Custodio García Rovira**



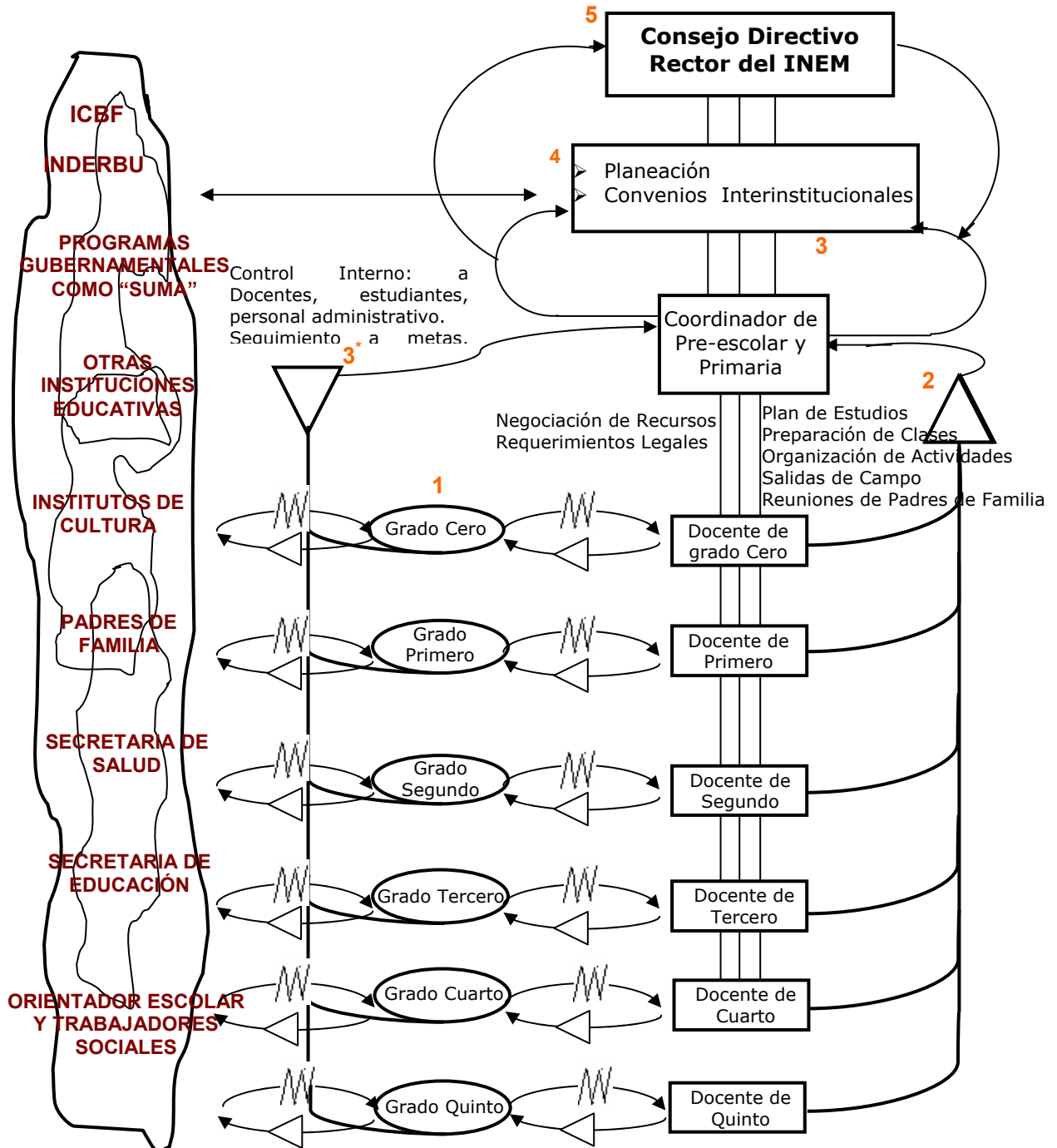


Recursión 1.1 INEM Bucaramanga/Enseñanza.



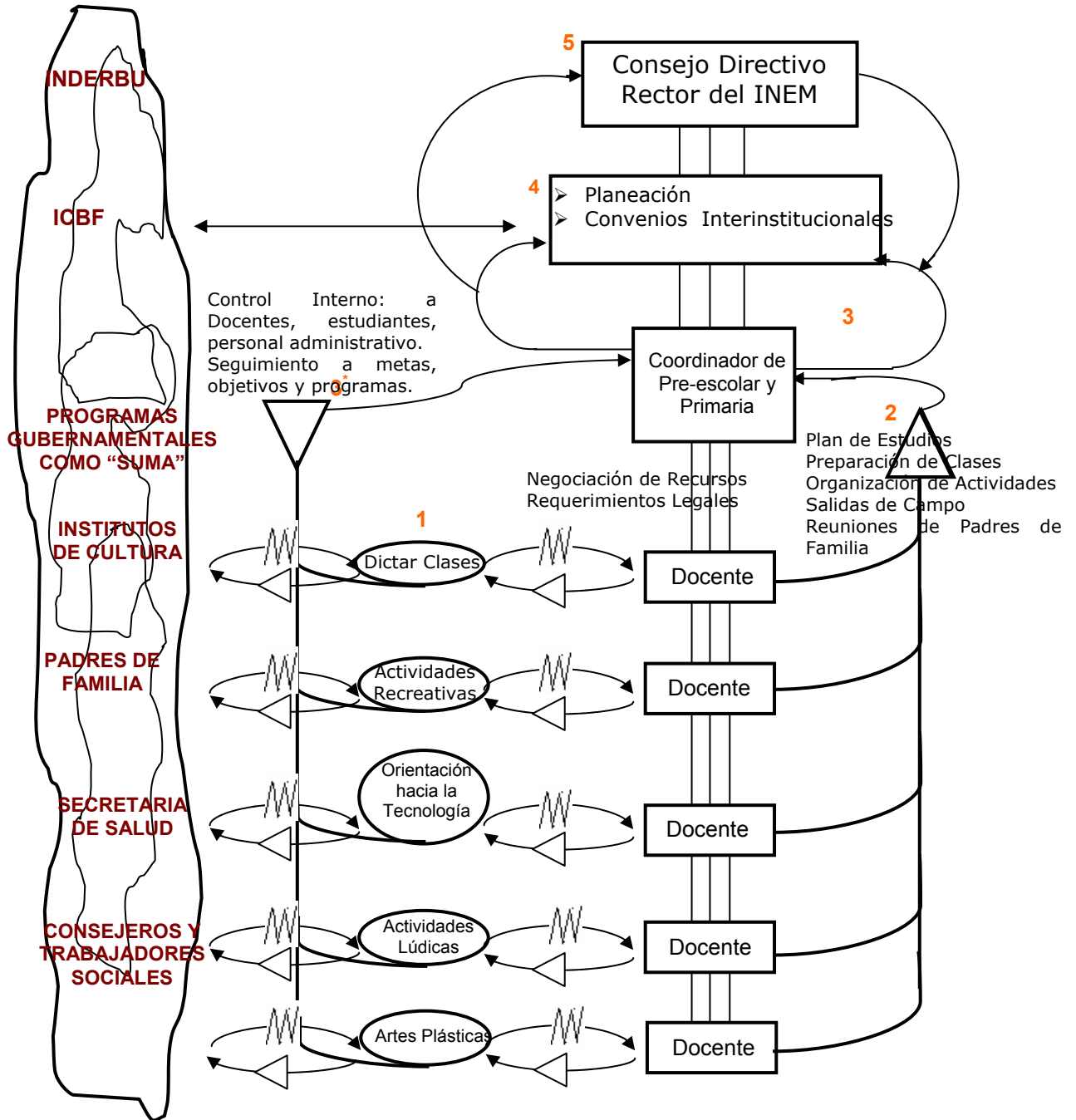


Recursión 2.1.1 Preescolar - Primaria



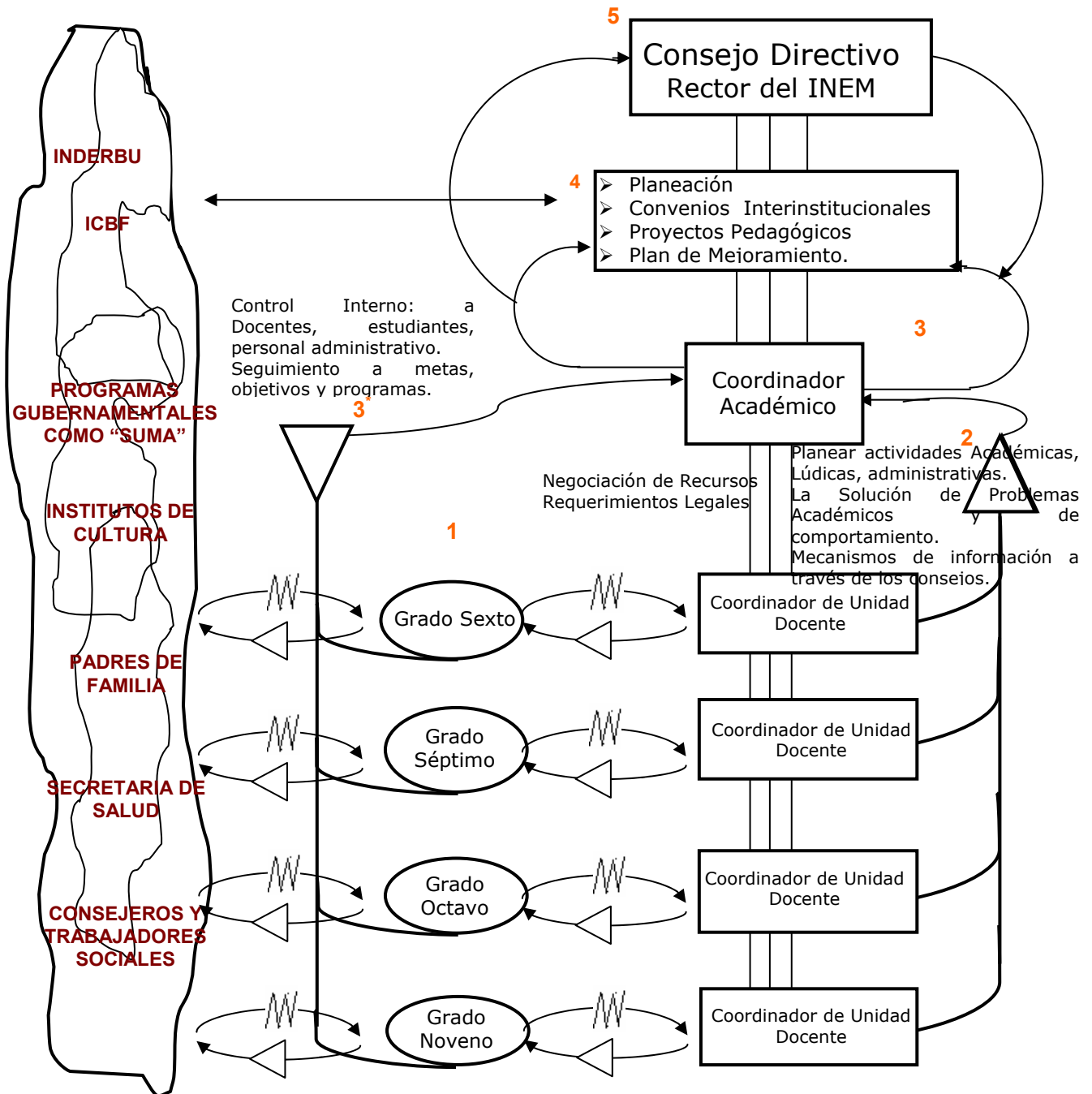


Recursión 1.1.1 Nivel de tareas de Preescolar - Primaria



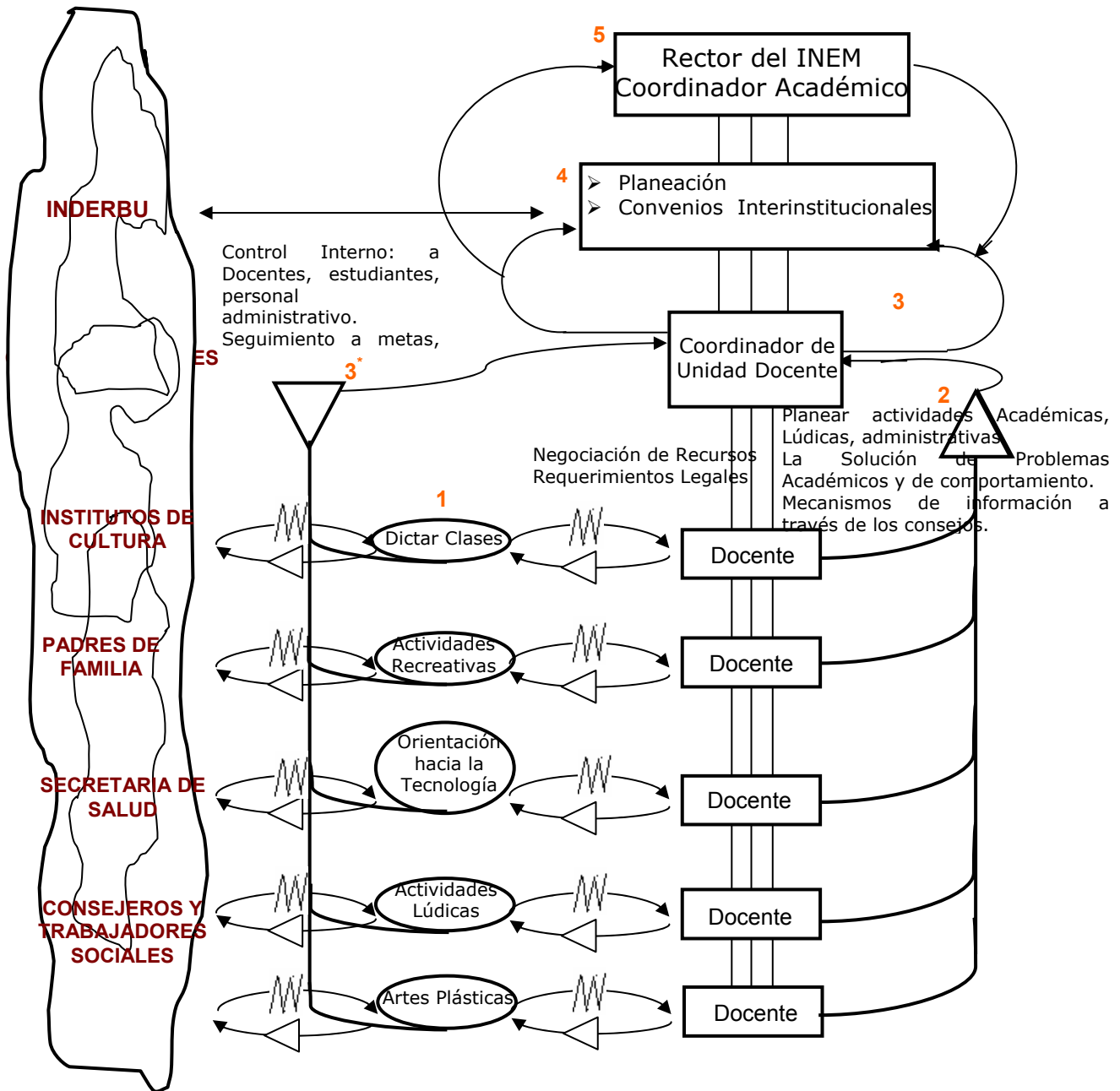


Recursión 2.1.3 Educación Básica Secundaria



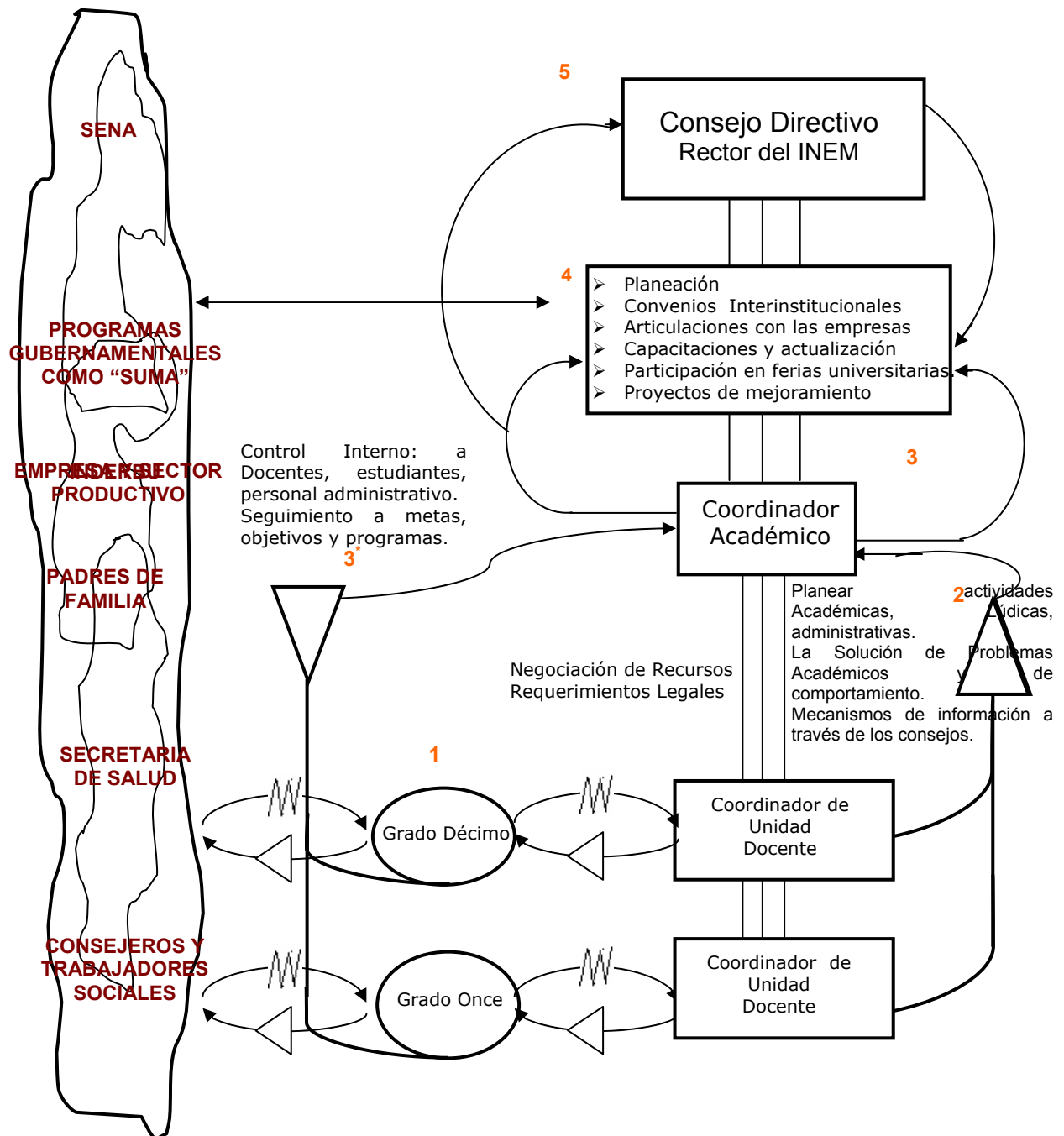


Recursión 1.1.1 Nivel de tarea de la educación Básica Secundaria



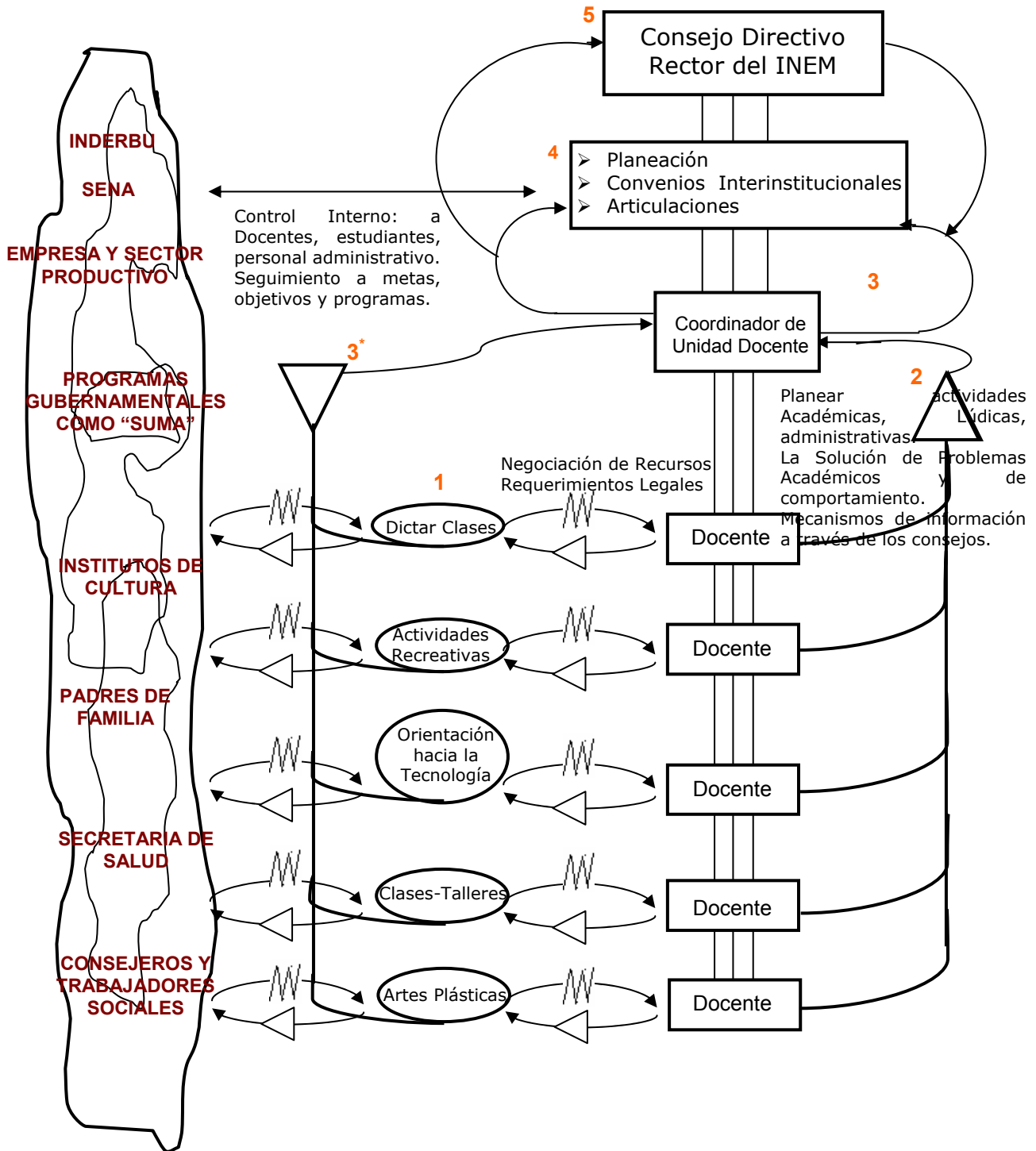


Recursión 2.1.4 Educación Media Técnica





Recursión 1.1.1 Nivel de tareas de la Educación Media Técnica





Definición de educación preescolar: “La educación preescolar corresponde a la ofrecida al niño para su desarrollo integral en los aspectos biológico, cognoscitivo, psicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas”.²⁸

Definición de educación básica primaria: “Corresponde a la identificada en el artículo 356 de la Constitución Política como educación primaria; comprende cinco (5) grados y se estructurará en torno a un currículo común, conformado por las áreas fundamentales del conocimiento y de la actividad humana.

Definición de educación básica secundaria: Corresponde a la identificada en el artículo 356 de la Constitución Política como educación básica secundaria; comprende cuatro (4) grados y se estructurará en torno a un currículo común, conformado por las áreas fundamentales del conocimiento y de la actividad humana.”²⁹

Definición de educación media: “La educación media constituye la culminación, consolidación y avance en el logro de los niveles anteriores y comprende dos grados, el décimo (10°) y el undécimo (11°). Tiene como fin la comprensión de las ideas y los valores universales y la preparación para el ingreso del educando a la educación superior y al trabajo”.³⁰

La explicación del modelo, lleva la siguiente estructura:

Sistema Uno: la educación es el motor y centro del sistema INEM, por esta razón aparecen unos niveles que son los grados planteados por la Ley, con el fin de respetar las diferencias individuales y los procesos evolutivos del niño, que son los subsistemas del Sistema Uno: Pre-escolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media Técnica.

²⁸ LEY 115, SECCIÓN SEGUNDA, ART. 15.

²⁹ LEY 115, SECCIÓN TERCERA, ART. 19.

³⁰ LEY 115, SECCIÓN CUARTA, ART. 27.



El **pre-escolar y básica primaria** son los niveles donde se desarrollan los aspectos: biológico, cognoscitivo, psicomotriz, socio-afectivo y espiritual, a través de experiencias de socialización pedagógicas y recreativas.

La **educación básica secundaria**, tiene como objetivo fundamental profundizar los distintos contenidos que el estudiante ha adquirido en la básica primaria. Es el momento donde el estudiante sintetiza los elementos esenciales de acuerdo a las áreas del conocimiento, para elegir la modalidad de acuerdo a su perfil.

Hay que tener presente que el estudiante al ingresar a la educación básica, afronta unos cambios en cuanto a la intensidad horaria y su profundización, la distribución por niveles asumidas por el Coordinador de Unidad Docente, cada área tiene un profesor especializado distinto como es en la primaria, que es un docente que dicta todas las áreas, y además, no existen aulas fijas para dictar las clases y el estudiante rota por toda la Institución. Existe un director de grupo encargado de orientar y solucionar los problemas.

En la **educación media técnica**, los estudiantes han elegido la modalidad, es decir la especialización elegida de acuerdo a su perfil. Esto se logra con la ayuda de los Orientadores escolares, los cuales hacen un seguimiento permanente de sexto a noveno grado siendo este último de mayor atención. Su función es preparar a los estudiantes para seguir sus estudios superiores, o para crear empresas y ser competentes en el campo productivo.

Cada subsistema viable es administrado de forma coherente por el Rector (a) y el Consejo Directivo, a la vez que poseen independencia en sus actividades. Pero esta existencia independiente funciona con una administración conjunta e integrada de los recursos, estrategias y demás lineamientos constitucionales y legales.



Entorno: Éste se encuentra conformado por:

- ICBF, que tienen como función velar por el bienestar y los derechos de los infantes.
- Programa Gubernamental SUMA: Santander Unida y Mejor Alimentada, es un programa que busca hacer un aporte valioso a la alimentación de sus infantes, para su nutrición. A partir de investigaciones realizadas por el ministerio de salud, concluyeron que era necesario incluir un programa que ayudara a las familias de escasos recursos para suplir una necesidad fundamental como lo es la alimentación, teniendo en cuenta que un niño bien alimentado, ayuda al desarrollo del aprendizaje.
- INDERBU, su función principal es resaltar la dimensión corporal que tiene que ver con el desarrollo físico y mental del niño.
- Otras instituciones educativas: Son puntos de referencias para medir el desempeño de la educación pre-escolar y primaria.
- Institutos de cultura: fortalecen y desarrollan la dimensión estética de tal forma que el niño aprenda a sentir, contemplar, y a través de lo bello dar sentido a su vida.
- Padres de Familia: son el soporte fundamental en la formación del infante, hacen parte del proceso de aprendizaje y promotores del buen desarrollo normativo de la personalidad del mismo.
- Secretaria de salud: contribuye al mejoramiento de las condiciones físicas mediante programas o campañas preventivas en jornadas de vacunación, educación oral, entre otras.
- Secretaria de educación: su función es fijar los criterios para construir el currículo; con formado por planes de estudios, programas académicos, cronogramas, planes de mejoramiento, construcción PEI, entre otros.
- Instituciones no gubernamentales: Son aquellas entidades que contribuyen con recursos materiales, financieros y otros.
- Orientador escolar y trabajo social: realizar seguimiento familiar y ayudar a solucionar problemas de diferentes índoles en el campo de la formación del niño.
- Empresa y sector productivo: Se tiene en cuenta, porque los estudiantes van a llevar a la práctica el conocimiento adquirido en el aula de clases.
- SENA: como ente articulador para brindar capacitación en cuanto al manejo de competencias laborales.



Sistema Dos: Es el manejo de información rutinaria que tiene el sistema uno (Los niveles de estudio y su responsable) y el sistema tres, los cuales establecen relaciones de comunicación en cuanto a: Plan de estudios (Áreas fundamentales y optativas), preparación de clases (Prever el acto educativo), organización de actividades (Programación de acuerdo al cronograma establecido), salidas de campo (Confrontar la teoría con la práctica), reuniones de padres de familia (El objetivo es informarse de las actividades que la Institución planea para colaborar con las mismas).

Así mismo, el sistema provee los mecanismos para la información rutinaria (certificados, notas, agenda de reuniones, metodologías de aprendizaje, protocolos de comunicación) necesaria para dar cumplimiento a todas las tareas que se desarrollan dentro cada una de los niveles de educación que se manejan en el instituto.

La prestación del servicio de educación requiere para su ejecución el desarrollo de una relación con los estudiantes de forma directa, siendo necesario establecer la autoridad que se tiene sobre los alumnos para así realizar un seguimiento y acompañamiento de su proceso de formación integral para esto es necesario que el Coordinador Académico encuentre una forma de establecer un contacto directo con los estudiantes, sus padres y el coordinador de unidad de unidad docente.

Los **atenuadores** operan a través de los medios de comunicación como: carteleras, circulares, citas, citas, las cuales sintetizan la información que llega del entorno para ser difundida al interior del plantel educativo, así mismo el Coordinador difunde la información de manera veraz y personalizada, llegando a la comunidad educativa la información necesaria. Ejemplos de estos atenuadores son:

- ✓ Informes de control de la asistencia de los profesores a clase.
- ✓ Informes del nivel académico de los estudiantes, es decir, el estado de los indicadores de logros de los estudiantes.
- ✓ Informes de las observaciones del comportamiento de los estudiantes.

La información que se genera en el entorno como las reformas laborales de los docentes, reglamentación de la educación y métodos pedagógicos son proporcionados a los diferentes estamentos a través de folletos, revistas, reuniones, el Pacto Social de Convivencia, el Proyecto



Educativo Institucional, el periódico estudiantil, la página Web del INEM, el plan de mejoramiento, en las que busca **amplificar** esta información, además de esto, las políticas y la normatividad de instituciones son suministradas también a través de estos canales.

Cada una de las respectivas coordinaciones realiza el monitoreo de todas las actividades desarrolladas en su área a la vez que vela por el diseño y cumplimiento de estrategias tácticas para sus respectivas secciones.

Sistema Tres: El Rector (a) y el Consejo Directivo constituyen el sistema tres puesto que son los encargados de mantener la estabilidad interna de la organización a través de los roles desempeñados, del análisis de la variedad requerida y los errores que se cometen, a la vez que buscan la forma de corregirlos.

Este sistema utiliza unos canales específicos para lograr que los sistemas uno operen siguiendo la normatividad de la Institución, adaptándose a los cambios generados del entorno, a la vez que desarrollan de forma aceptable sus actividades.

Los mecanismos utilizados constituyen el mecanismo de monitoreo y control que a la vez son utilizados por los sistemas dos, tres* de forma sistemática. Estos son:

- ✓ Normatividad del instituto: son atenuadores que utiliza el instituto a través del cual se establece la identidad de los sistemas y ofrece las pautas de operación, manejo de recursos y esquemas de administración, entre otros.
- ✓ Negociación de recursos: El sistema tres, sin embargo, otorga cierta autonomía a los administradores del siguiente nivel, esto se puede observar en la medida que cada Coordinador es autónomo en sus decisiones concernientes al manejo de recursos asignados, responsabilidades y administración.

Los canales de autoridad que se manejan están claramente definidos puesto que el Rector (a) y el Consejo Directivo mantienen constante control sobre los niveles siguientes, a través de reuniones en las cuales se definen los planes, metas administrativas y operativas a seguir.



La negociación de recursos consiste en que los docentes pasan una lista de necesidades por áreas al Coordinador y éste a su vez las prioriza para pasarlas a la persona competente que en este caso puede ser el rector o el Consejo Directivo el cual realiza un presupuesto y analiza si es viable la ejecución de la necesidad planteada. En los requerimientos legales, la dirección asume las políticas educativas a nivel nacional y difunde la información necesaria a los Coordinadores y así mismo, éstos transmiten dicha información al estamento de los docentes. Por último, la responsabilidad está representada en los informes y conclusiones que los docentes producen mediante el proceso de reuniones y datos estadísticos, el cual, el coordinador sintetiza la información en forma general buscando las causas reales de los resultados presentados durante dicho proceso.

Sistema Tres*: Una de las inquietudes del estamento educativo, es conocer la participación de los padres de familia en las actividades escolares de sus hijos, por lo tanto se concreta dicha participación mediante encuestas, firma de asistencia a las actividades planeadas, reuniones de padres de familia, entre otras, con el fin de detectar si los padres de familia coayudan en la formación educativa sus hijos.

Otro aspecto es el Control Interno, pero realmente no se está ejerciendo como debe ser, debido a las múltiples funciones por parte del Coordinador y la no colaboración de algunos docentes que no permiten que se ejerza dicho control, el cual se realiza visualmente. Este aspecto es una debilidad, porque no se da una verdadera auditoria; no es completa. No existen estudios o mecanismos como formatos, que ayuden a ejercer control de las actividades realizadas en lo académico, cultural, entre otras.

El Seguimiento a metas, objetivos y programas, sólo se realiza al terminar el año escolar, mediante la evaluación institucional, la cual consiste en que el Consejo Directivo elabora un documento teniendo en cuenta los componentes de la Institución tales como: el administrativo, pedagógico, financiero y comunidad; para ser resuelto por los estamentos de la Institución. Realmente, no se está evaluando el desempeño de la Institución, debido a que las metas y los objetivos planteados, no están siendo evaluados permanente durante su desarrollo.



La coordinación académica se encarga de realizar estadísticas para conocer información relacionada con los estudiantes potenciales que pueden ingresar al instituto, los estudiantes que se han graduado, y datos adicionales del nivel de los estudiantes actuales debido a que ocasionalmente el ministerio de educación requiere información especial respecto al Instituto tanto de los estudiantes como del nivel de desempeño alcanzado.

Estas estadísticas están sujetas a los requerimientos especiales que soliciten los entes gubernamentales y también a las necesidades específicas que se generan al interior del instituto para responder a los cambios del entorno.

Sistema Cuatro: la planeación para seguir los nuevos cambios que presenta el entorno, están representados dentro de las políticas y criterios definidos al iniciar el año escolar. Dicha planeación tiene en cuenta las debilidades del año anterior y aquellas que se van presentando en su desarrollo. Otra forma de estar al día son los convenios interinstitucionales, los cuales refuerzan el apoyo a la educación en las distintas áreas del saber, por medio de estudiantes-practicantes que provienen de universidades tales como: Universidad Industrial de Santander, UCC, Universidad de Pamplona. El Coordinador Académico realiza entre sus actividades, tareas encaminadas a conocer los cambios que se presentan en el entorno y que influyen directa o indirectamente a la institución.

Sistema Cinco: El Ministerio de Educación Nacional promulga las leyes y políticas educativas, las cuales son retomadas por la Secretaria de Educación y a su vez por el Rector (a) que tiene como función aplicarla o hacerla cumplir. La gestión por parte del Rector (a) es brindar las herramientas necesarias para mejorar la calidad educativa. El establecimiento de las políticas internas las crea el Consejo Directivo y son renovadas cada año; para así acoplarse a los cambios necesarios del entorno y se apliquen a mediano plazo. El nivel de complejidad de la organización tiene en cuenta que los entes que regulan el funcionamiento de los INEM, aplican sus políticas con una filosofía del pensamiento global, de modo que no se excluye cualquier de sus componentes como Sistema. El clima organizacional y la identidad del instituto esta conformada por la experiencia de muchos años. El plantel educativo se encuentra atravesando por un proceso de cambio debido a que existe una nueva administración por parte de la Rectoría y junto a esto la fusión de las 10 escuelas.



Toda esta información se complementa con la herramienta DOFA,

Formato No. 2 Registro de la Matriz DOFA.

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
EVALUACIÓN INTERNA	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Diversificación de los programas académicos. ✓ La nueva estructura académica por campos de formación. ✓ Liderazgo en la formación deportiva y cultural. ✓ Una institución que gestiona proyectos para estar actualizados; entre ellos articulaciones con el SENA y Universidades. ✓ Implementación de las competencias laborales en la educación media. ✓ La institución acoge los distintos programa de índole social, cultural, deportivos y de Proyección Social para beneficio de la Comunidad Educativa. ✓ Estructura y área física del plantel educativo. ✓ Mantenimiento y mejoramiento del Plantel Educativo. ✓ Los docentes de la institución tienen excelente Preparación Académica y alto sentido de pertenencia. ✓ Planeación y ejecución de las nuevas políticas del MEN. ✓ Buen manejo en la solución de conflictos aplicando el debido proceso sin generar acciones jurídicas. ✓ Excelente desempeño administrativo-directivo en cuanto a las necesidades de la institución y manejo de personal. ✓ Integración de todos los docentes respondiendo en forma apropiada a las diferentes actividades que buscan el logro de los lineamientos curriculares y del Proyecto Educativo Institucional. ✓ Construcción del PEI dinámico y Pacto Social ajustado a los lineamientos legales. ✓ Los procesos de apoyo como trabajo social y orientación escolar realizan un seguimiento y plantean soluciones a los estudiantes con problemas de aprendizaje. ✓ La ejecución del Proyecto Autosuficiente para Granja Institucional. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Registro y Control no cuenta con un sistema de información sistematizado, que permita la eficiencia del servicio prestado a la Comunidad Educativa. ✓ El sistema de comunicación, Planeación y evaluación entre las distintas sedes anexas es dificultosa. ✓ Bajo perfil en las pruebas saber y competencias ciudadanas. ✓ El mal uso sobre la metodología del sistema evaluativo utilizado por los docentes y de los nuevos estudiantes que ingresan a la institución. ✓ Falta de unificación de proyectos transversales. ✓ Falta implementar campañas preventivas sobre los comportamientos inadecuados de los estudiantes. ✓ Malos manejos administrativos de la Asociación de los Padres de Familia. ✓ La gratuidad en la educación ha debilitado el apoyo financiero en la institución. ✓ Insuficiente personal operativo como apoyo para de limpieza en la institución. ✓ Con los Padres de Familia se presentan problemas de divulgación y conocimiento del Pacto Social de Convivencia. ✓ Desactualización del material bibliográfico existente en la Biblioteca. ✓ Falta de reconocimiento a los integrantes de la comunidad educativa que se destaquen por sus procesos. ✓ Se ha descuidado el proceso de inducción sobre la filosofía institucional de los nuevos integrantes de la comunidad. ✓ Falta de seguimiento a los planes ecológicos. ✓ Resistencia al cambio. ✓ El sistema de vigilancia no es competente con las necesidades de seguridad del plantel educativo. ✓ Deficiencia en el servicio de atención al público



<p>EVALUACIÓN EXTERNA</p>	<h3 style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</h3> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ubicación geográfica de la Institución. ✓ Aprovechamiento de los desechos reciclables. ✓ Convenios con instituciones educativas y organizaciones internacionales. ✓ Demanda existente en el entorno para crear empresas. ✓ Estímulos propuestos por el ICFES como el Andrés bello. ✓ Aprovechamiento de los espacios que brinda la ley gubernamental para la realización de proyectos, planteados en la Ley 21. ✓ Los lineamientos legales en la Gestión Pedagógica, permiten que los cambios sean oportunidades de mejoramiento para la institución. 	<h3 style="text-align: center;">AMENAZAS</h3> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticas educativas, las cuales repercuten en: <ul style="list-style-type: none"> * Gratuidad de la matrícula para los estratos uno, dos, tres lo cual genera masificación permanente de la población estudiantil y aumentan los gastos de la institución. * A partir del año 2003 no se realizan pruebas de selección para ingresar al instituto, lo cual ha sido un factor para el bajo rendimiento académico y de convivencia por parte de los estudiantes. * De acuerdo a los lineamientos que ha tomado el gobierno, la apropiación de recursos para la Institución educativa es escasa de acuerdo con las necesidades internas del plantel educativo. * La asignación académica fundamentada en la Ley, limitan los proyectos de investigación de los docentes, lo cual, ha contribuido al desmejoramiento de la educación. ✓ Deficiencia ética en el manejo de las políticas educativas, solo hay interés por la cobertura no importando la calidad en cuanto al servicio educativo. ✓ Ubicación de vendedores ambulantes y establecimientos que no cumplen con los requisitos legales. ✓ Falta de un puente peatonal que una al INEM ubicado en la Cra. 19ª No. 104 con los lugares señalados para abordar el transporte, para así poder preservar la integridad física de las personas.
----------------------------------	--	---



3.3.3 MONITOREO DEL ENTORNO

3.3.3.1 Macro-entorno

Entorno Demográfico

a) Análisis de la Cobertura

i) Educación Preescolar, Básica y Media

Población Total y Población en Edad Escolar

Para el año 2004, los municipios certificados en el Departamento de Santander representan el 56% de la población total, el 52% de la población en edad escolar (5 a 17 años) y el 59% de la población en edad de formación superior. Mientras en los municipios certificados su población es en el 90% más urbana, en el resto del Departamento aún es mayoría la población rural.

Cuadro No. 4 Población Total y en Edad Escolar

ENTE TERRITORIAL	BUCARA/	BARRANCA/	FLORIDA/	GIRÓN	RESTO DPTO	SANTANDER
Población Total 2004	568.136	206.486	253.568	117.661	917.600	2.063.451
% del Total de Pobl. Dpto.	28%	10%	12%	6%	44%	100%
Población Urbana	562.340	189.312	247.099	104.986	365.926	1.469.663
% de Población Urbana	99%	92%	97%	89%	40%	71%
Pobl. 5 a 17 años 2004	134.360	58.627	64.408	31.749	268.990	558.134
% Pobl. 5 a 17 años	24%	28%	25%	27%	29%	27%
Pobl. 18 a 23 años 2004	69.273	19.535	29.766	12.875	89.557	221.006
% Pobl. 18 a 23 años	12%	9%	12%	11%	10%	11%
Pobl. 5 a 17 años 2003	133.097	58.414	63.567	31.103	269.444	555.625
Pobl. 18 a 23 años 2003	68.912	19.547	29.501	12.665	89.989	220.615
Incremento Pobl. 5 a 17	1.263	213	841	646	-454	2.509
Incremento Pobl. 18 a 23	361	-12	265	210	-432	391

Fuente: MEN, con base en Proyecciones DANE

El crecimiento poblacional en edad escolar señala el mínimo de nuevos cupos anuales que se deben crear para mantener el nivel de cobertura. Los municipios certificados aumentan anualmente su población de 5 a 17 años en cerca de 3.000 niños y jóvenes mientras el resto del Departamento presenta disminución.



ii) Matrícula por Niveles Educativos

El total del Departamento tiene un 85% de matrícula oficial, siendo en Bucaramanga 75%, en Barrancabermeja 81%, en Floridablanca 71%, en Girón 85% y en el Resto del Departamento el 96%.

Del 100% de la matrícula para el departamento de Santander, el 28% corresponde a Bucaramanga, el 28% a los otros tres municipios certificados y el 44% al resto del Departamento.

Cuadro No. 5 Matrícula Total 2003 por Niveles y Sector

NIVELES EDUCATIVOS	BUCARAMANGA		BARRANCA/		FLORIDA/		GIRÓN		RESTO DPTO		SANTANDER	
	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL	TOTAL	OFICIAL
PREJARDÍN Y JARDÍN	2.847	408	453	0	1.706	0	698	0	3.699	2.571	9.403	2.979
TRANSICIÓN	8.561	6.705	4.271	3.100	4.534	3.260	2.114	1.660	14.030	13.198	33.509	27.922
BÁSICA PRIMARIA	55.530	45.424	22.145	18.568	26.059	19.525	12.569	10.951	113.578	109.444	229.889	203.911
BÁSICA SECUNDARIA	45.892	34.003	16.750	14.185	15.288	11.354	6.426	5.912	54.933	53.117	139.289	118.571
MEDIA	15.964	10.569	5.784	4.324	4.675	3.166	2.118	1.859	16.770	16.004	45.311	35.922
TOTAL	128.794	97.109	49.403	40.177	52.261	37.304	23.925	20.382	203.019	194.34	457.402	389.306

Fuente: MEN, Resolución 166.

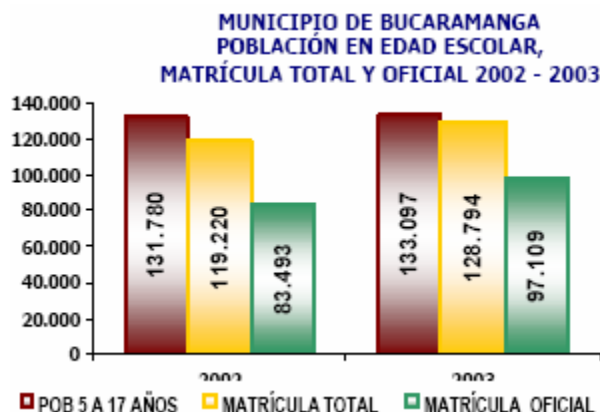
Del cuadro anterior se desprenden las siguientes conclusiones:

- El número de niños que ingresa al grado de transición en el Departamento equivale al 73% pues debe ser como mínimo una quinta parte de los de básica primaria (5 grados). Para Bucaramanga la cobertura sería de 77%, para Barrancabermeja de 96%, para Floridablanca de 87%, para Girón de 84% y para el resto del Departamento de 62%.
- La matrícula de básica secundaria (4 grados) debería ser cerca de las cuatro quintas partes de la básica primaria si todos los niños y jóvenes se mantuvieran en el sistema; lo cual nos indica que accede a la básica secundaria el 100% en Bucaramanga, el 95% en Barrancabermeja, el 73% en Floridablanca, el 64% en Girón y el 60% en el resto del Departamento.
- La matrícula de la educación Media se estima que debe ser la mitad de la básica secundaria. En Santander se aprecian los siguientes niveles de cobertura partiendo del dato de la básica secundaria: Bucaramanga 70%, Barrancabermeja 69%, Floridablanca 61%, Girón 66% y resto del Departamento 61%. Esto indica que más de un tercio de los que ingresan a la secundaria no continúan la media.



En consecuencia, respecto al esfuerzo en el incremento de la matrícula, Bucaramanga debe dar prioridad a lograr la continuidad de estudios de media para dar cobertura aproximadamente 7.000 jóvenes que no están siendo retenidos por el sistema y en segundo lugar a captar los 2.500 que no están ingresando al grado de transición.

Gráfico No. 2

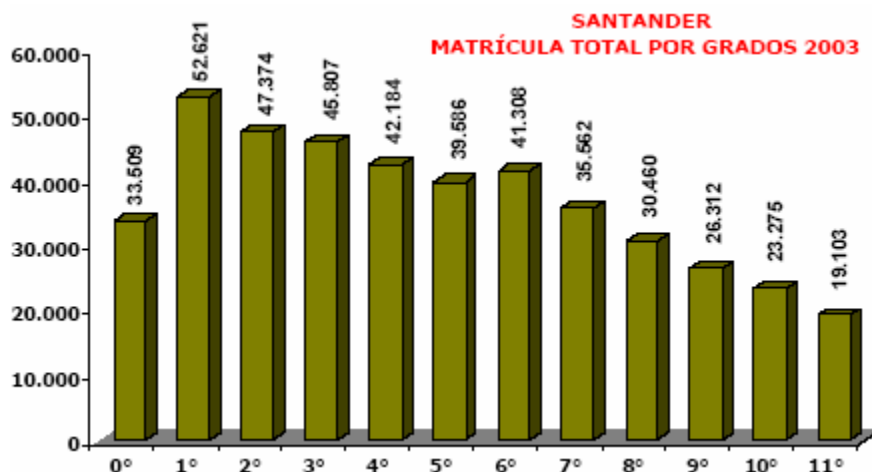


El Gráfico No. 2 se presenta la situación de Bucaramanga, apreciándose un crecimiento en la matrícula total cercano a los 9.600 mientras la población creció 1.300 estudiantes, lo que trajo como consecuencia una disminución el número de niños que quedan por fuera del sistema en 8.300 y por tanto mejorando su nivel de cobertura. También se observa el crecimiento de la matrícula oficial creció por encima de los 13.600, reflejando una disminución en el sector privado de 4.000 estudiantes.

iii) Matrícula por Grado, Sector y Zona

El comportamiento por grados de la gráfica No. 3 nos muestra: El faltante de cobertura en transición; Un pico en 1° que indica alta repitencia; una disminución de matrícula del orden del 5% en cada grado de 2° al 5°; Otro pico en 6° relacionado con repitencia; y una baja retención de 7° al 11° con disminución de matrícula del orden del 10% anual.

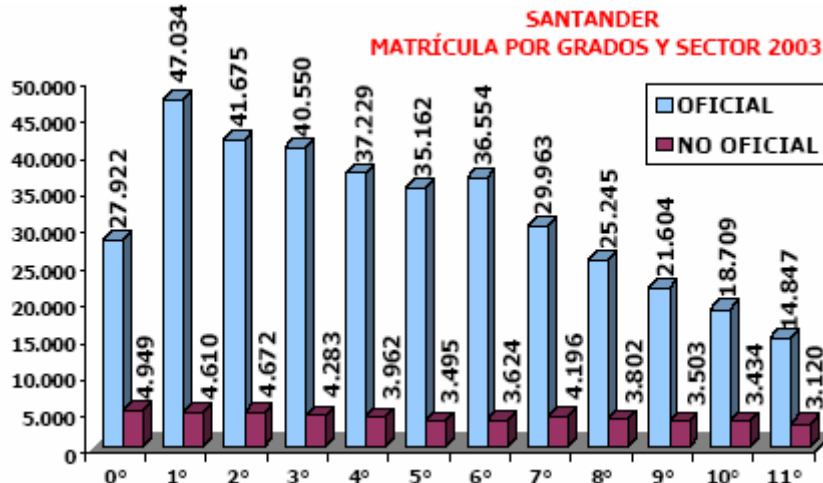
Gráfico No. 3



Fuente: MEN, Resolución 166. No incluye matrícula de Pre-jardín y jardín ni de adultos.

En conclusión se deduce que más del 20% no termina la primaria, más del 50% no termina la secundaria y más del 60% de los que ingresan al sistema no logran culminar la media.

Gráfico No. 4



Fuente: MEN, Resolución 166. No incluye matrícula de Pre-jardín y jardín ni de adultos.

Del grafico No. 4 se puede concluir que el sector oficial representa el 85% de la matrícula total. La retención en el sector privado es alta, siendo el problema en el sector oficial. El sector privado representa el 11% de la matrícula de primaria, el 16% de la de secundaria y el 21% de la de media.

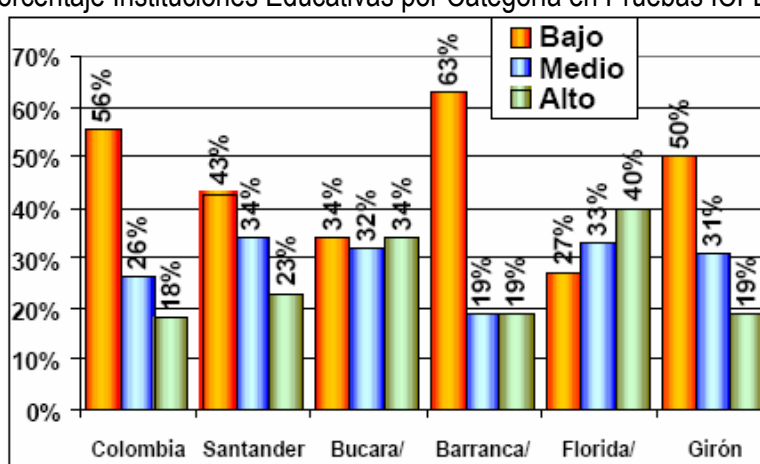


b) La Calidad

i) Pruebas de Estado ICFES

Santander en su conjunto presenta mejores resultados que la Nación. Barranca es el único por debajo del panorama de Colombia. Floridablanca muestra resultados excepcionales. Bucaramanga tiene casi los mismos porcentajes en los tres niveles, con resultados superiores al País y Girón se asemeja al promedio de Colombia.

Gráfico No. 5 Porcentaje Instituciones Educativas por Categoría en Pruebas ICFES



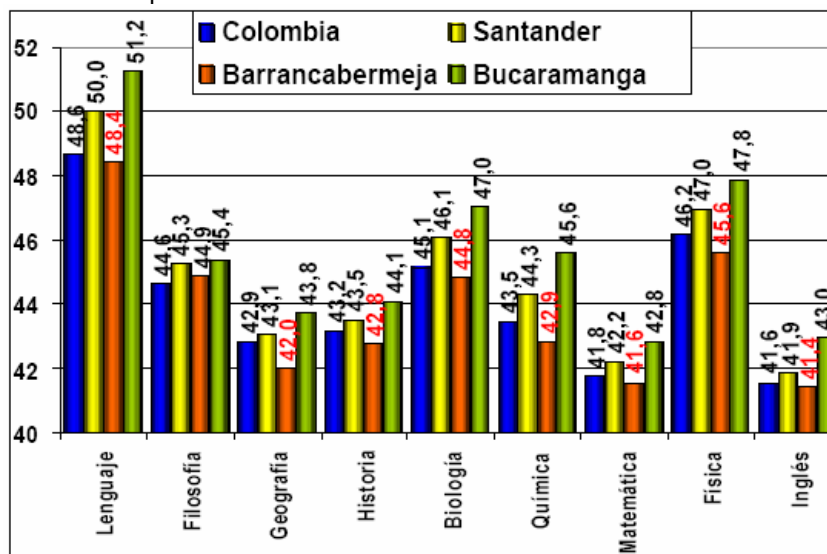
FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES

Santander está encima de los promedios nacionales en todas las áreas. Su mayor ventaja comparativa la tiene en Lenguaje (superando al promedio nacional en 1,37 puntos) y su menor ventaja en Geografía (ubicándose apenas 0,18 arriba). Bucaramanga, igualmente por encima en todas las áreas, muestra su mayor ventaja comparativa igualmente en Lenguaje (superando el promedio nacional en 2,59 puntos) y la menor en Geografía (0,88 puntos arriba).

Barrancabermeja, al extremo opuesto, apenas supera el promedio nacional en Filosofía (0,25 puntos), en todas las demás está por debajo, siendo el caso extremo Geografía (0,92 puntos por debajo).



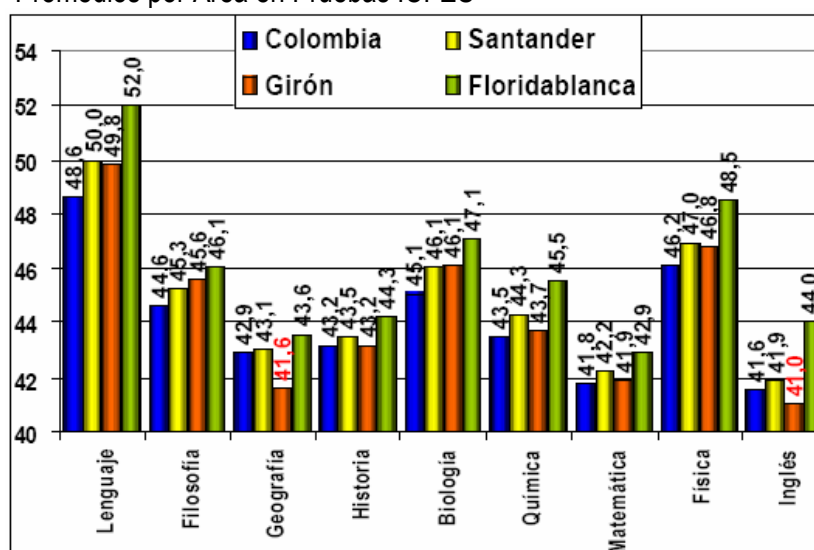
Gráfico No. 6 Promedios por Área en Pruebas ICFES



FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES

Girón por encima de los promedios nacionales en 7 de las 9 áreas. Su mayor ventaja comparativa la tiene en Lenguaje (superando al promedio nacional en 1,18 puntos) y su mayor desventaja en Geografía (1,24 puntos por debajo). Floridablanca, por encima en todas las áreas, muestra su mayor ventaja comparativa igualmente en Lenguaje (superando el promedio nacional en 3,35 puntos) y la menor en Geografía (0,72 puntos arriba).

Gráfico No. 7 Promedios por Área en Pruebas ICFES

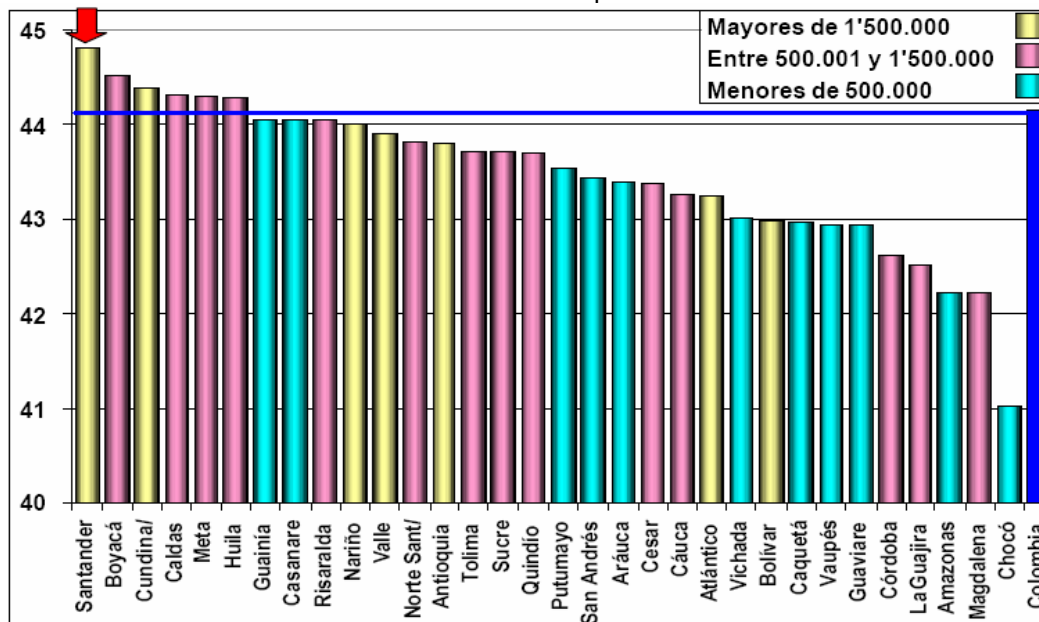


FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES



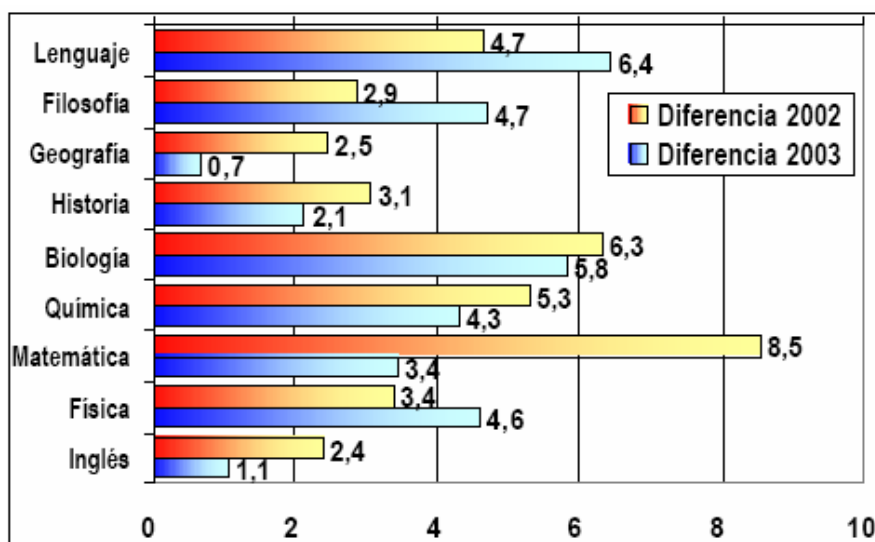
Santander ocupó el primer puesto entre los Departamentos del País en las pruebas de acceso a la educación superior realizadas por el ICFES en 2003.

Gráfico No. 8 Promedio Combinado ICFES 2003 - Departamentos



FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES

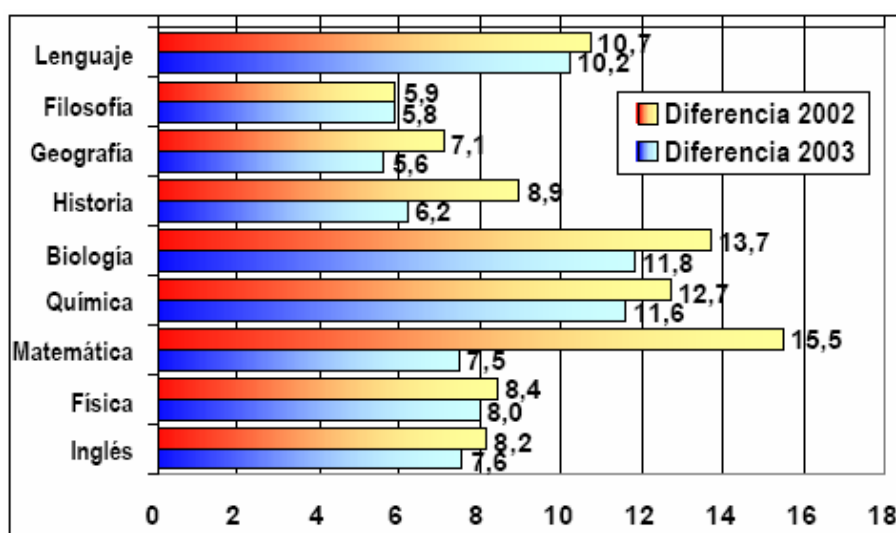
Gráfico No. 9 Diferencia Santander Vs. Promedio Nacional en % (Alumnos con más de 45 puntos en ICFES)



FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES

En el porcentaje de jóvenes que superaron los 45 puntos en las pruebas del Icfes, al tomar la diferencia entre Santander y la Nación en 2002 y 2003, vemos nuevamente el resultado positivo en todas las áreas, sin embargo, destacan la pérdida de ventaja comparativa en matemáticas, cayendo de 8,5% en 2002 a 3,4% en 2003 y el aumento de la ventaja en Lenguaje, pasando de 4,7% en 2002 a 6,4% en 2003.

Gráfico No. 10 Diferencia Bucaramanga Vs. Promedio Nacional en % (Alumnos con más de 45 puntos en ICFES)

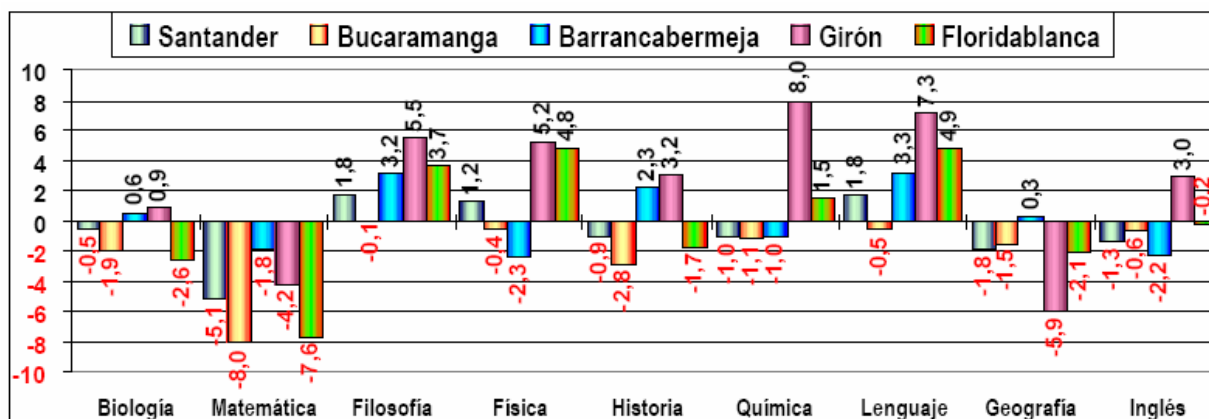


FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES

Bucaramanga, también con mejor condición que la Nación en todas las áreas en 2002 y 2003, presenta disminución de su ventaja en todas ellas. Las pérdidas de ventaja comparativa más relevantes son: matemáticas, cayendo de 15,5% en 2002 a 11,6% en 2003; e Historia, bajando de 8,9% en 2002 a 6,2% en 2003.



Gráfico No. 11 Evolución Respecto a la Nación en % (Alumnos con más de 45 puntos en ICFES)



FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES

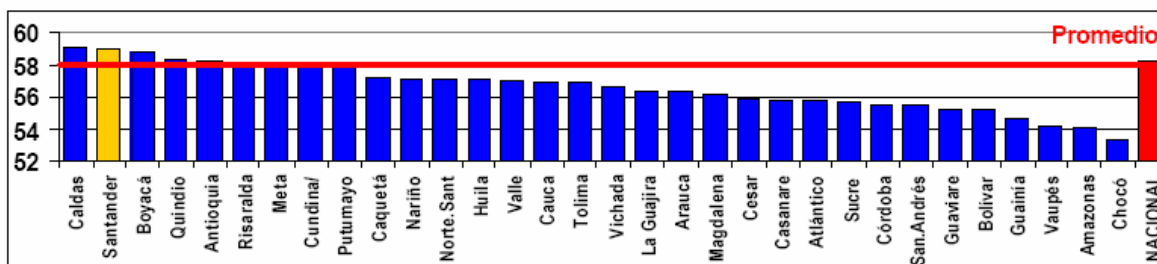
La evolución en 2003 respecto a 2002, en el porcentaje de estudiantes que comparativamente con la Nación superaron los 45 puntos, nos permite apreciar un importante retroceso en el Departamento y todos sus municipios certificados en Matemáticas, siendo de gran proporción en Bucaramanga y Floridablanca. Por el lado positivo están el importante avance de todos excepto Bucaramanga en Lenguaje y Filosofía. Girón presenta los cambios más bruscos tanto de mejoramiento como de empeoramiento, seguido por Floridablanca. Barrancabermeja y el Departamento en su conjunto muestran cambios de menor envergadura. En conclusión, se puede decir que Santander es el primero de los Departamentos en los resultados del ICFES 2003, pero su ventaja con el resto del País se está acortando.

ii) Pruebas Saber

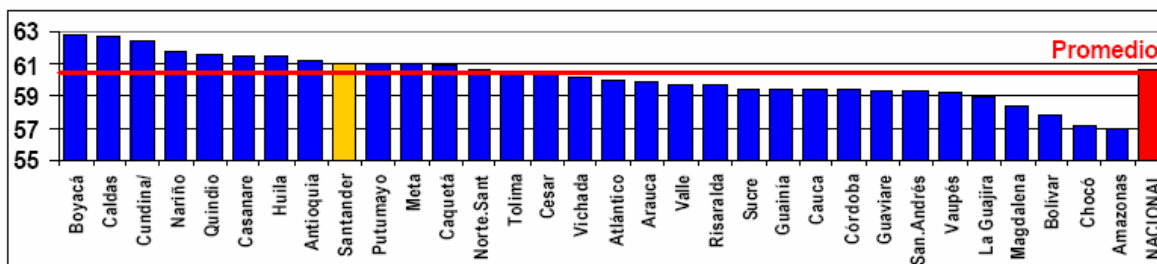
En las pruebas SABER de Lenguaje practicadas en 2002 y 2003 Santander ocupó el 2° lugar entre los Departamento del País en 5° de primaria y el 9° lugar en el grado 9°. Aunque en ambos casos superó el promedio nacional, se aprecia que perdió terreno comparativamente en la secundaria.

Gráfico No. 12 Evolución Respecto a la Nación en % (Alumnos con más de 45 puntos en ICFES)

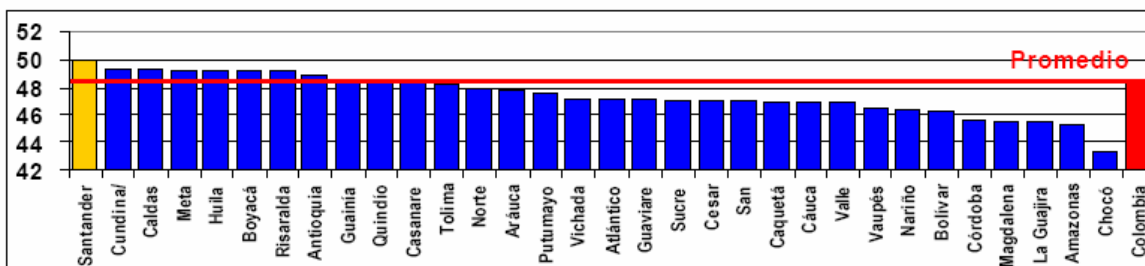
LENGUAJE 5°



LENGUAJE 9°



LENGUAJE 11°



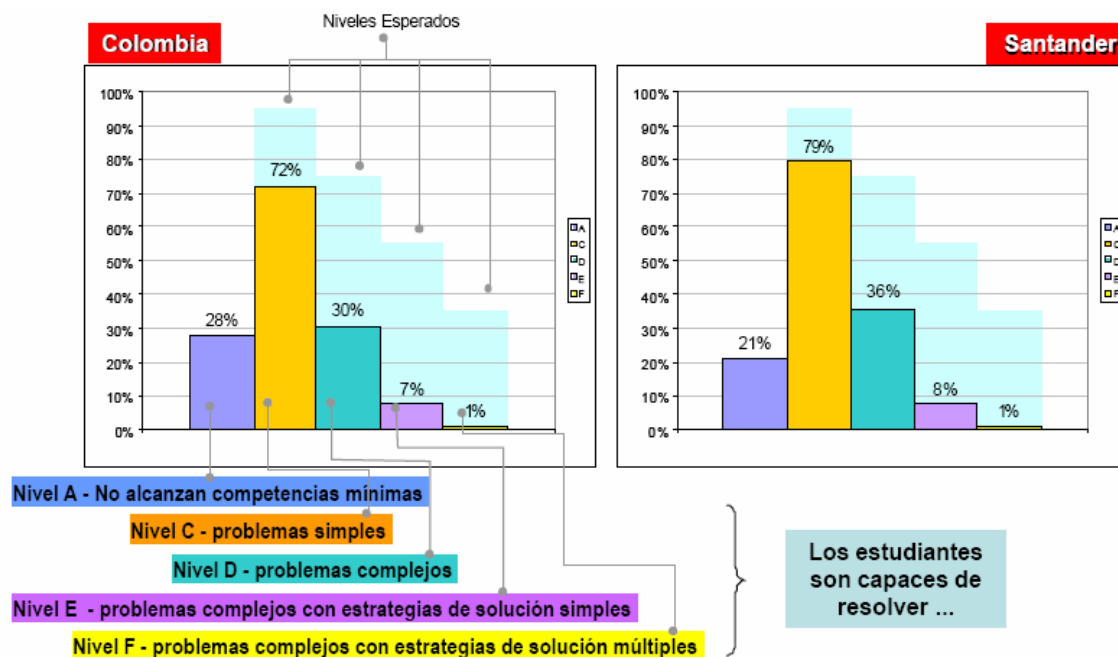
FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES

La última de las tres gráficas anteriores nos hace ver dos puntos interesantes, en primer lugar, que en la educación media vuelve a recuperar el terreno perdido en la básica secundaria y, en segundo lugar, que gracias al aumento de la ventaja obtenida en 2003 está de primero entre los Departamentos en Lenguaje.

Es importante en este punto hacer notar que en Santander la cobertura en básica secundaria es del 83% mientras en la media es del 53%, con lo cual es muy probable que la gente de los estratos más bajos no esté accediendo a este último nivel y por ello suba su promedio. Les queda el reto de vincularlos y mantener el nivel.

En las pruebas de matemáticas, se muestran en el Gráfico No. 14, se observa un desempeño del Departamento superior al promedio nacional. A pesar del terreno perdido en 2003 mantiene el primer lugar entre Departamentos, pero se aprecia el siguiente muy cercano y la enorme lejanía del promedio de Bogotá.

Gráfico No. 15: SABER 2002-03: Niveles de Logro – Santander - S. Oficial - Matemáticas, Grado 9°



FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES

En el área de matemáticas para el grado noveno, los niveles de logro mínimos se muestran en el Gráfico No. 15 Se destaca el bajo porcentaje de alumnos que alcanzan niveles superiores de logro, es decir, los niveles E y F de complejidad (9%).

c) Tasas de Eficiencia Interna

Los indicadores de eficiencia interna miden la capacidad del sistema para retener a la población que ingresa y de promoverla de un grado al siguiente, hasta culminar el respectivo nivel. Para el



Departamento de Santander la tasa de aprobación anual³¹ en 2001 fue del 87%, superior al promedio nacional (84%). La tasa de reprobación anual³² fue de 7%, inferior al promedio nacional (9%). El índice de deserción anual³³ fue del 7%, igual al nacional (7%). La tasa de aprobación para el Municipio de Bucaramanga fue más alta que la del Departamento y la de la Nación (89%). La tasa de deserción de los estudiantes de Bucaramanga (5%) es menor que la del Departamento. Los resultados de eficiencia interna para los otros municipios certificados se aprecian en el Cuadro No 6

Cuadro No. 6 Tasas de Eficiencia Interna Oficial y no Oficial

Oficial y No Oficial	Colombia		Santander		Bucaramanga		Barrancabermeja		Floridablanca		Girón	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001	2000	2001
APROBADOS	84%	84%	87%	87%	90%	89%	88%	88%	91%	98%	88%	90%
REPROBADOS	9%	9%	7%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	5%	7%	5%
DESERTORES	7%	7%	7%	7%	4%	5%	7%	4%	4%	5%	5%	5%

FUENTE: MEN – DANE C600 Las tasas de eficiencia no incluyen pre-jardín ni jardín

d) Relación Alumno/Docente

En el año 2002 el sector oficial del departamento de Santander dio atención educativa a 360.030 estudiantes con una planta de 14.648 docentes, lo que equivale a una relación A/D de 25, inferior al promedio nacional (27). En Bucaramanga la relación A/D era de 28. Las demás relaciones alumno docente para los otros municipios certificados se presentan en el Cuadro No. 7

Cuadro No. 7 Relación Alumno / Docente

Oficial y No Oficial	Colombia		Santander		Bucaramanga		Barrancabermeja		Floridablanca		Girón	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002
TOTAL	25	27	23	25	27	28	26	28	27	29	29	30
ZONA URBANA	26	279	25	27	27	28	26	28	27	30	30	31
ZONA RURAL	23	23	19	21	26	42	24	24	29	22	25	26

FUENTE: AÑO 2000-2001 MEN - DANE C600

³¹ Proporción de alumnos que al finalizar el año lectivo cumplen los requisitos académicos para matricularse en el grado inmediatamente superior al año siguiente.

³² Proporción de alumnos que al finalizar el año lectivo no cumplen con los requisitos académicos para matricularse en el grado inmediatamente superior al año siguiente.

³³ Proporción de alumnos matriculados que durante el año lectivo, por diferentes motivos, abandonan sus estudios sin haber culminado el grado.



Entorno Tecnológico

a) ¿En qué consiste un Aula de Nuevas Tecnologías?

Cada aula de Nueva Tecnología está compuesta por los siguientes elementos:

- Un servidor
- Una impresora
- Dependiendo del número de alumnos de la Institución donde se instale, está conformada por:
 - 11 Estaciones de trabajo (Tipo A)
 - 16 Estaciones de trabajo (Tipo B)
 - 21 Estaciones de trabajo (Tipo C)
- Una solución de Cableado estructurado lógico y eléctrico con su respectiva canaleta.
- Mobiliario adecuado para alumno y docentes
- Una UPS de 1 KVA.
- Un regulador de Voltaje
- Sistema Operativo y Suite de Oficina Microsoft
- Software English Discoveries.
- Conectividad a Internet dedicada satelital por tres años.

Que tipos de aulas existen (A,B,C) y qué las diferencian?

Existen tres tipos de aulas, que se diferencian por el número de estaciones de trabajo (computadores) que contiene cada una. Esta diferenciación se fundamentó en hacer una mejor distribución de los recursos del programa de acuerdo con el número de estudiantes de cada Institución beneficiaria. La información que se tuvo en cuenta para esta adjudicación fue enviada por los establecimientos educativos, directamente, a través de los formularios de solicitud del Programa.

Tipo de Aula "A"

Este tipo de aula "A" cuenta con 10 estaciones para alumnos y una estación para el docente y se asigna para aquellas instituciones que cuentan con menos de 400 alumnos inscritos.



Tipo de Aula "B"

El tipo de Aula "B" cuenta con 15 estaciones para alumnos y una estación para el docente y se asigna para aquellas instituciones que cuentan con un número de alumnos inscritos entre 400 y 600.

Tipo de Aula "C"

El tipo de Aula "C" cuenta con 20 estaciones para alumnos y una estación para el docente y se asigna para aquellas instituciones que cuentan con un número de alumnos inscritos superior a 600.

El Costo aproximado de cada aula está estimado en:

Aula tipo A: \$ 60'000.000

Aula tipo B: \$ 80'000.000

Aula tipo C: \$ 100'000.000

Aulas de Tecnología

La Secretaría de Educación Municipal de Bucaramanga acogió dentro de su Plan de Desarrollo y de acuerdo con la Ley General de educación, la implementación del área de tecnología e informática en las instituciones educativas oficiales de la ciudad.

Es así como se implementaron estrategias pedagógicas que dan la oportunidad a niños y jóvenes de adquirir conocimientos modernos para el desarrollo, a los profesores opciones de actualización e innovación en sus prácticas educativas y emocional de su vida, a los padres de familia la oportunidad de interacción más directa y efectiva con los procesos de aprendizaje de sus hijos y al sector productivo la manera más idónea para establecer relaciones de complementación con la Institución.

Bucaramanga es actualmente la ciudad con mayor número de ambientes para el aprendizaje de la ciencia y la tecnología en relación con el número de habitantes, llegando a 37 instituciones, que favorecen a 23.000 estudiantes que acceden a estos ambientes.



Las Aulas

Dotadas de instrumentos pedagógicos, que les permiten a los estudiantes construir proyectos diseñados curricularmente, para que ellos mismos conozcan cómo se aplican algunos principios y los lleven a la realidad con los elementos que se facilitan.

Ubicación de la Aulas

De acuerdo a la modalidad de la enseñanza, las aulas tienen nombres que las distinguen como:

GALI: para la educación Básica Primaria

GALILEO: para la Secundaria

MEDITEC: para enseñanza Media Técnica

Instituciones Beneficiadas en el Área Metropolitana con Aulas de Tecnología:

Aulas de Tecnología Gali

- Instituto Divino Salvador
- Concentración Bucaramanga
- Colegio Café Madrid
- Anexa Club de Leones
- Instituto San Cristóbal
- Instituto Nacional de Comercio

Aulas Galileo

- Colegio de Santander
- Colegio Básico de Provenza
- Colegio Maiporé

Aulas Meditec

- Aurelio Martínez Mutis
- Instituto INEM Custodio García Rovira



TOTAL INVERSIÓN Mil ochocientos millones de pesos (\$1.800'000.000)

POBLACION BENEFICIADA Nueve mil alumnos (9.000)

Objetivos del Proyecto

- Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación municipal mediante la estructuración y la implementación de aulas para el aprendizaje y desarrollo de la tecnología, en los niveles de educación Básica y Media.
- Conformar un Equipo Académico de Investigación que lidere y garantice el desarrollo sostenido del Proyecto.
- Diseñar programas para la formación y cualificación de docentes.

Componentes del Proyecto

El desarrollo del proyecto de Educación en Tecnología se desarrolla en los siguientes aspectos:

- Un Plan curricular propio para el desarrollo del área de Tecnología e informática en cada uno de los niveles del sistema educativo. Además, incorpora y desarrolla el componente de Ciencia, Tecnología y Sociedad en cada una de las áreas.
- Programas de formación de docentes, asesoría a las instituciones y evaluación de impacto y desarrollo del proyecto.
- Diseño del material didáctico.

Plan Curricular

- Planteamiento inicial de una estructura curricular con base en los desarrollos alcanzados conjuntamente con las más de 200 experiencias en los diferentes niveles de la Educación Básica, Media y Formación Profesional.
- Puesta a consideración de esta propuesta inicial y confrontación con el contexto particular de la región. Proceso en el que estará a participar los docentes desde su primer nivel de formación.



- Establecimiento de acuerdos sobre propuestas de acción para el aula, mediante las cuales se invite a los alumnos a participar en este proceso de desarrollo permanente.
- Soporte permanente de estos desarrollos en procesos de evaluación y asesoría de la Secretaría de Educación a través de su Equipo Líder.
- Abordados los ítems anteriores, se definirá el Plan Curricular para la ciudad de Bucaramanga que en cabeza de sus experiencia piloto, entrará en su fase de generalización.

Programas de Formación de Docentes

- Adquisición inicial básica de conocimientos científicos, técnicos y tecnológicos apropiados y actualizados sobre los ejes temáticos propios del área; estableciendo además, las pautas a seguir de cara a la generación de procesos de autoformación.
- Adquisición de conocimientos iniciales de pedagogía, didáctica y metodologías para la Educación en Tecnología, a fin de que el profesor pueda comenzar a diseñar y poner en práctica propuestas de actuación en el aula y de socialización a los demás docentes de la ciudad.
- Desarrollo de conocimientos y estrategias operativas inherentes a la práctica Tecnológica y a su docencia.
- Participación directa en la estructuración de una propuesta curricular para el área de Tecnología e Informática, coherente y pertinente al contexto regional con proyección global y universal.

Los Recursos Didácticos

Primaria GALI: Propende por la explotación y conocimiento del entorno tecnológico próximo al estudiante.

Secundaria GALILEO: Propende por la profundización en el conocimiento del entorno tecnológico y la iniciación en procesos de producción y desarrollo tecnológico, potenciando en los estudiantes el desarrollo de capacidades básicas transversales.



Media MEDiatec: Propende por la profundización en las distintas fases que orientan el ciclo de vida de un producto, que a su vez median el desarrollo de competencias pre-laborales susceptibles de abordarse en este nivel.

Dentro del Plan de Desarrollo de Bucaramanga, la Secretaría de Educación municipal, desarrollará estrategias pedagógicas que permitan a los niños y jóvenes nuevas oportunidades de vida a través de las aulas de tecnología.

Bucaramanga es actualmente la ciudad con mayor número de ambientes para el aprendizaje de la ciencia y la tecnología en relación con el número de habitantes, atendiendo a 37 instituciones, que favorecen a 23.000 estudiantes que acceden a estos ambientes.

Las aulas se encuentran dotadas de material pedagógico, que permite a los estudiantes construir proyectos diseñados curricularmente.

b) Modernización de las Secretarías de Educación

En el marco del Plan de Desarrollo Educativo, el Ministerio de Educación Nacional adelanta una estrategia de modernización integral de la gestión de las Secretarías de Educación. En el desarrollo de esta estrategia, el Departamento de Santander y sus Municipios certificados inscribieron sus secretarías en el programa de modernización y fue aprobado el Plan de Modernización en las siguientes fechas: Departamento (25-06-03), Barrancabermeja (03-07-03) y Bucaramanga (12-06-03). Girón no inscribió Plan de Modernización para su Secretaría. En el caso del Municipio de Floridablanca, no fue aprobado el Plan de Modernización por parte del Ministerio.

En el desarrollo de esta estrategia de modernización, se plantean varios proyectos, de los cuales se encuentra el proyecto de matrículas, cuyo objetivo principal es **Organizar y estandarizar el Proceso de Matrícula en las Secretarías de Educación del País**, a través del diseño, la difusión y la implantación de un modelo de gestión y de un Software para su administración, que permitan mejorar la eficiencia del proceso. Con este proyecto se pretende llegar a 32 Secretarías de Educación Departamentales, 4 Distritales y 42 de Municipios Certificados. A su vez, el proceso de



matrículas buscará facilitar la continuidad de los alumnos antiguos y el acceso de nuevos estudiantes al Sistema Educativo Oficial.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se trabaja en el diseño de un Software de matrículas, programación, apoyo a implantación, capacitación y soporte a implantadores – capacitadores; esto con el fin de apoyar el modelo de gestión de dicho proceso y poder conseguir la Determinación de la Oferta Educativa, Continuidad de Alumnos Antiguos –Pre-matrícula, Traslados, Registros de continuidad, Promoción, Repitencia-, Procesamiento de Información de Alumnos Nuevos, Matrícula/Liberación de Cupos.

Estas fases pueden presentar algunas variaciones en relación con los ajustes a los direccionamientos que puedan surgir dentro del proceso de Diagnóstico, Diseño e implantación de Procesos que en este momento se está llevando a cabo en las Secretarías.

Modernización

La “Guía de gestión del proyecto de modernización”, es la primera de las herramientas y tiene como propósito responder a las inquietudes más frecuentes del proyecto y prevenir sobre los riesgos y acciones para disminuir su impacto. La segunda herramienta es la organización de archivos magnéticos del proyecto: las presentaciones, los contratos, los entregables, los indicadores... toda la información que ustedes necesitan sobre el proyecto. Los documentos están organizados por componentes del proyecto de modernización, proyectos al interior de cada componente y fases de cada uno de los proyectos.

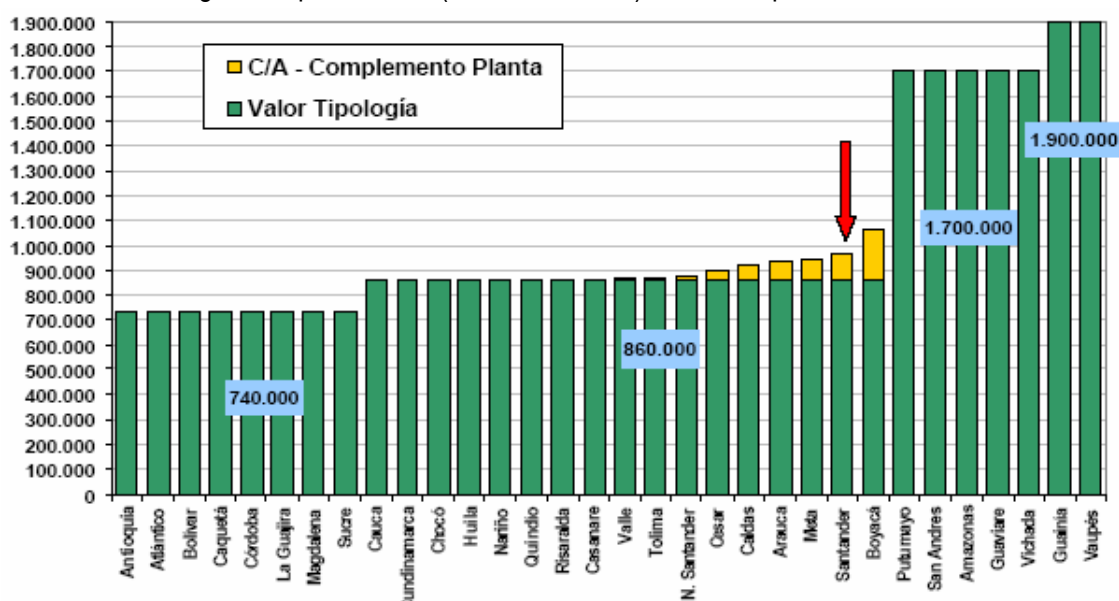
Entorno Económico

Sistema General de Participaciones

La distribución de recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) para el 2004 se realiza de acuerdo con los criterios y parámetros establecidos en la Ley 715 de 2001. De conformidad con la Ley, las entidades territoriales se clasifican en grupos de tipologías educativas. El punto de partida para la conformación de las tipologías lo indica el número de estudiantes atendidos. A partir de la

cantidad de estudiantes matriculados en cada una de las instituciones educativas oficiales, se calcula la planta de docentes, directivos docentes y administrativos requeridos. La planta óptima requerida considera los diferentes niveles educativos y la proporción de niños en las zonas rurales y urbanas. Las tipologías incorporan además los costos asociados a la dispersión de la población. Cada tipología establece una asignación básica por alumno que se ilustra en los Gráficos 16 y 17 para cada departamento y municipio certificado.

Gráfico No. 16 Asignación por Alumno (Funcionamiento) 2004 – Departamentos

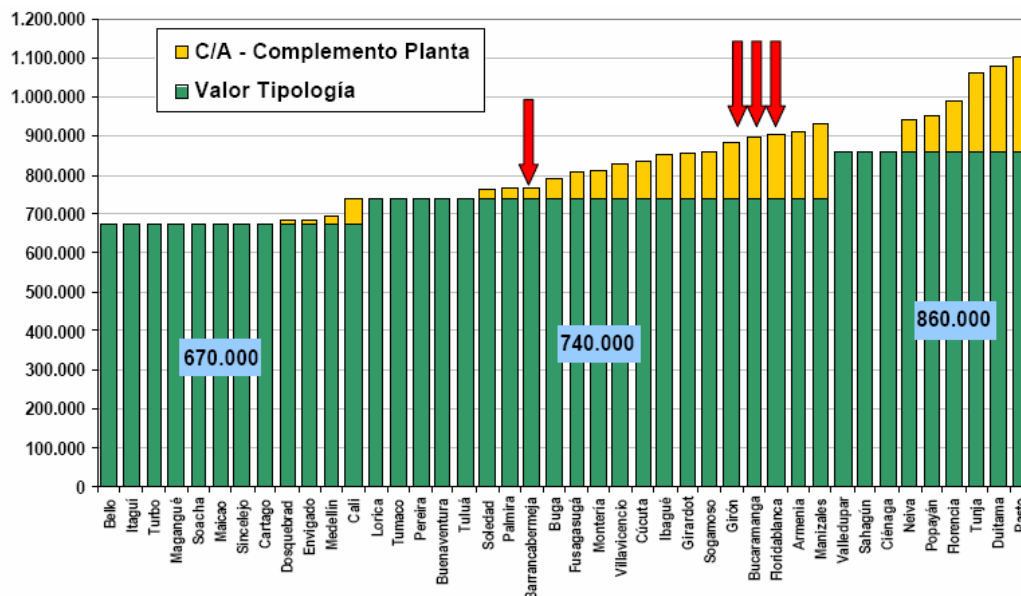


Fuente: Perfil del Sector Educativo-Departamento De Santander, Abril 2004

En forma adicional a la asignación básica por alumno atendido, se tiene una asignación complementaria cuyo propósito es reconocer para algunos departamentos y municipios certificados los mayores costos de la planta docente en aquellos casos en que su promedio de escalafón sea superior al promedio nacional (11); esta asignación complementaria está representada en las gráficas en amarillo o en gris claro para impresión en blanco y negro. La política del Gobierno Nacional es que hacia el futuro se pueda mantener esta asignación complementaria únicamente en la medida en que los estudiantes mantengan resultados satisfactorios en las pruebas SABER e ICES.

Las entidades territoriales recibirán recursos adicionales para asegurar el buen manejo y administración de los recursos del Sistema General de Participaciones. Esta suma, denominada “Cuota de Administración” equivale al 1% de la transferencia básica para la prestación del servicio educativo.

Gráfico No. 17 Asignación por Alumno (Funcionamiento) 2004 – Municipios Certificados



Fuente: Perfil del Sector Educativo-Departamento De Santander, Abril 2004

En aquellas instituciones de carácter privado que tengan matriculados estudiantes subsidiados el gobierno asignarán los recursos por alumno atendido sobre la base establecida en la tipología correspondiente.

El Gobierno Nacional transfiere directamente a las entidades territoriales municipales los recursos destinados al mejoramiento de la calidad educativa., Estos recursos son transferidos directamente a los municipios, y se distribuyen en forma proporcional a la matrícula y al Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) de cada municipio.



Cuadro No. 8 Transferencias Sistema General de Participaciones 2004

	SANTANDER		BUCARA/		BARRANCA/		FLORIDA/		GIRÓN	
Maticula Oficial 2003	194.334		97.109		40.177		37.304		20.382	
	Asign x Alumno	Asignación Total	Asign x Alumno	Asignación Total	Asign x Alumno	Asignación Total	Asign x Alumno	Asignación Total	Asign x Alumno	Asignación Total
	(\$)	(mill \$)	(\$)	(mill \$)	(\$)	(mill \$)	(\$)	(mill \$)	(\$)	(mill \$)
Tipología	860.000	167.127	740.000	67.015	740.000	29.302	740.000	26.852	740.000	15.083
Complemento Planta		21.681		13.924		1.062		6.007		2.943
Subsidios		0		4.846		429		753		0
Cuota de Administración		1.671		670		293		269		151
Calidad (1)		9.962		3.407		1.707		1.269		795
Ampliación Cobertura (2)										
Total Asignación		200.441		89.862		32.793		35.150		18.972

(1) Los recursos de calidad en el caso de los Departamentos, se transfieren directamente a los municipios no certificados.

(2) Por definir de acuerdo a la creación de nuevos cupos en 2004

Fuente: Perfil del Sector Educativo-Departamento De Santander, Abril 2004

Los recursos asignados en la vigencia 2004 para Santander se ilustran en el Cuadro No. 8, especificando la asignación por alumno y el total para cada componente.

Cuadro No. 9 Recursos Sistema General de Participaciones 2003 y 2004 (Millones de \$)

DEPARTAMENTOS /MUNICIPIOS	2003			2004			DIFERENCIA		
	Funcional/	Calidad	Total	Funcional/	Calidad	Total	Funcional/	Calidad	Total
SANTANDER	193.996	14.804	208.800	190.479	9.962	200.441	-3.517	-4.842	-8.359
BUCARAMANGA	78.797	2.540	81.337	86.455	3.407	89.862	7.658	867	8.525
BARRANCABERMEJA	32.592	1.001	33.593	31.086	1.707	32.793	-1.506	706	-800
FLORIDABLANCA	26.427	938	27.365	33.881	1.269	35.150	7.454	331	7.785
GIRÓN	16.363	629	16.992	18.177	795	18.972	1.814	166	1.980
TOTAL	348.175	19.912	368.087	360.078	17.140	377.218	11.903	-2.772	9.131

Fuente: Perfil del Sector Educativo-Departamento De Santander, Abril 2004

El cuadro No. 9 muestra el Total del Departamento, incluidos sus municipios certificados, el nuevo sistema de asignación de recursos significó un incremento en las transferencias anuales por valor superior a los \$9.100 millones (2,5%). Bucaramanga crece en sus transferencias en más de \$8.500 millones (10%). Floridablanca en cerca de \$7.800 millones (28%) y Girón en casi \$2.000 millones (12%). El ente Departamental disminuye sus recursos en cuantía cercana a \$3.500 millones (-2%) y Barrancabermeja en \$800 millones (2%).

Para los municipios no certificados de Santander se redujeron las transferencias para la calidad educativa en una cuantía de \$4.800 millones (33%). Con el nuevo sistema de asignación por



alumno, además de tener el NBI como factor de distribución, 71 de los 83 municipios no certificados de Santander disminuyeron en sus recursos (Ver Anexo No. 4).

Entorno Político-Legal

El contexto abarca toda la Institución, debido a que los procesos de gestión los realiza el Directivo, el Docente, el Padre de Familia y el Estudiante, pero si estos lo realizan de manera aislada sin una misión, ni visión clara del futuro es posible que los esfuerzos no produzcan los mejores resultados en pro de la formación de jóvenes competentes e íntegros que lleven al país a un permanente mejoramiento de las condiciones de vida de todos los ciudadanos.

Desde 1997, se ha venido implementando en las instituciones educativas, la autoevaluación institucional en torno al desarrollo del PEI, como un mecanismo autorregulador sobre las metas alcanzadas, de acuerdo con los objetivos propuestos en cada uno de sus componentes: Directivo, Administrativo y Financiero, Pedagógico y de Proyección a la Comunidad (Ley 115 de 1994).

Los planes de mejoramiento, están fundamentados en el análisis de los resultados logrados por la Institución en su autoevaluación, en un año lectivo. Se convierten en estrategias renovadoras de la vida de la organización. La Institución es el contexto en el que se materializan los objetivos de aprendizaje y el desarrollo de los Estudiantes, Docentes y Directivos.

Con la intención de promover las acciones necesarias para elevar la calidad de la educación colombiana, el Ministerio de Educación Nacional ha impulsado las competencias y estándares de calidad, planteados en el marco de la Constitución Política de 1991, la Ley General de Educación 115 de 1994 y los diversos convenios internacionales suscritos por Colombia. Las competencias ciudadanas, permiten que cada persona contribuya a la convivencia pacífica, participe responsable y constructivamente en los procesos democráticos, respete y valore la pluralidad y las diferencias, tanto en su entorno cercano, como en su comunidad, en su país o en otros países. En ese sentido, los estándares de competencias ciudadanas establecen, gradualmente, lo que los estudiantes deben



saber y saber hacer, según su nivel de desarrollo, para ir ejercitando esas habilidades en su hogar, en su vida escolar y en otros contextos.

“El Gobierno Nacional se propuso adelantar una Revolución Educativa y la fijó como la primera de sus herramientas en materia de equidad social, con el pleno convencimiento de que la educación es el camino para garantizar la paz, la igualdad de oportunidades y el desarrollo del país. A través de estrategias como el aumento de la cobertura y el mejoramiento de la calidad de la educación, pretende asegurar que los niños y niñas colombianas cuenten con su cupo en escuelas y colegios hasta terminar su ciclo educativo, y que sus conocimientos sean el instrumento principal para construir ciudadanía, mejorar su calidad de vida y continuar utilizando el aprendizaje como base para desarrollar mayores capacidades. En este contexto y en el marco del Plan de Desarrollo, desde el 2003, el Ministerio de Educación Nacional, bajo la coordinación de la Asociación de Facultades de Educación y en conjunto con maestros, catedráticos y miembros de la comunidad educativa, viene trabajando en el mejoramiento de la calidad de la educación, basado en la definición de unos estándares básicos que pretenden desarrollar en los niños las competencias y habilidades necesarias que exige el mundo contemporáneo para vivir en sociedad.”³⁴

Teniendo en cuenta el párrafo anterior y la necesidad de hacer el análisis del entorno, lleva a retomar unas políticas educativas basadas en un marco legal, la cual ha conducido a cambiar ciertos paradigmas en el contexto pedagógico.

El entorno tradicional que se venía desarrollando, en el campo educativo, ha sido modificado por una diversidad de decretos y leyes, entre otras; La Ley 115 de 1994, que regula el servicio público de la educación que cumple una función social, La Ley 715 del 2001, por la cual se dictan normas sobre competencias, el decreto 1850 del 2002, que reglamenta la jornada escolar y laboral, el decreto 230 del 2002, que regula el currículo, la evaluación y la promoción de los educandos, entre otros.

El contexto legal, conduce a una política educativa de calidad, que no es otra, que buscar resultados en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Dicha calidad, se debe reflejar en mejorar el

³⁴ Serie Guías Ministerio de Educación Nacional número 3, 5, 6, 7. año 2003 y 2004



aprendizaje, desarrollar competencias y habilidades comunicativas, capacidad para solucionar problemas, alcanzar los objetivos propuestos y centrar las necesidades en los estudiantes.

3.3.3.2 Entorno Competitivo

En el contexto de la legislación vigente, el INEM se constituyó en Institución educativa aplicando el resolución 12437 del 2002, donde se determina las reglas para formación y fusión como Institución completa.

El ser competitivo hoy en día es una necesidad apremiante en el medio que se desarrolla. El competir le obliga a la Institución a estar en permanente cambio y renovación. El INEM, junto con otras instituciones tiene la capacidad de educar personas capaces de trascender hacia lo social. Los competidores poseen fortalezas fundamentadas en:

- a) Programas ajustados a los nuevos cambios y retos educativos.
- b) Espacios adecuados para el desarrollo del aprendizaje.
- c) Currículos contextualizados para incidir en la transformación del ser humano.
- d) Docentes preparados para servir de facilitadores y orientadores de los procesos.
- e) Una tradición que se resalta y se expresa por medio de sus egresados.

De acuerdo a un sondeo realizado en las instituciones públicas, los competidores más significativos para el INEM son:

- Instituto Técnico Salesiano Eloy Valenzuela.
- Instituto Técnico Dámaso Zapata (Tecnológico).
- Instituto Técnico Nacional de Comercio.
- Colegio Nuestra Señora del Pilar.
- Colegio Aurelio Martínez Mutis.



Teniendo presente el sondeo que se realizó, las anteriores instituciones educativas tienen en común algunas áreas del conocimiento o el Plan de Estudio a las que ofrece el INEM. Lo que nos diferencia de las otras instituciones, es que tenemos ocho (8) modalidades diversificadas dando al estudiante la posibilidad de elegir de acuerdo a su perfil vocacional.

Por tanto la Institución es competitiva. El currículo acredita a la Institución para articularse con otras. A su vez, la filosofía es el sostén básico de nuestro quehacer educativo, sustentado en las dimensiones de la persona humana. El ideal, es competir, no buscando solo beneficios individuales, sino haciendo un trabajo en equipo para fortalecer el vínculo de la Institución con el contexto social.

3.3.3.3 Entorno Interno de la Institución.

Para determinar la estructura del clima organizacional se practicó una encuesta como la enunciada en el numeral 3.2.3.3 en la cual se incluye miembros de todo el instituto, profesores, administrativos y operativos, seleccionando una muestra representativa y se concluye con la herramienta de la estadística, que será descrita a continuación:

Teniendo en cuenta que la población es finita $N= 451$, se procede a realizar el muestreo aleatorio simple para variables cualitativas, representada en el siguiente formula:

$$n = \frac{NPQ}{(N - 1) \left(\frac{E \max}{Z_{\frac{\alpha}{2}}} \right)^2 + PQ}$$

Donde, n es la muestra representativa, P y Q son los datos históricos y tienen un valor de 50% cada uno, $P=Q$.

$E \max$ es el error de estimación máximo el cual es prefijado, 10%.

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$ es el numero de unidades estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza, en otras palabras el coeficiente de confiabilidad, para el estudio es $(1 - \alpha) = 90\%$, $Z=1,64$.



Teniendo establecido los datos, se procede a resolver la formula,

$$n = \frac{(451)(50 * 50)}{(451 - 1) \left(\frac{10}{1,64} \right)^2 + (50 * 50)}$$
$$n = 58$$

pero se debe hallar el n optimo, si se llega a cumplir que:

$$\frac{n}{N} \geq 10\% , \text{ quedando } 0,16 \geq 0,1$$

por lo tanto $n_{Opt} = \frac{Nn}{N + n - 1}$, la muestra que realmente se ajusta al estudio es de 50 miembros.

El test. consta de 20 preguntas las cuales buscan conocer el comportamiento que se haya en ocasiones oculto, por ser este mismo una cultura no declarada. Además de esto se indaga con el personal las costumbres que se tienen dentro del instituto en cuanto a celebración de fechas especiales, logros alcanzados, reconocimientos entre otros, encontrándose un cronograma de actividades institucionales en el cual se estipulan fechas académicas, actividades lúdicas y culturales entre otras y las relacionadas a días especiales que se celebran en todo el país. Adicionalmente se encuentra que los logros alcanzados académicamente y las jornadas culturales son partícipes de toda la Institución, se propende por la unión y la integración de todos los trabajadores del instituto, cada año los empleados nuevos que se encuentren en la Institución forman parte de un programa de integración y de conocimiento de las diferentes dependencias y servicios que se prestan al interior de la Institución.



Formato No. 3 Registro de los Resultados de la Encuesta “Clima Laboral”

Numero de pregunta	Resultado	Conclusión
1	40 afirmativas 10 negativas	Los trabajadores del instituto respondieron afirmativamente en un 90% que se sienten motivados en sus labores diarias, debido a que son concientes de la importancia de su papel y de la responsabilidad que esto implica para el buen funcionamiento.
2	35 afirmativas 15 negativas	Los trabajadores respondieron en un 70% positivamente que si existe la organización razonable de las actividades de la institución y por ende hay equidad en la asignación de tareas y hace que el trabajo es más dignificante.
3	42 afirmativas 8 negativas	El 84% de las respuestas fueron afirmativas a que institución da algunos lineamientos y brinda la información necesaria para el desempeño de las funciones de los trabajadores.
4	45 afirmativa 5 negativas	En un porcentaje del 90% respondieron que dentro de los objetivos y políticas de la institución es brindar herramientas para que sus integrantes se sientan satisfechos con su trabajo.
5	30 afirmativas 20 negativas	El 60% de de los trabajadores reconocen que si hay información adecuada acerca de lo que está pasando en otros estamentos, pero hay dificultades en el proceso de la información debido a la complejidad de la institución.
6	5 afirmativa 45 negativa	El 90% de los trabajadores de la institución no requieren de tanto papeleo ni tramitología para que las cosas se cumplan.
7	48 afirmativa 2 negativa	El 96% de los integrantes de la institución disfrutan las actividades diarias del trabajo.
8	47 afirmativa 3 negativas	El 94% de los trabajadores respondieron afirmativamente que adquieren nuevos conocimientos y destrezas en el desempeño de su trabajo.
9	45 afirmativa 5 negativa	Los trabajadores respondieron en un 90% positivamente que tienen como política cumplir sus funciones y saber con claridad que hacen sus compañeros de trabajo.
10	45 negativas 5 negativas	El 90% respondieron que existe buen trato entre las personas del grupo de trabajo, percibiendo amabilidad y compromiso en la relación con los demás.
11	47 afirmativas 3 negativas	El 94% respondieron que existe un trabajo en equipo, y se reflejan en los resultados de la institución.



12	43 afirmativa 7 negativas	El 86% afirmaron que las relaciones grupales son tan marcadas, que han aprendido a tomar decisiones y solucionar los problemas.
13	48 afirmativas 2 negativas	El 96% respondieron que los cambios y el progreso han sido notorios en la institución, pues ha permitido valorar el nuevo enfoque institucional.
14	47 afirmativas 3 negativas	El 94% de los trabajadores respondieron que sí han percibido los cambios administrativos y su adaptación ha sido posible.
15	5 afirmativas 45 negativas	El 90% de los entrevistados respondieron que no poseen problemas de adaptación.
16	41 afirmativo 9 negativo	El 82% respondieron que si conocen los valores de la Institución debido a que hay buenos sistemas de divulgación tales como: Pacto Social de convivencia, "El periódico Estudiantil" que es el periódico interno del instituto, circulares, vallas publicitarias y jornadas pedagógicas.
17	45 afirmativo 5 negativo	El 90% de las respuestas afirmaron que conocen las políticas institucionales plateadas por la dirección del instituto.
18	20 afirmativo 30 negativo	El 60% respondieron que la comunicación interna ha tenido inconvenientes, no tanto en el medio, sino en las personas que bloquean dicha comunicación.
19	28 afirmativo 22 negativo	El 56% de las respuestas fueron afirmativas, aunque no queremos reconocer, existe una barrera que se llama resistencia a las cosas nuevas.
20	40 afirmativa 10 negativo	El 90% de las respuestas dicen que es normal que en toda institución siempre habrá personas con funciones de supervisión, pero no se sienten vigilados, sino conscientes de su labor a desempeñar.

Un complemento de esta encuesta es que en octubre de 2003, hubo cambio de administración y se realizó una encuesta en la cual los resultados evidencian una gran aceptación por su desempeño en el cargo y nos ha permitido una adaptación secuencial³⁵.

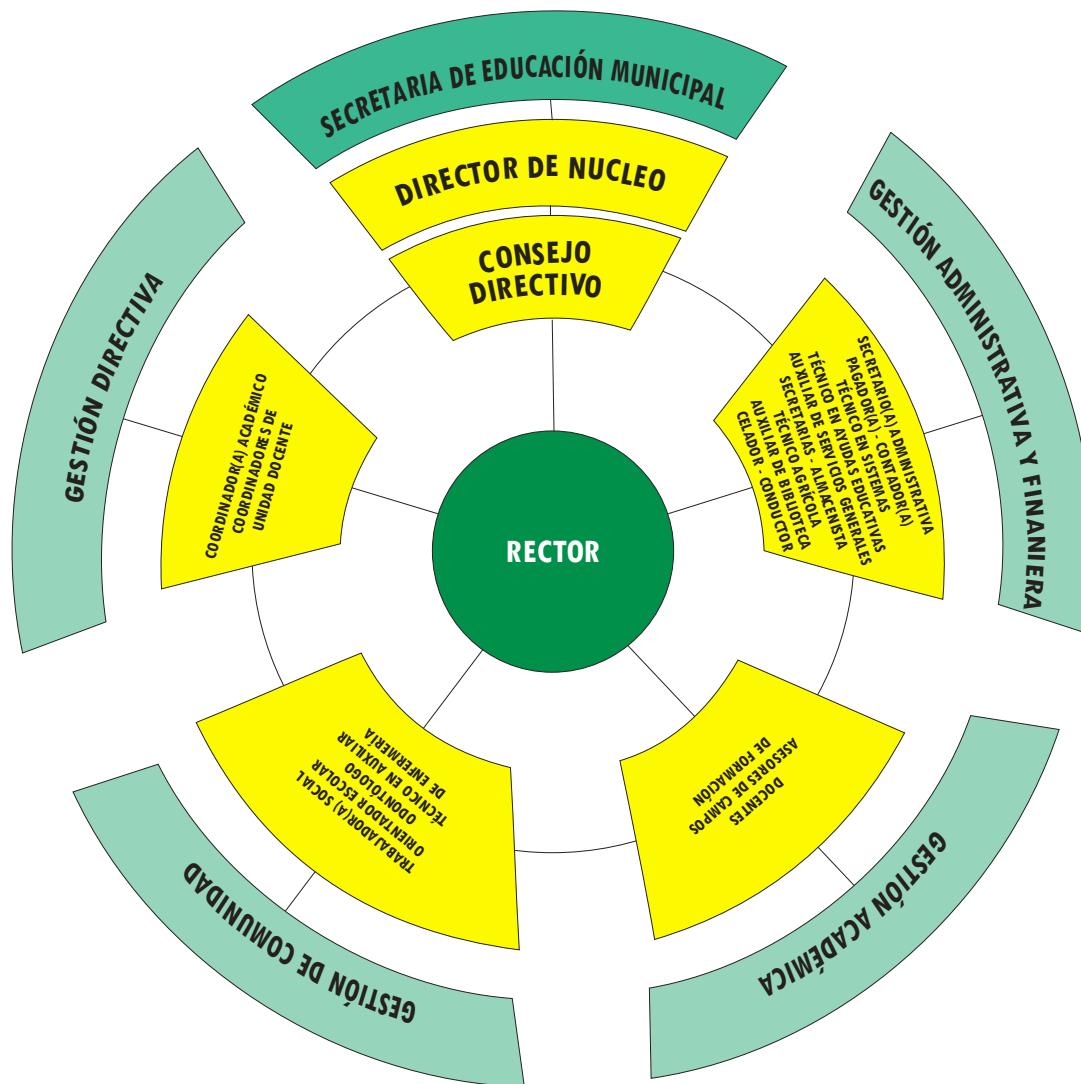
³⁵ <http://usuarios.lycos.es/inemitas/encuestas/encuesta01/valoracion.php>
<http://usuarios.lycos.es/inemitas/encuestas/encuesta01/encuesta.php>



3.3.3.3.1 Organigrama

Debido a los cambios que se han presentado en las instituciones educativas y en la nueva forma de concebir la administración, se diseñó un nuevo organigrama para el INEM, entendiéndose como la estructura institucional que permite visualizar de manera holística los distintos liderazgos de acuerdo a los componentes con el fin de ofrecer una educación de calidad. En el Organigrama se encuentra plasmado todos los cargos que son necesarios para lograr el buen funcionamiento del Plantel Educativo, los cuales se encuentran distribuidos por las gestiones.

Figura No. 17 Propuesta de Organigrama para la Institución de Educación Institucional INEM Custodio García Rovira.



Es importante destacar que una de las características para el diseño del organigrama, es el nivel jerárquico que existe dentro de las instituciones, es por esta razón, como Asesores Externos, no estamos de acuerdo que los estudiantes estén dentro del organigrama institucional, debido a que ellos son los que reciben el servicio educativo.

Figura No.18 Organigrama INEM Custodio García Rovira.

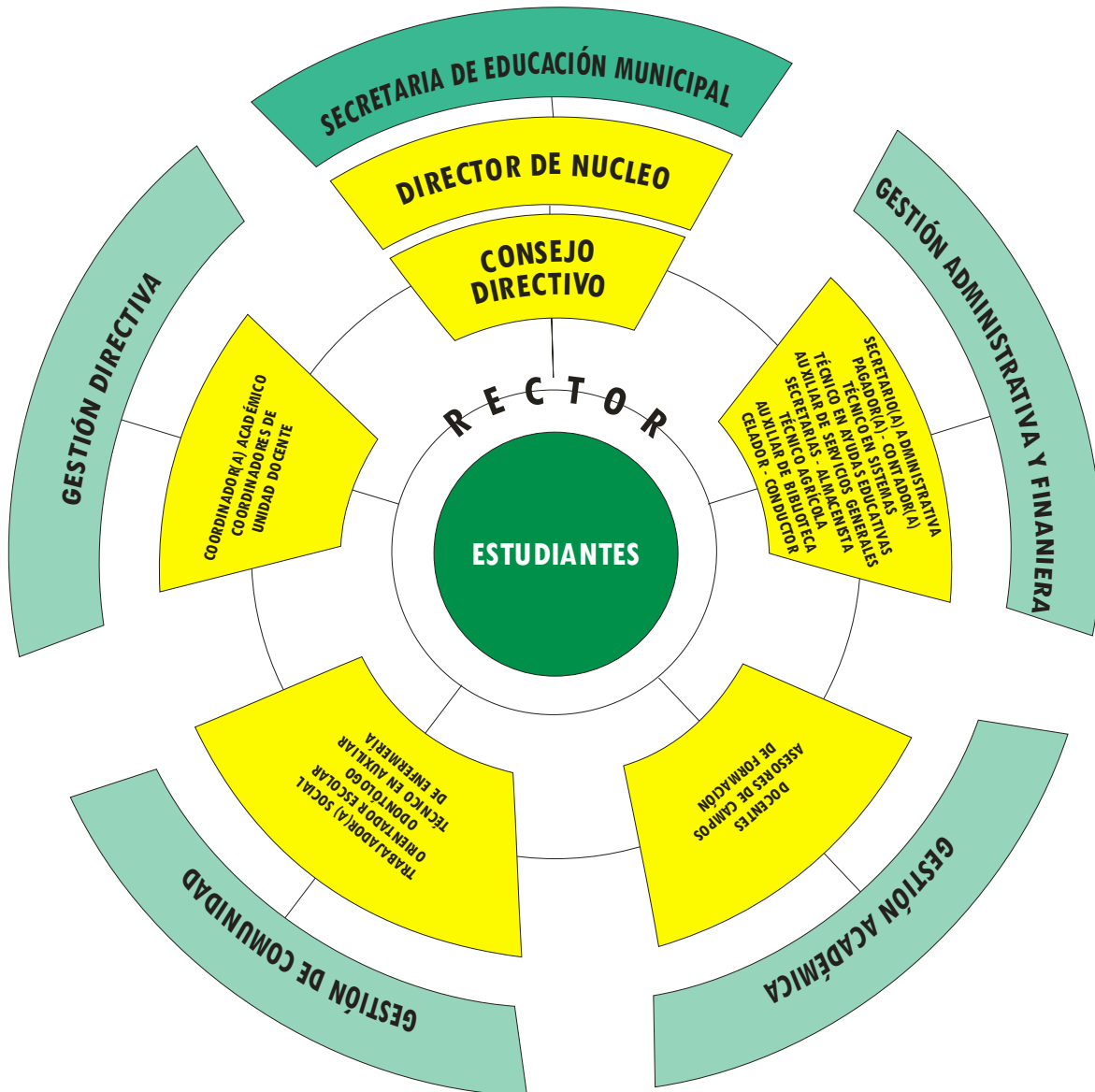
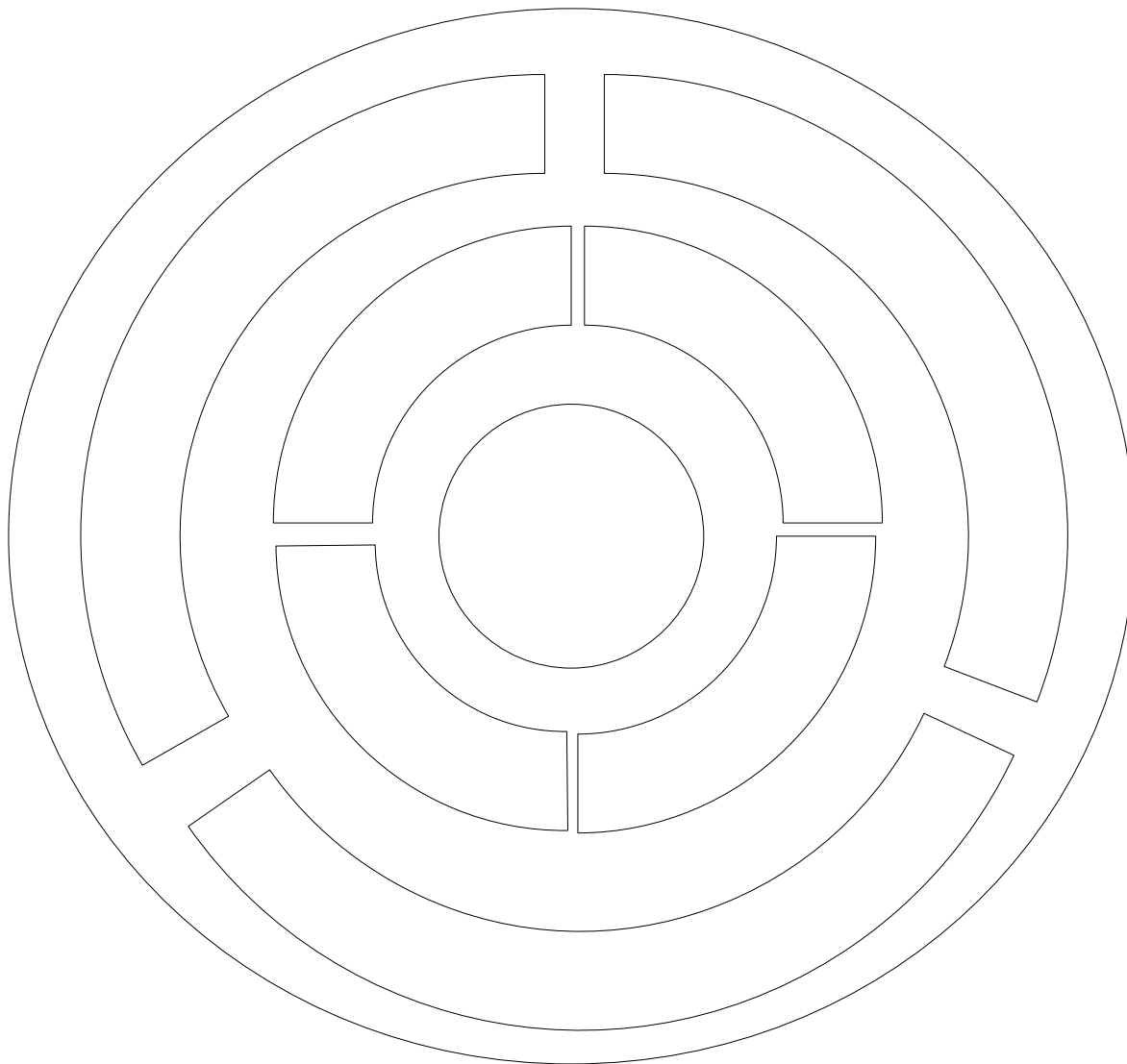




Figura No. 19 Relación Alumno Comunidad Educativa.



Universida



El monitoreo del entorno para el resto de las etapas de la Adaptación del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada, se realizó por medio de un sondeo a los diferentes establecimientos educativos, tomando una muestra representativa, de los cuales se pudo obtener la siguiente información:

- El 100% de las instituciones educativas encuestadas, si han realizado la Planeación Estratégica, en los últimos dos años.
- Dentro del marco de la Planeación Estratégica se ha trabajado con temas relacionados:
 - En un 30% con los Valores Institucionales.
 - En un 100% con la Misión.
 - En un 100% con la Visión.
 - En un 60% con las Estrategias Institucionales.
 - En un 80% con la Matriz DOFA.
 - En un 40% con los Planes de Acción.
- Algunos comentarios de las personas encuestadas, dicen que la Planeación Estratégica es definir una misión, visión y la matriz DOFA. (Se refleja en los resultados expuestos en el ítem anterior). Además, el poder llevar a cabo la ejecución del Plan de Mejoramiento, se les dificulta, debido a que su construcción corresponde a esfuerzos individuales más no a un trabajo en equipo que corresponda a la realidad institucional, por lo tanto su ejecución no se da, de acuerdo a parámetros establecidos.

Las instituciones encuestadas fueron:

- Colegio Técnico Empresarial José María Estévez.
- Instituto Promoción Social del Norte.
- Instituto Club Unión.
- Instituto Jorge Eliécer Gaitán.
- Colegio Francisco de Paula Santander.
- Instituto la Libertad.
- Institución Educativa Técnico Superior Dámaso Zapata.
- Instituto Técnico Salesiano Eloy Valenzuela.



- Instituto Técnico Nacional de Comercio.
- Colegio Nuestra Señora del Pilar.
- Colegio Aurelio Martínez Mutis.
- Instituto Santa Bárbara.
- Colegio José Antonio Galán.
- Institución Educativa Campo Hermoso.
- Instituto Gabriela Mistral.
- Colegio Andrés Páez de Sotomayor.
- Institución Educativa Piloto Simón Bolívar.
- Centro Educativo las Américas.
- Colegio de Santander.
- Colegio Jorge Ardila Duarte.
- Colegio Maipore.

3.3.4 CONSIDERACIONES PARA LA APLICACIÓN.

En esta etapa continua, los resultados quedaron plasmados en cada una de las diversas actividades realizadas para poder llevar a cabo algunas las etapas de la Adaptación Modelo como la Búsqueda de Valores, construcción de la Misión y Visión Institucional, el Diseño de la Estrategia Institucional, los cuales necesitaron ser evaluados en su desarrollo, se presentaron diversas necesidades tales como: información interna de la institución, sugerencias de los diferentes grupos de interés para que dieran su opinión y poder mejorar su contenido. Una característica común es la conformación de los equipos de trabajo interno y la utilización de una metodología homogénea.

Se hace relevancia en el Diseño de la Estrategia Institucional, la cual es importante contar con información como:



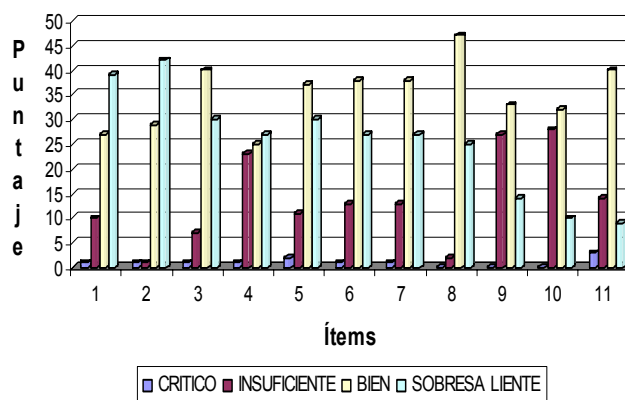
• Evaluación Institucional 2004.

Ítems

1. Misión, Visión, prioridades institucionales.
2. Identidad Institucional
3. Proyectos de desarrollo institucional
4. Control y evaluación
5. Liderazgo pedagógico
6. Ubicación en el entorno
7. Consejo directivo
8. Consejo Académico
9. Personero Escolar
10. Padres de familia
11. Participación y comunicación entre la institución y el contexto educativo institucional

COMPONENTE DE DIRECCION

ANALIZA LA MANERA COMO LA INSTITUCION ESTA SIENDO ORIENTADA Y DIRIGIDA

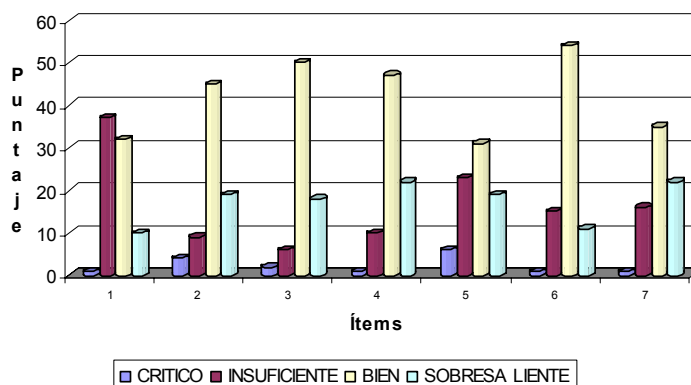


Ítems

1. Identidad
2. Apropiación de espacio
3. Inducción
4. Programas de bienestar del alumno-salud, alimentación, transporte.
5. Manejo de casos difíciles-psicológicos de socialización, etc.
6. Ambiente general de convivencia
7. Manual de convivencia

COMPONENTE CLIMA ESCOLAR

ANALIZA LA CAPACIDAD DE LA INSTITUCION DE GENERAR UN AMBIENTE AGRADABLE Y SANO PARA LA CONVIVENCIA

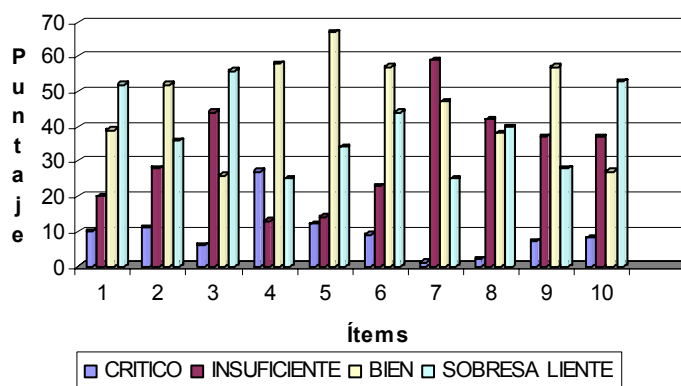




Ítems

1. Identidad
2. Reconocimientos a los alumnos
3. Alumno y Planta física
4. Alumnos y transporte (bus)
5. Alumnos y manejo de casos difíciles
6. Relación alumnos y docentes
7. Alumno y uniforme
8. alumno y aseo
9. Alumno y convivencia
10. Alumno y manual de convivencia

COMPONENTE CLIMA ESCOLAR
ANALIZA LA PERCEPCION DEL ALUMNO FRENTE A LA INSTITUCION

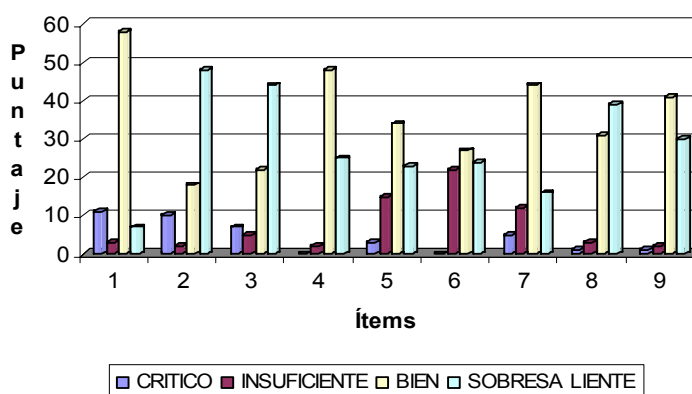


Ítems

1. Condiciones de entrada del estudiante
2. Plan de estudios
3. Organización y empleo de la jornada escolar
4. didáctica
5. Seguimiento
6. Evaluación
7. Problemas difíciles de aprendizaje
8. Promoción
9. deserción escolar

COMPONENTE PEDAGÓGICO

INDAGA POR INSTRUMENTOS DE GESTION QUE HACEN QUE LA METODOLOGIA Y EL TRABAJO EN EL AULA FUNCIONEN BIEN



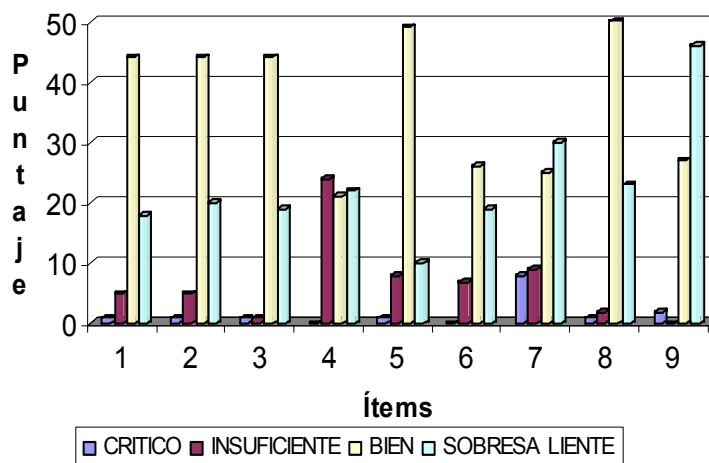


Ítems

1. Presupuesto
2. Tesorería
3. Control fiscal
4. Administración de equipo pedagógico
5. Mantenimiento
6. Restaurante y/o cafetería
7. Académica
8. Talento humano administrativo
9. Servicios públicos

COMPONENTE ADMINISTRACIÓN

DESCRIBE EL MANEJO FINANCIERO DE LA INSTITUCION

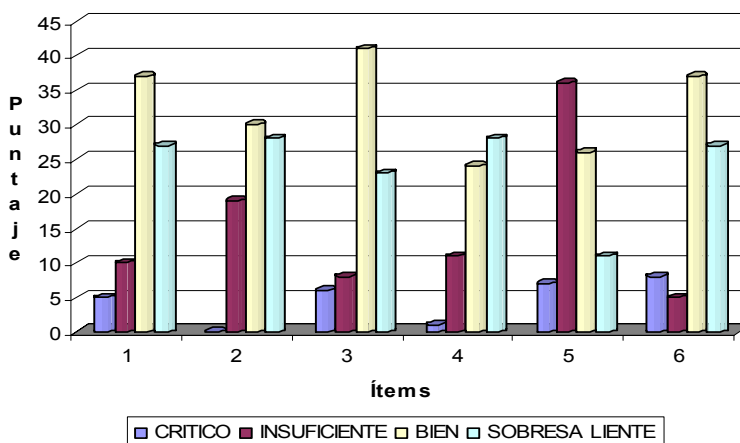


Ítems

1. Inducción.
2. Pertenencia
3. Capacitación
4. Evaluación de desempeño
5. Estímulos al personal
6. Cargas de trabajo docente

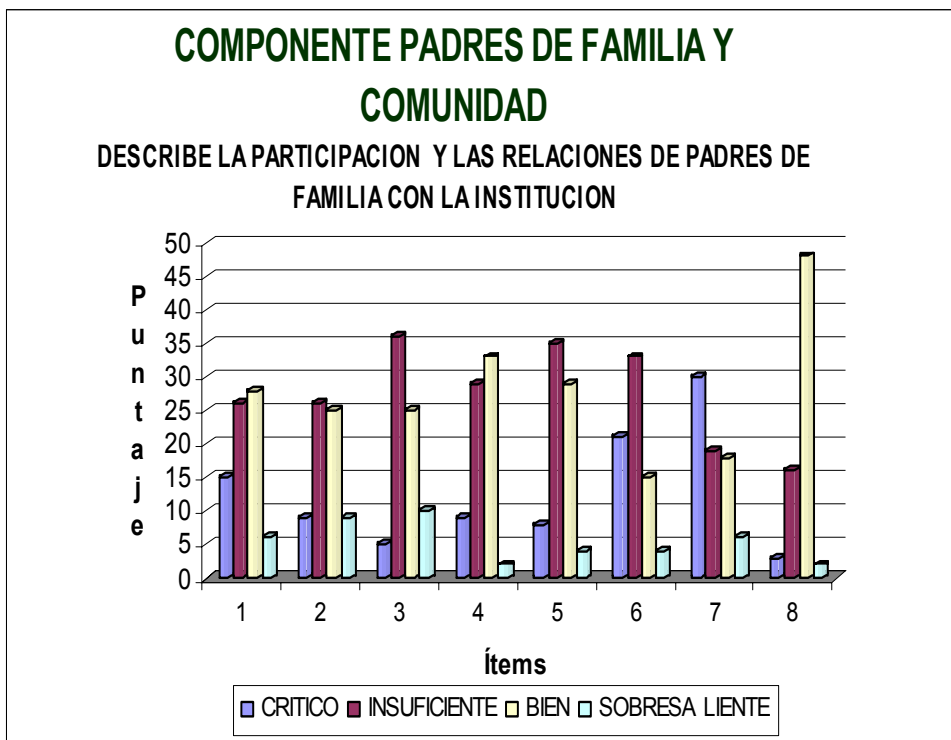
COMPONENTE MANEJO DE PERSONAL

ANALIZA EL AMBIENTE LABORAL QUE SE VIVE EN LA INSTITUCION



Ítems

1. Participación de los padres de familia en la vida escolar
2. Padres de familia y proyecto educativo PEI
3. Relación padres de familia y delegado
4. Relación padres de familia y estudiantes
5. Relación padres de familia y dirección
6. Participación de la comunidad en la vida escolar
7. Participación y comunicación entre la institución y el contexto educativo
8. Relación padres de familia y docentes



• **Medición de la Calidad: Pruebas Saber e Icfes.**

La **prueba Saber** realizada en noviembre del 2003 en las jornadas de la mañana y tarde, con el fin de evaluar las Competencias Ciudadanas en 5o. y 9o. de educación básica, cuyos componentes se muestran a continuación y se identificarán los resultados:

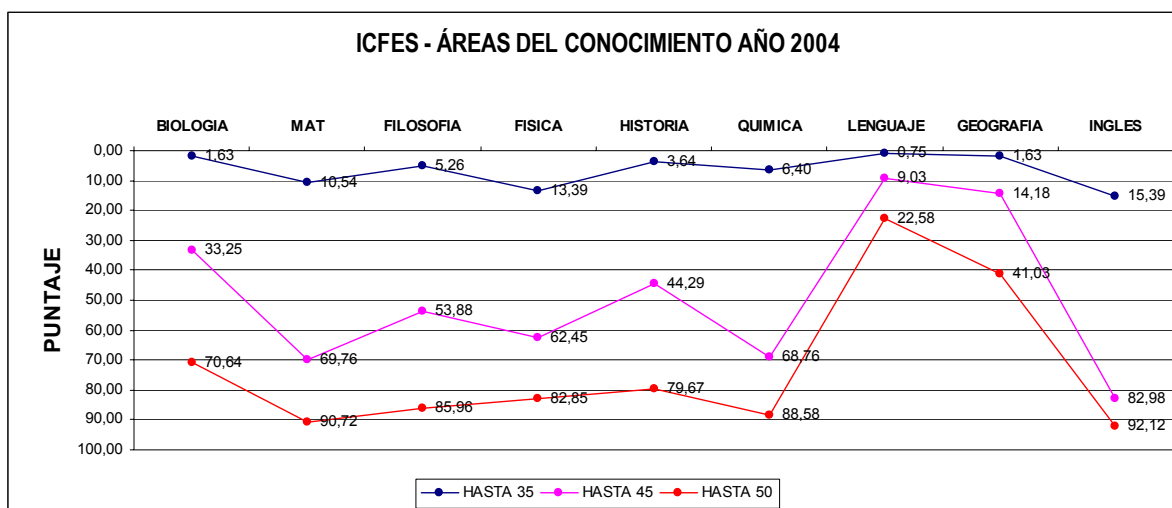
- Conocimientos en ciudadanía: *Participación y responsabilidad democrática, pluralidad y valoración de las diferencias.* (Bajo 51.68%)
- Actitudes hacia la ciudadanía. (Bajo 40.22%)
- Acciones ciudadanas. (Bajo 56.15%)
- Ambientes democráticos. (Bajo 60.06%)
- Manejo de emociones. (Bajo 46.93%)
- Empatía. (Medio 40.22%)
- Procesos Cognitivos (Alto 58.66%)

FUENTE: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior – ICFES



Dentro de la evaluación realizada por el **Icfes** del año 2003, el INEM estuvo clasificado en el Nivel Alto (71-100) puntos. Se destacaron premios “Andrés Bello” por áreas del conocimiento como: física e idiomas.

Gráfico No. 18 ICfes- Año 2004



De acuerdo al gráfico No. 18, se puede sacar es una de las herramientas para sacar conclusiones y tomar medidas de mejoramiento en las áreas de menor puntaje. Esta información, como se mencionaba anteriormente, fue tomada en cuenta para el Diseño de la Estrategia Institucional.

• **Estadísticas de la Población Estudiantil.**

Año 2003

Sedes	No. de Estudiantes
Instituto INEM "Custodio García Rovira" Sede A .	6206
Concentración El Rocío Sede B.	610
Concentración Yira Castro Sede C.	519
Concentración Dangond Sede D.	377
Concentración Hogar San Jose Sede E.	508
Instituto Divino Salvador Sede F.	600
Concentración Carlos Toledo Plata Sede G.	402
Concentración Luis Carlos Galán Sarmiento Sede H.	652
Concentración La Medalla Milagrosa Sede I.	545
Concentración San Martín Sede J.	351
Concentración San Pablo Sede K.	704
Total de la Población Estudiantil	11474



Para mejorar análisis se obtiene la información que representan algunos indicadores del sector educativo.

Detalle	Total Población	%
Total Re aprobaron	536	4,7
Total Aprobaron	10039	87,5
Total Desertados	824	7,2
Trasferidos o traslados a otra institución	75	0,7
Total Estudiantes	11474	100

Año 2004

Sedes	No. de Estudiantes
Instituto INEM "Custodio García Rovira" Sede A .	5969
Concentración El Rocío Sede B.	552
Concentración Yira Castro Sede C.	462
Concentración Dangond Sede D.	347
Concentración Hogar San Jose Sede E.	465
Instituto Divino Salvador Sede F.	557
Concentración Carlos Toledo Plata Sede G.	400
Concentración Luis Carlos Galán Sarmiento Sede H.	612
Concentración La Medalla Milagrosa Sede I.	644
Concentración San Pablo Sede K.	652
Total de la Población Estudiantil	10660

- **Recursos Tecnológicos en el INEM Custodio García Rovira.**

Descripción	Cantidad	Características
Aulas de informática Educativa	3	1 servidor local Linux, 1 quemador CDS, 1 impresora- fax- scanner y 60 computadores en red
Aula de informática para idiomas	1	1 servidor y 20 computadores en red
Aula de informática para comercio	1	20 computadores
Red local	1	conectados: administración, departamentos, coordinaciones y aulas de informática
Conexión a Internet	1	Línea de tele Bucaramanga ADSI, para servicio de la red local



Portal educativo Inemita: http://usuario.lycos.es/inemitas Es base para desarrollo de proyectos de blended-learning, aula virtual, redes virtuales de aprendizaje y todos los proyectos que desarrolle el INEM	1	Para informes, mensajes, Chat, foros, información académica, galerías, encuestas, memorias de actividades inemitas, etc.
Plataforma Educativa Inemita	1	Permite aula virtual para los profesores, en la actualidad funcionan 36
Aula especializada de matemáticas	1	40 calculadoras Ti graficadoras, 1 pantalla líquida y 1 proyector
Aula Gali	1	utilizada en tecnología
Aula Miditec	1	utilizada en tecnología
Auditorio para presentaciones artísticas y reuniones informativas	1	Con capacidad para 80 personas, equipo de sonido
Salón de Audiovisuales	1	Capacidad 40 personas VH, TV, proyecciones
Aula especializada de comunicaciones	1	Presentación para 40 personas, TV, edición de videos
Aula especializada para prácticas comerciales	1	Dotadas para el área de comercio
Aula especializada para dibujo industrial	1	Dotada para complementar la formación en el área de industrial
Sistema de sonido central en rectoría con parlantes en todas las aulas y dependencias	Todos los Salones y dependencias	Permite la comunicación dentro de la comunidad educativa
Ayudas educativas: fotocopiado, Video-Been, filmadora, cámara digital.	4	Para el servicio de la institución y eventos especiales
Materiales para prácticas de laboratorio de física, química y biología, videos de ciencias	3	Para uso del área de ciencias
Instrumentos musicales	Cantidad según las bandas musicales	Importantes para el desarrollo de la música
Talleres de mecánica, electrónica, electricidad y carpintería	4	Utilizados para reforzar el área de industrial

Es necesario para el Diseño de la Estrategia Institucional tener conocimiento acerca de los recursos tecnológicos del INEM y analizar la actualización de cada uno de ellos. El poder generar un libre flujo de información acerca de la calidad en la educación es un reto, que deberá afrontarse considerando los criterios de pertinencia, eficiencia, rapidez y economía que enmarcan la dinámica educativa.



3.3.5 BÚSQUEDA DE VALORES

VALORES INSTITUCIONALES

Competencias Ciudadanas

1. CONVIVENCIA

Estándar: Capacidad para interactuar con los demás y crecer como persona.

Competencias:

- ✓ Expresar los sentimientos y participar con los demás
- ✓ Ayudar al prójimo
- ✓ Contagiar al otro de la verdad
- ✓ Tener la capacidad de comunicarse con los demás

2. PLURALIDAD

Estándar: Capacidad de respetar las diferencias y semejanzas.

Competencias:

- ✓ Respetar las costumbres, gustos y credos.
- ✓ Aceptar las características de otras razas.
- ✓ Denunciar cuando el otro es excluido de una actividad.
- ✓ Reflexionar cuando se burlan del otro.

3. PARTICIPACIÓN

Estándar: Construir acuerdos básicos sobre normas para lograr metas comunes.

Competencias:

- ✓ Escuchar respetuosamente la opinión de los demás.
- ✓ Manifestar los puntos de vista en la vida escolar.
- ✓ Participar en la construcción de metas comunes.
- ✓ Controlar los sentimientos negativos en el aula.



BASICAS GENERALES

4. RESPONSABILIDAD

Estándar: Es la conciencia acerca de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer sobre nosotros mismos o lo de los demás.

Competencias:

- ✓ Hacer sus tareas con diligencia y seriedad.
- ✓ Entregar trabajos a tiempo.
- ✓ Cumplir con los compromisos adquiridos.
- ✓ Reconocer errores por lo bien hecho o no.

5. HONESTIDAD

Estándar: transparencia con los demás en sus acciones y aptitudes.

Competencias:

- ✓ No tomar nada ajeno.
- ✓ Estar dispuesto en la búsqueda de la verdad.
- ✓ Expresar sin temor los sentimientos y pensamientos.
- ✓ Cumplir las promesas.
- ✓ Jugar limpio.

6. JUSTICIA

Estándar: conocer, respetar y hacer valorar la diferencias de las personas; dar a cada cual lo que se merece para vivir con dignidad.

Competencias:

- ✓ Reconocer el trabajo del otro.
- ✓ Denunciar los comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad.
- ✓ Diferenciar lo bueno de lo malo.



- ✓ Ser compasivos y humanos.
- ✓ Impedir los atropellos hacia los demás.

7. SOLIDARIDAD

Estándar: Cuando dos o más personas se unen mutuamente para conseguir un mismo fin.

Competencias:

- ✓ Sentir el dolor del otro.
- ✓ Compartir tristezas y alegrías.
- ✓ Contribuir al desarrollo de las personas, después de las calamidades.
- ✓ Reflexionar y favorecer a los más necesitados.

8. TOLERANCIA

Estándar: Respeto por los demás, que fundamenta la convivencia pacífica entre las personas.

Competencias:

- ✓ Reconocer al otro como ser humano con derechos y diferencias.
- ✓ Rechazar la violencia para solucionar los problemas.
- ✓ Buscar acuerdos mediante el dialogo.
- ✓ Ponerse en el lugar del otro y actuar.
- ✓ Dejar que el otro se exprese.
- ✓ Protestar sin violencia.

De igual manera se describió la cultura organizacional que se lleva a cabo en el instituto, la cual se basa en los valores que se definieron y en la cultura participativa de todos aquellos que intervienen directa e indirectamente en el proceso de formación del estudiante, junto con la forma de administrar de la rectoría.

El ambiente laboral en el cual se trabaja es agradable y no existen problemas entre trabajadores a ningún nivel de mando. Según la encuesta realizada Formato No. 5.



3.3.6 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

3.3.6.1 Misión Institucional

El Instituto de Educación Diversificada INEM Custodio García Rovira, es una institución de carácter oficial que ofrece educación en: Preescolar, Básica Primaria, Básica Secundaria y Media. Éste servicio es integral, de alta calidad, diversificado, capaz de responder a las necesidades académicas, culturales, ciudadanas y laborales de la sociedad colombiana, que propende por un ser humano que gestione su proyecto de vida, mediante la interiorización de los valores institucionales, utilización de alternativas propias y tecnológicas con nuevos enfoques administrativos, pedagógicos, ambientales y empresariales.

3.3.6.2 Visión Institucional

El Instituto de Educación Diversificada INEM Custodio García Rovira, será en el año 2007 una comunidad educativa reconocida a nivel departamental y nacional por su compromiso en la formación académica, diversificada e integral para una persona libre, autónoma y responsable junto con los otros en la construcción de proyectos de vida, realización personal y social.

3.3.7 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

En conclusión, el modelo de Planeación Estratégica permite que la Institución educativa utilizar efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, lo cual facilita el alcance de sus objetivos institucionales.

GESTIÓN DIRECTIVA Es el encargado de generar un ambiente agradable en la institución, perfilando unos componentes que tienen que ver con la filosofía institucional, la gerencia estratégica, las habilidades para dirigir el gobierno escolar y la participación de los padres de familia y la comunidad.

GESTIÓN ACADÉMICA Es el proceso que identifica la gestión de la docencia y el aprendizaje en la institución escolar, permitiendo indagar por aquellos instrumentos globales de gestión, que hacen que la metodología y el trabajo en el aula funcione de acuerdo a un diseño pedagógico, una



metodología, un mecanismo de seguimiento y evaluación de los alumno y los resultados del estudiante para averiguar si existe un seguimiento en cuanto a su promoción, deserción, su logro escolar y su desarrollo social y de convivencia.

GESTIÓN DE LA COMUNIDAD Es un proceso que permite proyectar la institución a participar en la formación de sus integrante, teniendo presente los acuerdos de convivencia, la participación y prevención y el proyecto de vida trazado por la institución según su PEI.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Se refiere al manejo del dinero, de los recursos institucionales y de las personas. Es decir, hablar de una administración financiera, de administración de bienes y servicios y de administración de personal.

Estrategias

- **Buena Imagen Institucional.**
 - Mejorar la calidad de vida de la Comunidad Educativa.
 - Propiciar espacios de participación para fortalecer los vínculos con los integrantes de la comunidad educativa.

- **Obtener mecanismos de comunicación eficientes.**
 - Divulgar a la Comunidad Educativa el Proyecto Educativo Institucional.

- **Construir un currículo basado en los procesos de aprendizaje.**
 - Planear y organizar el currículo para cumplir los lineamientos trazados por el MEN.



3.3.7.1 Gestión Directiva

TÁCTICA: Divulgar a la Comunidad Educativa el Proyecto Educativo Institucional.

Proyecto 1: Unificación del Proyecto Educativo Institucional.

Objetivo: Unificar el Proyecto Educativo Institucional como orientador de la institución para el buen funcionamiento de las políticas educativas emanadas por el Ministerio de Educación Nacional.

Meta	Indicador	Actividades
<p>El 95% de los integrantes de las sedes participen en la unificación.</p> <p>Cumplir el 100% del Cronograma establecido.</p> <p>Plan de mejoramiento Aprobado por la Secretaria de Educación en un 100%.</p>	$\frac{\text{No. Integrantes del Equipo}}{\text{Total de Sedes}} * 100$ $\frac{\text{No de Actividades Cumplidas}}{\text{No de Actividades del Cronograma}} * 100$ $\frac{\text{No. de Gestiones Aprobadas}}{\text{Total de Gestiones}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Formar un equipo de trabajo interdisciplinario que involucre un representante de cada sede. • Realizar la socialización de temas acordados con la unificación del PEI. • Realizar actas de registro para la asistencia y participación de la Unificación del PEI. • Organizar y unificar el Plan de Estudio (Áreas, secciones y intensidad horaria) teniendo en cuenta la legislación vigente. • Establecer un cronograma de las diferentes actividades de unificación del PEI. • Elaboración del Plan de Mejoramiento con todas las sedes.

Responsables: Rector (a), Coordinadores de las Sedes, Consejo Académico.

Fecha de Cumplimiento: Primer Semestre año 2005.

Recursos: Talento Humano, Papelería (circulares, folletos), Documentos PEI, Didácticos, Seminarios, Talleres, Video Been, T.V., Grabadoras, la emisora, El periódico Estudiantil.



TÁCTICA: Divulgar a la Comunidad Educativa el Proyecto Educativo Institucional.

Proyecto 2: Mejorar los procesos comunicativos en la Institución.

Objetivo: Dar a conocer el Proyecto Educativo Institucional a toda el Gobierno Escolar mediante canales de comunicación efectivos.

Meta	Indicador	Actividades
<p>Tener el 85% de los procesos comunicativos</p> <p>Que el 80% de los procesos comunicativos sean eficientes.</p>	$\frac{\text{No. de Procesos Comunicativos Institución}}{\text{No. Procesos Comunicativos Existente}} * 100$ $\frac{\text{No. Procesos Comunicativos Eficientes de la Institución}}{\text{No. Procesos Comunicativos Institución}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar los procesos comunicativos dentro de la institución identificando cuáles son sus debilidades y fortalezas. • Definir el funcionamiento de los procesos comunicativos. • Analizar y mejorar los procesos comunicativos en la institución. • Instalar en red los computadores de la institución para obtener información real. • Actualizar los software para el procesamiento de los boletines.

Recursos: Económicos, Talento Humano, equipos de oficina, equipos tecnológicos.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005.

Responsables: Rector (a), Consejo Directivo, Técnico de sistemas.



TÁCTICA: Mejorar la calidad de vida de la Comunidad Educativa.

Proyecto 1: Educar en la conservación del medio ambiente.

Objetivo: Concientizar al Gobierno Escolar para la preservación del medio ambiente, dando como resultado una cultura de limpieza y aseo para lograr un nivel de vida saludable.

Meta	Indicador	Actividades
<p>El 100% de las Campañas Planeadas sean ejecutadas</p> <p>3 por Campaña</p>	$\frac{\text{No.deCampañasEjecutadas}}{\text{No.deCampañasPlaneadas}} * 100$ <p>No. De entidades que apoyan éstas campañas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una planeación de las campañas educativas ambientales. • Establecer en el cronograma del Plan de Estudios jornadas de limpieza y cuidado que se deben tener al medio ambiente. • Vincular otras entidades que promuevan el buen funcionamiento y cuidado de manejo de residuos. • Comprometer al estudiante para que elabore publicidad sobre la conservación del medio ambiente. • Sensibilizar sobre la conservación del medio ambiente mediante el desarrollo de las clases en el área de ciencias naturales.

Recursos: Talento Humano, Elementos de Aseo, Didácticos y/o económicos.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Sistema de Calidad Humana, Grupos Ecológicos, Área de Ciencias.



TÁCTICA: Mejorar la calidad de vida de la Comunidad Educativa.

Proyecto 2: Retomar los espacios pedagógicos para la recreación lúdica.

Objetivo: Incrementar la recreación lúdica en los estudiantes para fortalecer su formación social, cultural e integral; desarrollando así la dimensión corporal o biofísica.

Meta	Indicador	Actividad
El 100% de las Jornadas Planeadas sean ejecutadas	$\frac{\text{No.deJornadasEjecutadas}}{\text{No.deJornadasPlaneadas}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los diferentes espacios para la realización de actividades lúdicas. • Planear jornadas Lúdicas. • Realizar jornadas que involucren actividades de las distintas áreas del conocimiento como el arte, deporte, teatro, canto, poesía, etc. • Sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de cuidar y conservar los espacios lúdicos. • Organizar eventos que integren a los padres de familia a estas jornadas
El 90% de las Áreas Participen en las Jornadas	$\frac{\text{No.deÁreas queParticiparon}}{\text{No.TotalDe Áreas}} * 100$	
El 80% de los Padres de Familia Participen en las Jornadas	$\frac{\text{No.Padres de Familia Asistidos}}{\text{Total de Padres de Familias Esperados}} * 100$	

Recursos: Talento Humano, Planta Física, textos sobre recreación, dinámicas grupales.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución Año 2005 y 2006.

Responsables: Orientadores, Trabajadores Sociales, Docentes, estudiantes.



TÁCTICA: Mejorar la calidad de vida de la Comunidad Educativa.

Proyecto 3: Educar a los estudiantes para conservar la Salud Mental.

Objetivo: Preparar a los estudiantes mediante campañas preventivas para mantener una mente sana en un cuerpo sano.

Meta	Indicador	Actividad
<p>El 100% de las Talleres Planeados sean ejecutados</p> <p>2 personas por taller.</p>	$\frac{\text{No.deTalleresEjecutados}}{\text{No.deTalleresPlaneados}} * 100$ <p>No. Participantes Externos que hayan tenido una de las enfermedades mentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar las diferentes enfermedades mentales y cuales son sus posibles soluciones. • Diagnosticar la salud mental de la Comunidad Educativa mediante la realización de una encuesta para una muestra representativa. • Realizar talleres para concientizar a los estudiantes sobre la prevención de enfermedades mentales como: depresiones leves o moderadas, ansiedad, alcoholismo, drogodependencia, estrés, así como el daño a la salud mental que suponen estados como la pobreza permanente, el desempleo o la discriminación social. • Compartir experiencias con personas que han vivido alguna de estas enfermedades mentales.

Recursos: Papelería, Ayudas didácticas, Foros, Semanarios, Talento Humano.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Orientadores Escolares, Trabajadores Sociales, Coordinador Académico.



3.3.7.2 Gestión Académica

TÁCTICA: Planear y organizar el currículo para cumplir los lineamientos trazados por el MEN.

Proyecto 1: Diseño de la Práctica Pedagógica.

Objetivo: Apoyar pedagógicamente el trabajo del aula.

Meta	Indicador	Actividad
<p>El 100% de las prácticas pedagógicas sean realizadas por los docentes.</p> <p>Que el 95% de los docentes tengan eficiencia sobre las prácticas pedagógicas.</p> <p>El 100% de las actividades del plan de Estudio sean ejecutadas.</p> <p>El 95% de los equipos Educativos sean Utilizados.</p>	<p>$\frac{\text{No.dePract icasporDoc enteEjecut adas}}{\text{No.dePract icasporDoc ente}} * 100$</p> <p>Encuesta cuantificable de eficiencia sobre las prácticas pedagógicas.</p> <p>$\frac{\text{No.deActiv idadesEjec utadas Plan Estudio}}{\text{Total Actividade sPlanEstud io}} * 100$</p> <p>$\frac{\text{No.deEquip osEducativ osUtilizad os}}{\text{Total EquiposEdu cativos}} * 100$</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la situación cognitiva y el nivel de desarrollo al ingreso de los alumnos a la institución. • Las prácticas pedagógicas de los docentes deben estar adaptadas en su conjunto a las situaciones cognitivas y el desarrollo con que llegan los estudiantes. • Establecer planes de estudios que se apliquen a los diferentes niveles y que contengan: a) Organización de los temas por áreas. b) Metas (logros) claras de aprendizaje, c) Una combinación adecuada de disciplinas clásicas y proyectos transversales. • Utilizar ayudas educativas y materiales para enriquecer la didáctica a desarrollar en el acto educativo.

Recursos: Talento Humano, Planta Física, textos sobre recreación, dinámicas grupales, las aulas.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005 y 2006.

Responsables: Consejo Académico, Docentes.



TÁCTICA: Planear y organizar el currículo para cumplir los lineamientos trazados por el MEN.

Proyecto 2: Modelo pedagógico y metodológico en la institución.

Meta	Indicador	Actividad
<p>Que se manejen un 30% de los modelos más frecuentes para poder realizar la estructura unificada en lo Pedagógico.</p> <p>El 100% de los Talleres de sensibilización sean ejecutados.</p> <p>El 80% de los proyectos institucionales son de investigación pedagógica.</p>	$\frac{\text{No.de Modelos Utilizados}}{\text{Diversidad de Modelos}} * 100$ $\frac{\text{No.deTalle resEjecuta dos}}{\text{No.deTalle resPlanead os}} * 100$ $\frac{\text{No.deProyectos InvestigacionPedagogicos}}{\text{Total de Proyectos Institucionales}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar los modelos pedagógicos y metodologías existentes. • Construir y diseñar un modelo pedagógico y metodológico para mejorar la didáctica en el desarrollo de los Proyectos Educativos Institucionales. • Realizar talleres de socialización y aplicación del modelo pedagógico para los docentes. • Elaborar material didáctico para el desarrollo del modelo pedagógico. • Realizar dinámicas grupales y metodológicas. • Desarrollar talleres que incentiven la investigación en el aula. • Realizar proyectos de Investigación sobre Pedagogía. • Precisar cambios en el proceso metodológico.

Recursos: Talento Humano, Planta Física, textos sobre recreación, dinámicas grupales, papelería, PEI.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005.

Responsables: Consejo Académico, Docentes, Asesores de Campos de Formación, Consejo Directivo.



TÁCTICA: Planear y organizar el currículo para cumplir los lineamientos trazados por el MEN.

Proyecto 3: Planear, Diseñar y ejecutar mecanismos de seguimiento y evaluación.

Objetivo: Comprender que la evaluación es una herramienta para diagnosticar y tomar decisiones en la institución.

Meta	Indicador	Actividad
<p>El 100% de las estrategias deben ser utilizadas</p> <p>El 3% de la población estudiantil tiene problemas de aprendizaje.</p> <p>El 100% de las estrategias deben ser utilizadas</p>	$\frac{\text{No.de Estrategias Proc.Evalu ativoEjecu tadas}}{\text{TtaldeEstr agegiasPro c.Evaluati vo}} * 100$ $\frac{\text{No.de Proble de Aprendizaj e Indentific ado}}{\text{Problemas de Aprendizaj e}} * 100$ $\frac{\text{No.de Soluciones Ejecutadas}}{\text{No. de Soluciones Planificadas}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar las diferentes estrategias metodológicas sobre seguimiento y evaluaciones. • Aplicar estrategias sobre procesos evaluativos. • Analizar los resultados de acuerdo a las estadísticas sobre las evaluaciones periódicas que se realizan en la institución. • Mediante conferencias, talleres y encuentro por niveles; diseñar estrategias de evaluación. • Identificar los problemas de aprendizaje. • Clasificar por nivel de dificultad los problemas de aprendizaje. • Dar soluciones a los problemas de aprendizaje de los estudiantes. • Ejecutar las soluciones planteadas.

Recursos: Talento Humano, Guías de Trabajo, papelería.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005

Responsables: Consejo Académico, Docentes, Orientadores Escolares.



TÁCTICA: Planear y organizar el currículo para cumplir los lineamientos trazados por el MEN.

Proyecto 4: Planear es prever un currículo articulado y dinámico según los estándares de las áreas.

Objetivo: Integrar todas las áreas del conocimiento desde los estándares curriculares para responder a las nuevas políticas educativas.

Meta	Indicador	Actividad
<p>El 100% de las Capacitaciones Programadas sean ejecutadas.</p> <p>El 80% de los resultados por cada docente sea favorable.</p> <p>Cumplir en un 100% los lineamientos trazados.</p>	$\frac{\text{No. de Capacitaciones Realizadas}}{\text{Total de Capacitaciones Programadas}} * 100$ $\frac{\text{Resultado Real de la Evaluación por Docente}}{\text{Resultado Esperado de la Evaluación por Docente}} * 100$ $\frac{\text{No. de lineamientos cumplidos}}{\text{Lineamientos trazados}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que las planeaciones de los docentes se realicen desde los estándares. • Planear en forma unificada y organizada implementando los estándares. • Capacitar y evaluar a los maestros sobre la estructura de planeación y los estándares educativos. • Visitar el aula de clase en coordinación con el docente. • Supervisión en las clases acerca de lo planeado por el maestro. • Mejorar los sistemas de planeación de la educación. • Exigencia del cumplimiento de los lineamientos trazados. • Construir una Planeación que permita buscar la transversalidad del currículo desde las áreas de conocimiento.

Recursos: Talento Humano, papelería, computadores, libros sobre Lineamientos curriculares del MEN.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005

Responsables: Consejo Académico, Docentes.



TÁCTICA: Planear y organizar el currículo para cumplir los lineamientos trazados por el MEN.

Proyecto 5: Conformar y mantener equipos interdisciplinarios para fortalecer lo pedagógico en la institución.

Objetivo: Resaltar la importancia de trabajar en equipos interdisciplinarios para entender el quehacer pedagógico y obtener resultados insituacionales.

Meta	Indicador	Actividad
<p>Que el 100% de los representantes participen en el Equipo de Trabajo</p> <p>Todos los integrantes del grupo, asistan y participen en las reuniones.</p> <p>El 80% de las debilidades se conviertan en fortalezas pedagógicas.</p>	$\frac{\text{No. de Participantes del Equipo}}{\text{Total Representantes de las Áreas}} * 100$ <p style="text-align: center;">Asistencia a las reuniones</p> $\frac{\text{No. de debilidades solucionadas} = \text{Fortalezas}}{\text{Total de Debilidades}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el perfil de las personas que van a conformar el equipo de trabajo. • Conformar equipos de trabajo desde las diferentes áreas de conocimiento. • Establecer en la primera reunión del equipo las reglas para el buen funcionamiento del equipo. • Identificar fortalezas y debilidades de las áreas del conocimiento con el fin de convertir las oportunidades de mejoramiento en fortalezas pedagógicas.

Recursos: Papelería, Talento Humano, Decreto 230 del 2002, Actas de reuniones.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Consejo Académico, Docentes.



TÁCTICA: Planear y organizar el currículo para cumplir los lineamientos trazados por el MEN.

Proyecto 6: Análisis de resultados de los estudiantes.

Objetivo: Verificar los resultados de los estudiantes mediante un sistema de evaluación para evidenciar el aprendizaje significativo.

Meta	Indicador	Actividad																				
<p>El 95% de los estudiantes matriculados sean Promovidos.</p> <p>El 3% de los estudiantes matriculados deserten.</p> <p>El 95% de los estudiantes alcancen los logros.</p> <p>El 90% de los estudiantes asistan a las diferentes actividades de la institución.</p>	$\frac{\text{No. de estudiante s Promovidos}}{\text{Total de Estudiante s Matriculad os}} * 100$ $\frac{\text{No. de estudiante s Desertados}}{\text{Total de Estudiante s Matriculad os}} * 100$ $\frac{\text{No. de estudiante s LogrosAlca nzados}}{\text{Total de Estudiante s Matriculad os}} * 100$ $\frac{\text{No. de estudiante s Asistidose nActividad}}{\text{TtIdeEstu diantesEsp eradosActi vidad}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un cuadro estadístico que involucre: la tasa de Promoción, deserción escolar, logros alcanzados satisfactoriamente, en otros palabras, así: <table border="1" data-bbox="1144 776 1879 930"> <thead> <tr> <th data-bbox="1144 776 1381 836">Resultados \ Niveles</th> <th data-bbox="1381 776 1509 836">Primero</th> <th data-bbox="1509 776 1640 836">Segundo</th> <th data-bbox="1640 776 1732 836">.....</th> <th data-bbox="1732 776 1879 836">Undécimo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1144 836 1381 868">Promoción</td> <td data-bbox="1381 836 1509 868"></td> <td data-bbox="1509 836 1640 868"></td> <td data-bbox="1640 836 1732 868"></td> <td data-bbox="1732 836 1879 868"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1144 868 1381 901">Deserción</td> <td data-bbox="1381 868 1509 901"></td> <td data-bbox="1509 868 1640 901"></td> <td data-bbox="1640 868 1732 901"></td> <td data-bbox="1732 868 1879 901"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="1144 901 1381 930">Logros alcanzados</td> <td data-bbox="1381 901 1509 930"></td> <td data-bbox="1509 901 1640 930"></td> <td data-bbox="1640 901 1732 930"></td> <td data-bbox="1732 901 1879 930"></td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Promover una política estudiantil sobre la convivencia y desarrollo social de los estudiantes. Inducir a los estudiantes a participar en las diferentes actividades que realiza la institución. Analizar los resultados ICFES y Pruebas saber. 	Resultados \ Niveles	Primero	Segundo	Undécimo	Promoción					Deserción					Logros alcanzados				
Resultados \ Niveles	Primero	Segundo	Undécimo																		
Promoción																						
Deserción																						
Logros alcanzados																						

Recursos: Papelería, Documentos estadísticos, Talento Humano, cuadernillo ICFES y Pruebas Saber.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Consejo Académico, Docentes.



3.3.7.3 Gestión de la Comunidad

TÁCTICA: Propiciar espacios de participación para fortalecer los vínculos con los integrantes de la comunidad educativa.

Proyecto 1: La participación de los integrantes en los distintos eventos, enriquece al Gobierno Escolar.

Objetivo: Comprometer a los integrantes Gobierno Escolar como órgano participativo dentro de las actividades de la institución.

Meta	Indicador	Actividad
<p>Cumplir en 100% las actividades del cronograma.</p> <p>El 95% de los asistentes esperados vayan a la actividad.</p>	$\frac{\text{No. Actividades Ejecutadas del Cronograma}}{\text{No. Total de Actividades Planeadas}} * 100$ $\frac{\text{No. de Asistentes en la Actividad}}{\text{Total de Asistentes Esperados en la Actividad}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> Organizar el Gobierno Escolar. Realizar un cronograma dentro del calendario escolar que involucre charlas, conferencias, videos, convivencias, intercambio de experiencias, izadas de bandera, salidas pedagógicas, jornadas culturales. Verificar la asistencia a todas las actividades acordadas en el cronograma. Participar en eventos de índole familiar, social y cultural. Acompañamiento permanente del Gobierno Escolar. Intercambio de los diferentes órganos del gobierno escolar para dar a conocer sus vivencias.

Recursos: Didácticos, Talento Humano, papelería, seminarios, talleres, Ley General de Educación, Cronograma Institucional.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005 y 2006.

Responsables: Consejo Directivo, Rector (a), Coordinador Académico.



TÁCTICA: Propiciar espacios de participación para fortalecer los vínculos con los integrantes de la comunidad educativa.

Proyecto 2: Formar a los estudiantes y a los docentes en el contexto de las competencias laborales y permitir su vinculación a las empresas, haciendo articulaciones.

Objetivo: Brindar las herramientas necesarias a los estudiantes para desarrollar las competencias laborales y poder así tener un vínculo con las empresas.

Meta	Indicador	Actividad
<p>El 100% de las capacitaciones sean ejecutadas</p> <p>Cumplir en 100% las actividades del cronograma.</p> <p>El 100% de las capacitaciones recibidas sean retroalimentadas a grupos de interés de la institución.</p>	$\frac{\text{No. de Capacitaciones Realizadas}}{\text{Total de Capacitaciones Programadas}} * 100$ $\frac{\text{No. Actividades Ejecutadas del Cronograma}}{\text{No. Total de Actividades Planeadas}} * 100$ $\frac{\text{No. de Capacitaciones Retroalimentadas}}{\text{Total de Capacitaciones Recibidas}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir capacitación acerca de las competencias laborales propuestas por el MEN. • Divulgar las políticas de articulación a los docentes. • Planear visitas al Sena para realizar las articulaciones y concretar capacitaciones acerca del conocimiento del sector productivo. • Elaborar un cronograma anual para el desarrollo de la capacitación a los docentes elegidos en la media técnica. • Definir los programas a desarrollar con los estudiantes, de acuerdo a las necesidades de la institución y el talento humano. • Informar a la institución educativa acerca de las necesidades reales de las empresas y el sector productivo, por parte del Sena. • Retroalimentar los programas, capacitando al personal docente articulado con el Sena. • Fortalecer permanente la relación que se tiene con el Sena. • Analizar la viabilidad de extender los programas de articulación en todas las modalidades de la institución educativa. • Tabular los resultados de viabilidad y detectar cuales son las necesidades para poder tomar decisiones.

Recursos: Teoría Competencias Laborales, Políticas del MEN, Cronograma Institucional, Talento Humano, Planes de Estudio, SENA.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Rector (a), Coordinador Académico y Coordinadores de Articulación, Docentes Articulados.



TÁCTICA: Propiciar espacios de participación para fortalecer los vínculos con los integrantes de la comunidad educativa.

Proyecto 3: Elaborar un contrato de aprendizaje con las entidades acreditadas.

Objetivo: Proteger los derechos de los estudiantes celebrando contratos de aprendizaje entre la institución y las entidades acreditadas.

Meta	Indicador	Actividad
<p>10 Cartas aceptadas por mes.</p> <p>El 100% de los estudiantes se les realice seguimiento.</p> <p>Cinco (5) proyectos cada mes.</p> <p>Cinco (5) contrato por mes.</p>	<p>No. de Cartas elaboradas y aceptadas por las empresas</p> $\frac{\text{No.deEstudiantesEnProcesodeSeguimiento}}{\text{No.TotaldeEstudiante sVinculados}} * 100$ <p>No. de Proyectos Presentados</p> <p>No. de Contratos de Aprendizaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cartas solicitando la vinculación de los practicantes en áreas específicas de la empresa. • Gestionar la vinculación del estudiante con la empresa. • Realizar un seguimiento a los estudiantes que son vinculados a las empresas. • Presentar proyectos para desarrollar en conjunto entre la empresa y la institución. • Elaborar proyectos de aprendizaje. • Ofrecer los espacios de tiempo y lugar para el desarrollo de las actividades acordadas en los programas aprobados con la empresa. • Analizar los resultados de manera conjunta con la entidad acompañante.

Recursos: Papelería, computador, Talento Humano, Didácticos, Teléfonos, la empresa.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Rector (a), Coordinador Académico. Coordinador de Articulación, Docentes Articulados, Empresarios, Estudiantes.



3.3.7.4 Gestión Administrativa y Financiera

TÁCTICA: Documentar la información necesaria para el buen funcionamiento de la Gestión Administrativa y Financiera.

Proyecto 1: Creación del Manual de Procedimientos y actualización del Manual del Funciones y Perfiles de Cargos.

Objetivo: Organizar la información administrativa y operativa de la institución.

Meta	Indicador	Actividades
<p>El 100% de las actividades programadas sean ejecutadas.</p>	$\frac{\text{No. Actividades Ejecutadas del Cronograma}}{\text{No. Total de Actividades Planeadas}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar la información necesaria para su posterior análisis y estudio de los manuales. • Identificar todos los procesos relevantes de la institución educativa. • Realizar el levantamiento de la información a partir de las metodologías adecuadas para su realización. • Analizar la información. • Establecer un cronograma de trabajo con el Equipo. • Realización de reuniones con el equipo de trabajo. • Capacitar al Equipo de Trabajo acerca de los temas concernientes. • Trabajar con los Directivos y Responsables de cada Proceso para aprobar los documentos. • Plantear propuestas de mejoras y crear la cultura del mejoramiento continuo. • Utilizar metodologías que contribuyan al estudio detallado que realizan los diferentes cargos de la Institución Educativa. • Revisar con cada uno de los responsable y jefes inmediatos la documentación del manual de funciones.

Recursos: Papelería, computador, Talento Humano.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005.

Responsables: Rector (a) y Asesores Externos.



TÁCTICA: Fortalecer el presupuesto institucional como proceso financiero para suplir las necesidades económicas de la institución.

Proyecto 1: Mejorar el Presupuesto Institucional.

Objetivo: Planear la asignación de recursos para suplir las necesidades prioritarias de la institución.

Meta	Indicador	Actividades
<p>El 100% de los presupuestos son presentados antes del periodo estipulado.</p> <p>El 95% de las asignaciones presupuestadas se ejecuten de acuerdo al cronograma.</p> <p>Al finalizar cada mes se presente el informe al Consejo Directivo.</p>	$\frac{\text{No.dePresu puestosPre sentados}}{\text{No.Totalde Sedes}} *100$ $\frac{\text{No.AsignacionesEjecutadas}}{\text{No.AsignacionesPresupuesto}} *100$ <p>Elaboración de Informes Financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un presupuesto interno en cada sede de la institución que contenga un listado de equipos, materiales, herramientas y mobiliarios requeridos para un buen funcionamiento. Agrupar todas las necesidades para formar un presupuesto único. Presentar el presupuesto al consejo directivo para su aprobación como verdadero instrumento de planeación y gestión financiera. Asignar una partida específica de los Fondos de Servicios Educativos para suplir las necesidades. Acordar un reglamento único, para la ejecución y rendición de cuentas. Diligenciar en las sedes el ejercicio contable. Desembolsar los dineros oportunamente por parte de la tesorería del instituto de acuerdo al presupuesto aprobado. Revisar mensualmente el manejo dado al presupuesto de cada sede. Elaborar los informes necesarios como soporte para tomar decisiones y como instrumento de control financiero para la institución.

Recursos: Papelería, computador, calculadoras, presupuesto.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Consejo Directivo, Rector (a), Contador (a), Pagador (a).



TÁCTICA: Fortalecer el presupuesto institucional como proceso financiero para suplir las necesidades económicas de la institución.

Proyecto 2: Gestionar recursos económicos como apoyo al buen funcionamiento de la institución.

Objetivo: Buscar recursos económicos por medio de proyectos de mejoramiento como un apoyo a la gestión Administrativa.

Meta	Indicador	Actividades
<p>El 30% de los proyectos del INEM sean Rentables.</p>	$\frac{\text{No.deProyectos Rentables}}{\text{No.Totalde Proyectos INEM}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis detallado a las normas legales en cuanto al tema concierne para determinar si es legal gestionar recursos de otros rubros. • Apoyar los proyectos de las modalidades para obtener varios beneficios en cuanto al aprendizaje y también en lo económico como el ser autónomo en el funcionamiento de cada modalidad. • Trabajar en equipo con el personal que está en estos proyectos para que presenten propuestas de mejoramiento. • Gestionar la consecución de recursos para la adecuación de los proyectos. • Asistir a seminarios de actualización sobre normas jurídicas en educación. • Programar cursos, seminarios que permitan la consecución de recursos financieros. • Concientizar a los padres de familia como es el funcionamiento en cuanto a los recursos de la institución. • Realizar informes de gestión como instrumento verdadero de control para la institución.
<p>El 95% de las propuestas de mejoramiento sean ejecutadas.</p>	$\frac{\text{No.dePropuestas Ejecutadas}}{\text{No.dePropuestas de Mejoramiento}} * 100$	
<p>Adquirir por donación \$2'000.000 por trimestre</p>	$\frac{\$Recursos Adquiridos}{\$Gestión de Recursos Presupuestados} * 100$	
<p>Que los padres de familia conozcan los movimientos económicos del Plantel.</p>	<p>Presentar informes financieros frecuentes a los Padres de Familia.</p>	

Recursos: Presupuesto, Legislación Contable, Proyectos, Papelería.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Consejo Directivo, Rector (a), Padres de Familia.



TÁCTICA: Fortalecer el presupuesto institucional como proceso financiero para suplir las necesidades económicas de la institución.

Proyecto 3: Manejo y Administración eficiente de los bienes del Plantel Educativo.

Objetivo: Dar un buen funcionamiento a los bienes de la institución para preservar su buen uso y utilidad.

Meta	Indicador	Actividades
<p>El 100% del Plan de Compras sea Ejecutado en su tiempo establecido.</p> <p>Estos indicadores estén actualizados y sean entregados en el tiempo estipulado.</p> <p>Garantizar en un 95% el mantenimiento de los inventarios.</p>	$\frac{\text{Ejecución\$ PlandeComp ras}}{\text{Total\$Pla ndeCompras}} * 100$ <p>Indicadores de los inventarios.</p> $\frac{\text{No.deActi. Ejecutadas delPlanMan ten.}}{\text{No.deActiv idadesdelP landeMante ni}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un plan de compras elaborado en común acuerdo entre los docentes y la administración que se ejecuta adecuadamente. Ejecutar el plan de compras teniendo en cuenta el presupuesto y el periodo de tiempo establecido de la compra. Realizar periódicamente el inventario de muebles, equipos, materiales y bienes de consumo; lo cual suministra información oportuna para el Plan de compras. Acordar entre los docentes y administrativos mecanismos que permitan el buen uso y accesibilidad de los materiales. Realizar un plan de mantenimiento, garantizando que se cumpla a cabalidad y oportunamente.

Recursos: Inventarios, Presupuesto, Facturas de Compras, Talento Humano, Listado de necesidades, indicadores de los inventarios.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Rector (a), Contador (a), Secretario (a) Administrativo (a), Almacenista, Docentes, Administrativos.

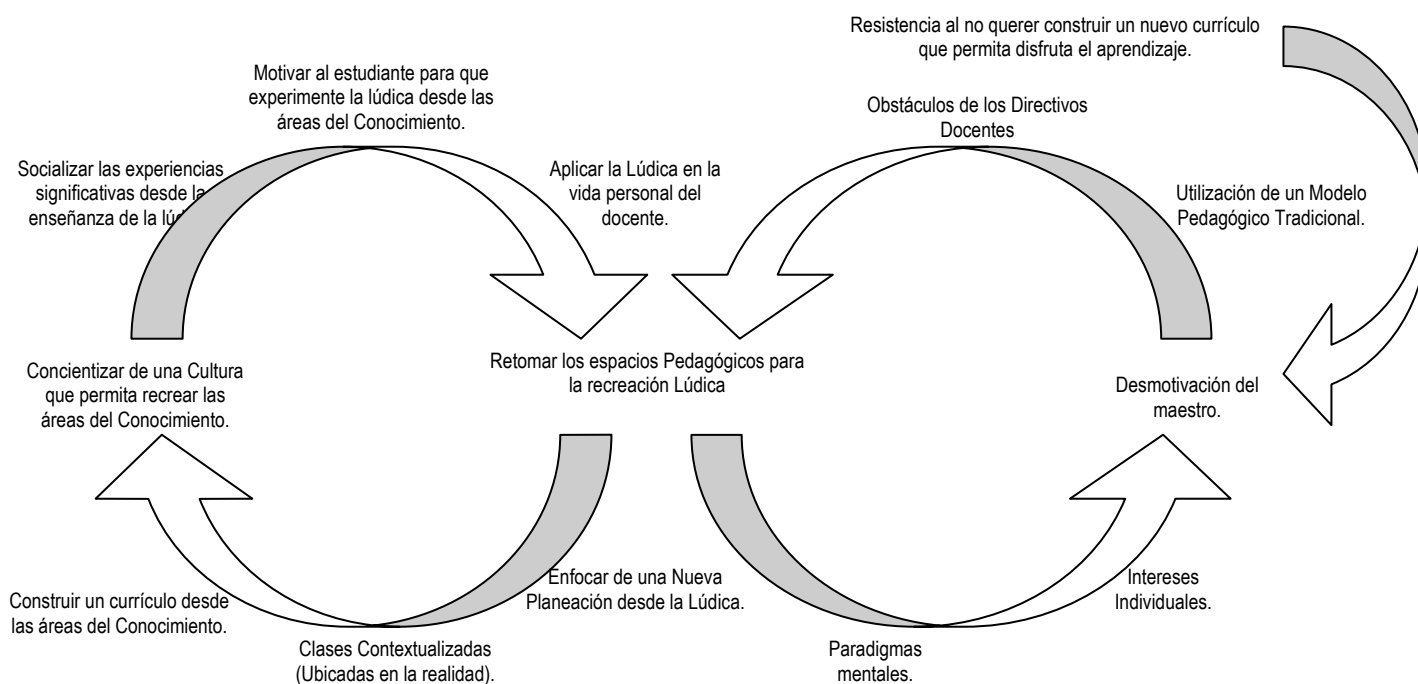
3.3.8 AUDITORIA DEL DESEMPEÑO (Matriz DOFA)

Se retoma la Matriz DOFA en el Formato No. 4.

3.3.9 ANALISIS DE BRECHAS

Al tener en cuenta el Formato No. 4, donde se encuentra la Matriz DOFA y compararlas con los proyectos establecidos en el Diseño de la Estrategia Institucional, se encontró que los proyectos de la Gestión Académica titulados “Retomar los espacios Pedagógicos para la recreación Lúdica” y “Educar a los estudiantes para conservar la Salud Mental”.

A continuación, se presenta la herramienta denominada “Arquetipos” con el objetivo de crear actividades y generar un análisis global de la situación en estudio para así reducir la brecha existente.



Situación en Estudio: Retomar los espacios Pedagógicos para la recreación Lúdica.

En esta situación se aplica el Arquetipo de límites de Crecimiento, debido a sus características y similitud en los objetivos que se quieren con su realización.



Modificación de las Actividades para reducir la brecha.

TÁCTICA: Mejorar la calidad de vida de la Comunidad Educativa.

Proyecto 2: Retomar los espacios pedagógicos para la recreación lúdica.

Objetivo: Incrementar la recreación lúdica en los estudiantes para fortalecer su formación social, cultural e integral; desarrollando así la dimensión corporal o biofísica.

Meta	Indicador	Actividad
<p>El 100% de las Jornadas Planeadas sean ejecutadas</p> <p>El 90% de las Áreas Participen en las Jornadas</p> <p>El 80% de los Padres de Familia Participen en las Jornadas</p>	$\frac{\text{No.de Jornadas Ejecutadas}}{\text{No.de Jornadas Planeadas}} * 100$ $\frac{\text{No.de Áreas que Participaron}}{\text{No.Total De Áreas}} * 100$ $\frac{\text{No. Padres de Familia Asistidos}}{\text{Total de Padres de Familias Esperados}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocar de una Nueva Planeación desde la Lúdica. • Planear jornadas Lúdicas. • Definir los diferentes espacios para la realización de actividades lúdicas. • Realizar Clases Contextualizadas (Ubicadas en la realidad). • Capacitar y dar a conocer las implicaciones a los docentes sobre los esquemas mentales (Paradigmas). • Realizar jornadas que involucren actividades de las distintas áreas del conocimiento como el arte, deporte, teatro, canto, poesía, etc. • Sensibilizar a los estudiantes sobre la importancia de cuidar y conservar los espacios lúdicos. • Motivar al estudiante para que experimente la lúdica desde las áreas del Conocimiento. • Organizar eventos que integren a los padres de familia a estas jornadas. • Aplicar la Lúdica en la vida personal del docente.

Recursos: Talento Humano, Planta Física, textos sobre recreación, dinámicas grupales.

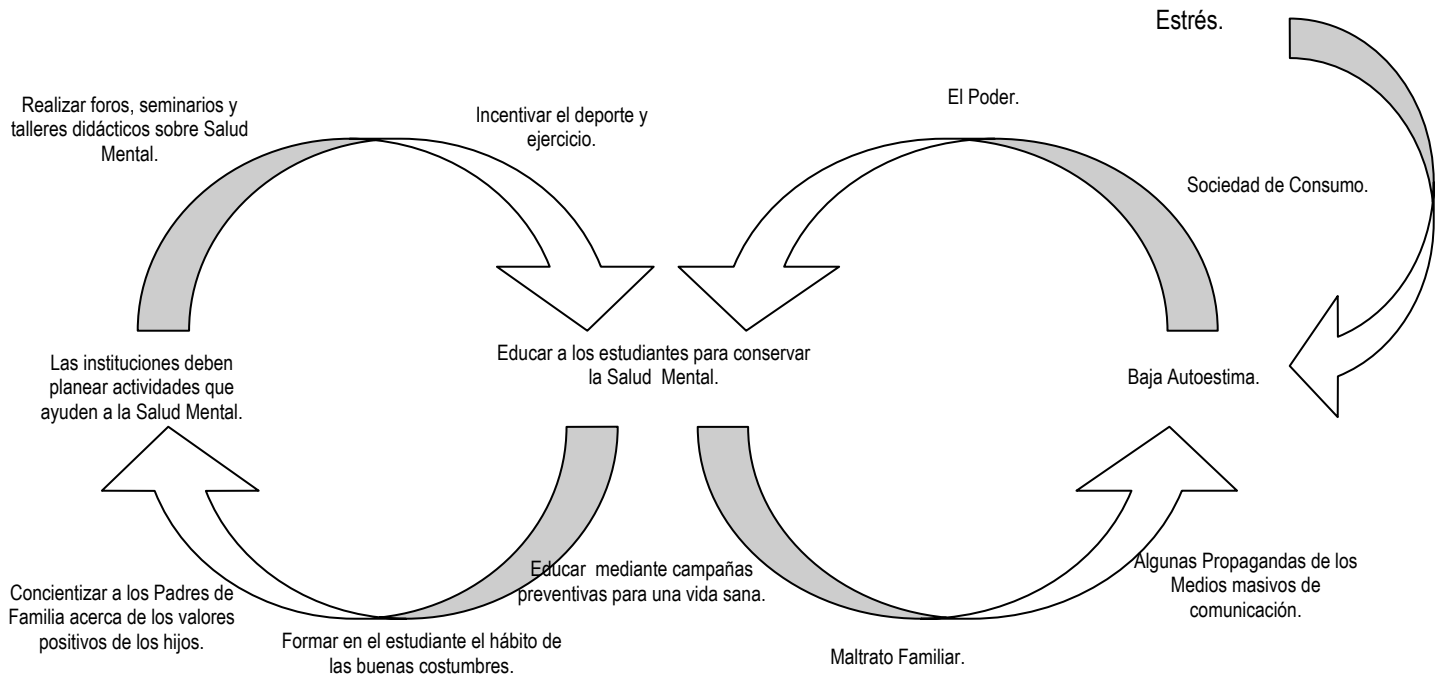
Fecha de Cumplimiento: Ejecución Año 2005 y 2006.

Responsables: Orientadores, Trabajadores Sociales, Docentes, estudiantes.



Situación en Estudio: Educar a los estudiantes para conservar la Salud Mental.

En esta situación se aplica el Arquetipo de límites de Crecimiento, debido a sus características y similitud en los objetivos que se quieren con su realización.



Para cerrar la brecha, se realizó el arquetipo anterior, del cual se definieron algunas actividades que ayudan a mejorar y cumplir con el proyecto en estudio.



TÁCTICA: Mejorar la calidad de vida de la Comunidad Educativa.

Proyecto 3: Educar a los estudiantes para conservar la Salud Mental.

Objetivo: Preparar a los estudiantes mediante campañas preventivas para mantener una mente sana en un cuerpo sano

Meta	Indicador	Actividad
<p>El 100% de las Talleres Planeados sean ejecutados</p> <p>2 personas por taller.</p>	$\frac{\text{No.deTalleresEjecutados}}{\text{No.deTalleresPlaneados}} * 100$ <p>No. Participantes Externos que hayan tenido una de las enfermedades mentales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar las diferentes enfermedades mentales y cuales son sus posibles soluciones. • Educar mediante campañas preventivas para una vida sana. • Diagnosticar la salud mental de la Comunidad Educativa mediante la realización de una encuesta para una muestra representativa. • Realizar talleres para concientizar a los estudiantes sobre la prevención de enfermedades mentales como: depresiones leves o moderadas, ansiedad, alcoholismo, drogodependencia, estrés, así como el daño a la salud mental que suponen estados como la pobreza permanente, el desempleo o la discriminación social. • Incentivar el deporte y ejercicio. • Compartir experiencias con personas que han vivido alguna de estas enfermedades mentales.

Recursos: Papelería, Ayudas didácticas, Foros, Semanarios, Talento Humano.

Fecha de Cumplimiento: Ejecución año 2005, 2006 y 2007.

Responsables: Orientadores Escolares, Trabajadores Sociales, Coordinador Académico.



3.3.10 INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Los Asesores Externos terminan su alcance hasta ésta etapa, debido a que se desarrolla la Adaptación del Modelo a un nivel detallado de tareas y esto implica un seguimiento de los responsables de cada proyecto propuesto e involucrar los grupos de interés. La metodología expuesta en el numeral 3.2.10 se debe seguir según lo estipulado y las personas responsables para dar cumplimiento a lo propuesto son: Rector(a) y Coordinador Académico.

3.3.11 PLAN DE CONTINGENCIAS

Una vez la institución educativa siga implementado la “Adaptación del Modelo de la Planeación Estratégica Aplicada”, es necesario prever ciertos escenarios que tienen una probabilidad de ocurrencia muy baja y por ello se deben realizar planes de contingencia para asegurar el cumplimiento de la Planeación Estratégica Aplicada. Entonces, es urgente identificar amenazas y oportunidades internas para el desarrollo institucional. Por tanto, las acciones de prevención se enmarcan en los siguientes pasos:

- Debe haber una persona encargada del seguimiento del proyecto.
- El proyecto debe estar sincronizado o descrito en el PEI.
- Debe ser conocido por los coordinadores de unidad docente.
- Los asesores de campo de formación deben estar enterados del proyecto.
- Algunos docentes de las áreas del conocimiento deben tener claridad sobre el proyecto.

Lo anterior, tiene un sentido y significado para la institución, pues permite la continuación del Proyecto y su seguimiento e implementación está garantizada.



4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este es un resultado y realización de unos de los objetivos del Proyecto de los cuales están incluidos en la etapa de Diseño de la Estrategia Institucional, a continuación se describe el marco teórico y la metodología utilizada para desarrollar el Manual de Procedimientos así mismo con la actualización del Manual de Funciones.

La elaboración cuidadosa de los manuales de procedimientos y su adecuada divulgación y control facilitan el éxito de la organización en sus diferentes actividades.

La finalidad del manual es ofrecer una descripción actualizada, concisa y clara de las actividades contenidas en cada proceso. Por ello, un manual jamás podemos considerarlo como concluido y completo, ya que debe evolucionar con la organización y estar acoplado a las exigencias del entorno y al continuo cambio.

En virtud de lo anterior, la Institución comienza a justificar la creación de un manual, cuando, en razón de su tamaño, actividades y complejidad, sus directivos empiezan a perder la visión de conjunto, a tener dificultad en conocer las actividades y finalidades de las demás dependencias, en fin, a tener dudas respecto del límite de su autoridad y responsabilidad.

Es por demás inaceptable, y hasta cierto punto impracticable, confiar que alguien o persona alguna pueda tener la capacidad de memorizar todos los procesos y las normas asociadas con ellos, las rutinas y los formularios necesarios en una organización.

Por lo expuesto se puede concluir, que la verdadera orientación consiste en establecer una guía de trabajo, oficial y racional, formalizando la aprobación del conjunto de instrumentos administrativos y estableciendo la obligatoriedad del uso a través de un manual, para evitar que el largo y arduo trabajo de la Institución sea diluido, distorsionado o negado.



4.1 Concepto, Objetivos y Ventajas

Por manual de procesos se debe entender como “colección sistemática de los procesos que indique al personal de la Institución las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser desarrolladas.”³⁶

Este manual, tiene como propósito describir los procesos de la Institución; las rutinas de trabajo deben ser agrupadas de tal manera que faciliten las consultas sobre el tema deseado y aseguren las orientaciones para ejecutar adecuadamente las actividades. Debe presentar una descripción detallada de las rutinas de trabajo, acompañadas de los respectivos gráficos que faciliten su percepción y retención, y del modelo de los formularios, con las instrucciones para el diligenciamiento.

Es de importancia conocer cuáles son los objetivos del manual, ya que dan una visión más amplia de los propósitos que se persiguen.

Objetivos:

- “Coadyuvar a la ejecución correcta y oportuna de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Servir de medio de integración y orientación al personal nuevo, que facilite su incorporación al trabajo
- Facilitar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información al cliente.
- Facilitar la supervisión y evaluación del trabajo.”³⁷

Ventajas:

- “Ayudan al incremento de la eficiencia, la calidad.
- Son una fuente importante y constante de información sobre los trabajos en la Institución.

³⁶ BERMÚDEZ RIGOBERTO Martínez, Manual De Procedimientos, O & M Colombia, Pág. 44, 1997.

³⁷ BERMÚDEZ RIGOBERTO Martínez, Manual De Procedimientos, O & M Colombia, Pág. 44, 1997.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

- Aumentan la predisposición del personal para asumir responsabilidades.
- Son un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo institucionalizadas.
- Representan una restricción a la improvisación que aparece en la Institución de las más variadas formas.
- Constituyen un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento.
- Facilitan el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- Evitan discusiones innecesarias y equívocos.
- Con esto, facilita la normalización de las actividades administrativas y productivas.
- Constituyen una memoria institucional.”³⁸

Por lo anterior, todo trabajo debe ser divulgado para conocimiento y utilización del grupo respectivo de la Institución. Para alcanzar este objetivo, es preciso consolidarlo y presentarlo adecuadamente, bajo un documento conocido como manual, que debe ser aprobado por las directivas a cargo, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda.

4.2 Características del Manual

Partiendo de las ventajas y de la utilización de los manuales de procedimientos, se pueden enunciar algunas características:

- “Satisfacer las necesidades reales de la Institución.
- Contar con las instrucciones apropiadas de uso, manejo y conservación.
- Facilitar la localización de las orientaciones y disposiciones específicas, mediante una diagramación que corresponda a su verdadera necesidad.
- Redacción simple, corta y comprensible.
- Hacer uso racional y adecuado, por parte de los destinatarios.
- Gozar de adecuada flexibilidad para cubrir diversas situaciones.

³⁸ BERMÚDEZ RIGOBERTO Martínez, Manual De Procedimientos, O & M Colombia, Pág. 45, 1997.



- Tener un proceso continuo de revisión y actualización.
- Facilitar, a través del diseño, su uso, conservación y actualización.
- Estar debidamente formalizado por la instancia correspondiente de la Institución.”³⁹

El Cuidado de su Redacción

Al redactar el Manual de Procedimientos, se debe tener el mayor cuidado y ser lo más explícito posible, para evitar caer en el error de redactarlo con énfasis técnico o con lenguaje rebuscado, ya que se torna complejo para los usuarios y desechan su uso. Una de las principales causas por las cuales se huye de los manuales es la falla en su redacción. Esta debe ser sencilla libre de adornos o expresiones innecesarias y dirigidas a cumplir un objetivo fundamental: orientar la ejecución del trabajo.

4.3 Elaboración, Aprobación, Implantación y Mejoramiento Continuo de los Procedimientos

4.3.1 Fases Consideradas

La actividad de elaboración de los manuales de procedimientos en la Institución comienza con la detección de la necesidad, de contar con estos instrumentos y oficializar los diferentes procedimientos, y finaliza con el plan de mejoramiento continuo, que implica un propósito diario durante la vida de la Institución. En este sentido, se encontrará inmersa en la cultura del diseño y reformulación permanente de los procedimientos.

Fase 1: Planeación y Organización

Sin lugar a dudas el punto neurálgico para iniciar la elaboración o el rediseño fundamental de los procedimientos en la Institución es el de planear y organizar adecuadamente el trabajo a cumplir. Los dos aspectos esenciales son: la planeación que nos permite vislumbrar el horizonte, y la organización que provee el esquema para poner en funcionamiento el trabajo propuesto.

³⁹ BERMÚDEZ RIGOBERTO Martínez, Manual De Procedimientos, O & M Colombia, Pág. 46, 1997.



La planeación, permite contestar preguntas como:

- ¿Cuándo comenzar?

Resulta obvio que en determinadas épocas del año no es aconsejable iniciar o promover este tipo de programas, por ejemplo a final de año, semana santa, negociación colectiva, fiestas regionales, fusión o reorganización, cambio de directivos, ya que la alta dirección y el personal están dedicados a otros menesteres y la formulación de procedimientos pasa a un segundo o tercer plano.

- ¿Cuál es la cobertura y el alcance del programa?

La cobertura nos permite ver si se trata de la totalidad de los procedimientos de la Institución, de un área o de un paquete de procedimientos críticos. El alcance se refiere al grado de desarrollo que pretendamos alcanzar del proyecto: la elaboración de los manuales solamente, ésta y su implantación o las dos etapas más el control y el mejoramiento continuo.

- ¿Se trata de una presunción o de la generación de una cultura permanente de mejoramiento?

No se trata de emprender un programa por el sólo hecho de estar a la moda. Su verdadero propósito es lograr la transformación real de la Institución a través de la disponibilidad de los manuales y su mejoramiento continuo.

- ¿Por dónde empezar?

Uno de los aspectos claves es la definición del comienzo de la actividad de elaboración de los manuales, es decir, seleccionar los frentes críticos de acción. Para ello, se puede optar por:

a) La totalidad de los procedimientos de la Institución a la vez. Es una alternativa que puede resultar difícil de llevar a cabo, ante el elevado número de procesos que habría que abordar al mismo tiempo, pudiéndose perder el control del trabajo, demandar mayor necesidad de recursos y registrar dificultades de coordinación interna.

b) Los procedimientos de un área crítica por sus fallas permanentes, costos, mala imagen, etc. En un momento dado se puede considerar la conveniencia de esta opción, por ejemplo, financiera, administrativa, técnica, etc., alternativa que resulta más viable frente a la primera opción, pero que es necesario evaluar con cuidado, ya que algunos



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

directivos pueden tener la sensación de que se les está señalando sus deficiencias al seleccionar el área para la elaboración de los manuales y pueden oponerse al programa.

c) Un bloque de procedimientos críticos y afines, por ejemplo, administración de personal, tesorería, contabilidad, almacén, etc. Esta posibilidad resulta mejor que las anteriores, ya que se facilita su manejo y control, además de que puntualiza la problemática a resolver mediante el diseño de un paquete de procedimientos íntimamente relacionados.

La prioridad de atención de los procesos de un área determinada o un paquete de procedimientos críticos (contabilidad, personal, cartera, etc.) puede jerarquizarse al analizar factores como:

- Quejas de los clientes
- Actividades costosas o dispendiosas
- Lentitud generalizada en la realización del trabajo
- Imagen negativa de la Institución
- Rechazo de servicios

d) Un procedimiento especialmente traumático para la Institución, como pago a proveedores, suministros, nómina, caja, etc. Esta alternativa es muy específica y se orienta a mejorar un proceso crítico tras otro, en función de su impacto en la Institución como tal, en el cliente interno, en el cliente externo y considerando la posibilidad de su cambio real en la Institución.

La selección de un proceso crítico en particular podemos realizarla adoptando un esquema como el siguiente:

1. Listar la totalidad de los procesos de la Institución.
2. Del total de los procesos, se selecciona un número de ellos, por ejemplo de 10 a 15, considerados especialmente críticos, tomando como referencia los factores vistos en el literal C. anterior
3. Se aplica un filtro a esta selección preliminar de procesos críticos para finalmente escoger y realizar un análisis ponderado, así:



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

- Se define los criterios de evolución, como: impacto del proceso en la Institución (resultados, imagen, competitividad), impacto en el cliente externo (satisfacción de necesidades y expectativas, confiabilidad, un mejor servicio, mejor atención, etc.), impacto en el cliente interno (satisfacción de sus necesidades) y factibilidad, es decir qué tanto “ambiente” existe en la Institución para su rediseño, interés directivo, suficiencia de recursos, no necesita de cambios estatutarios o legales, etc.; para su reformulación.
- Se definen los valores para calificar los criterios. Por ejemplo, se puede adoptar una puntuación de 1 a 10, en donde 1 significa un bajo impacto para la Institución o el cliente y 10 un efecto alto para los dos o uno cualquiera de ellos; en el caso de la factibilidad una calificación de 1 significa que es muy difícil formular el proceso, es decir que es “duro” (falta de interés directivo, escasez de recursos, cambio sustancial de normas, etc.) Y 10 que su diseño no tiene problemas.

Estos procesos se llevan al Formato No.1 que se muestra, en donde se aplica la evaluación, tomando en consideración los factores antes comentados, resultando el orden de prioridades del estudio de los procedimientos. En caso de empate en puntos, se revisa el proceso de calificación, o se escoge al azar el orden.

En este tipo de selección se debe tener en cuenta que si bien se establece una guía de prioridades, ello no excluye la posibilidad de que al mismo tiempo que se diseña el proceso escogido con esta metodología, se formulen los que están estrechamente asociados con él.

Formato No. 1 Procesos de Planeación y Organización

PROCEDIMIENTO	Impacto sobre la Institución	Impacto sobre el cliente externo	Impacto sobre el cliente interno	Factibilidad	Total puntos	Prioridad



Fase 2: Levantamiento y documentación de los procedimientos.

Un factor decisivo para mejorar los procesos la selección y ordenamiento de la información, la ubicación de quienes la poseen, y el momento oportuno para obtenerla.

La principal fuente de información sobre el trabajo son las personas que lo ejecutan diariamente así como los clientes de la Institución. De ahí lo primordial de consultar a éstos grupos, para determinar en qué medida los procesos de la organización los esta afectando y obtener sugerencias de mejoramiento.

Si bien el levantamiento de los procedimientos en apariencia resulta sencillo, se recomienda tener en cuenta en esta importante etapa de mejoramiento, lo siguiente:

- Observar detenidamente el desarrollo del proceso en varias oportunidades antes de empezar a tomar notas.
- Consultar, más de una vez si es necesario, sobre determinado paso o aspecto del proceso.
- Asegurarse de registrar lo que ocurre en la forma más exacta y confiable.
- Consultar con los que intervienen en el proceso para asegurarse que éste es real.
- Reunir los formatos utilizados en el proceso con su respectivo diligenciamiento, incorporando las observaciones formuladas por los usuarios.

Después del levantamiento es necesario representar gráficamente las rutinas de carácter normal, incorporando las observaciones formuladas por los usuarios.

Fase 3: Análisis

El análisis del procedimiento consiste en el conocimiento detallado de cada aspecto del mismo para formularles las mejoras.

Tiene como propósitos:

- Descubrir las fallas y virtudes del proceso en estudio.
- Encontrar el encadenamiento de los procesos entre sí.
- Facilitar los elementos de juicio para la elaboración del manual.



Teniendo en cuenta lo anterior, se debe actuar con actitud interrogativa y crítica, hasta convencerse realmente de la validez de las mismas o hasta descubrir un mejor modo de realizar las tareas, reordenar, simplificar y desarrollar un nuevo procedimiento.

Fase 4: Formulación de los procedimientos.

Por formulación, se entiende las actividades encaminadas a obtener los procesos, a partir del levantamiento, documentación y análisis de los mismos.

Fase 5: Pruebas y ajustes

La prueba se concreta a ensayar los procesos diseñados para verificar su calidad. Su utilidad radica en que permite introducir las modificaciones a una escala reducida, al llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias, averiguar la validez y la efectividad de los nuevos métodos, antes de operarlos a nivel del área o de la totalidad de la Institución; igualmente, para ambientar favorablemente al personal y a los usuarios sobre los futuros procesos.

En este caso, podemos valernos de metodologías como:

- La simulación de procesos, en primera instancia sin los usuarios y luego con ellos. Este tipo de pruebas facilita una evaluación previa de gran valor para la detección de los errores de diseño.
- La consulta escrita a los usuarios, en la que se les solicita su opinión acerca del proceso, con término definido para responder.
- La consulta a personas versadas y con experiencia en el tema, dentro o fuera de la Institución.
- Tomar como referencia los procedimientos de otras organizaciones.

Fase 6: Aprobación de los Manuales

Una vez se disponga de los manuales, éstos se someten a consideración al área correspondiente y posteriormente a la aprobación oficial interna, teniendo en consideración las instancias decisorias.



Fase 7: Implementación

La implementación es esencialmente dinámica y los nuevos procesos deben socializarse a través de un canal adecuado y en su momento oportuno. Es conveniente contar con la estrategia adecuada para su introducción, debido a que pueden presentarse rechazos a la forma y al cambio en el desarrollo de las actividades.

La implementación exige:

- Autoridad formal para ejecutar los cambios.
- La participación efectiva del personal.
- Manejar adecuadamente la resistencia al cambio y la acción de las costumbres negativas institucionalizadas.
- La implementación debe ir acompañada del respectivo cronograma, indicando las diferentes etapas y los puntos de control.

Fase 8: Mejoramiento Continuo

Corresponde a todo el personal de la Institución velar por el seguimiento a la implementación de los nuevos procesos. Cuando se requiere de nuevas mejoras, los equipos que diseñaron los manuales deben introducirlas de inmediato para agilizar su funcionamiento.

Una vez que la implementación se ha puesto en marcha, los procesos deben someterse a monitoreo periódico para verificar que las actividades planteadas en el Manual están operando con la regularidad esperada; porque los cambios propuestos deben tener seguimientos rigurosos, para evitar que se retorne a los procesos tradicionales dificultando el desarrollo.

Alcanzados los resultados esperados de cambio con los nuevos procesos, se inicia el trabajo de mejoramiento continuo. Esta actividad es una de las grandes responsabilidades de toda la Institución, particularmente de quienes desempeñan puestos de dirección.



4.4 Representación Gráfica de los Procedimientos

4.4.1 El Flujograma

La representación gráfica del proceso se convierte en un instrumento muy importante para guiar su ejecución en forma ordenada; busca mostrar en forma dinámica y lógica la secuencia del trabajo, permitiendo conocer y comprender el proceso que se describe, a través de los elementos como los pasos, los documentos y las unidades administrativas y cargos que intervienen en él. Esta representación se conoce como diagrama de proceso o Flujograma.

En virtud de lo anterior, el Flujograma es “una herramienta de representación gráfica de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos, como se indica:

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes del trabajo.
- Facilita el análisis y mejoramiento de los procesos. Este punto es de especial importancia, lo que se evidencia con la agilización de los procesos eliminando los trámites innecesarios; suprimiendo lo que no es esencial, y simplificando lo que si es.
- Muestra la dinámica del trabajo y los responsables del mismo.
- Facilita la ejecución del trabajo.
- Impide las improvisaciones y sus consecuencias.
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la Institución.
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.”⁴⁰

Ventajas

El empleo del Flujograma para la representación gráfica del trabajo, tiene entre otras las siguientes ventajas:

- “Describe en forma sencilla el paso a paso de cada proceso y complementa la descripción literal, facilitando su consulta.



- Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada en los resultados esperados.
- Verifica el desarrollo real del proceso y representa objetivamente aquello que ocurre cotidianamente en la rutina normal de trabajo.
- Facilita la comprensión rápida del trabajo.
- Describe cualquier proceso, desde el más simple hasta el más complejo.
- Permite la visualización rápida e integrada de un proceso, facilitando el examen de los pasos, la secuencia y las responsabilidades de los ejecutantes.
- Identifica rápida y fácilmente los puntos débiles y fuertes del proceso.
- Propicia la visualización de la distribución del trabajo entre los empleados y entre las dependencias.”⁴¹

4.4.2 Tipos de Flujogramas

Existen diferentes tipos de Flujogramas; sin embargo, dentro de los que se caracterizan por su uso generalizado y la facilidad de diagramación y sencillez son:

Pictórico

En este Flujograma los símbolos y las convenciones dan lugar a representaciones sugestivas, alusivas a la idea que se quiere exponer y observando la secuencia del proceso. Se suprimen los símbolos para facilitar su comprensión por las personas a quienes va dirigido, especialmente el público en general, los clientes, la alta dirección y las personas que no están versadas en interpretación de diagramas.

De Bloque

Es una representación bastante sencilla, apropiada para mostrar en forma simple el proceso, pudiendo emplearse para los clientes, personal no experimentado en la interpretación de diagramas y los directivos, obteniéndose una idea completa y rápida del proceso, por lo que solo consta de rectángulos en los cuales se expresa el proceso.

⁴⁰ BERMÚDEZ RIGOBERTO Martínez, Manual De Procedimientos, O & M Colombia, Pág. 28, 1997.

⁴¹ BERMÚDEZ RIGOBERTO Martínez, Manual De Procedimientos, O & M Colombia, Pág. 28, 1997.

Vertical

En este Flujograma la representación gráfica del proceso aparece de arriba hacia abajo, pudiendo emplearse las simbología antes indicada o solamente los rectángulos de pasos.

Horizontal

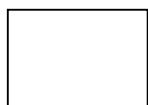
Se presenta en un diseño gráfico en forma contraria al anterior. Resulta útil para procedimientos de pocos pasos, ya que su extensión dificultaría su comprensión por parte de los usuarios.

4.4.3 Simbología Básica

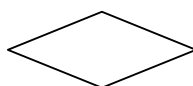
Los símbolos que normalmente se utilizan en el diseño de los Flujogramas son:



Terminal: Indica la iniciación y la terminación de un procedimiento; por ejemplo, cuando el usuario averigua en ventanilla por un servicio determinado; cuando se archivan los documentos o en el caso de entregar un cheque como producto final del proceso.



Operación: Representa la acción necesaria para transformar una información recibida o crear una nueva. Se usa para describir el trabajo, de añadir información a cualquier documento o registro existente. Por ejemplo, digitar una carta, archivar un documento, revisar texto, pasar un comprobante de un puesto de trabajo a otro, son muestras de operaciones.



Decisión o Alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles caminos alternativos, como en el caso de las atribuciones, en donde se suele preguntar: ¿Supera X pesos? La tendencia es suprimir cada vez más este símbolo, ya que se considera que el proceso se diseña de manera positiva, es decir se ejecuta como está previsto, evitándose preguntas innecesarias como: ¿Está correctamente diligenciado? ¿Los documentos están completos?, etc.



Documento. Representa cualquier tipo de documento que se utilice en el proceso y aporta información para que éste se pueda desarrollar, por ejemplo, una cuenta de cobro, la cédula de ciudadanía, una orden de compra, etc.

Cuando el documento tiene copias, se ubica el original en primera instancia, luego la primera copia, enseguida la segunda copia, etc., el nombre del documento debe aparecer en el símbolo. Los documentos sólo se indican cuando aparecen por primera vez en el procedimiento para no recargar innecesariamente el Flujograma.

Conector. Es un símbolo que facilita la continuidad de las rutinas de trabajo, evitando la intersección de líneas. Normalmente se indica la continuidad de un paso con otro a través de letras o números insertos en el símbolo.

El conector puede asumir dos formas:



De Rutina. Representa una conexión o enlace de un paso del proceso con otro dentro de la misma página o entre páginas. El símbolo lleva inserto un número arábigo.



De Página. Representa una conexión o enlace en un paso de final de página con otro paso en el inicio de la página siguiente, donde continúa el Flujograma. El símbolo lleva inserto una letra mayúscula.



Sentido de circulación del flujo de trabajo. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben ejecutar los distintos pasos, definiendo de esta manera la secuencia del proceso.



4.5 METODOLOGIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.5.1 Diseño y Estructura del Manual de Procedimientos

La Institución decide comenzar su proceso de documentación para hacerlo parte del PEI y como método para mantener la memoria institucional de los procedimientos que allí se llevan a cabo. La cobertura de éste manual se forma por un paquete de procedimientos críticos seleccionados según la metodología expuesta en el capítulo 3.3. El alcance al que se llega será a la creación del manual y propuestas de mejoras.

Según la metodología se opta por establecer un bloque de procedimientos expuestos en la Fase1: Planeación y Organización parte “C”: críticos y afines, por ejemplo, administración de personal, tesorería, contabilidad, almacén, etc., ya que se facilita su manejo y control, además de que puntualiza la problemática a resolver mediante el diseño de un paquete de procedimientos íntimamente relacionados. El paquete de procedimientos críticos se estableció al analizar factores como:

- ✓ Quejas de los clientes
- ✓ Actividades costosas o dispendiosas
- ✓ Lentitud generalizada en la realización del trabajo
- ✓ Imagen negativa de la Institución
- ✓ Rechazo de servicios

Para hacer la selección de los procesos críticos se adoptó un esquema como el siguiente:

- Listar la totalidad de los procesos de la Institución.
- Del total de los procesos, seleccionar un número de ellos, por ejemplo de 10 a 15, considerados especialmente críticos, tomando como referencia los factores vistos en el numeral 4.3.1.
 - Aplicar un filtro a esta selección preliminar de procesos críticos, que se someten a un análisis ponderado en un cuadro, así:
 - Definir los criterios de evolución, como: impacto del proceso en la Institución (resultados, imagen, competitividad), impacto en el cliente



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

externo (satisfacción de necesidades y expectativas, confiabilidad, un mejor servicio, mejor atención, etc.), impacto en el cliente interno (satisfacción de sus necesidades) Y factibilidad, es decir qué tanto “ambiente” existe en la Institución para su rediseño, interés directivo, suficiencia de recursos, no necesita de cambios estatutarios o legales, etc. Para su reformulación.

- Definir los valores para calificar los criterios. Se puede adoptar una puntuación de 1 a 10, en donde 1 significa un bajo impacto para la Institución o el cliente y 10 un efecto alto para los dos o uno cualquiera de ellos; en el caso de la factibilidad una calificación de 1 significa que es muy difícil formular el proceso, es decir que es “duro” (falta de interés directivo, escasez de recursos, cambio sustancial de normas, etc.) Y 10 que su diseño no tiene problemas.

Estos procesos los llevamos al Formato No. 4 expuestos en la Fase 1, en donde se aplica la evaluación, tomando en consideración los factores antes mencionados.

En este tipo de selección debemos tener en cuenta que si bien se establece una guía de prioridades, ello no excluye la posibilidad de que al mismo tiempo que se diseña el proceso escogido con esta metodología, se formulen los que están estrechamente asociados con él.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM


Formato No. 4 Selección de Procesos

PROCEDIMIENTO	IMPACTO SOBRE LA INSTITUCIÓN	IMPACTO SOBRE EL CLIENTE EXTERNO	IMPACTO SOBRE EL CLIENTE INTERNO	FACTIBILIDAD	TOTAL PUNTOS	PRIORIDAD
Suministro de materiales. Procesos de Inventario. Pago a Proveedores. Inscripción de Proveedores. Solicitud de certificados. Ingreso del Personal a la Institución. Solicitud de insumos internos. Préstamo de material Bibliográfico. Diligenciamiento. Carnetización. Proceso de matrícula. Solicitud de Servicio Técnico. Mantenimiento y adecuación de equipos e instalaciones. Elaboración de boletines. Solicitud y aprobaciones de permisos y licencia. Evaluación de proveedores. Solicitud de fotocopias. Orden de Pago. Caja Menor. Liquidación y pago de matrículas. Resoluciones. Prestación de Servicios. Licitaciones. Conciliaciones Bancarias. Constancias. Certificados de Actas de Grados. Servicio de Vigilancia. Ingreso de Personal Externo.						

La fuente de información sobre la cual se trabaja son las personas que ejecutan diariamente estos procedimientos, siendo los siguientes aspectos importantes a seguir:

- Observar detenidamente el proceso en varias oportunidades antes de empezar a tomar notas.
- Consultar, en más de una vez si es necesario, sobre determinado paso o aspecto del proceso.
- Asegurar el registro de lo que ocurre en la forma más exacta y fidedigna.



	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	
	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	
CÓDIGO: XXX-YYY-ZZ	PÁGINA DE	VERSIÓN:
DESCRIPCIÓN		

- Consultar con los que intervienen en el proceso para asegurar que éste es real.
- Reunir los formatos utilizados en el proceso con el diligenciamiento que normalmente se le hace, incorporando las observaciones que hagan los usuarios.

Después del levantamiento se elabora la representación gráfica de las rutinas que normalmente se hace, incorporando las observaciones que hagan los usuarios.

Descripción del Formato

Al diseñar y formular un Manual de procedimientos, se debe tener en cuenta que sea de fácil manejo y fácil interpretación.

El formato de diagrama de flujo de los procedimientos se diseñó teniendo como base de apoyado del software de Microsoft Visio Professional 2002 y el formato de descripción de éste se elaboró en Microsoft Word.

Formato de descripción del Procedimiento

Partes del Formato

a) Encabezamiento: Este ítem considera la parte correspondiente a la identificación del procedimiento. Los aspectos que incluye el encabezamiento son:

Logo: Espacio destinado al logotipo representativo de la Institución Educativa.

Nombre de la Institución: Es el nombre con el cual se identifica la Institución Educativa.

Nombre del Procedimiento: Corresponde al nombre del procedimiento.

Código del Documento: Es el Código del Procedimiento. La codificación se realiza con el fin de facilitar la ubicación e identificación rápida de los procedimientos y se aplica de acuerdo a la siguiente nomenclatura:

Estructura General XXX –YYY- ZZ



Se utiliza un esquema alfanumérico conformado por ocho (8) caracteres.

XXX: Los tres primeros caracteres corresponden a la clasificación general del procedimiento. (PAD: Procedimiento Administrativo; PAC: Procedimiento Académico).

Cuadro No. 10 Nombre del Tipo de Procedimiento

CODIFICACIÓN	NOMBRE DEL TIPO DE PROCEDIMIENTO
PAD	TIPO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO
PAC	TIPO DE PROCEDIMIENTO ACADEMICO

YYY: Indican el tipo de procedimiento. Como se describe en el cuadro No. 11

Cuadro No. 11 Codificación del Manual de Procedimientos

PPI	Procedimiento Personal Interno
PFI	Procedimiento Financiero
PIN	Procedimiento de Inventarios
PDI	Procedimiento Documentación Interna

ZZ: Corresponde al consecutivo del procedimiento, iniciando con el No. 01.

Ejemplo:

PAD-PPI-01

PAD: Procedimiento Administrativo

PPI: Procedimiento Personal Interno

01: Corresponde al primer procedimiento Personal Interno documentado.

Paginación: Espacio destinado para el número de hoja de una cantidad determinada.

Versión: Corresponde al consecutivo que indica el número de veces que ha sido actualizado el procedimiento iniciando en Versión No. 01.

b) Descripción: Se detalla la secuencia lógica del procedimiento. Este ítem está conformado por:

- **Objetivo:** Corresponde a la descripción del fin o propósito del procedimiento.
- **Responsable:** Corresponde al nombre de los cargos o dependencias directamente relacionadas con el procedimiento.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

- **Definiciones:** Presenta la descripción de algunos términos que requieren ser aclarados para mayor comprensión de ciertos procedimientos. Se incluye donde se hace necesario una descripción más explícita.
- **Condiciones:** Describe requisitos o limitantes que se deben tener en cuenta para llevar a cabo el procedimiento. Se incluye donde se hace necesario una descripción más explícita.

Luego de haber establecido los pasos anteriores, se procede a realizar la descripción detallada de los procedimientos en el siguiente Cuadro No. 6

Cuadro No. 12 Descripción del Procedimiento

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN

- **Paso:** Hace referencia al orden que sigue cada una de las actividades contempladas en un procedimiento. Esta numeración facilita a las personas la ubicación rápida al momento de analizar una actividad o procedimiento.
- **Responsable:** Esta columna relaciona el nombre del cargo o dependencia responsable de realizar una actividad específica del procedimiento.
- **Descripción:** En esta columna detalla ordenadamente cada una de las actividades que se deben desarrollar en un procedimiento haciendo referencia a los documentos, soporte utilizados y a la información registrada en el Sistema de Información.

c) **Pie de Pagina:** El Cuadro No. 13 se ve al final de la primera hoja del procedimiento donde se especificará por quien fue elaborado, quien o quienes lo revisan y quien da la aprobación, indicando respectivamente el cargo y la fecha.

Cuadro No. 13 Pie de Pagina para los Procedimientos.

ELABORADO:	REVISADO:	APROBADO:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha:











Formato de diagrama de Flujo

El diagrama de flujo se define como un método para describir gráficamente un procedimiento existente o uno propuesto, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia. Es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procedimientos existentes.

El formato diseñado está conformado por los siguientes aspectos:

a) Encabezamiento: Este ítem considera la parte correspondiente a la identificación del procedimiento. Los aspectos que se incluyen en el encabezamiento son:

						
				<input type="text"/>		
						

Como se describió anteriormente en el encabezamiento de la descripción del procedimiento, difiere con el flujograma en la **Simbología**, la cual presenta cada uno de los símbolos utilizados en la diagramación con su respectivo nombre.

b) Diagrama de flujo del procedimiento: Se utiliza una diagramación de flujo funcional que muestra el movimiento entre diferentes dependencias o entidades. Identifica como las dependencias o entidades involucradas verticalmente orientadas, afectan el procedimiento que fluye horizontalmente.

Los formatos diseñados contemplan los siguientes aspectos, los cuales describen de manera detallada y concisa cada una de las actividades de un procedimiento.

En los **Anexos** se incluyen todos los formatos que intervienen en los procedimientos. (Ver Anexo No. 5)




4.6 RESULTADOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.6.1 Codificación de los Procedimientos

CODIGO	NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
PAD-PPI-01	Resoluciones.
PAD-PPI-02	Solicitud de Permisos.
PAD-PPI-03	Servicio de Vigilancia.
PAD-PPI-04	Ingreso de Personal Externo.
PAD-PFI-01	Orden de Compra.
PAD-PFI-02	Ordenes de Trabajo y/o Prestación de Servicios.
PAD-PFI-03	Contrato de Trabajo.
PAD-PFI-04	Invitación Pública.
PAD-PFI-05	Licitación Pública.
PAD-PFI-06	Caja Menor.
PAD-PFI-07	Movimientos Bancarios.
PAD-PIN-01	Ingreso de Elementos de Consumo al Inventario.
PAD-PIN-02	Ingreso de Elementos Devolutivos al Inventario de Equipos.
PAD-PIN-03	Ingreso de Elementos Devolutivos al Inventario de Semovientes.
PAD-PIN-04	Ingreso al Inventario de Nacimiento de Semovientes.
PAD-PIN-05	Ingreso de Elementos al Inventario de Donaciones.
PAD-PIN-06	Ingreso de Elementos al Inventario de Devoluciones.
PAD-PIN-07	Baja de Elementos al Inventario por Entrega o Suministro.
PAD-PIN-08	Baja de Elementos al Inventario por Traspaso.
PAD-PIN-09	Baja de Elementos al Inventario Definitivas.
PAD-PIN-10	Baja de Elementos al Inventario por Caso Fortuito o Fuerza Mayor.
PAD-PIN-11	Baja de Elementos al Inventario por Pérdida de Bienes, por Hurto o Robo.
PAD-PIN-12	Inventario Físico al Almacén.
PAC-PDI-01	Solicitud de Constancias.
PAC-PDI-02	Certificados de Acta de Grado y Estudio.
PAC-PDI-03	Préstamo Material Bibliográfico.
PAC-PDI-04	Préstamo de Ayudas Educativas.



4.6.2 Formato de Descripción de Procedimientos y la Descripción Grafica de los Procedimientos

	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	RESOLUCIONES	
CÓDIGO: PAD-PPI-01	PÁGINA 1 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar ante Rector (a) una solicitud para dar cumplimiento a una necesidad de la Institución.

RESPONSABLES: Solicitante, Rector (a), Contador (a), Consejo Directivo, Secretario (a) Administrativo (a), Secretaria de Rectoría, Proveedor.


CONDICIONES:

- Una necesidad enmarcada dentro de la norma legal.
- La persona encargada de emitir una resolución es el Rector (a).
- Dar cumplimiento al proceso, y respaldo legal a las necesidades institucionales.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	SOLICITANTE	Solicita solución a la necesidad especificada que proviene de cualquier dependencia de la Institución educativa.
02	RECTOR (A)	Recibe la solicitud. Determina la justificación y su necesidad para extender su aprobación. Aprobada la solicitud, solicita la cotización. En caso contrario ordena archivar la solicitud.
03	PROVEEDOR	Envía la cotización solicitada a la Rector (a).
04	RECTOR (A)	Recibe las cotizaciones y junto con el Contador determinan la Disponibilidad Presupuestal. Si la hay, entonces escogen la mejor opción y la envían a la Secretaria de Rector (a). En caso de no existir disponibilidad presupuestal se pasa al Consejo Directivo.
05	CONSEJO DIRECTIVO	Analiza la solicitud y determina la necesidad, si la ve justificada la aprueba según el presupuesto. En caso contrario se archiva la solicitud.
06	SECRETARIA DE RECTORIA	Elabora Resolución según orden de Rector (a) y cotización entregada, original y copia, para posteriormente ser firmadas por Rector (a) y archivar copia.
07	CONTADOR	Elabora Registro Presupuestal y solicita la factura de cobro.
08	PROVEEDOR	Entrega factura de cobro al Contador
09	CONTADOR	Registra la obligación contraída y Elabora el Registro Contable. Con la Resolución, registro presupuestal, obligación contraída y registro contable procede a analizar si se puede hacer el Egreso de dinero para pagar la deuda al Solicitante, si se puede hacer el Egreso entonces elabora el Egreso Presupuestal, original y copia, archiva original. En caso de que no pueda hacerse el Egreso Presupuestal se procede a archivar la Obligación Contraída hasta que se pueda hacer el egreso.
10	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Recibe y revisa: copia de egreso presupuestal, copia de obligación contraída, factura de cobro, copia de registro presupuestal, resolución y cotización. Revisa documentos y hace un registro de control interno, registrando obligación y número de cheque correspondiente según el Contador. Confirma que se haya cumplido con la resolución para enviar estos documentos a Pagaduría. En caso de no cumplimiento por parte del Agente Externo la Secretaria Administrativa ordena la anulación de la cuenta.

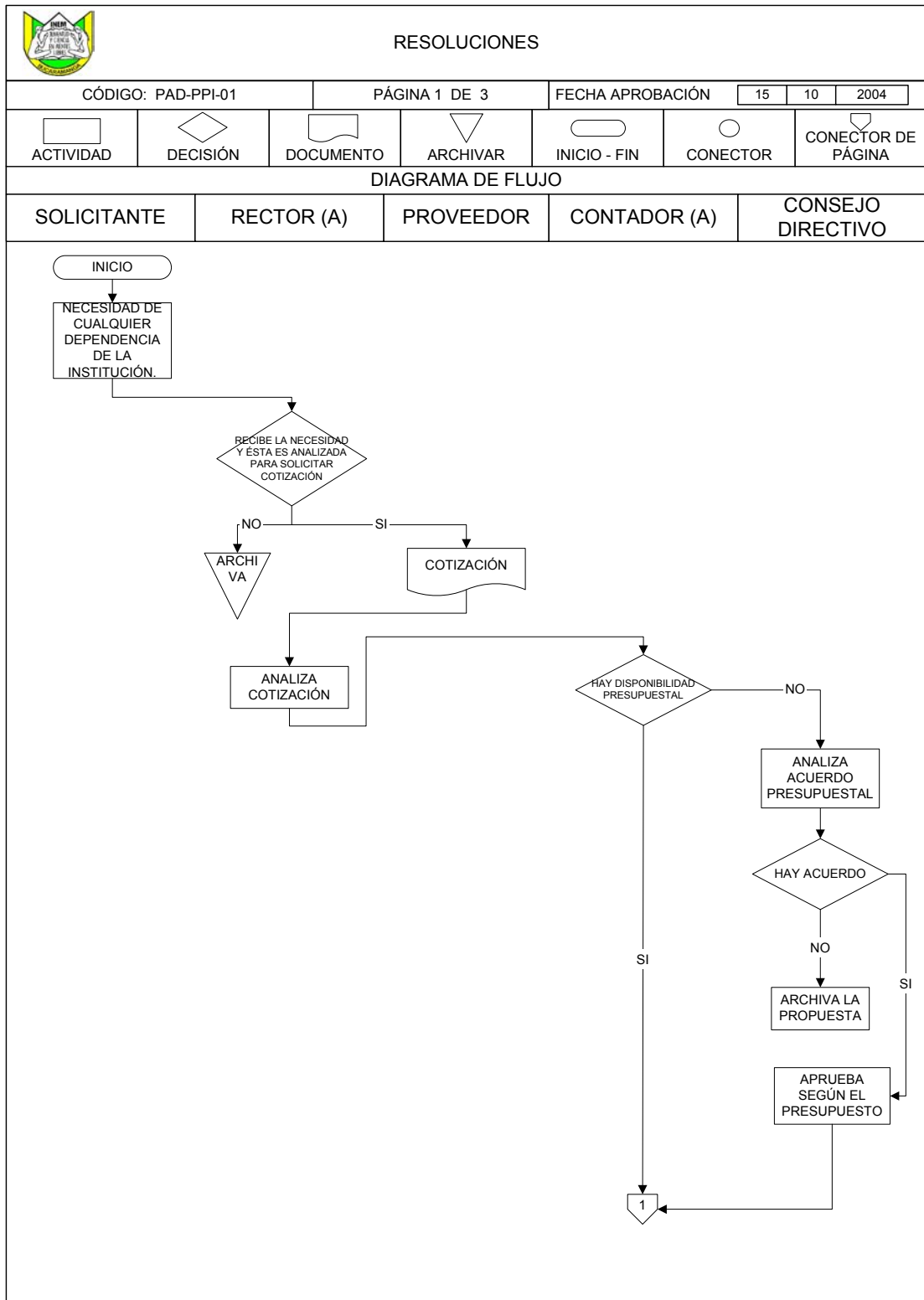
INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

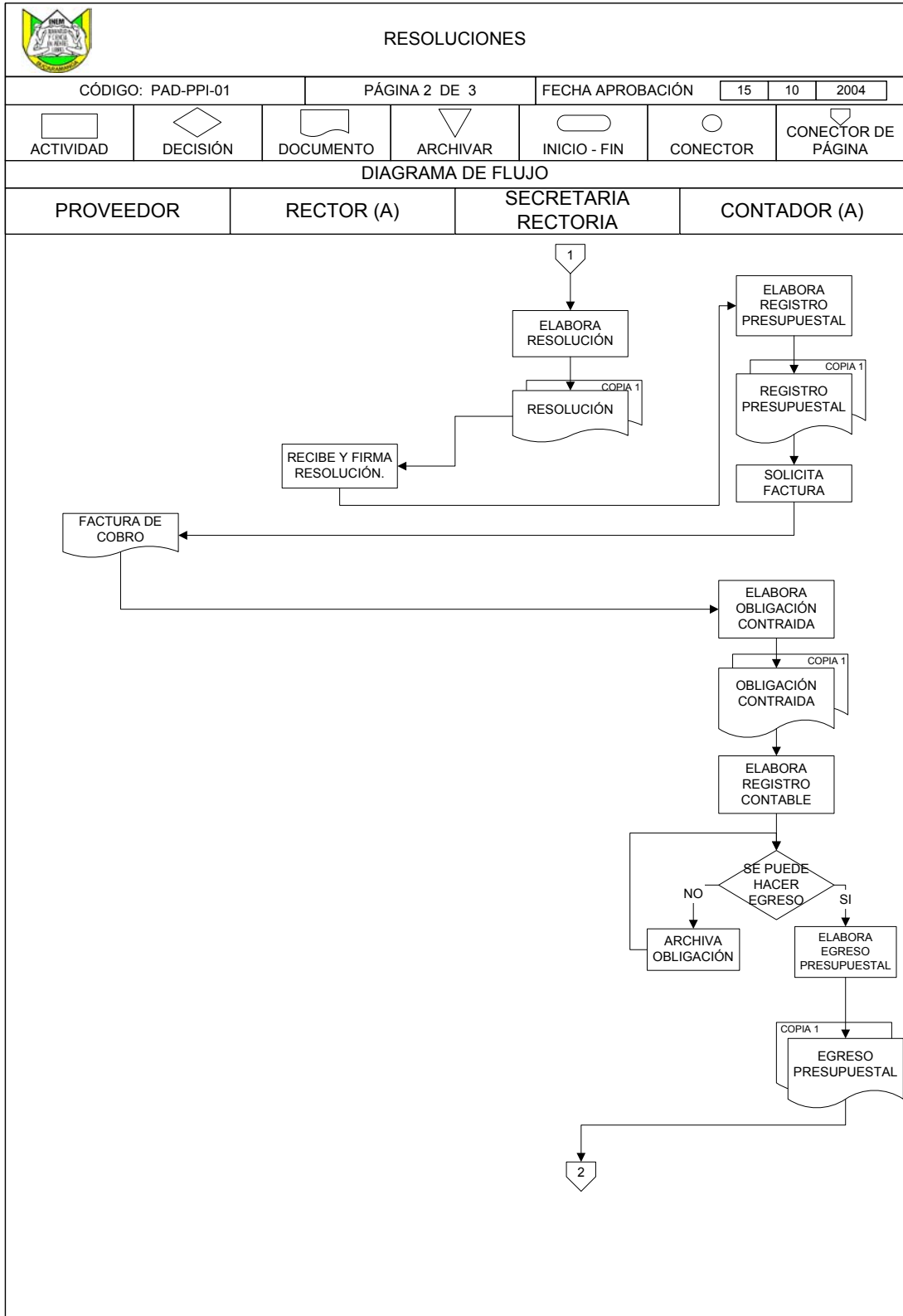


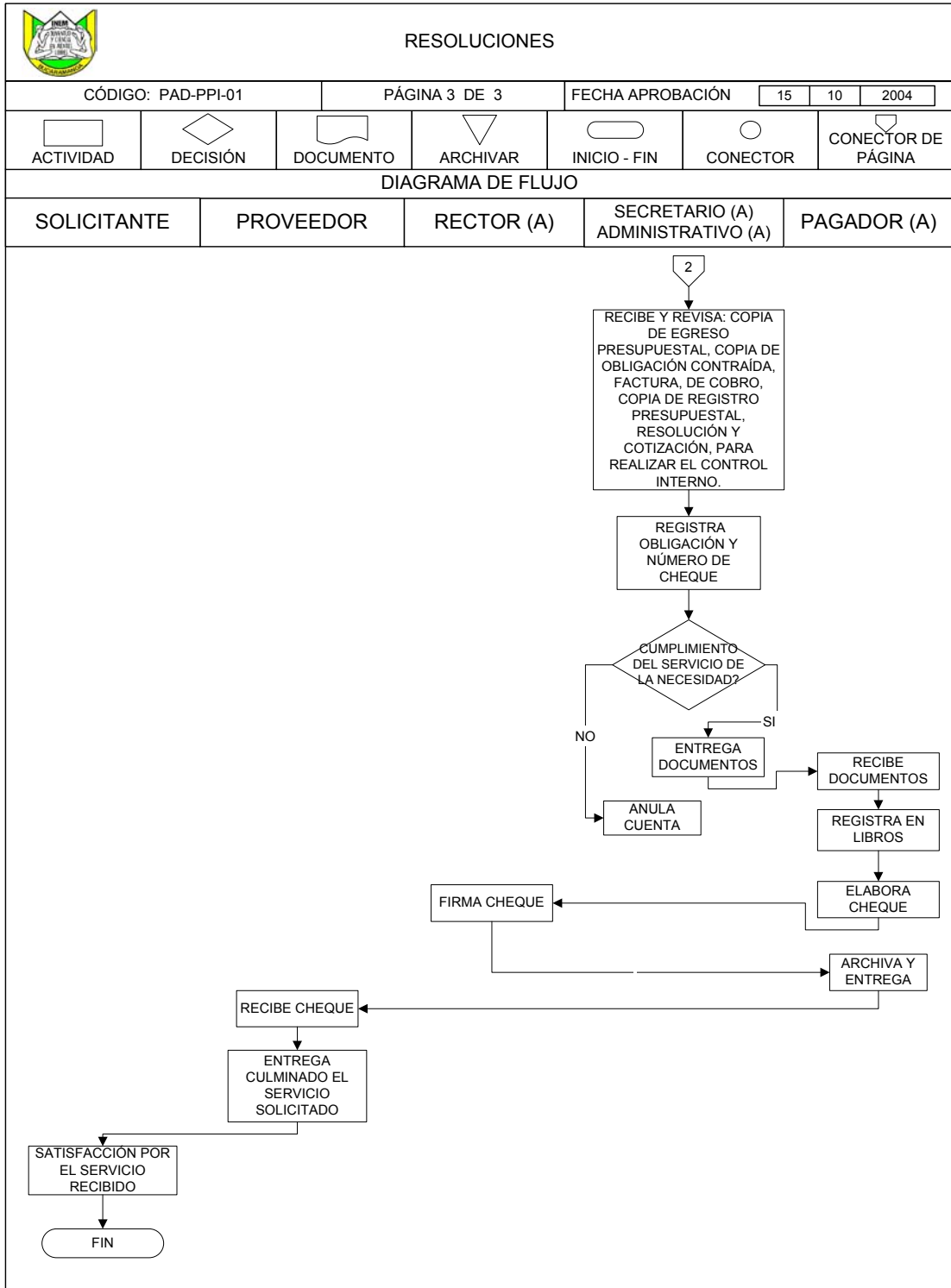
	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	RESOLUCIONES	
CÓDIGO: PAD-PPI-01	PÁGINA 2 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
11	PAGADOR (A)	Recibe los documentos, hace el registro en libros y elabora el cheque que es llevado a la Rector (a) junto con los demás documentos. No puede elaborar el cheque si falta uno de los documentos.
12	RECTOR (A)	Verifica que el cheque corresponda a la resolución y al valor de la factura de cobro para firmar el cheque.
13	PAGADOR (A)	Archiva y entrega el cheque al Proveedor cuando lo requiera haciendo el registro en libros.
14	PROVEEDOR	Entrega el trabajo y/o servicio culminado para recibir el cheque.
15	SOLICITANTE	Recibe el servicio solicitado de acuerdo a la fecha estipulada de iniciación.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Contador, Pagador, Secretaria (o) Administrativo (a).	Cargo: Rector (a)
Fecha: 13/07/04	Fecha: 12/08/04	Fecha: 15/10/04









	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	SOLICITUD DE PERMISOS	
CÓDIGO: PAD-PPI-02	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar la solicitud de un permiso para resolver una situación familiar y/o social.

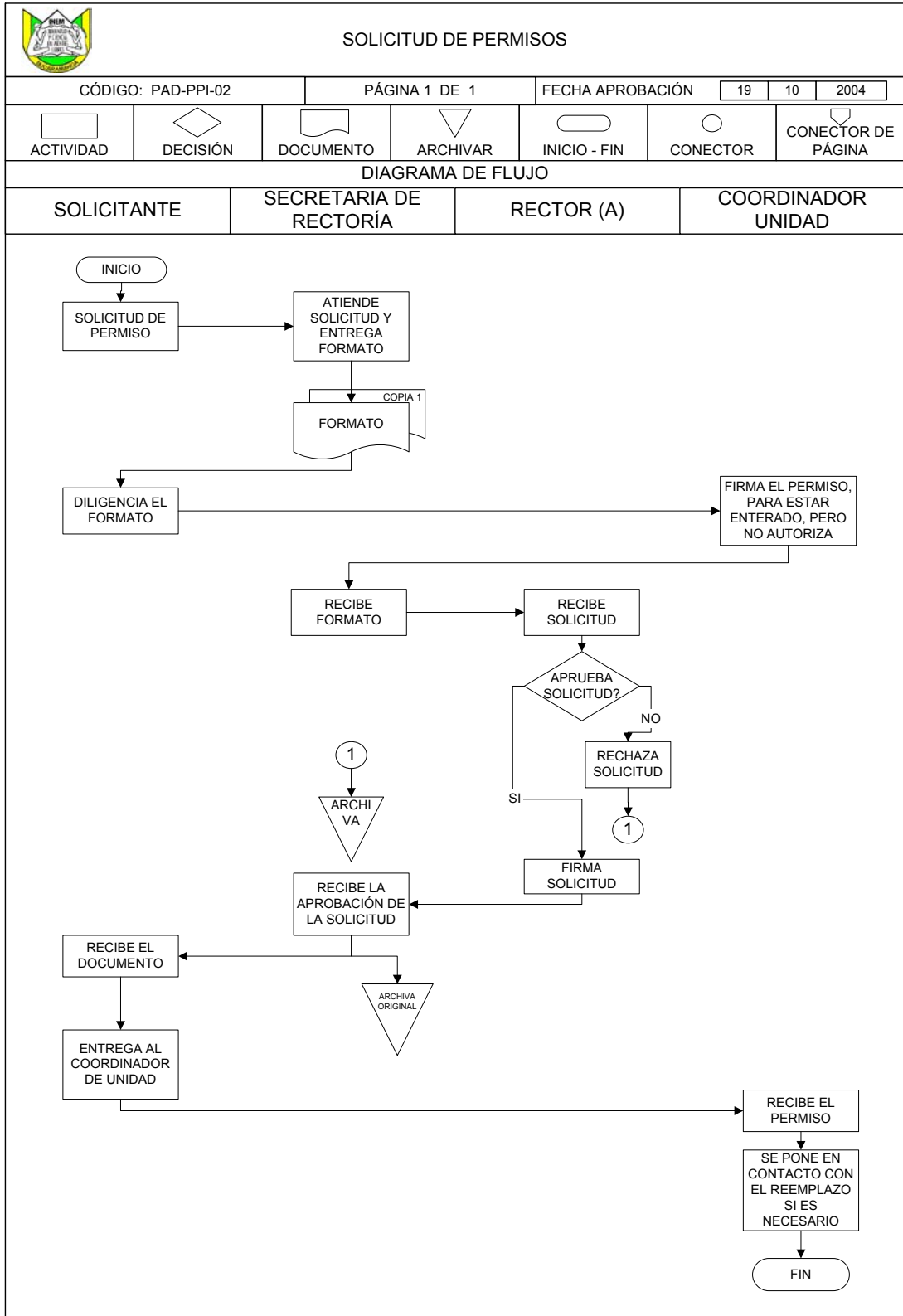
RESPONSABLES: Solicitante, Rector (a), Secretaria de Rectoría, Coordinador de Unidad.

CONDICIONES:

- No se contempla en este proceso la solicitud de estudiantes.
- El permiso debe ser de carácter urgente
- Solo lo puede conceder la Rector (a).

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	SOLICITANTE	El Solicitante se dirige a la Secretaria de Rector (a) para solicitar el formato, diligenciarlo y entregarlo a la secretaria de Rector (a)
02	SECRETARIA DE RECTORIA	Recibe la solicitud diligenciada del permiso en original y copia, para posteriormente entregarlos a Rector (a).
03	COORDINADOR DE UNIDAD DOCENTE	Firma el permiso para enterarse. No toma decisiones.
04	RECTOR (A)	Analiza la solicitud y la aprueba si ve que hay justificación, la firma. En caso contrario rechaza y la ordena archivar.
05	SECRETARIA DE RECTORIA	Recibe el documento aprobado o desaprobado por la Rector (a), archiva el original y entrega la copia al Solicitante para que la lleve al Coordinador de Unidad respectivo. En caso de no haber sido aprobada la archiva.
06	SOLICITANTE	Si le es aprobada la solicitud debe entregar la copia al Coordinador de Unidad respectivo.
07	COORDINADOR DE UNIDAD	Al recibo del permiso aprobado, organiza los estudiantes de acuerdo a las necesidades.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Coordinador de Unidad, Secretaria de Rectoría.	Cargo: Rector (a)
Fecha: 18/07/04	Fecha: 17/08/04	Fecha: 19/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	SERVICIO DE VIGILANCIA	
CÓDIGO: PAD-PPI-03	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Garantizar la seguridad física de las personas y los equipos que se encuentran dentro de la institución.

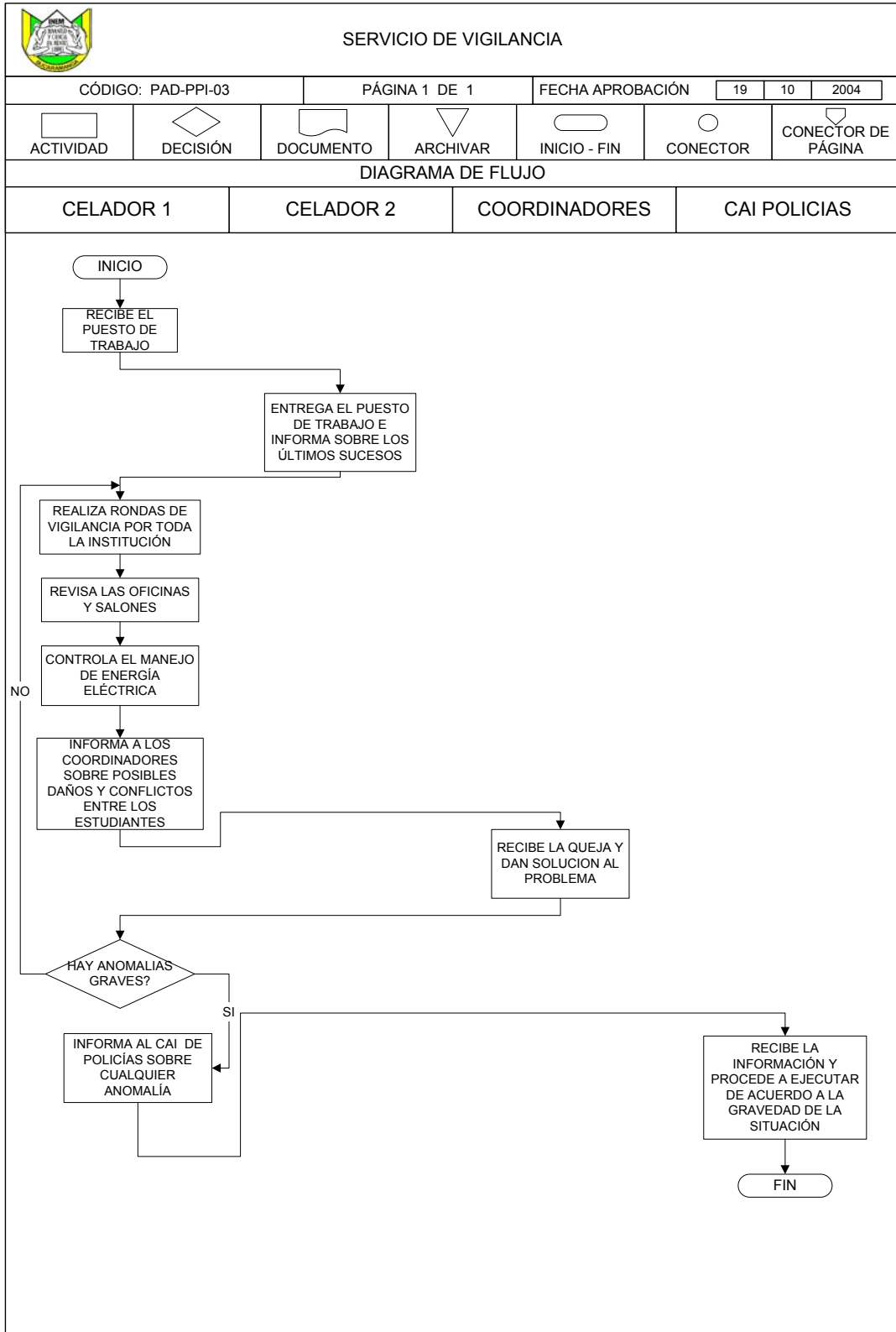
RESPONSABLES: Celador, Coordinador, CAI de Policías.

CONDICIONES:


- Mantener siempre la dotación de los equipos de vigilancia en buen estado.
- Después de las 10:00 pm no puede haber personal no autorizado en la institución.
- No abandonar el puesto de trabajo mientras no se autorice el cambio de turno.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	CELADOR 1	Llega al puesto de trabajo y recibir el turno del compañero.
02	CELADOR 2	Entrega el puesto e informa sobre los acontecimientos sucedidos durante el periodo de tiempo laborado.
03	CELADOR 1	Inicia su rutina de trabajo haciendo rondas periódicas en los diferentes espacios de la institución. Revisa los salones y las oficinas para que se encuentren debidamente aseguradas. Controla el manejo de la energía eléctrica de acuerdo al tablero de distribución de energía. Informa al CAI de Policía, sobre cualquier anomalía o sospechas que atenten contra la seguridad de la institución.
04	CAI DE POLICÍA	Reciben la información, verifican la veracidad y la procedencia de la misma para ser analizada y tomar decisiones acerca de la situación.
05	CELADOR 1	Informa a los Coordinadores de Unidad Docente, los posibles daños que realizan los estudiantes a la planta física y conflictos entre los estudiantes.
06	COORDINADORES	Reciben la queja y dan solución al problema.
07	CELADOR 1	Abre y cierra las puertas para el ingreso o salida de estudiantes en cada jornada de estudio.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Celador.	Cargo: Rector (a)
Fecha: 18/07/04	Fecha: 17/08/04	Fecha: 19/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	INGRESO DE PERSONAL EXTERNO	
CÓDIGO: PAD-PPI-04	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Prestar un servicio de atención al público que requiere dar una solución inmediata.

RESPONSABLES: Celador (Portero), Secretario (a) Administrativo (a), Persona Externa.

DEFINICIONES:

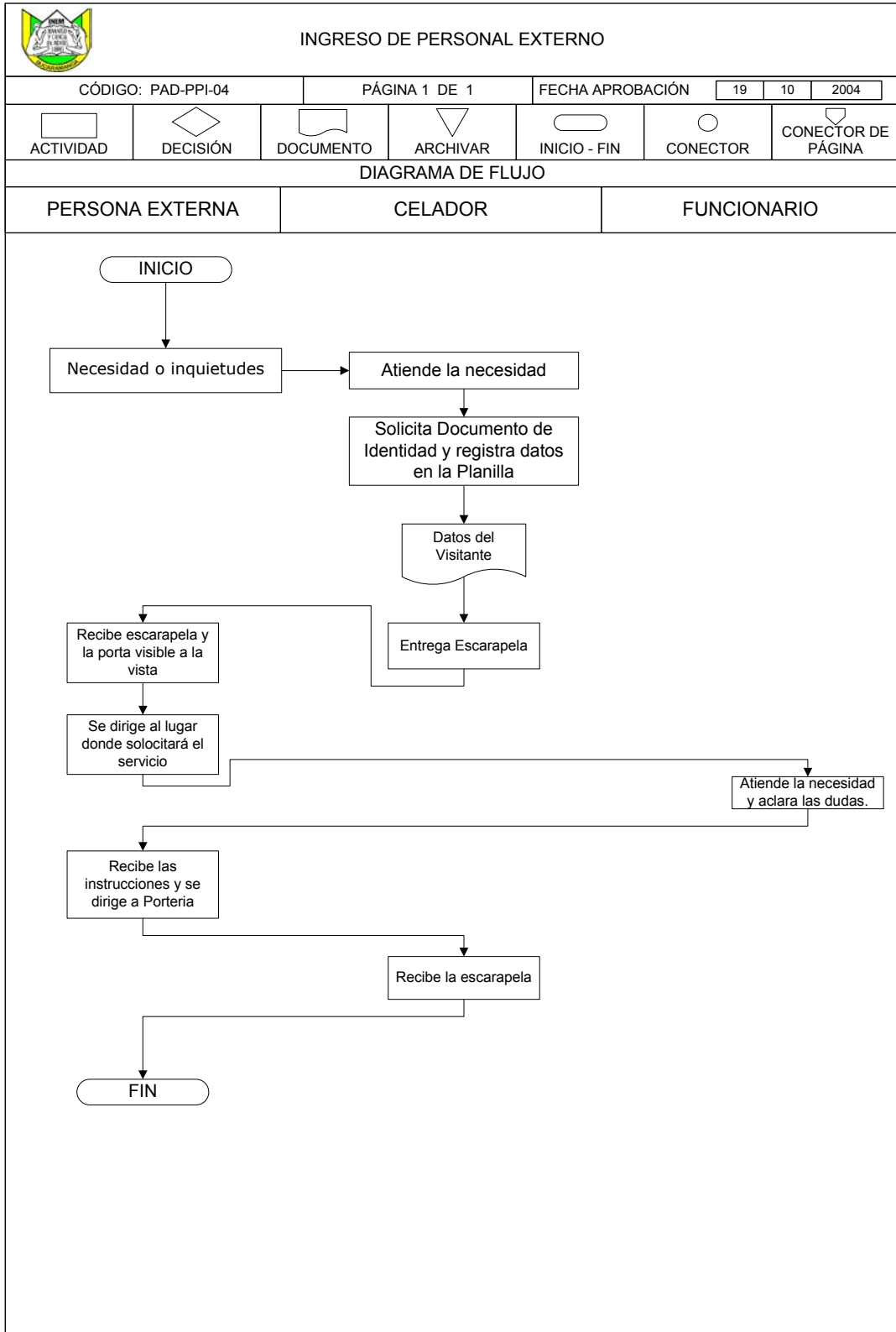
Persona Externa: Se entiende por aquella persona que solicita un servicio a la institución.

CONDICIONES:

- Siempre que ingrese una persona externa debe portar el carné de visitante y dejar un documento de identidad en la portería.
- Registrar inmediatamente en la Planilla de Visitas.
- Fuera de horarios de oficina (6:30 am – 6:30 pm) no puede haber personas externas no autorizadas en la institución.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	PERSONA EXTERNA	Llega con una necesidad o inquietudes por resolver.
02	CELADOR	Escucha con atención la solicitud y lo orienta hacia donde debe dirigirse. Solicita el documento de identidad e inmediatamente registra los datos de visitantes y hacia donde se dirige en la Planilla de Visitas. Entrega escarapela, la cual es identificada por el color para saber a que dependencia se dirige.
03	PERSONA EXTERNA	Recibe la escarapela y debe portarla visiblemente. Se dirige al lugar donde solicitará el servicio.
04	FUNCIONARIO	Atiende la necesidad de la persona externa y resuelve sus dudas.
05	PERSONA EXTERNA	Recibe las indicaciones del funcionario. Se retira y se dirige a Portería para entregar y recibir documentos.
06	CELADOR	Recibe la escarapela, la ubica en su lugar y entrega el documento de identidad a la persona.
07	PERSONA EXTERNA	Agradece el servicio y se retira del plantel educativo.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Coordinador de Unidad, Secretaria de Rectoría.	Cargo: Rector (a)
Fecha: 18/07/04	Fecha: 17/08/04	Fecha: 19/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	ORDEN DE COMPRA	
CÓDIGO: PAD-PFI-01	PÁGINA 1 DE 3	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar la compra de elementos necesarios para las dependencias académicas, administrativas y/o operativas cuyo monto sea inferior a 20 SMLMV.

RESPONSABLES: Solicitante, Almacenista, Comité de Compras, Contador (a), Proveedores, Consejo Directivo, Rector (a), Secretario (a) Administrativo (a), Pagador (a).

DEFINICIONES:


- Comité de compras: Conformado por la Rector (a), el Contador, Almacenista, y el Pagador; se reúnen mensualmente para realizar estudios y análisis de las solicitudes que se han presentado.

CONDICIONES:

- Están excluidas las compras que se hagan por caja menor.
- Se incluye la compra de semovientes así como la compra de insumos necesarios para su mantenimiento con la asesoría del Técnico de Agrícola.
- Una compra está por debajo de 20 SMLMV cuando es el mismo bien comprado al mismo proveedor.
- Si la compra de un bien a un proveedor es mayor a veinte SMLMV se debe acudir a la invitación pública o licitación (ver procedimiento invitación pública).
- No debe fraccionarse el contrato de la compra con proveedor alguno.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	SOLICITANTE	Se acerca al Almacén a presentar y justificar la necesidad.
02	ALMACENISTA	Atiende las necesidades de la compra de las dependencias del Instituto. Clasifica las solicitudes según el tipo de necesidad. Si la solicitud es urgente e indispensable para el funcionamiento de la institución ordena la compra por caja menor. Si el valor supera el monto de la caja menor se pide autorización al Rector (a) para hacer el desembolso por cheque. En caso contrario, archiva las solicitudes y mensualmente las presenta ante el Comité de Compras.
03	RECTOR (A)	Estudia y aprueba las necesidades urgentes y determina si la solicitud debe cubrirse inmediatamente o archivar.
04	COMITÉ DE COMPRAS	Su criterio es decisivo para aprobar la solicitud. Este acuerdo contempla montos inferiores a veinte salarios mínimos legales mensuales vigentes según las condiciones establecidas. Si no hay acuerdo la solicitud se archiva.
05	ALMACENISTA	Recibe las solicitudes aprobadas y procede a solicitar las cotizaciones con las especificaciones respectivas. Se debe solicitar como mínimo tres proveedores diferentes.
06	PROVEEDOR	Envía las cotizaciones de acuerdo a las especificaciones que le fueron solicitadas. La cotización debe estar firmada por el Proveedor y con las condiciones de pago, fecha y tiempo de entrega.
07	ALMACENISTA	Recibe las cotizaciones de los Proveedores y las presenta ante el Comité de Compras.



	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	ORDEN DE COMPRA	
CÓDIGO: PAD-PFI-01	PÁGINA 2 DE 3	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
08	COMITÉ DE COMPRAS	Solicita al contador la Disponibilidad Presupuestal, si la hay se escoge la mejor opción entre las cotizaciones, de acuerdo a los criterios que se hayan establecido. En caso de que no haya Disponibilidad Presupuestal se archiva la solicitud y se acude ante el Consejo Directivo. El comité de compras puede solicitar asesoría de los funcionarios de la institución para escoger la mejor opción cuando esto se amerite.
09	CONSEJO DIRECTIVO	Estudia la solicitud para hacer un Acuerdo Presupuestal, si la necesidad del elemento a comprar es justificada, entonces se hace el Acuerdo Presupuestal concerniente al Fondo Educativo. En caso contrario se archiva la solicitud hasta que haya disponibilidad.
10	CONTADOR (A)	Elabora el Registro Presupuestal según la solicitud aprobada.
11	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Debe recibir original de la cuenta, cotización que eligió el Comité de Compras junto con las demás cotizaciones para elaborar la Orden de Compra, debe realizar original y dos copias, archiva una copia.
12	RECTOR (A)	Recibe original de la cuenta, cotización que eligió el Comité de Compras junto con las demás cotizaciones, original y copia de la Orden de compra para revisar que todo este conforme a lo dispuesto y firmar la Orden de Compra. En caso de hallar una inconformidad en algún documento llama al responsable para solicitar aclaración.
13	ALMACENISTA	Con la Orden de Compra firmada por la Rector (a) procede a hacer el pedido al Proveedor seleccionado.
14	PROVEEDOR	Recibe la Orden de Pedido con la Orden de Compra. El Proveedor solo puede despachar al Instituto teniendo como soporte la Orden de Compra firmada por Rector (a). El pedido debe ser enviado con factura original y copia.
15	ALMACENISTA	Recibe el pedido y lo verifica con la Orden de Compra y la Factura, si se trata de semovientes hace la verificación junto con el Administrador de la Granja. Si el pedido cumple con las especificaciones de lo solicitado procede a firmar la Factura del Proveedor, archiva factura y elabora el Comprobante de Ingreso, original y copia, archiva original; y elabora la calificación del servicio. En caso de que el pedido no cumpla con lo solicitado el Almacén lo rechaza y le solicita al Proveedor que cumpla con lo requerido.

	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	

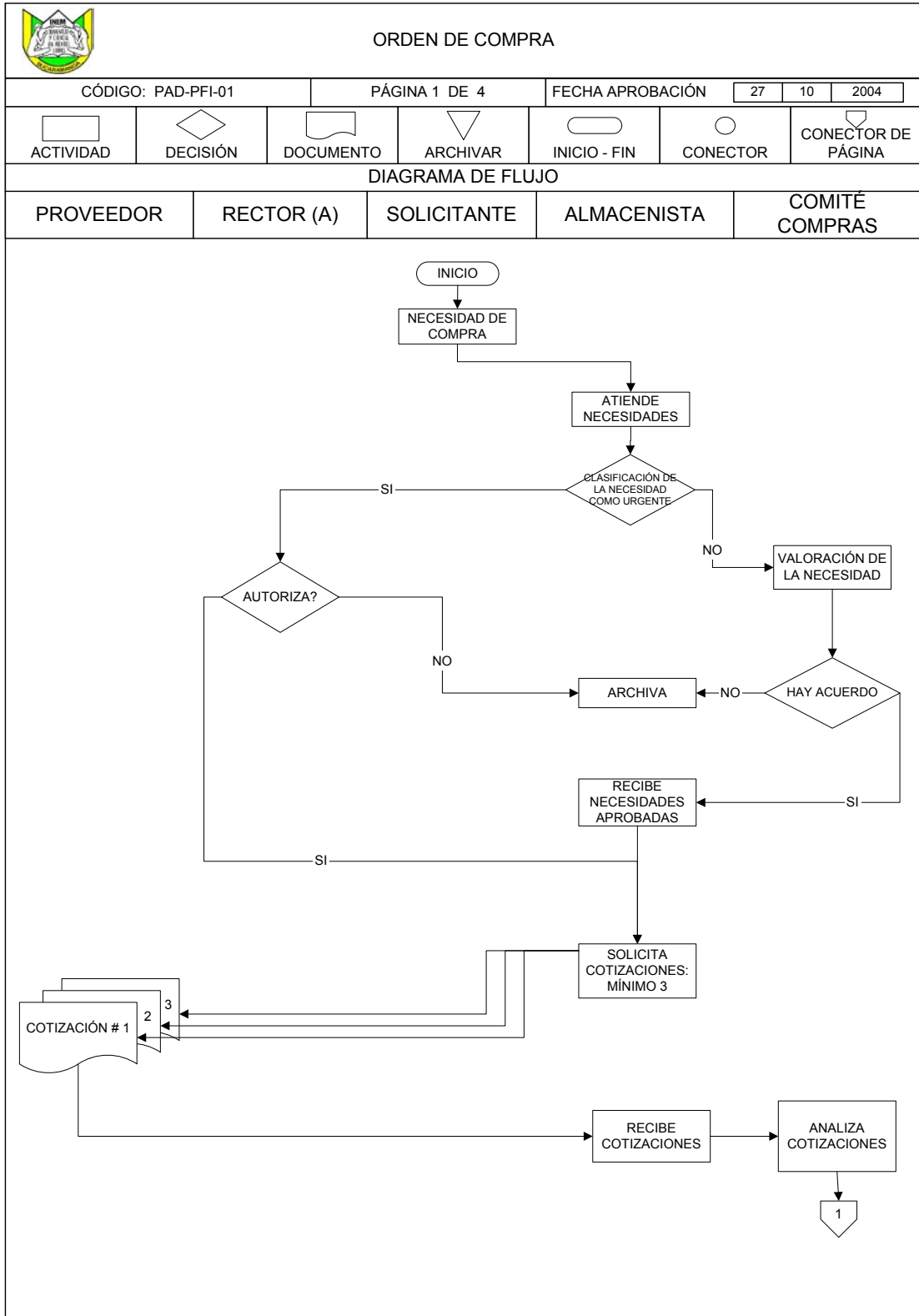
INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

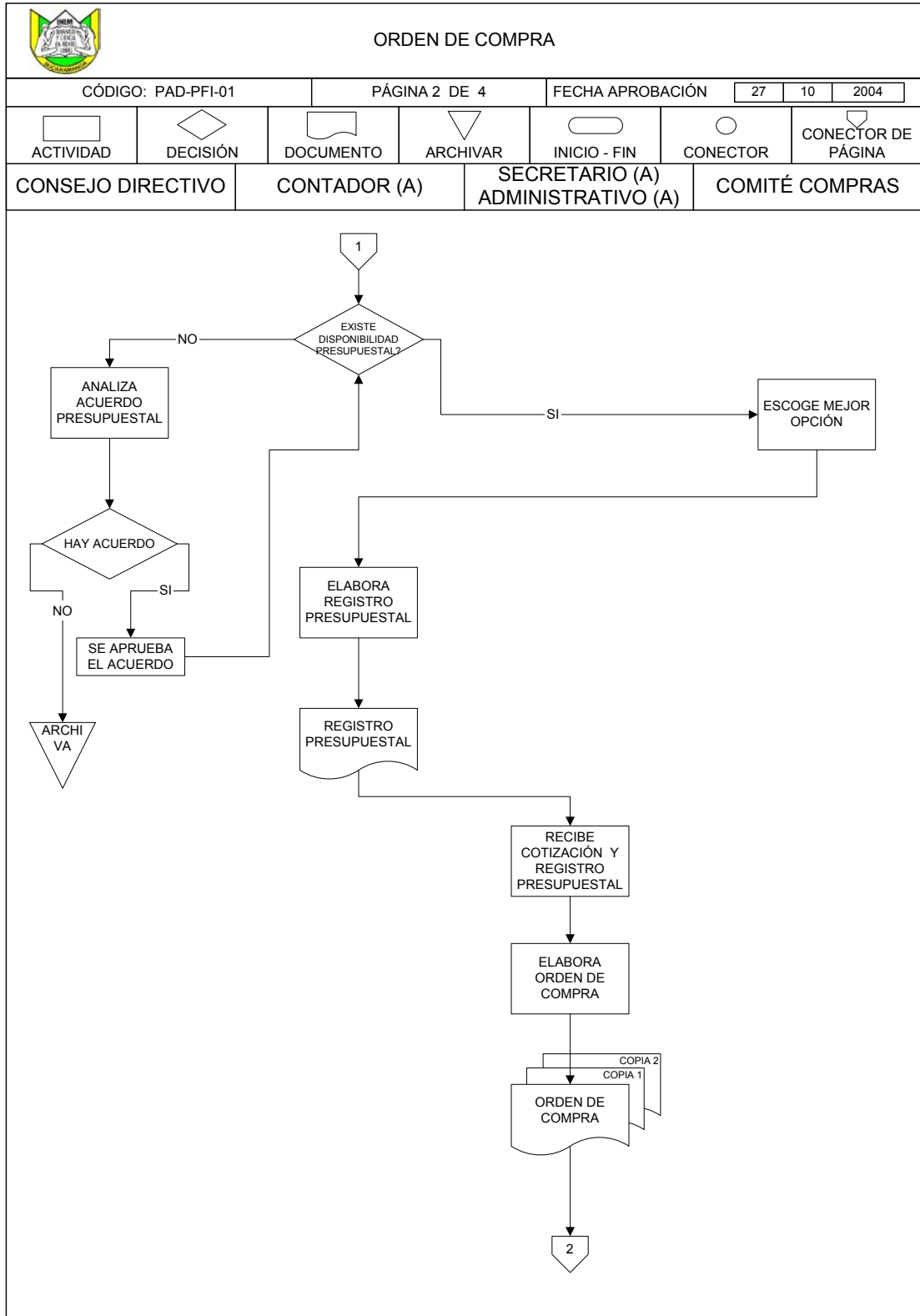


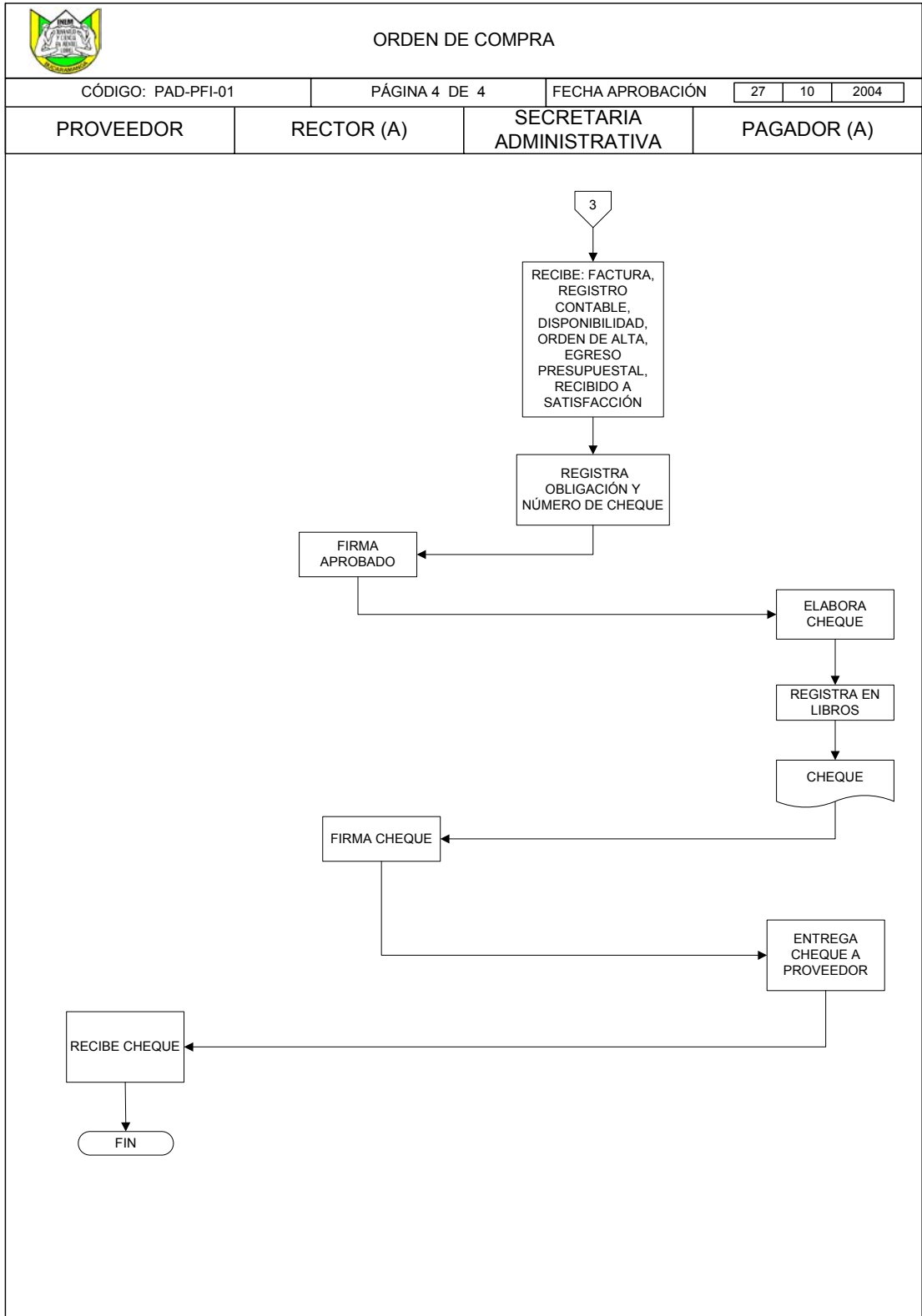
ORDEN DE COMPRA		
CÓDIGO: PAD-PFI-01	PÁGINA 3 DE 3	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
16	CONTADOR (A)	Recibe Factura firmada por Almacén y Orden de Alta para hacer el Registro Contable y elaborar la Obligación Contraída, original y copia, archiva original. Con estos documentos procede a analizar si se puede hacer el Egreso de dinero para pagar la deuda al Proveedor, si se puede hacer el Egreso entonces elabora el Egreso Presupuestal, original y copia, archiva original.
17	PAGADOR (A)	Recibe los documentos para hacer el correspondiente registro en bancos y elaborar el cheque que debe firmar Rector (a). No puede elaborar el cheque si falta uno de los documentos.
18	SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Recibe copia del Egreso Presupuestal, copia de Obligación Contraída, original de Recibido a Satisfacción, copia de Orden de Alta, Factura firmada por Almacén, copia de Orden de Compra, copia de Registro Presupuestal, cotizaciones. Revisa documentos y hace un registro de control interno, registrando obligación y número de cheque correspondiente según el Contador.
19	RECTOR (A)	Firma cheque, revisando que corresponda a la Obligación Contraída.
20	PAGADOR (A)	Entrega cheque al proveedor cuando este lo solicite haciendo el correspondiente registro en libros.


ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Contador (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 25/07/04	Fecha: 29/08/04	Fecha: 27/10/04









	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	ORDENES DE TRABAJO Y/O PRESTACION DE SERVICIOS	
CÓDIGO: PAD-PFI-02	PÁGINA 1 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar la contratación de servicios, restauración de bienes muebles, ejecución de mejora de obras para la Institución por montos hasta 4 SMLMV.

RESPONSABLES: Contador (a), Proveedor, Consejo Directivo, Rector (a), Secretario (a) Administrativo (a).


CONDICIONES:

- Con la orden de prestación de servicios se autoriza a personas naturales o jurídicas para la contratación de trabajos relacionados con: Asesorías, conferencias, representación judicial, servicios de salud distintos de los que se celebren en entidades de previsión social, edición, publicidad, sistemas de información, servicios de procesamientos de datos, vigilancia, aseo, filmaciones, alquileres, mantenimiento, reparaciones y similares, siempre y cuando el valor del servicio no exceda los 4 SMLMV.
- Con la orden de trabajo se autoriza la ejecución de obras relacionadas con la construcción, montajes, mejoras, conservación planta física, restauración de muebles e inmuebles de la Institución, siempre y cuando el valor de la obra no exceda los 4 SMLMV.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	RECTOR (A)	Atiende las necesidades de cualquier dependencia del Instituto y determina la justificación de la contratación. Si la contratación es necesaria, ordena que se presente como mínimo tres cotizaciones a la Secretaria Administrativa. En caso contrario ordena archivar la solicitud.
02	PROVEEDOR	Envía la cotización bajo las especificaciones solicitadas.
03	RECTOR (A)	Recibe las cotizaciones y junto con el Contador determinan la Disponibilidad Presupuestal. Si la hay escogen la mejor opción. En caso de no haberla acuden al Consejo Directivo.
04	CONSEJO DIRECTIVO	Estudia la solicitud para hacer un Acuerdo Presupuestal, si la necesidad es justificada, entonces se hace el Acuerdo Presupuestal concerniente al Fondo Educativo se pide ayuda a la asociación de padres de familia. En caso contrario se archiva la solicitud hasta que haya disponibilidad
05	SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Recibe de Rector (a) la opción seleccionada a contratar y procede a elaborar la Orden de Trabajo o la Orden de Prestación de Servicio bajo las condiciones inicialmente expuestas, la elabora en original y dos copias, archiva la copia. Presenta la Orden de Trabajo o la Orden de Prestación de Servicios a la Rector (a) para ser firmados.
06	CONTADOR (A)	Con la Orden de Trabajo o la Orden de Prestación de Servicios elabora el Registro Presupuestal, en original y envía estos documentos a la Secretaria Administrativa.
07	SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Recibe la Orden de Trabajo o la Orden de Prestación de Servicios, con original de Registro Presupuestal, firmado por Rector (a) y contador. Estos documentos los entrega al contratista con la Orden para ejecutar el trabajo.

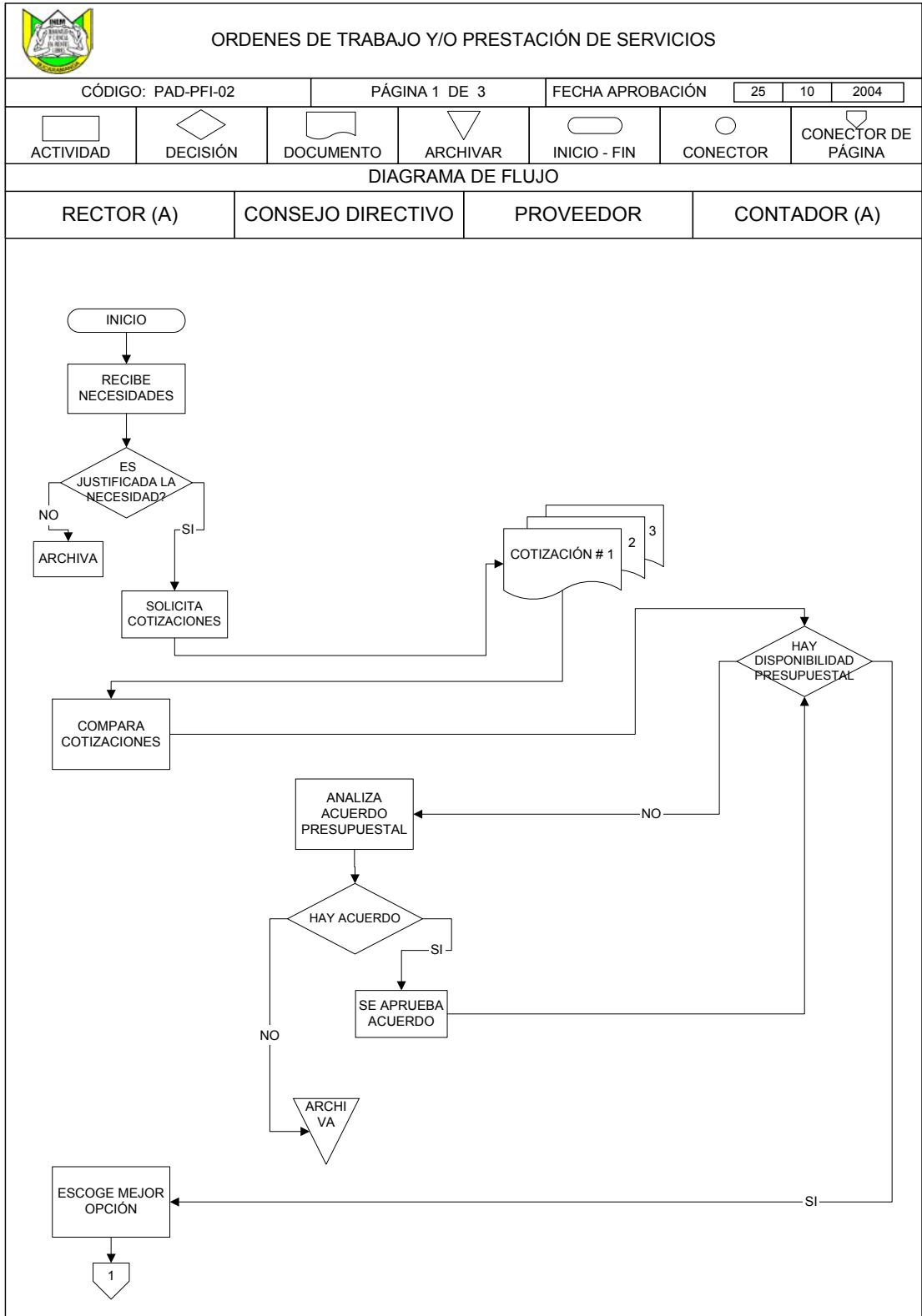
INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

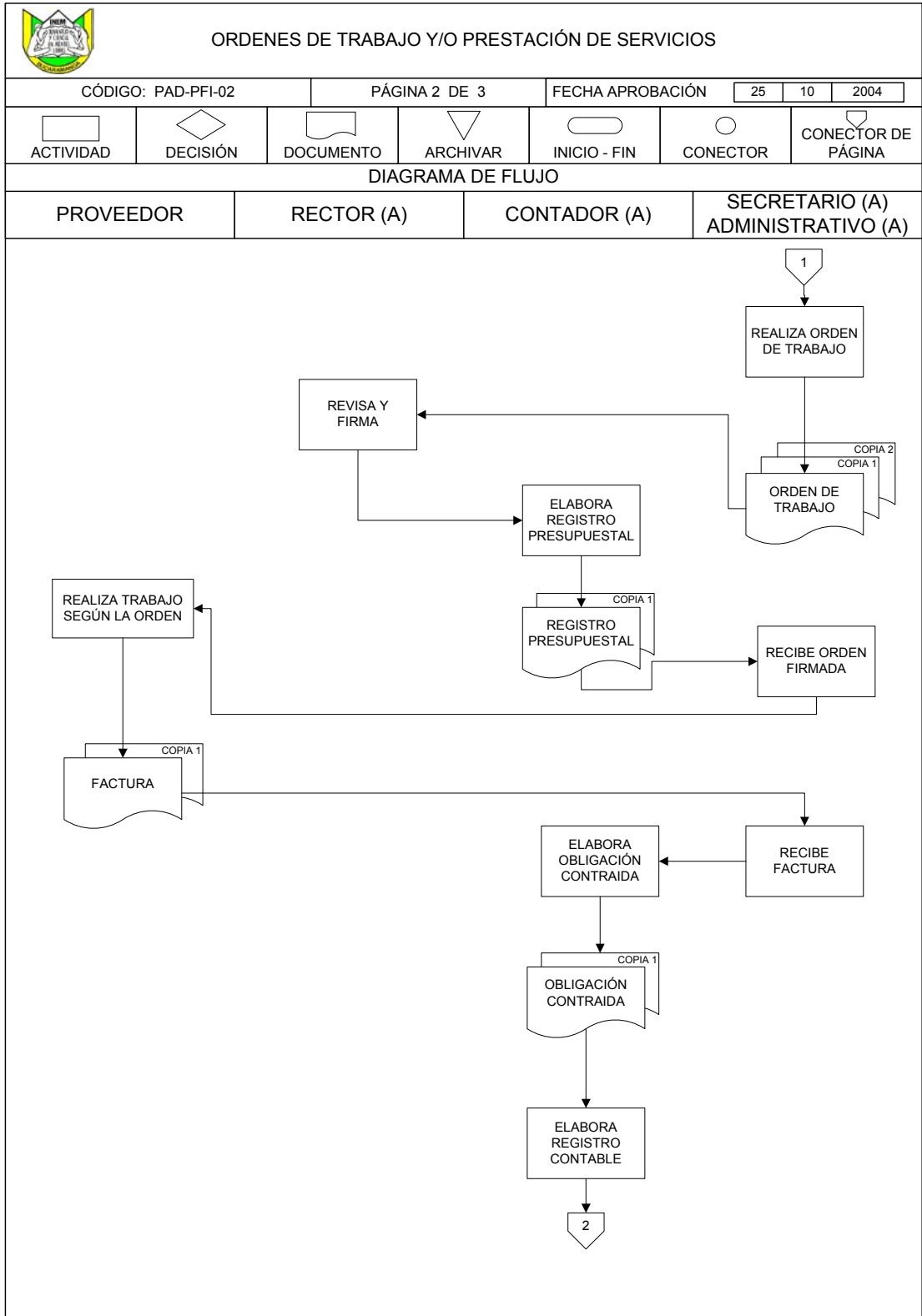


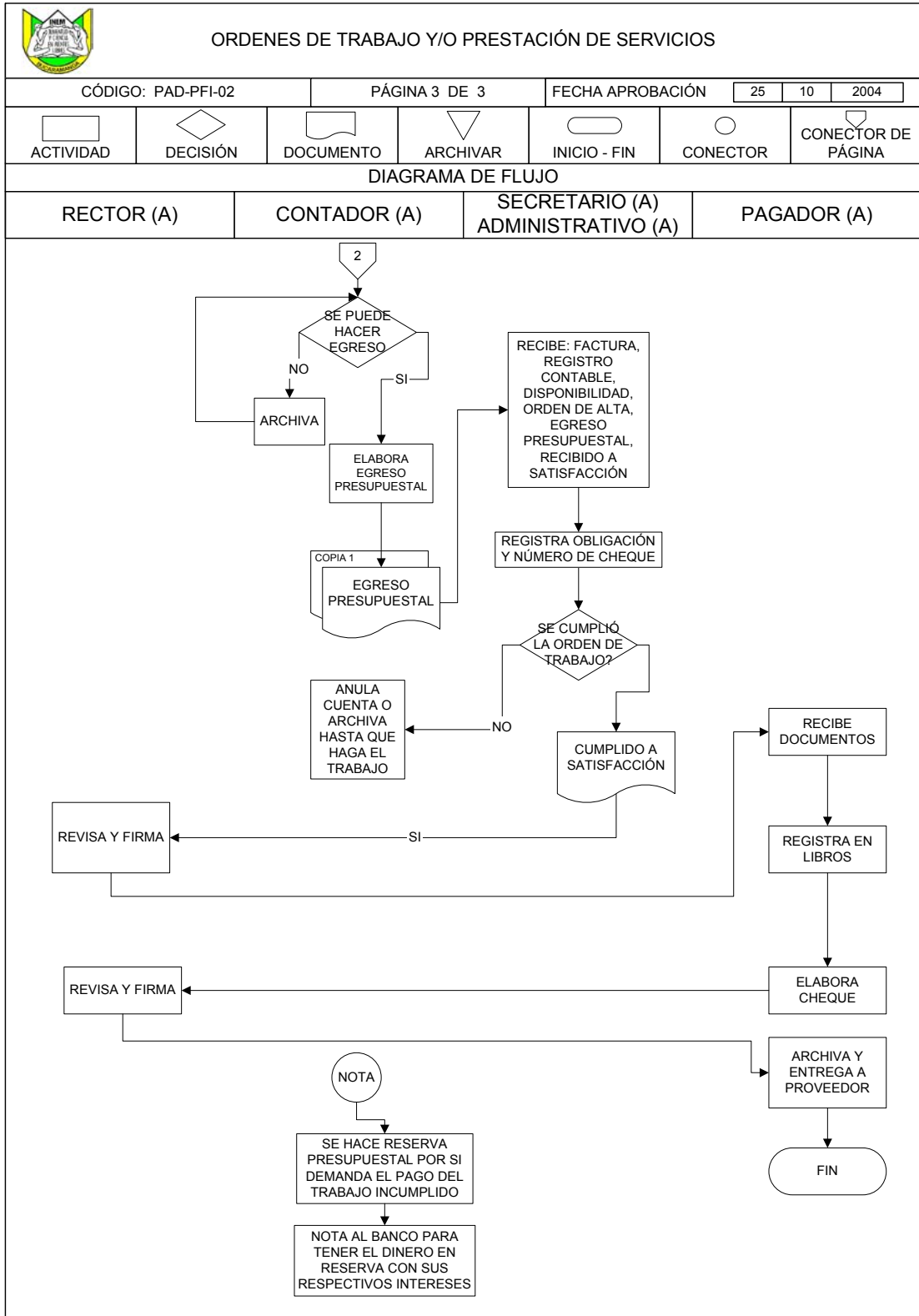
	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	ORDENES DE TRABAJO Y/O PRESTACION DE SERVICIOS	
CÓDIGO: PAD-PFI-02	PÁGINA 2 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
08	PROVEEDOR	Ejecuta la orden de trabajo. Entrega cuenta de cobro al terminar el trabajo.
09	SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Recibe cuenta de cobro y la envía al Contador.
10	CONTADOR (A)	Con la cuenta de cobro elabora la Obligación Contraída, en original y copia, archiva el original; elabora el Registro Contable. Con estos documentos procede a hacer el Egreso para pagar la deuda al Contratista, elabora el egreso en original y copia, archiva el original.
11	SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Recibe y revisa los documentos y hace un registro de control interno, de la obligación y número de cheque. Supervisa el trabajo y determina según la Orden de trabajo si se cumplió o no con lo ordenado, si se cumplió elabora la calificación del servicio en el documento Cumplido a Satisfacción. En caso contrario se archiva la cuenta hasta que cumpla con el objetivo del trabajo.
12	CONTADOR (A)	En el caso de no cumplir la orden de trabajo o la prestación de servicio por parte del contratista el Contador puede anular la cuenta después de 6 meses, haciendo una reserva presupuestal.
13	PAGADOR (A)	Recibe los documentos y hace el correspondiente registro en bancos y elabora el cheque. No puede elaborar el cheque si falta uno de los documentos.
14	RECTOR (A)	Firma cheque, revisando la documentación correspondiente.
15	PAGADOR (A)	Recibe los documentos, archiva y entrega cheque al Contratista haciendo el registro en libros.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Contador (a), Pagador (a), Secretario (a) Administrativo (a),	Cargo: Rector (a)
Fecha: 01/08/04	Fecha: 28/08/04	Fecha: 25/10/04









	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	CONTRATO DE TRABAJO	
CÓDIGO: PAD-PFI-03	PÁGINA 1 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar la contratación de servicios, elaboración de bienes muebles y/o ejecución de obras para las instalaciones de la Institución, mediante contratos de trabajo directo por montos superiores a 4 SMLMV hasta 20 SMLMV.


RESPONSABLES: Proveedor, Secretario (a) Administrativo (a), Rector (a), Contador (a), Pagador (a).

CONDICIONES:

- Sin ninguna excepción la ejecución de este procedimiento requiere la suscripción de contrato escrito con formalidades plenas.

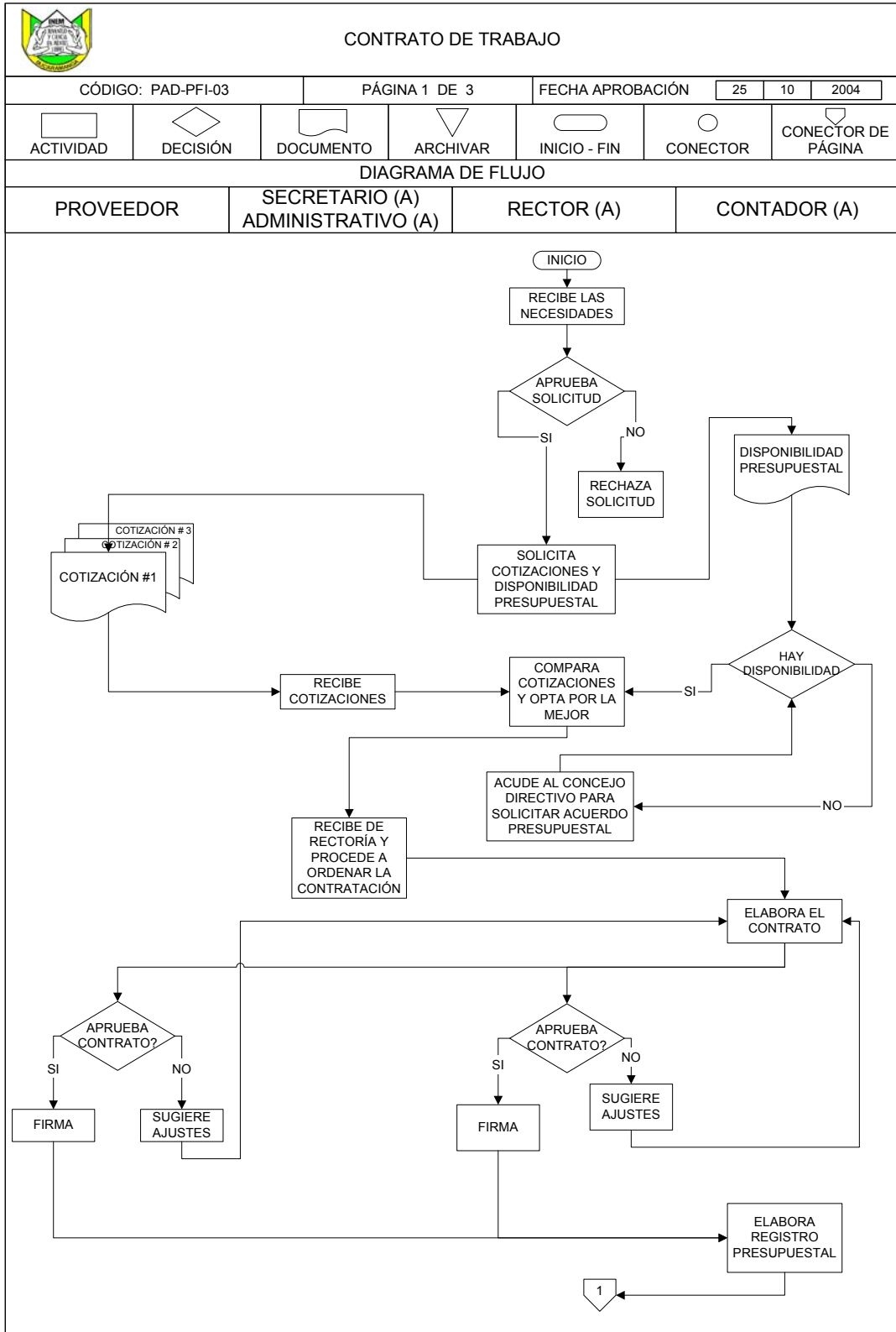
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	RECTOR (A)	Atiende las necesidades de cualquier dependencia del Instituto y determina la justificación de la contratación. Si la contratación es necesaria, ordena que se presente como mínimo tres cotizaciones a la Secretaria Administrativa. En caso contrario ordena archivar la solicitud.
02	PROVEEDOR	Envía la cotización bajo las condiciones especificadas.
04	SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Recibe las cotizaciones y las envía a la Rector (a)
05	RECTOR (A)	Recibe las cotizaciones y junto con el Contador determinan la Disponibilidad Presupuestal. Si la hay escogen la mejor opción. En caso de no haberla acuden al Consejo Directivo.
06	CONSEJO DIRECTIVO	Estudia la solicitud para hacer un Acuerdo Presupuestal, si la necesidad es justificada, entonces se hace el Acuerdo Presupuestal concerniente al Fondo Educativo o se pide ayuda a la asociación de padres de familia. En caso contrario se archiva la solicitud hasta que haya disponibilidad.
07	SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Recibe de Rector (a) la opción seleccionada y procede a ordenar la contratación.
08	CONTADOR (A)	Elabora el contrato según normas establecidas por ambas partes, Instituto y Contratista, y por las normas establecidas en la ley.
09	RECTOR (A)	Revisa el contrato de trabajo elaborado por el contador para determinar si esta conforme a los requerimientos solicitados o llegar a un acuerdo con el Contratista. Recomienda hacer ajustes al contador en caso que no este conforme con el contrato.

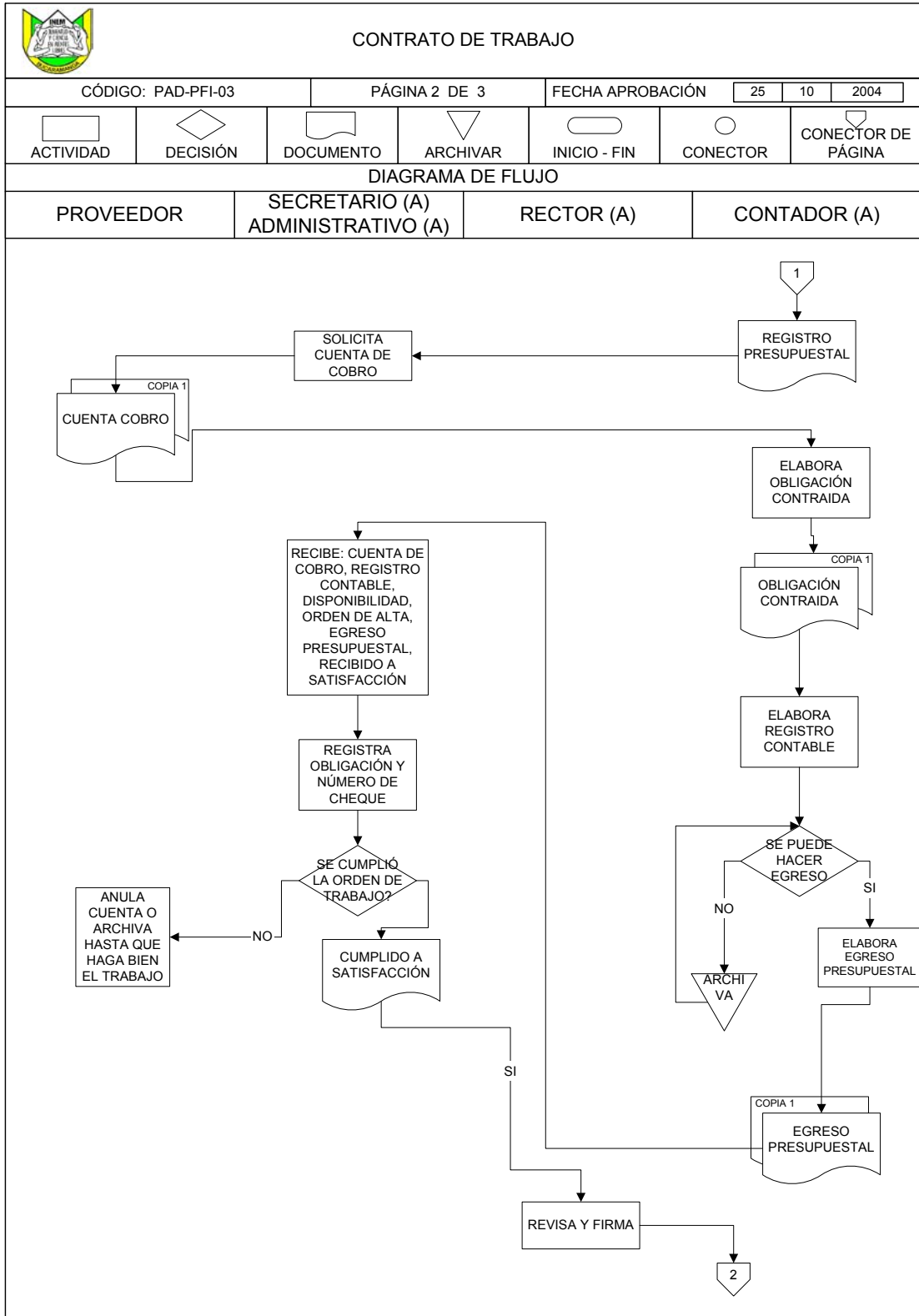


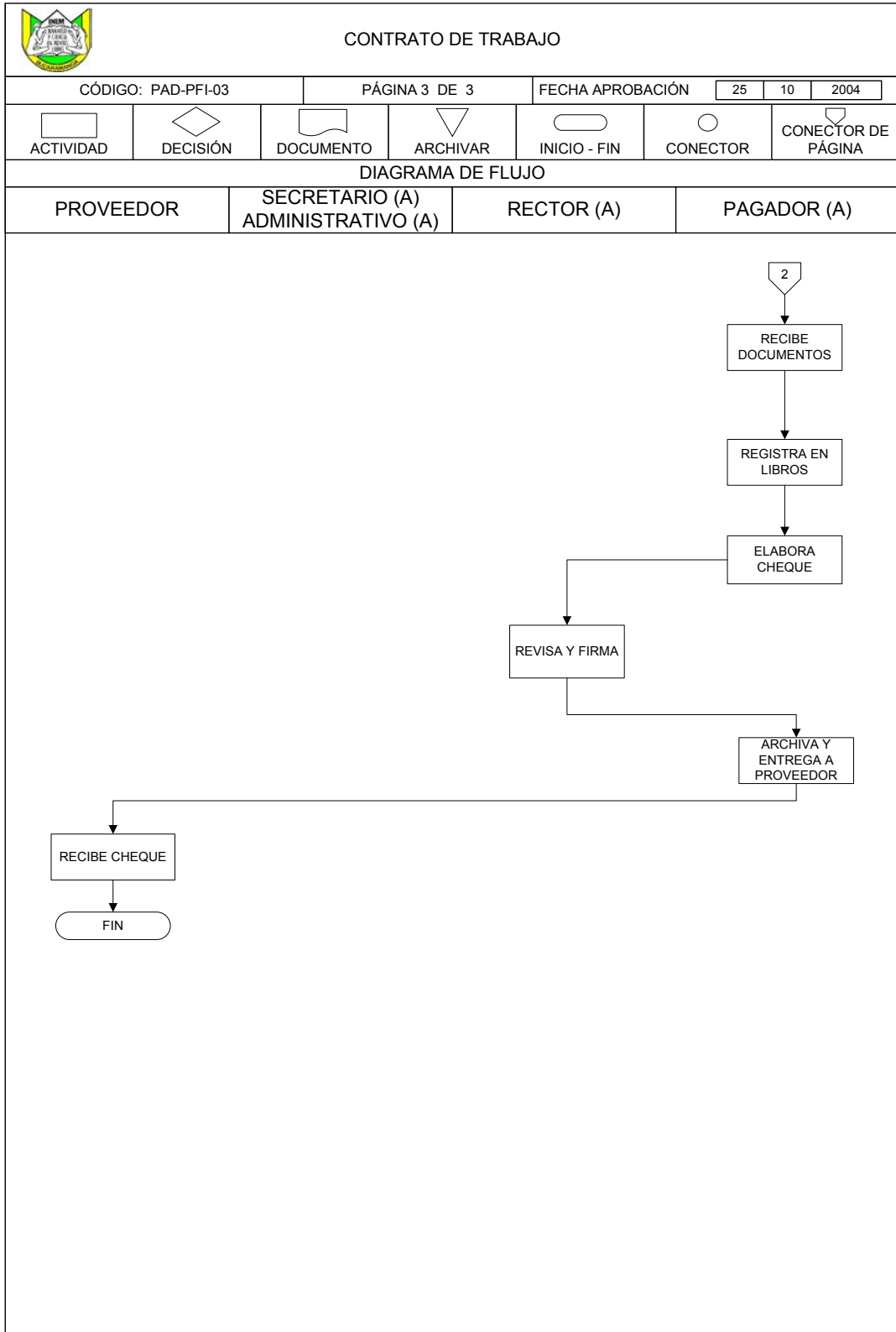
	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	CONTRATO DE TRABAJO	
CÓDIGO: PAD-PFI-03	PÁGINA 2 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
10	PROVEEDOR	Revisa el contrato de trabajo elaborado por el contador para determinar si esta conforme a los requerimientos solicitados o llegar a un acuerdo con la Rector (a).
11	CONTADOR (A)	Elabora el Registro Presupuestal cuando el contrato este firmado por ambas partes, contratista e Instituto.
12	SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Recibe cuenta de cobro y la envía al Contador.
13	CONTADOR (A)	Con la cuenta de cobro elabora la Obligación Contraída, original y copia, la copia queda con el contratista; elabora el Registro Contable. Con estos documentos procede a analizar si se puede hacer el Egreso de dinero para pagar la deuda al Contratista, si se puede hacer el Egreso entonces elabora el Egreso Presupuestal, original y copia, archiva copia. En caso de que no pueda hacerse el Egreso Presupuestal se procede a archivar la Obligación Contraída hasta que se pueda hacer el egreso.
14	SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Recibe y revisa los documentos y hace un registro de control interno, de la obligación y número de cheque. Supervisa el trabajo y determina según el contrato de trabajo si se cumplió o no con lo pactado, si se cumplió elabora la calificación del servicio. En caso contrario se archiva la cuenta hasta que cumpla con el objetivo del trabajo.
15	CONTADOR (A)	En el caso de no cumplir el contrato de trabajo por parte del contratista el Contador puede anular la cuenta después de 6 meses, haciendo una reserva presupuestal.
16	PAGADOR (A)	Recibe los documentos y hace el correspondiente registro en bancos y elabora el cheque. No puede elaborar el cheque si falta uno de los documentos.
17	RECTOR (A)	Firma cheque, revisando la documentación correspondiente.
18	PAGADOR (A)	Recibe los documentos, archiva y entrega cheque al Contratista haciendo el registro en libros.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Contador (a), Pagador (a), Secretario (a) Administrativo (a).	Cargo: Rector (a)
Fecha: 08/08/04	Fecha: 30/08/04	Fecha: 25/10/04









	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	INVITACION PUBLICA	
CÓDIGO: PAD-PFI-04	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar la contratación de servicios, elaboración de bienes muebles y/o ejecución de obras para las instalaciones de la Institución, mediante un proceso de licitación por montos superiores a 20 SMLMV hasta 125 SMLMV.

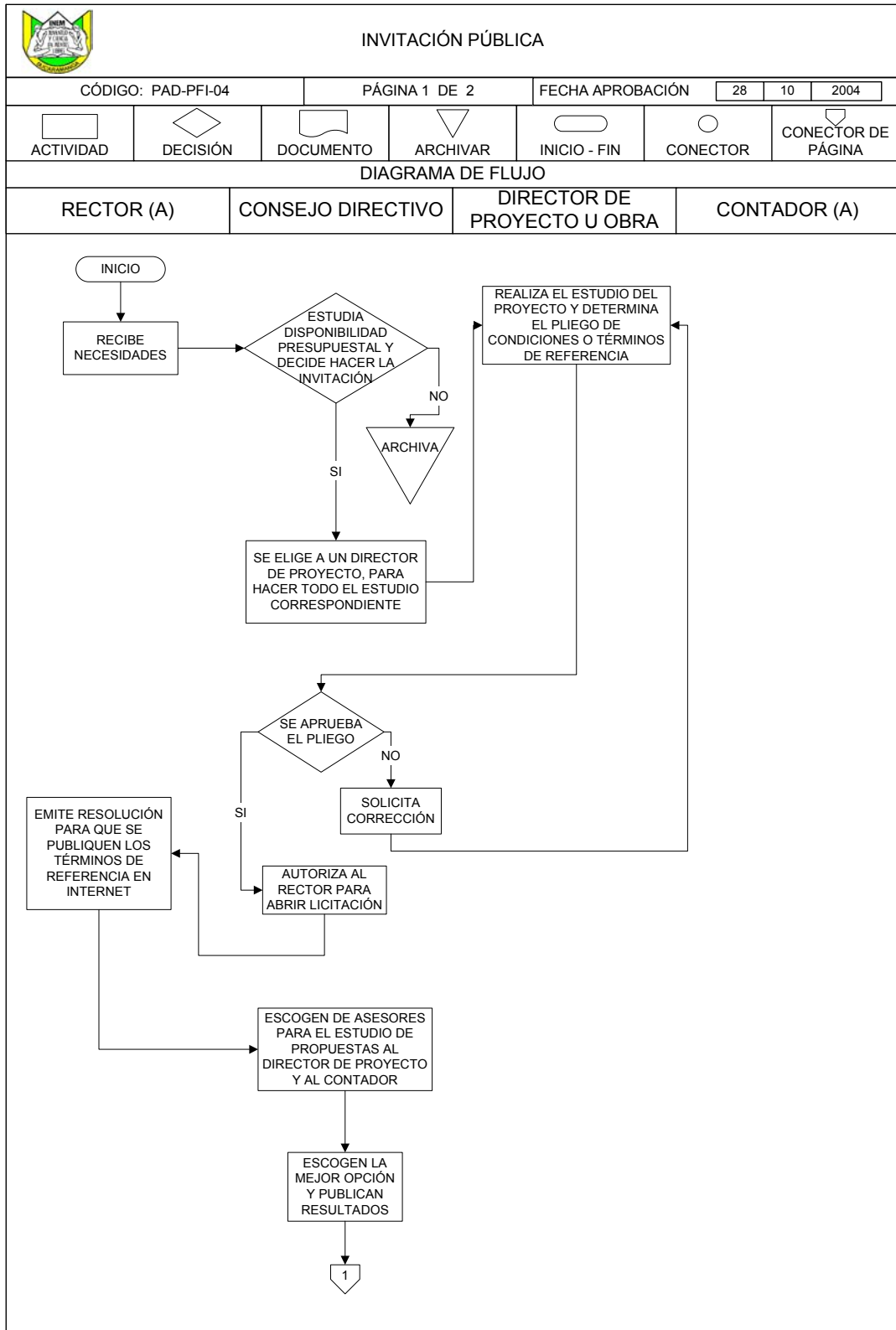
RESPONSABLES: Rector (a), Contador (a), Consejo Directivo, Asesor de Proyecto.

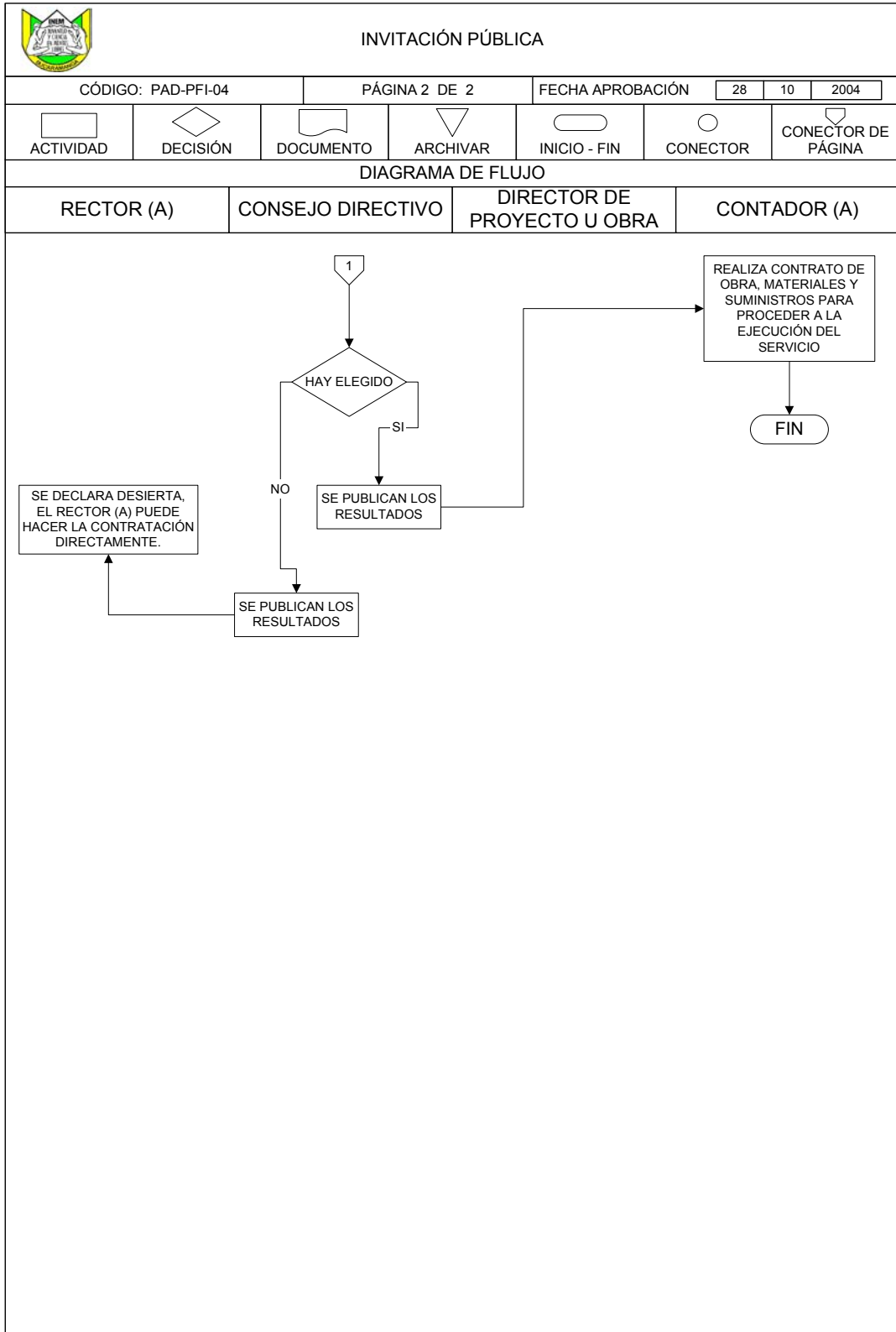
CONDICIONES:

- Se encuentran incluidos los contratos de suministros.
- El proceso debe ajustarse a las normas establecidas en la ley para tal fin según el Código contencioso administrativo.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	RECTOR (A)	Atiende las necesidades de cualquier dependencia del Instituto y determina la justificación para ser llevadas ante el Consejo Directivo. De lo contrario las archiva.
02	CONSEJO DIRECTIVO	Solicita la disponibilidad Presupuestal al Contador y asesoría en el proceso de licitación pública. Si hay la disponibilidad presupuestal y el Consejo considera que se debe hacer la licitación, se procede a buscar a un asesor de proyecto para que haga el estudio del proyecto y se responsabilice por el mismo, se elabora un contrato de trabajo con el asesor de proyecto.
03	ASESOR DE PROYECTO	Asume la responsabilidad de la licitación, estudia y coloca el pliego de condiciones o términos de referencia ante el Consejo Directivo para que sean aprobados o no aprobados.
04	CONSEJO DIRECTIVO	Estudia el pliego de condiciones suministrado por el director de proyecto y decide su aprobación o hacerle modificaciones de acuerdo a la ley. Aprobado el pliego de condiciones el consejo autoriza a la Rector (a) para la publicación en Internet.
05	RECTOR (A)	Aprobada por el Consejo directivo la Rector (a) ordena la elaboración de la resolución para hacer pública la licitación y establece los términos de referencia de acuerdo a la ley.
06	CONSEJO DIRECTIVO	Recibe las propuestas para su estudio contando con la asesoría del contador y del asesor de proyecto, para seleccionar la mejor. Publican los resultados del estudio. Si la licitación es declarada desierta queda en manos de la Rector (a) para que se haga un contrato de trabajo directo. Si la licitación es adjudicada se procede a elaborar el contrato, por el secretario de Consejo Directivo o el contador en caso de ser requerido. Luego se procede a la ejecución de la obra.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Contador (a), Pagador (a), Secretario (a) Administrativo (a).	Cargo: Rector (a)
Fecha: 12/08/04	Fecha: 2/09/04	Fecha: 28/10/04







	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	LICITACIÓN PUBLICA	
CÓDIGO: PAD-PFI-05	PÁGINA 1 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar la contratación de servicios, elaboración de bienes muebles y/o ejecución de obras para las instalaciones de la Institución, mediante un proceso de licitación por montos superiores a 125 SMLMV.

RESPONSABLES: Rector (a), Director de proyecto, Consejo Directivo, Contador.


CONDICIONES:

- Se encuentran incluidos los contratos de suministros.
- El proceso debe acogerse a las normas establecidas en la ley para tal fin según el Código contencioso administrativa.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	RECTOR (A)	Atiende las necesidades de cualquier dependencia del Instituto y determina la justificación para ser llevadas ante el Consejo Directivo. De lo contrario las archiva.
02	CONSEJO DIRECTIVO	Solicita la disponibilidad Presupuestal al Contador y asesoría en el proceso de licitación pública. Si hay la disponibilidad presupuestal y el Consejo considera que se debe hacer la licitación, se procede a buscar a un asesor de proyecto para que haga el estudio del proyecto y se responsabilice por el mismo, se elabora un contrato de trabajo con el asesor de proyecto.
03	ASESOR DE PROYECTO	Asume la responsabilidad de la licitación, estudia y coloca el pliego de condiciones o términos de referencia ante el Consejo Directivo para que sean aprobados o no aprobados.
04	CONSEJO DIRECTIVO	Estudia el pliego de condiciones suministrado por el director de proyecto y decide su aprobación o hacerle modificaciones de acuerdo a la ley. Aprobado el pliego de condiciones el consejo autoriza a la Rector (a) para la publicación en el periódico.
05	RECTOR (A)	Aprobada por el Consejo directivo la Rector (a) ordena la elaboración de la resolución para hacer pública la licitación y establece los términos de referencia de acuerdo a la ley.

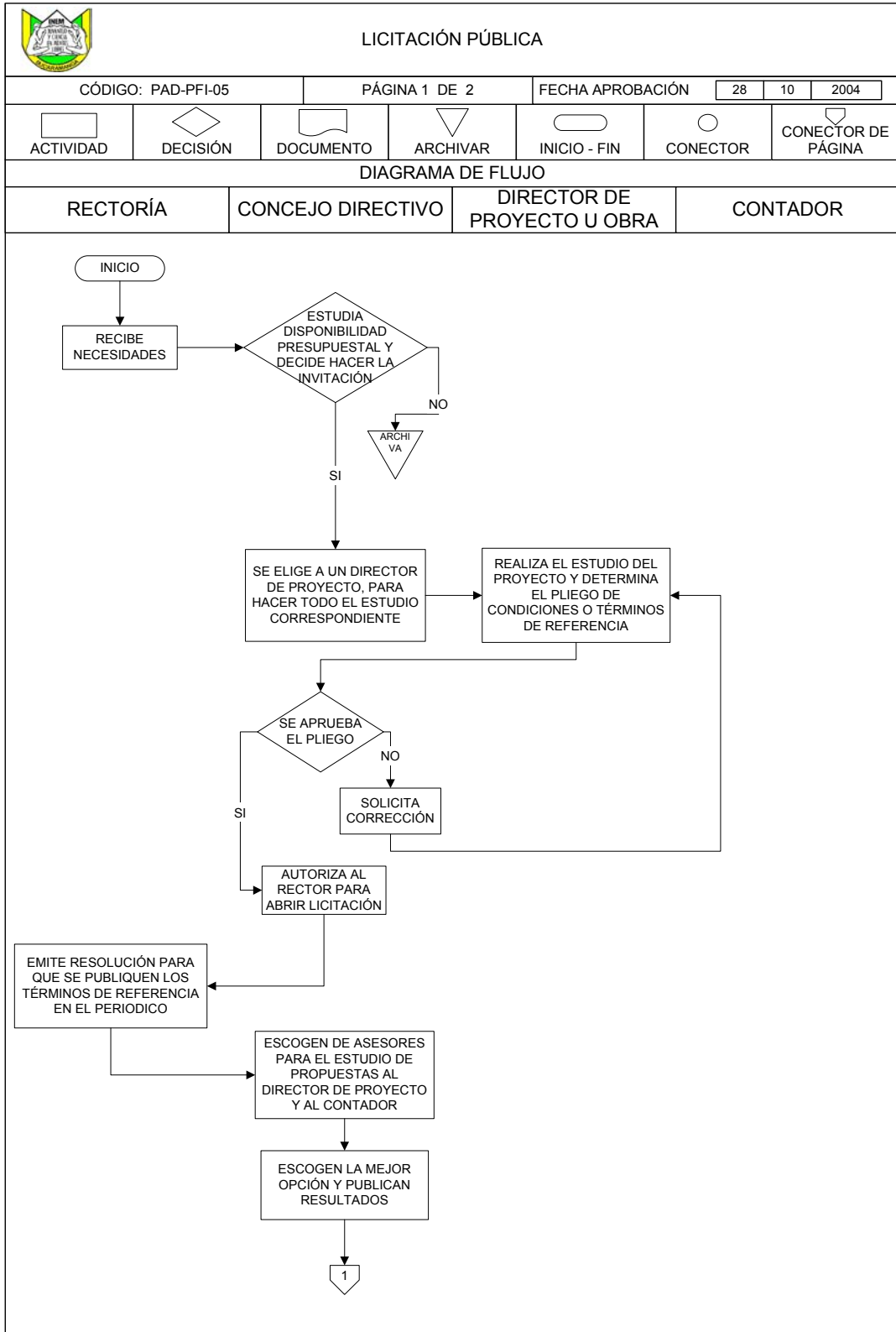
INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

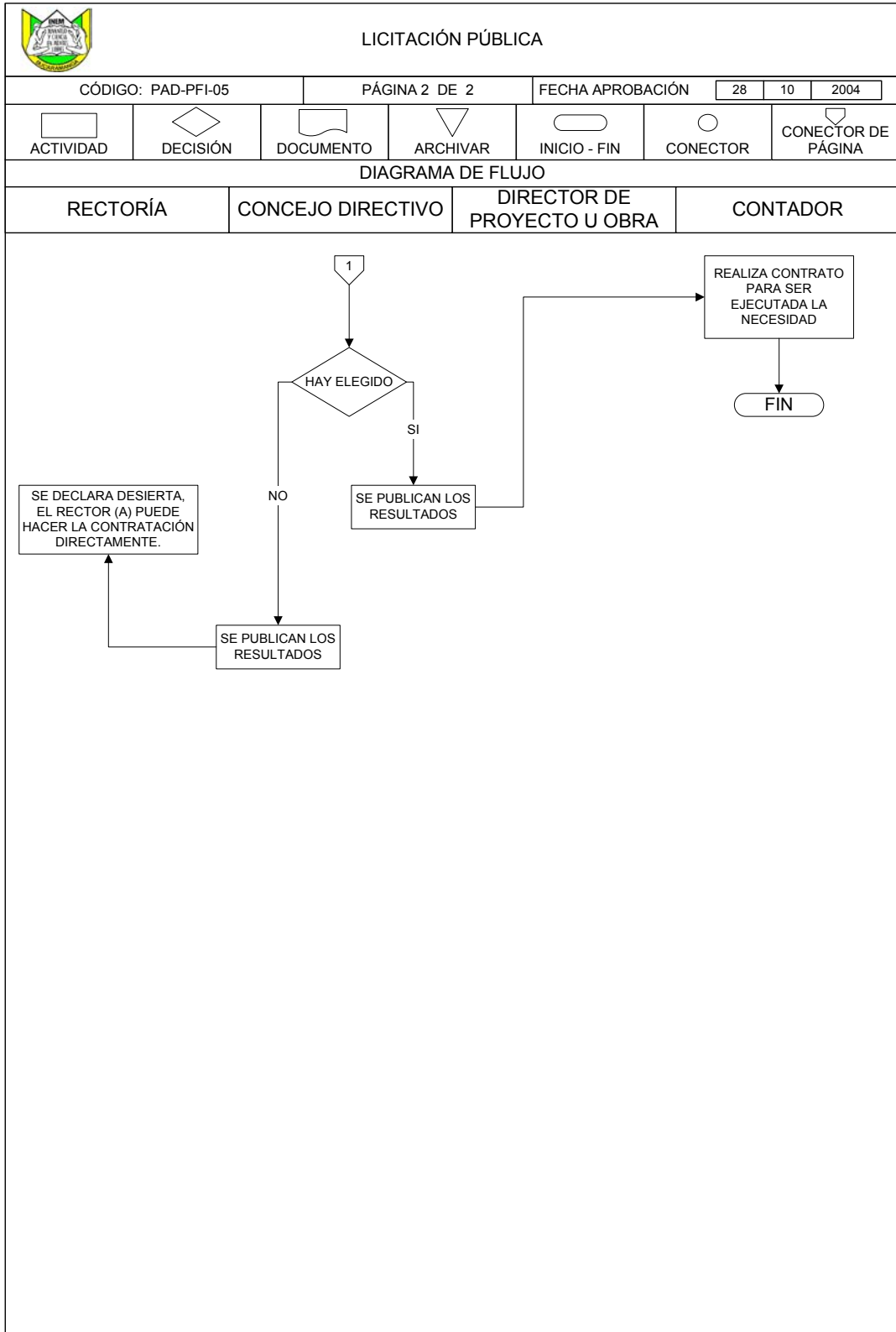


	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	LICITACIÓN PUBLICA	
CÓDIGO: PAD-PFI-05	PÁGINA 2 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		


PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
06	CONSEJO DIRECTIVO	<p>Recibe las propuestas para ser estudiadas apoyándose en la asesoría del contador y el director de proyecto si es necesario, analiza las propuestas y optan por la mejor.</p> <p>Hacen la publicación de los resultados otorgando la licitación o declarándola desierta justificando las razones para cada caso.</p> <p>Si la licitación es declarada desierta queda en manos de la Rector (a) para que se haga un contrato de trabajo directo.</p> <p>Si la licitación es adjudicada se procede a elaborar el contrato, el contrato lo elabora el secretario de Consejo Directivo o el contador en caso de ser solicitado.</p> <p>Luego de lo cual se procede a la ejecución de la obra.</p>

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a).	Cargo: Rector (a).
Fecha: 12/08/04	Fecha: 02/09/04	Fecha: 28/10/04







	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	CAJA MENOR	
CÓDIGO: PAD-PFI-06	PÁGINA 1 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Atender los gastos de menor cuantía y de solución inmediata necesidades imprevistas.

RESPONSABLES: Pagador (a).


- **Responsable:** Pagaduría es responsable del manejo de los fondos de caja menor.
- **Solicitante:** cargo o dependencia que solicita la cancelación de un bien o servicio por caja menor.

CONDICIONES:

- No se podrá realizar con fondos de caja menor las siguientes operaciones: fraccionar compras de un mismo elemento, realizar desembolsos con destino a órganos diferentes de su propia Institución, efectuar pago de contratos, reconocer y pagar gastos por concepto de servicios personales, pasajes y viáticos, las contribuciones que establezca la ley sobre la nómina, cesantías y pensiones, cambiar cheque o efectuar préstamos.
- El monto de la Caja menor es de 540.000 y después de llevar el 70% de la caja ejecutada se debe hacer el reembolso.
- El límite máximo para cada desembolso es del diez por ciento (10%) del valor de la caja menor.
- El responsable de la caja menor no entregará recursos a una solicitante que tenga pendiente la legalización de algún gasto.
- Sólo podrá responsabilizarse de una caja menor personal vinculado laboralmente con la Institución.
- Se debe realizar los descuentos y retenciones establecidos por las normas vigentes.

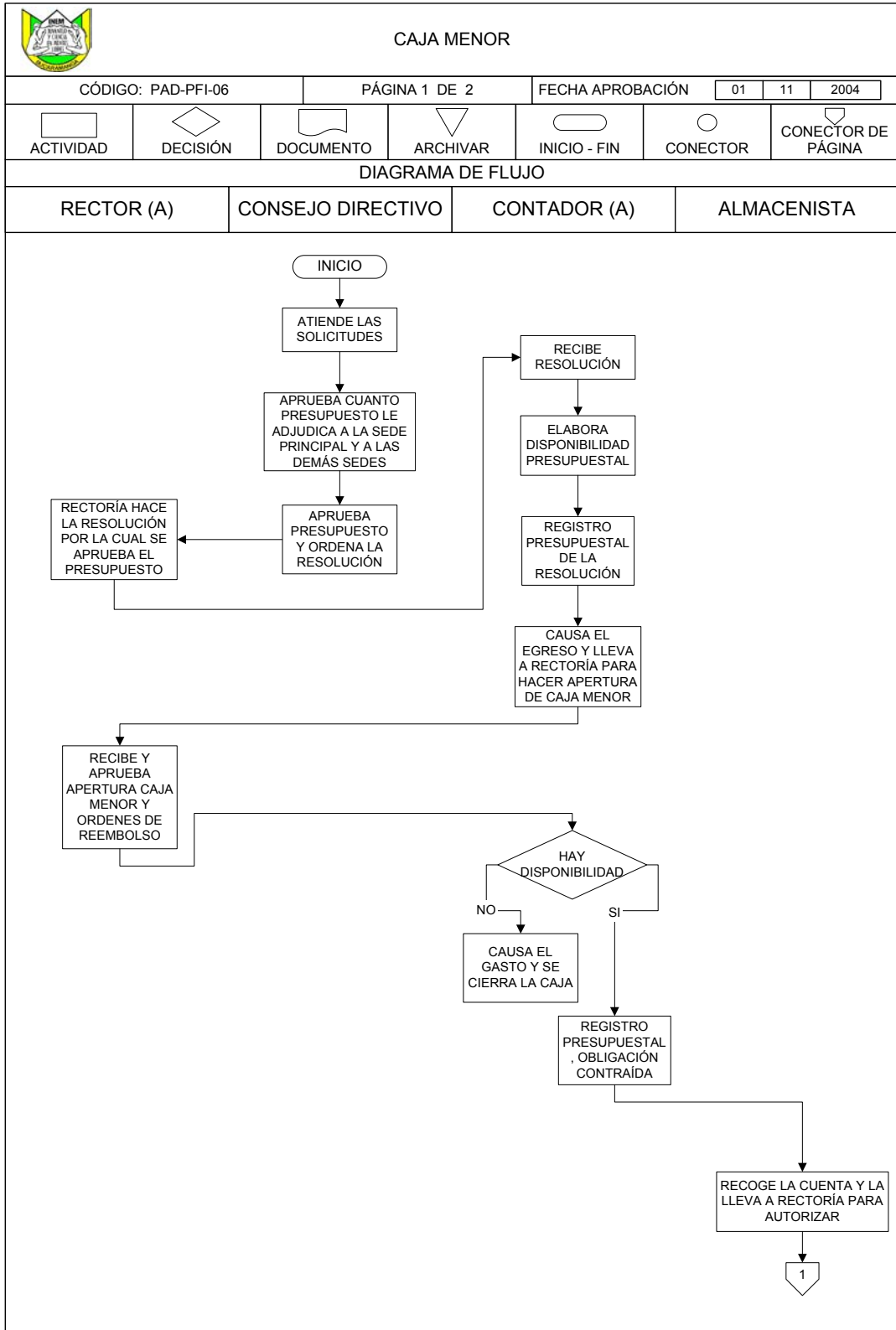
PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	CONSEJO DIRECTIVO	Atiende la solicitud de la sede principal INEM y de las sedes anexas para solicitar una caja menor a su favor justificando la necesidad, monto, concepto de gastos y frecuencia de los mismos. Estudia y analiza la solicitud de caja menor, y si ésta es viable verifica la disponibilidad de efectivo y ordena la resolución en donde define: responsable de la caja, conceptos de gastos autorizados cobertura y monto.
02	RECTOR (A)	Elabora la resolución y tramita la solicitud para la creación de la caja menor.
03	CONTADOR	Recibe la resolución aprobada, elabora la disponibilidad presupuestal, hace el registro presupuestal de la resolución, causa el egreso y lleva a Rector (a) para hacer apertura de caja menor.
04	RECTOR (A)	Recibe las órdenes de reembolso de las cajas menores y pide la disponibilidad presupuestal para hacer el desembolso. Con base en esto autoriza al contador para hacer o no el egreso presupuestal.
05	CONTADOR (A)	Elabora disponibilidad presupuestal. Si hay disponibilidad elabora el registro presupuestal, obligación contraída, egreso presupuestal. Si no hay disponibilidad causa el gasto y se cierra la caja.

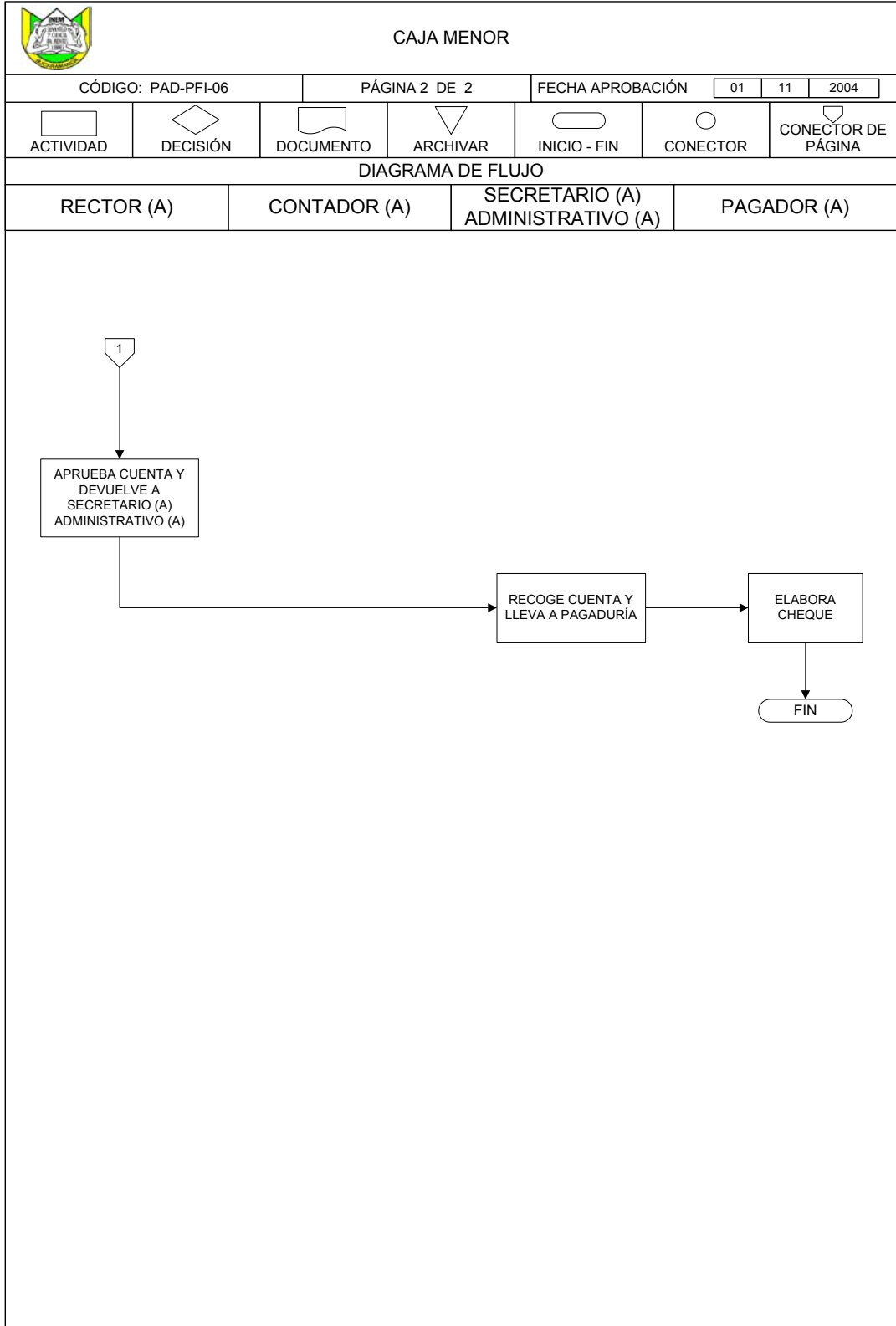


	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	CAJA MENOR	
CÓDIGO: PAD-PFI-06	PÁGINA 2 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

06	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	Recibe y revisa los documentos y hace un registro de control interno, los lleva a Rector (a) para autorizar el desembolso.
07	RECTOR (A)	Firma cuenta, autorizando el desembolso. Autoriza para elaborar cheque.
08	PAGADOR (A)	Elabora cheque y hace el registro correspondiente

ELABORADORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Pagador (a), Rector (a).	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 08/09/04	Fecha: 01/11/04







	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	MOVIMIENTO BANCARIO	
CÓDIGO: PAD-PFI-07	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Corroborar la información bancaria suministrada por las entidades crediticias sobre todos los movimientos financieros que se han realizado.

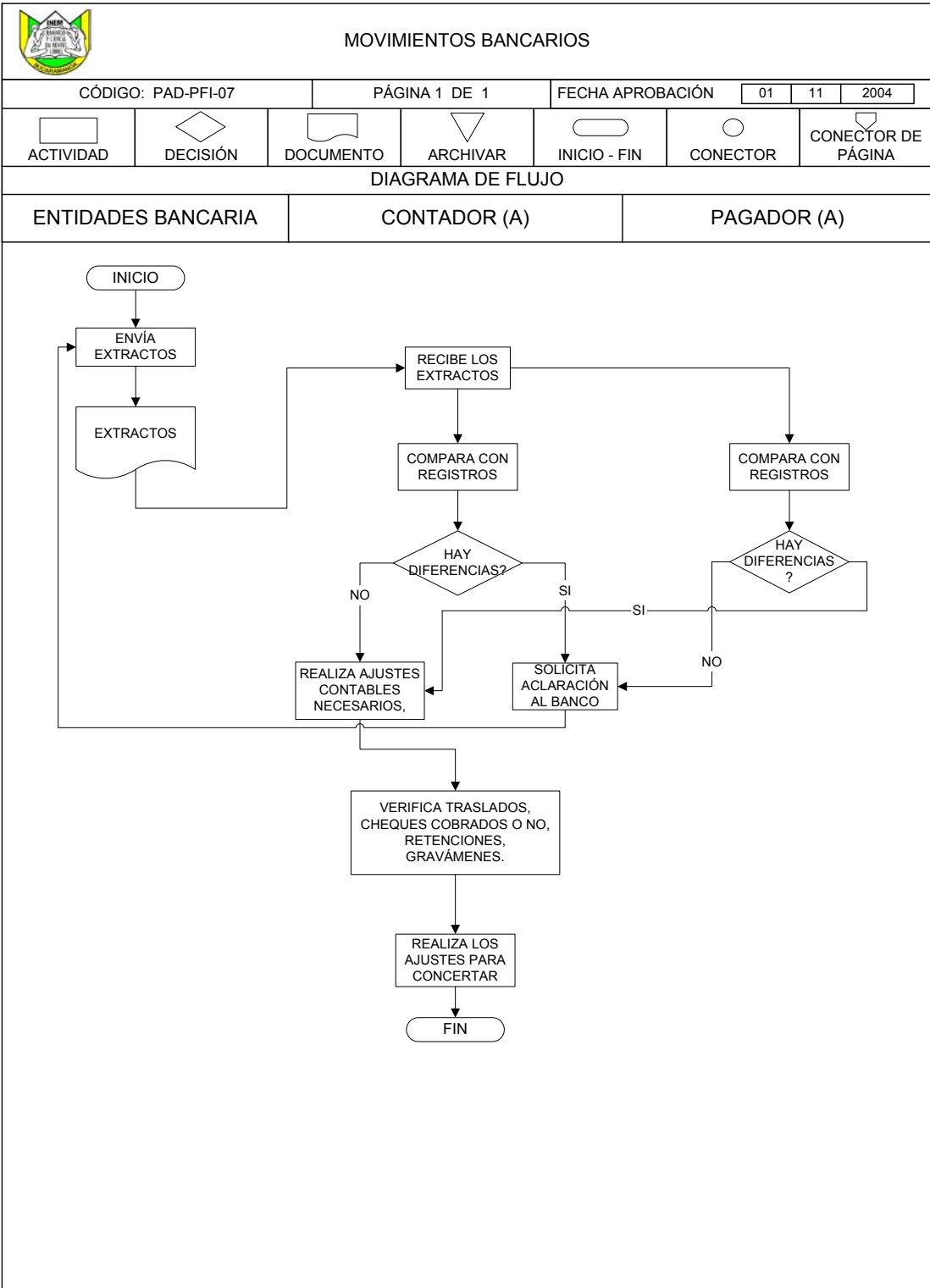
RESPONSABLES: Contador (a).

CONDICIONES:


- Siempre mantener activa la cuenta de ahorros de la Institución.
- Acuerdos establecidos por el Banco y la Institución.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	ENTIDADES BANCARIAS	Envía los extractos bancarios a la Institución. Envía las aclaraciones que sean solicitadas por la Institución.
02	CONTADOR	Compara con registros, si hay diferencias solicita la aclaración a la entidad bancaria. En caso contrario realiza los ajustes necesarios. Verifica traslados, cheques cobrados o no, retenciones, gravámenes. Realiza los ajustes para concertar.
03	PAGADOR (A)	Compara con registros, si hay diferencias solicita la aclaración a la entidad bancaria. En caso contrario realiza los ajustes necesarios.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Pagador (a).	Cargo: Rector (a).
Fecha: 16/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 01/11/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	INGRESO DE ELEMENTOS DE CONSUMO AL INVENTARIO	
CÓDIGO: PAD-PIN-01	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Realizar el registro e ingreso de elementos por compras o adquisiciones que se lleven a cabo para el instituto.

RESPONSABLES: Almacenista.

DEFINICIONES:

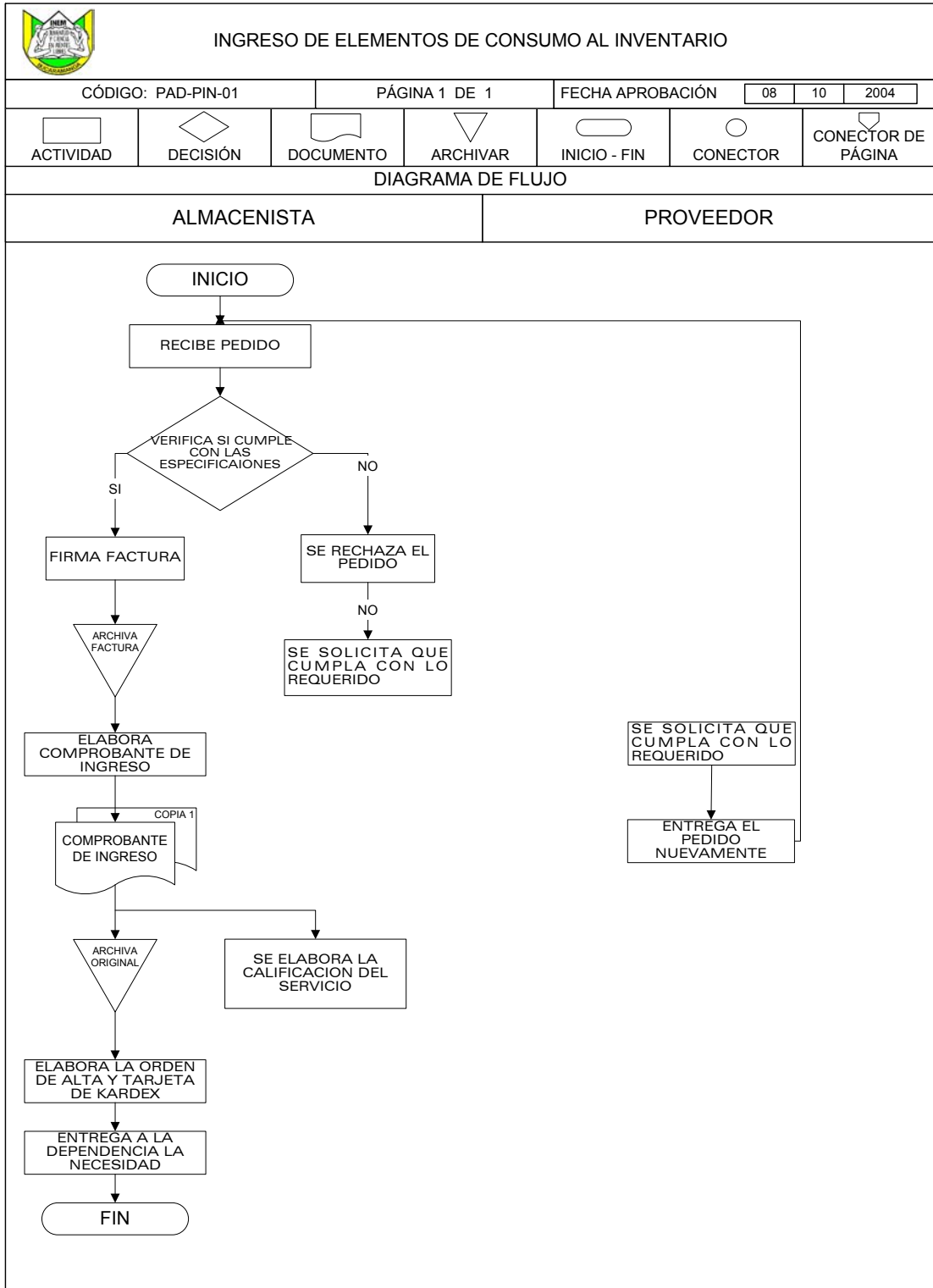
- Elementos de consumo (fungibles): Son los que se consumen por el primer uso que se hace de ellos o por que al ponerlos, agregarlos o aplicarlos a otro se extinguen o desaparecen como unidad o materia independiente y entran a formar parte integrante o constitutiva de esos otros. "Resolución 1169 del 12 de junio de 2001 del Ministerio de Educación Nacional".

CONDICIONES:


- Se consideran elementos de consumo como: papel, lápiz, alimentos, etc.
- En todo caso es obligatorio realizar primero el documento de calificación del servicio y el comprobante de ingreso cuando el proveedor entrega los elementos.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	ALMACENISTA	<p>Recibe el pedido y lo verifica con la Orden de Compra y Factura.</p> <p>Si el pedido cumple con las especificaciones de lo solicitado procede a firmar la Factura del Proveedor, archiva factura y elabora el comprobante de ingreso, original y copia, archiva original; y elabora la calificación del servicio. En caso de que el pedido no cumpla con lo solicitado el Almacén lo rechaza y le solicita al Proveedor que cumpla con lo requerido.</p> <p>Con el comprobante de ingreso elabora la orden de alta para hacer el ingreso en el inventario y elabora la tarjeta Kardex según especificaciones para llevar el control de los elementos, y ser entregados posteriormente a cada dependencia o personal interno de la institución.</p>

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	INGRESO DE ELEMENTOS DEVOLUTIVOS AL INVENTARIO DE EQUIPOS	
CÓDIGO: PAD-PIN-02	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Hacer el registro e ingreso de elementos por compras o adquisiciones que se lleven a cabo para el instituto.

RESPONSABLES: Almacenista.

DEFINICIONES:

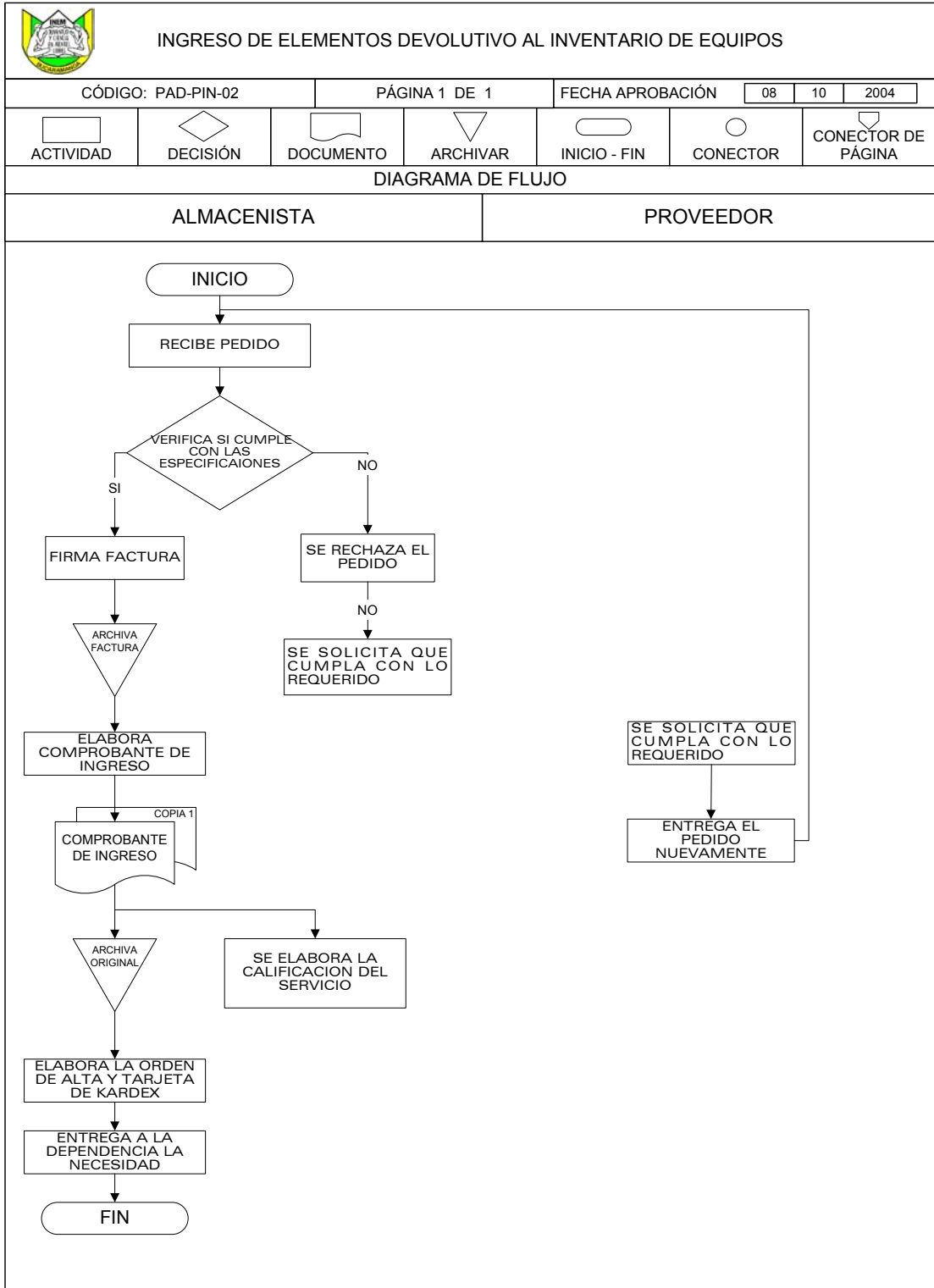
- Elementos devolutivos (no fungibles): Son los que no se consumen por el primer uso que se hace de ellos, aunque se deterioren y perezcan en el tiempo por razón de su naturaleza. "Resolución 1169 del 12 de junio de 2001 del Ministerio de Educación Nacional".

CONDICIONES:


- Se considera en este procedimiento los elementos devolutivos tipo equipos como: equipos, sillas, computadores, etc.
- En todo caso es obligatorio realizar primero el documento de calificación del servicio y el comprobante de ingreso cuando el proveedor entrega los elementos.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	ALMACENISTA	<p>Recibe el pedido y lo verifica con la Orden de Compra y Factura.</p> <p>Si el pedido cumple con las especificaciones de lo solicitado procede a firmar la Factura del Proveedor, archiva factura y elabora el comprobante de ingreso, original y copia, archiva original; y elabora la calificación del servicio. En caso de que el pedido no cumpla con lo solicitado el Almacén lo rechaza y le solicita al Proveedor que cumpla con lo requerido.</p> <p>Con el comprobante de ingreso elabora la orden de alta para hacer el ingreso del equipo al inventario, posteriormente elabora la tarjeta de kardex para llevar el control del equipo y ser entregado a la dependencia o personal que lo solicite.</p>

ELABORADORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	INGRESO DE ELEMENTOS DEVOLUTIVOS AL INVENTARIO DE SEMOVIENTES	
CÓDIGO: PAD-PIN-03	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Hacer el registro e ingreso de elementos por compras o adquisiciones que se lleven a cabo para el instituto.

RESPONSABLES: Almacenista.

DEFINICIONES:

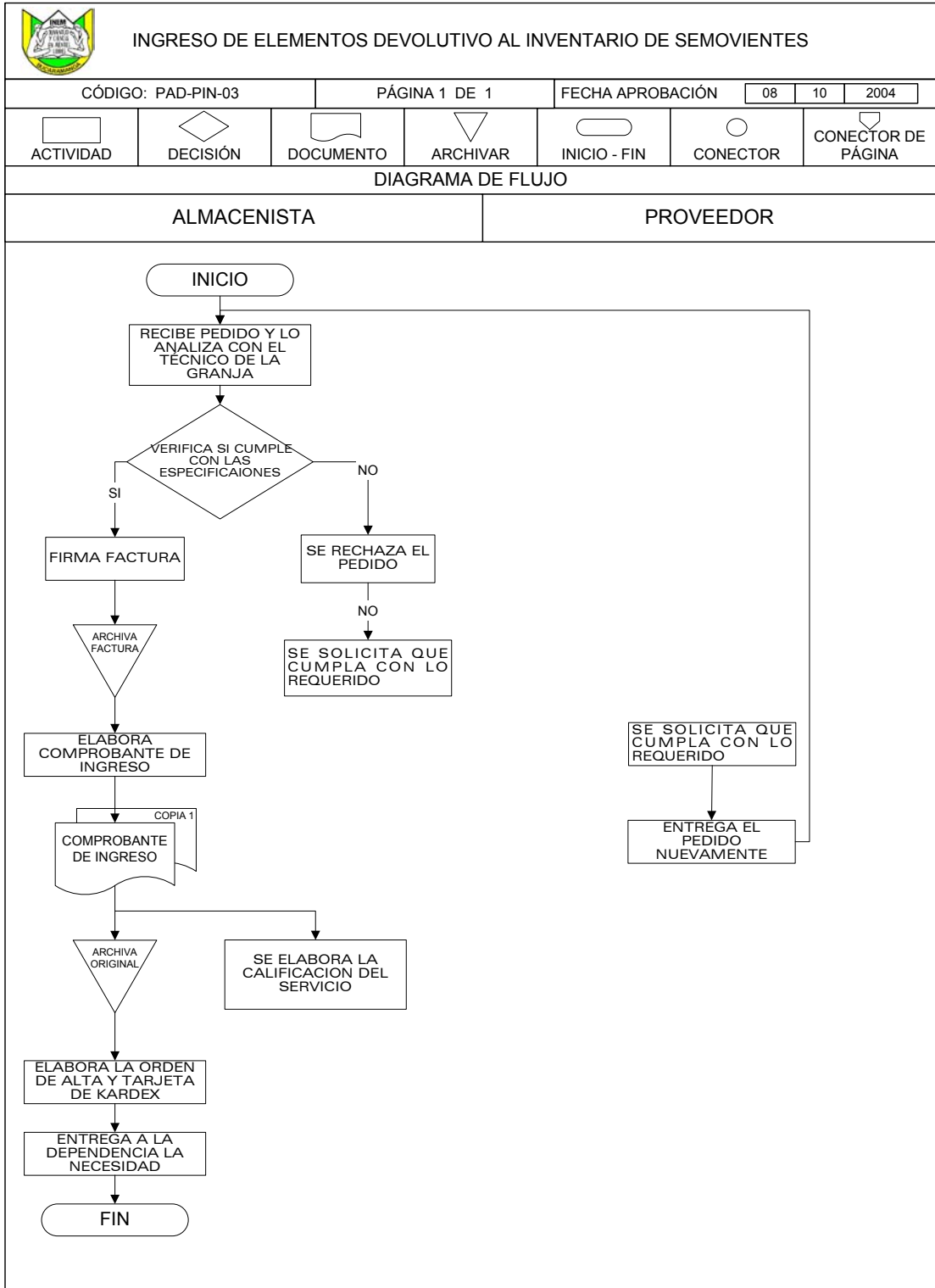
Semovientes: Animales y cualquier clase de ganado.

CONDICIONES:


- Se consideran en este procedimiento los semovientes como: camuros, conejos, vacas, cerdos y demás animales que se tengan en la granja de la institución.
- En todo caso es obligatorio realizar primero el documento de calificación del servicio y el comprobante de ingreso cuando el proveedor entrega los elementos.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	ALMACENISTA	<p>Recibe el pedido y lo verifica junto con el Técnico Agrícola con la Orden de Compra y Factura.</p> <p>Si el pedido cumple con las especificaciones de lo solicitado procede a firmar la Factura del Proveedor, archiva factura y elabora el comprobante de ingreso, original y copia, archiva original; y elabora la calificación del servicio. En caso de que el pedido no cumpla con lo solicitado el Almacén lo rechaza y le solicita al Proveedor que cumpla con lo requerido.</p> <p>Con el comprobante de ingreso elabora la orden de alta para hacer el ingreso del semoviente al inventario, elabora la tarjeta kardex para llevar el control del semoviente.</p>

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	INGRESO AL INVENTARIO DE NACIMIENTO DE SEMOVIENTES	
CÓDIGO: PAD-PIN-04	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar el registro e ingreso por el nacimiento de semovientes que se lleven a cabo en la granja del instituto.

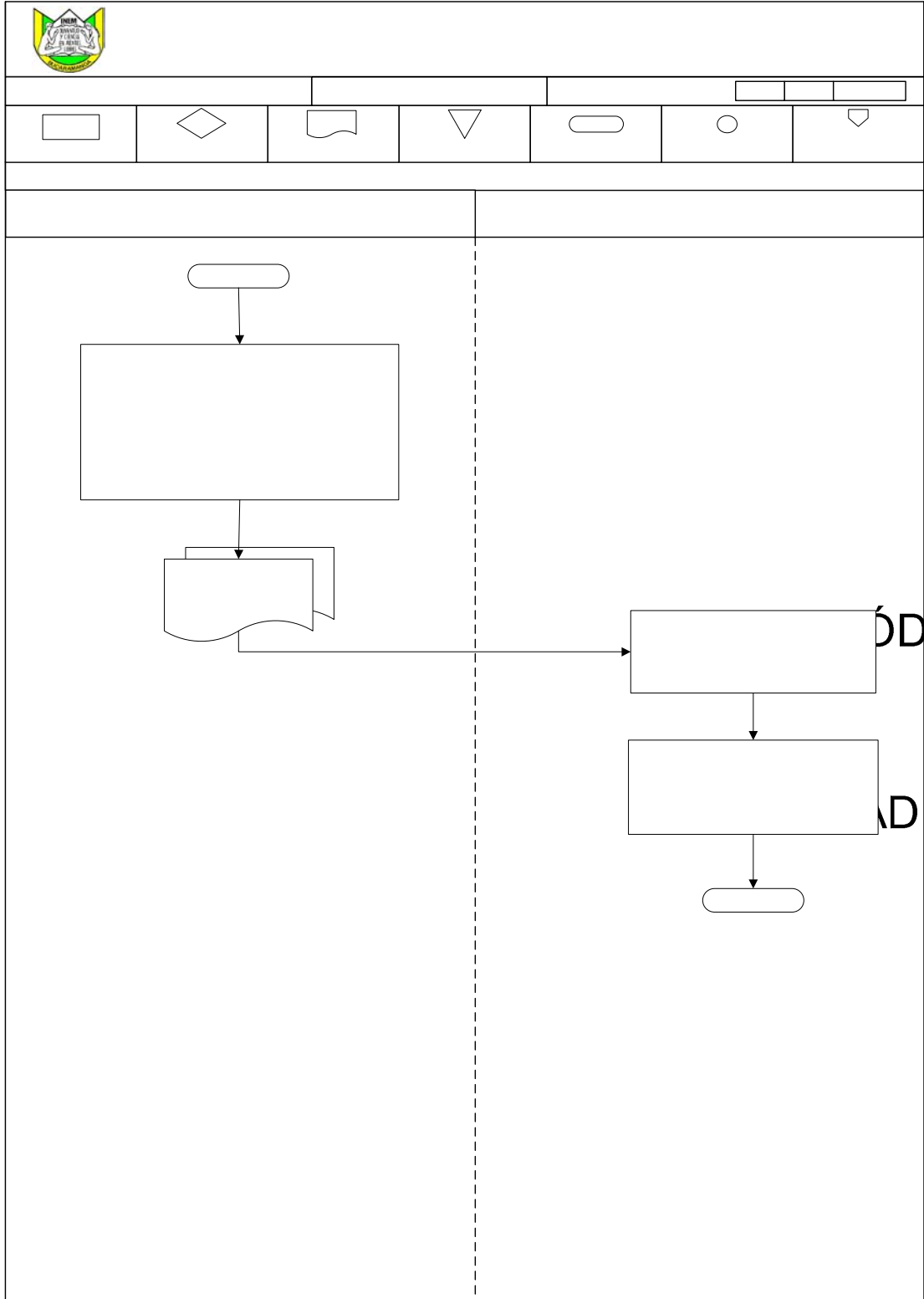
RESPONSABLES: Almacenista, Técnico Agrícola.

CONDICIONES:

- El Comité de la Granja supervisa el informe que elabora el Técnico Agrícola

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	TÉCNICO AGRÍCOLA	Informa al almacenista cuando se produce nacimientos de animales a través de un informe o nota interna aprobada por el comité de la granja, donde certifica el nacimiento de los animales, lugar y fecha de nacimientos, nombre e identidad del responsable de su custodia.
02	ALMACENISTA	Con el informe del Técnico Agrícola realiza la orden de alta respectiva para registrar el ingreso de los nuevos ejemplares al inventario, elabora posteriormente la tarjeta kardex para llevar el control interno de los semovientes.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04




CÓDIGO: P

AD

TÉ



	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	INGRESO DE ELEMENTOS AL INVENTARIO DE DONACIONES	
CÓDIGO: PAD-PIN-05	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar el registro e ingreso de elementos por donaciones que se realicen al instituto.

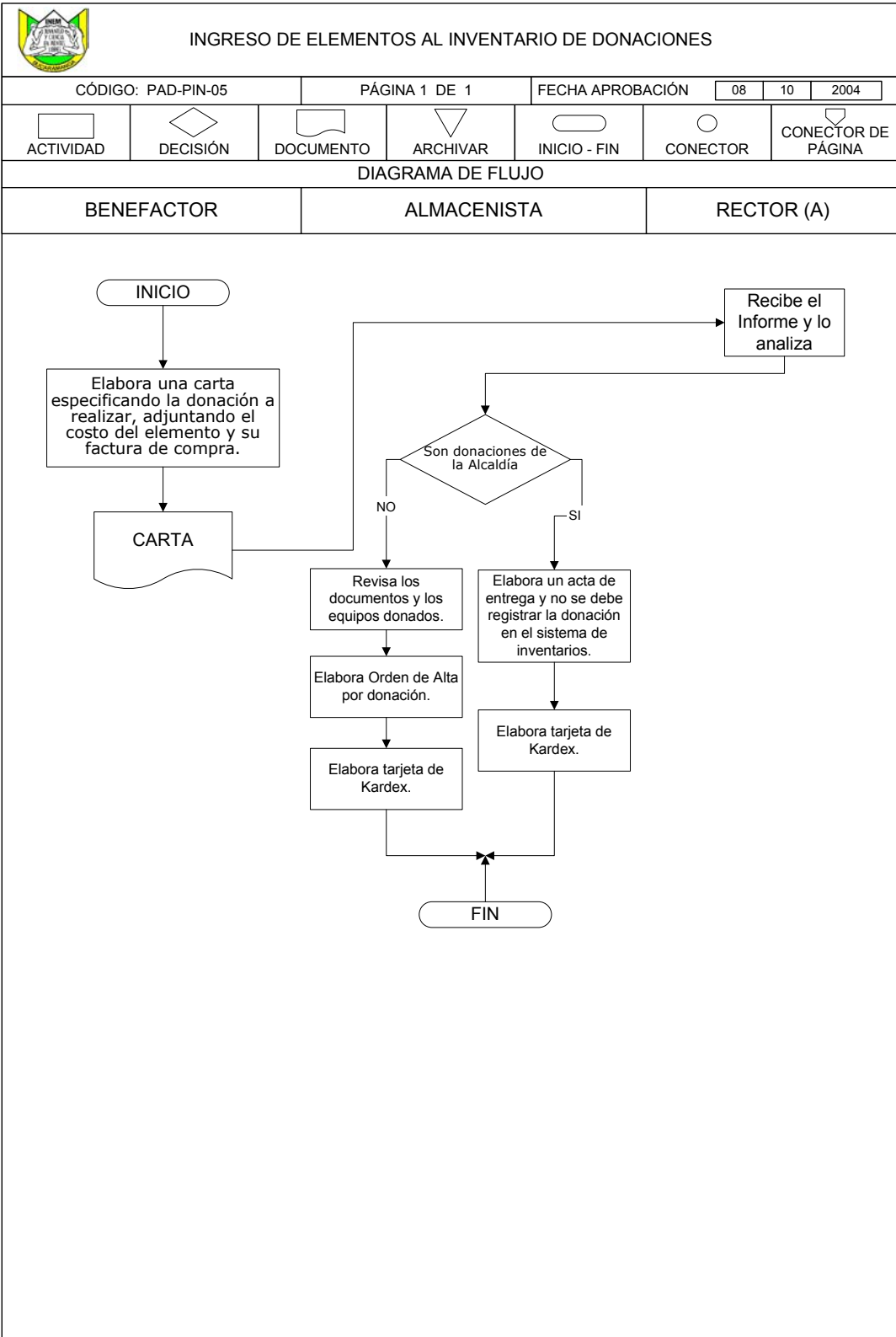
RESPONSABLES: Almacenista.

CONDICIONES:


- Se consideran donaciones echas por personas naturales como: profesores, alumnos o entidades privadas.
- Si se trata de bienes inmuebles se debe anexar la copia de la escritura del bien.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	BENEFACTOR	Elabora una carta especificando la donación a realizar, adjuntando el costo del elemento y su factura de compra.
02	RECTOR (A)	Recibe la Carta y ordena al almacén revisar y recibir la documentación y los equipos.
03	ALMACENISTA	<p>Cuando son donaciones de personas naturales o del sector privado, el Almacenista revisa los documentos, y los equipos que envían para elaborar la orden de alta por donación para ser ingresados los elementos al inventario del instituto, posteriormente elabora la tarjeta kardex para llevar el control de los elementos.</p> <p>Si se trata de un elemento enviado por la alcaldía, se elabora un acta de entrega y no se debe registrar en el sistema de inventarios del instituto ya que el elemento debe figurar en el inventario que se lleva para la Alcaldía.</p>

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	INGRESO DE ELEMENTOS AL INVENTARIO DE DEVOLUCIONES	
CÓDIGO: PAD-PIN-06	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Hacer el registro e ingreso de elementos por devoluciones de las diferentes dependencias que se hagan al sistema de inventarios del Instituto.

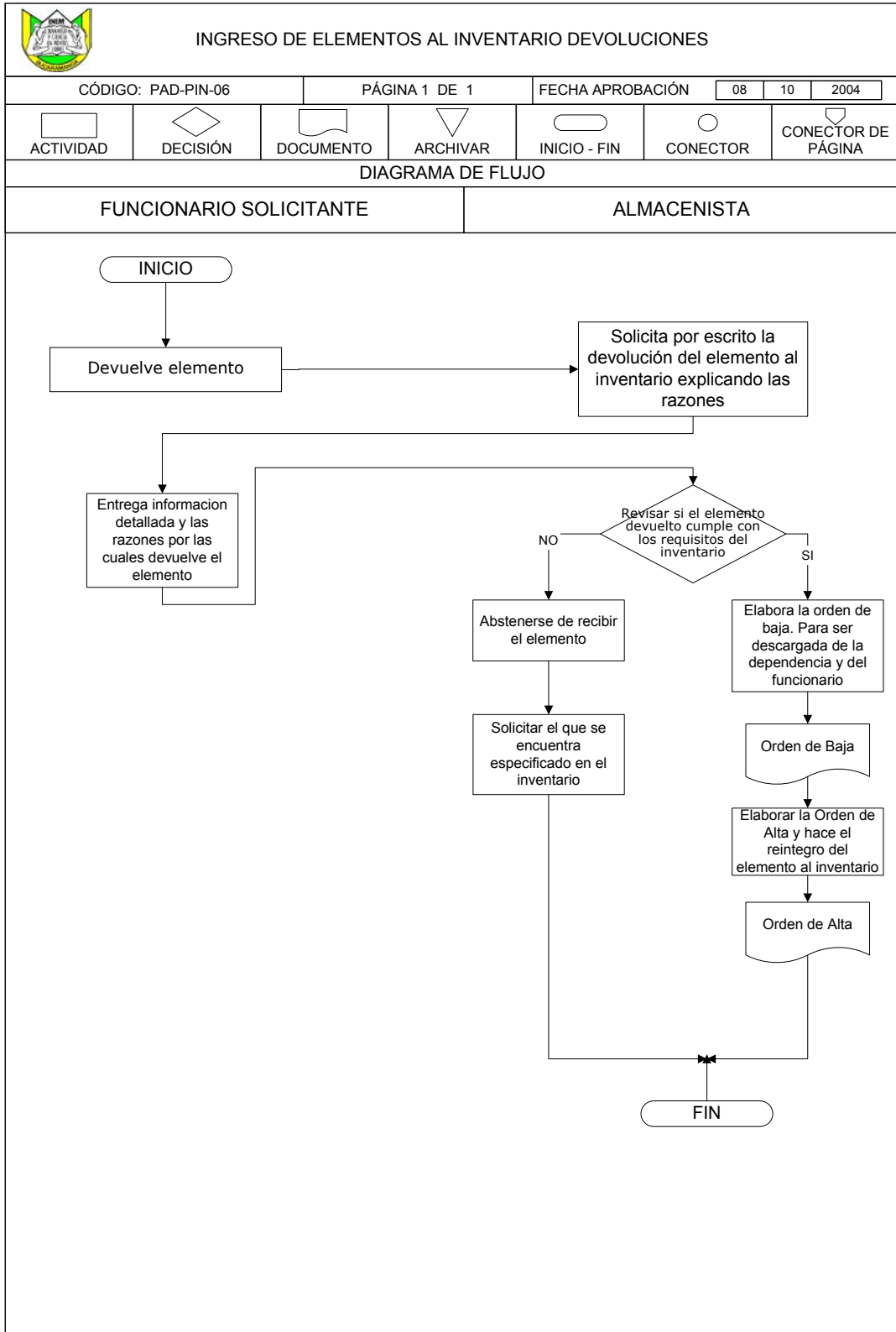
RESPONSABLES: Almacenista, Funcionario Solicitante.

CONDICIONES:


- En todo caso el funcionario responsable del elemento a devolver debe hacer la solicitud por escrito al almacén, explicando la causa de devolución.
- El número de placa de identificación del elemento debe coincidir con el del inventario para ser devuelto.
- Todos los bienes reintegrados conservan el número de placa de identificación, descripción, depreciación acumulada.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	FUNCIONARIO SOLICITANTE	Devuelve el elemento.
02	ALMACENISTA	Solicita por escrito la devolución del elemento al inventario del instituto, aclarando las razones para ello y según las condiciones expuestas anteriormente.
03	FUNCIONARIO SOLICITANTE	Entrega la descripción y razones por las cuales devuelve el elemento
03	ALMACENISTA	Inspecciona si el elemento a devolver es el correspondiente al que figura en el inventario y está a cargo de ese funcionario. Si el elemento coincide con las especificaciones del inventario se elabora la orden de baja del elemento para ser descargado de la dependencia y del funcionario según la solicitud, para luego elaborar la orden de alta y hacer el reintegro del elemento al inventario. En caso contrario debe abstenerse de recibir el elemento y solicitar el que se especifica en el inventario.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	BAJA DE ELEMENTOS AL INVENTARIO POR ENTREGA O SUMINISTROS	
CÓDIGO: PAD-PIN-07	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Dar de baja del almacén de inventarios de la Institución todos los bienes por concepto de entrega o suministro a dependencias o personal interno.

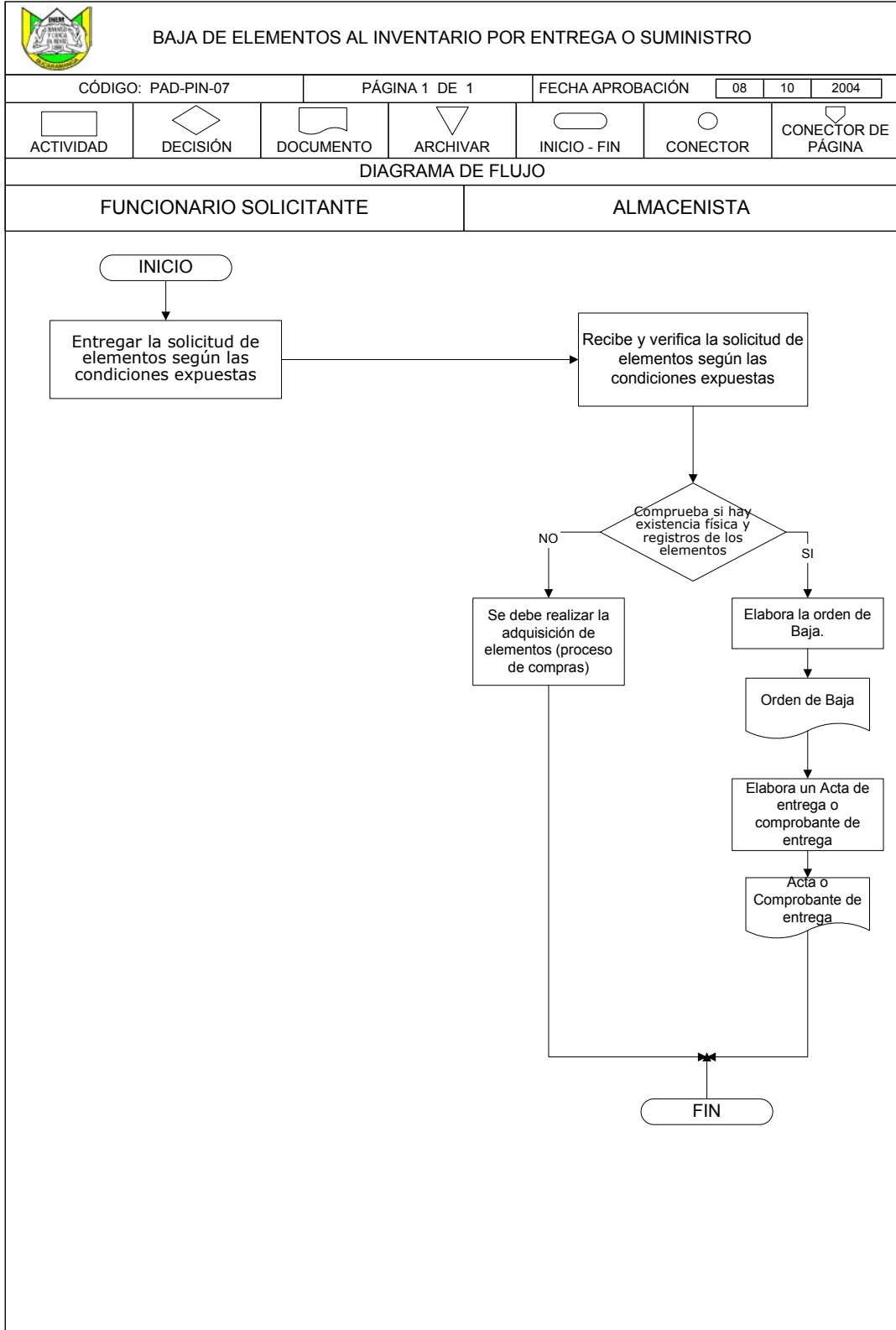
RESPONSABLES: Almacenista.

CONDICIONES:


- En todo caso el funcionario responsable del elemento a recibir debe hacer la solicitud por escrito al almacén.
- La solicitud de elementos debe estar aprobada por el responsable de la dependencia del solicitante.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	FUNCIONARIO SOLICITANTE	Debe entregar la solicitud de elementos al Almacén según las condiciones expuestas.
02	ALMACENISTA	Verifica la solicitud de elementos según las condiciones expuestas. Comprueba si hay existencia física y en registros de los elementos relacionados en la solicitud, determinando si se cuenta o no con las cantidades necesarias para el suministro; si hay existencias se elabora la orden de baja del elemento del inventario según lo solicitado por el funcionario, elaborando un acta de entrega o comprobante de entrega de materiales con el número de placa, fecha de entrega, descripción del elemento, funcionario quien recibe y quien entrega. En caso de que no se tengan en inventario las cantidades solicitadas se realizará el proceso establecido para la adquisición de los elementos (ver proceso de compras).

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	BAJA DE ELEMENTOS AL INVENTARIO POR TRASPASO	
CÓDIGO: PAD-PIN-08	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Dar de baja un elemento de una dependencia que quiere traspasarlo a otra dependencia.

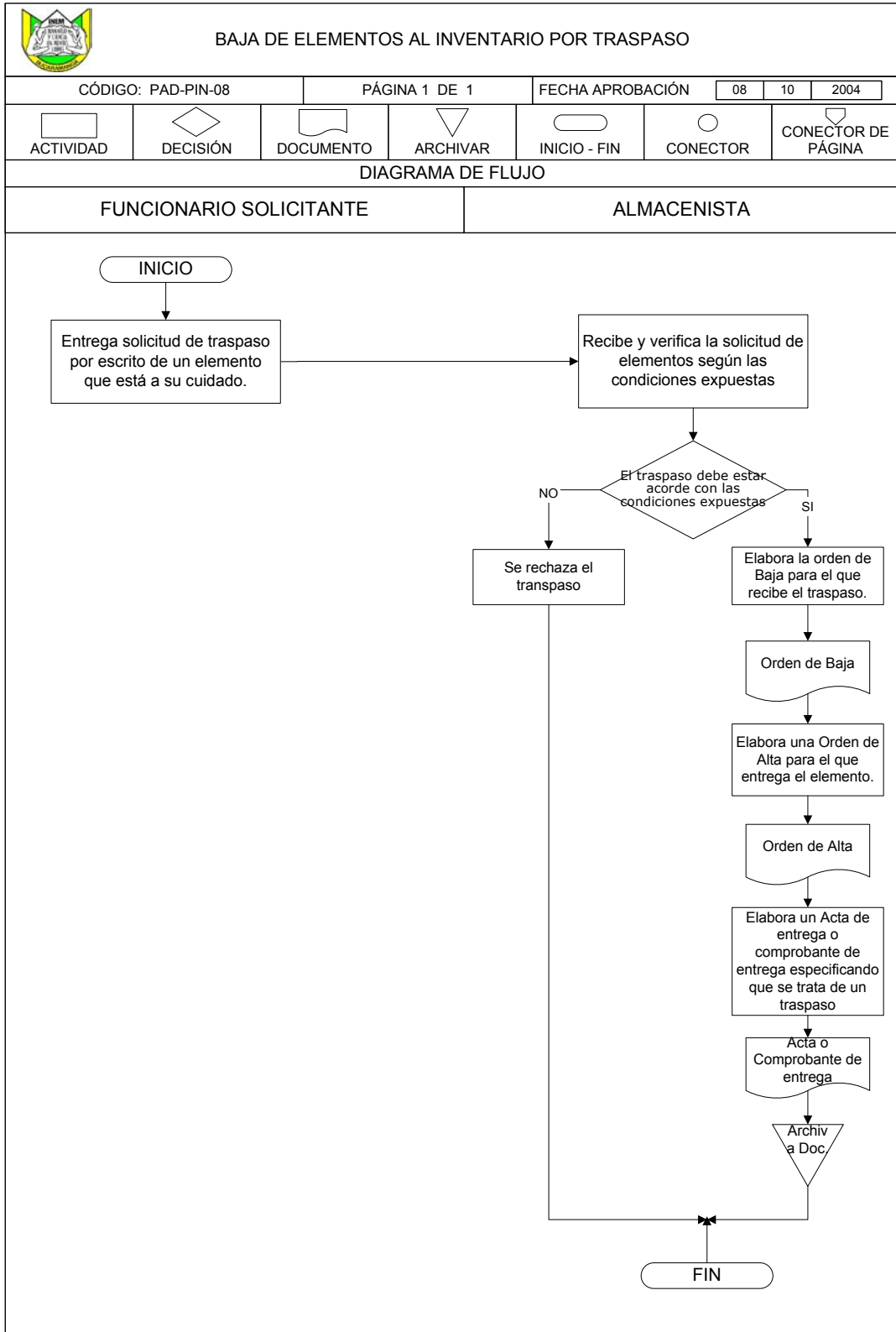
RESPONSABLES: Almacenista.

CONDICIONES:


- En todo caso el funcionario responsable del elemento debe hacer la solicitud por escrito al almacén indicando las causas para el traspaso.
- El elemento debe figurar en el inventario a nombre del funcionario responsable del traspaso y éste mismo debe estar de acuerdo con el traspaso.
- El elemento debe coincidir con las especificaciones del inventario, número de placa de identificación y características.
- Debe existir mutuo acuerdo entre quien recibe el elemento y quien lo entrega

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	FUNCIONARIO SOLICITANTE	Debe entregar la solicitud de traspaso por escrito de un elemento que esté a su cuidado, para ser entregado a un funcionario que lo necesite, según las condiciones anteriormente expuestas.
02	ALMACENISTA	La solicitud de traspaso a la dependencia de inventarios debe estar conforme a las condiciones expuestas, en caso contrario se debe rechazar el traspaso. Una vez confrontada la información se elabora la orden de baja para la respectiva dependencia y funcionario que recibe el traslado y la orden de alta para la dependencia y funcionario que los recibe. Se elabora el acta de entrega o comprobante de entrega de materiales especificando que se trata de un traspaso, en la cual se especifica de qué dependencia sale el elemento y a qué dependencia entra, quien recibe y quien entrega, fecha y características del elemento. Se archiva la documentación.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	BAJA DE ELEMENTOS AL INVENTARIO DEFINITIVAS	
CÓDIGO: PAD-PIN-09	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Dar de baja del sistema de inventarios de la Institución todos los bienes tanto físico como en registros por daño, deterioro, obsolescencia.

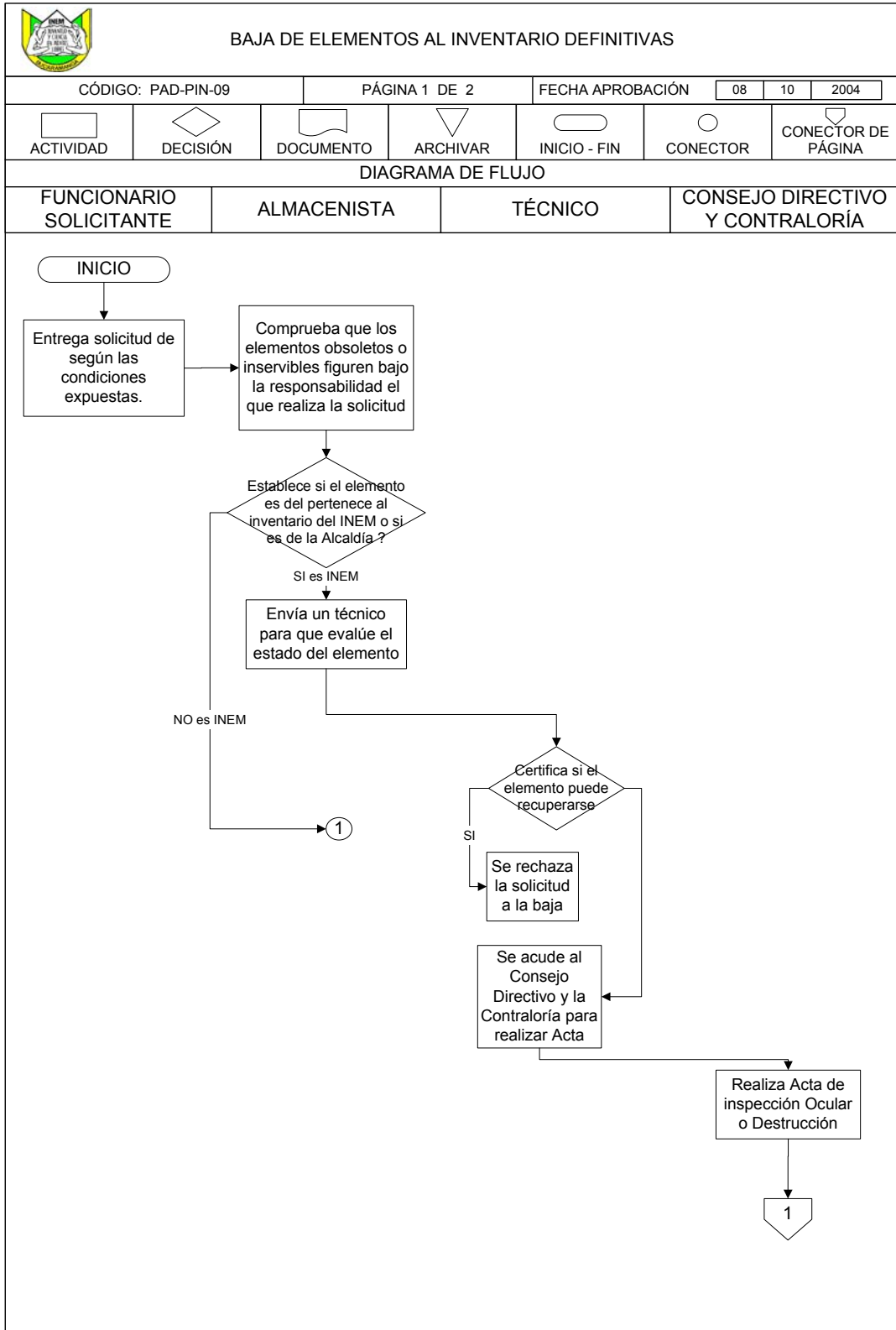
RESPONSABLES: Almacenista.

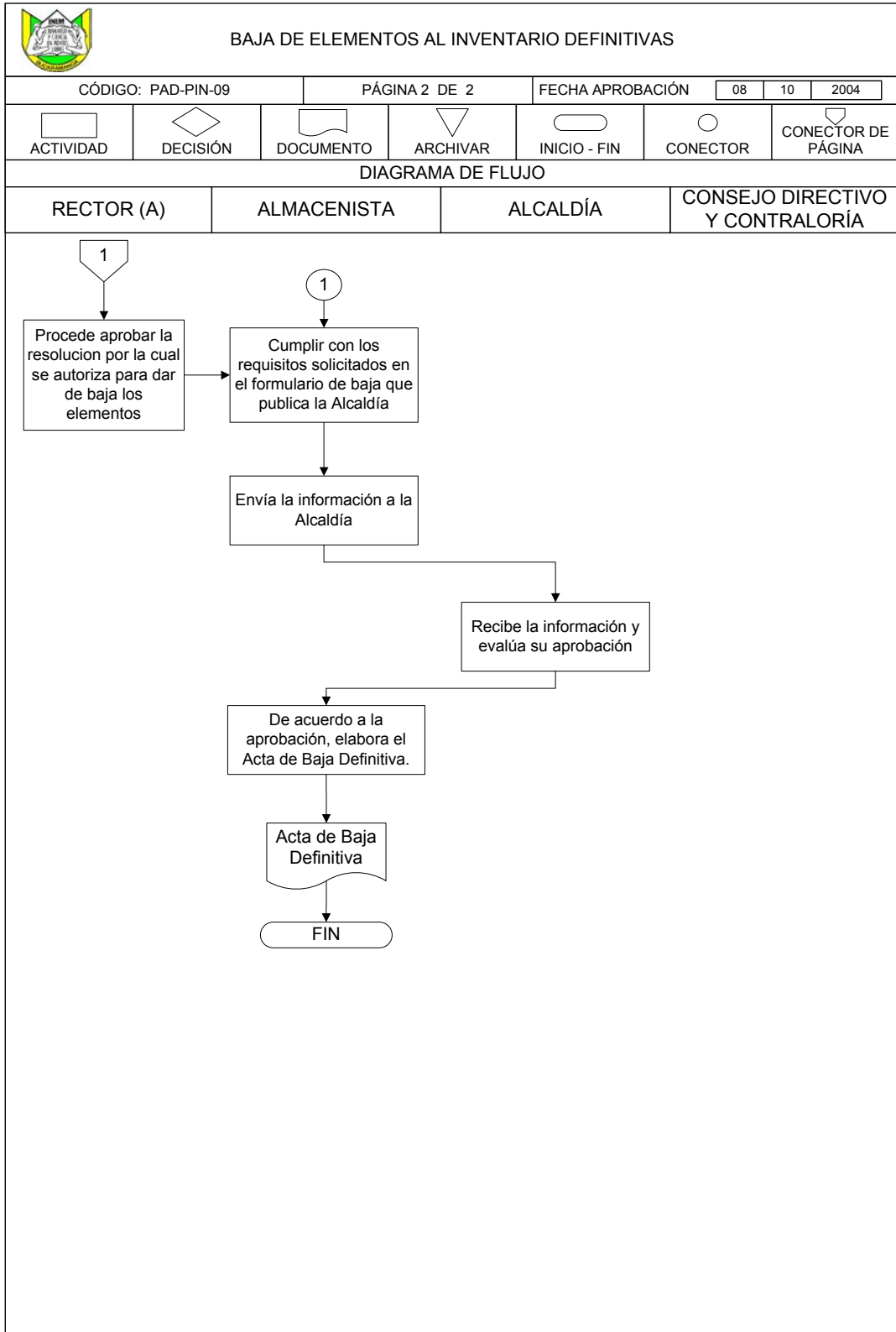
CONDICIONES:

- En todo caso el funcionario responsable del elemento a devolver debe hacer la solicitud por escrito al almacén indicando la causa.
- La solicitud de retiro por daño, deterioro y/o obsolescencia debe estar aprobada por el responsable de la dependencia del solicitante.
- En todo caso es indispensable la certificación de un técnico que avalúe el estado del elemento.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	FUNCIONARIO SOLICITANTE	Envía la solicitud según las condiciones expuestas anteriormente.
02	ALMACENISTA	Comprobar que dichos elementos, obsoletos o inservibles sean los que figuren bajo responsabilidad del funcionario que reporta la baja y establecer si es un elemento del inventario del INEM o si es un elemento adjudicado por la Alcaldía. Enviar a un técnico para que evalúe el estado actual del elemento a dar de baja según la solicitud del funcionario.
03	TECNICO	Si el técnico certifica que el elemento puede ser recuperado entonces se rechaza la solicitud de baja; si el técnico certifica que el elemento es inservible se acude ante el Consejo Directivo del Instituto y se informa a la contraloría para hacer el acta de inspección ocular o destrucción.
04	CONSEJO DIRECTIVO Y CONTRALORIA	Cuando el Consejo Directivo y la Contraloría aprueban el acta de inspección ocular y destrucción.
05	RECTOR (A)	procede a elaborar una resolución por la cual se autoriza al Almacenista a dar de baja esos elementos, elaborando el acta de baja definitiva.
06	ALMACENISTA	Si se trata de un elemento adjudicado por la Alcaldía de Bucaramanga, se debe cumplir con los requisitos solicitados en el formulario de baja que publica la Alcaldía según vigencia y ley, además del procedimiento anteriormente descrito.
07	ALCALDIA	Se envía esta información y cuando se haya aprobado por la Alcaldía se procede a elaborar el acta de baja definitiva.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04







	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	BAJA DE ELEMENTOS AL INVENTARIO POR CASO FORTUITO O FUERZA MAYOR	
CÓDIGO: PAD-PIN-10	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Dar de baja bienes cuya pérdida o muerte si se trata de semovientes, hubieren ocurrido por caso fortuito o fuerza mayor sin culpa del responsable a cargo.

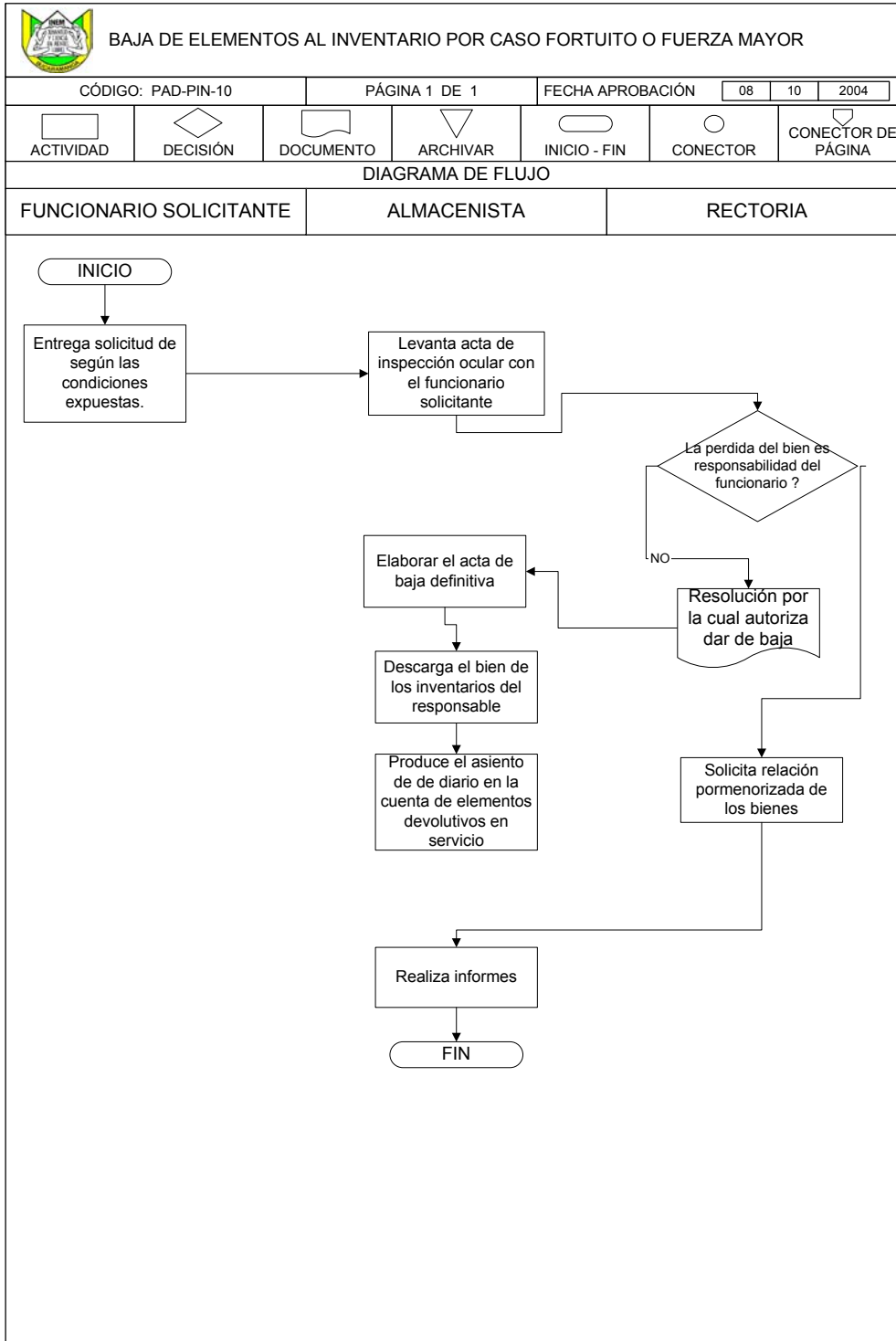
RESPONSABLES: Almacenista.

CONDICIONES:


- En todo caso el funcionario responsable del elemento a dar de baja debe hacer la solicitud por escrito al almacén, indicando las causas y/o hechos que ocurrieron.
- La solicitud de baja debe estar aprobada por el responsable de la dependencia del solicitante explicando los hechos ocurridos.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	FUNCIONARIO	Envía la solicitud según las condiciones expuestas anteriormente.
02	ALMACENISTA	El encargado del almacén deberá dar visto bueno y elaborar una constancia de la causa de fuerza mayor, realizando un acta de inspección ocular levantada en el lugar del siniestro con el funcionario responsable del elemento y testigos que hagan constancia del hecho. Se informa a la Contraloría lo sucedido para que sean veedores, si hay bienes de la Alcaldía involucrados se les informa lo sucedido, si el bien estaba asegurado se procede a informar a la aseguradora para que se realicen los tramites que soliciten.
03	RECTORIA	Después que se han realizado los respectivos informes a las entidades anteriormente señaladas y éstas han avalado los acontecimientos, la Rector (a) procede a elaborar una resolución por la cual se autoriza al Almacenista a dar de baja esos elementos,
04	ALMACENISTA	Elaborando el acta de baja definitiva, indicando las características del bien o semoviente y se archiva la documentación.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZSMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	BAJA DE ELEMENTOS AL INVENTARIO POR PERDIDAS DE BIENES, POR HURTO O ROBO	
CÓDIGO: PAD-PIN-11	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Dar de baja bienes cuya pérdida, hubieren ocurrido por hurto o robo

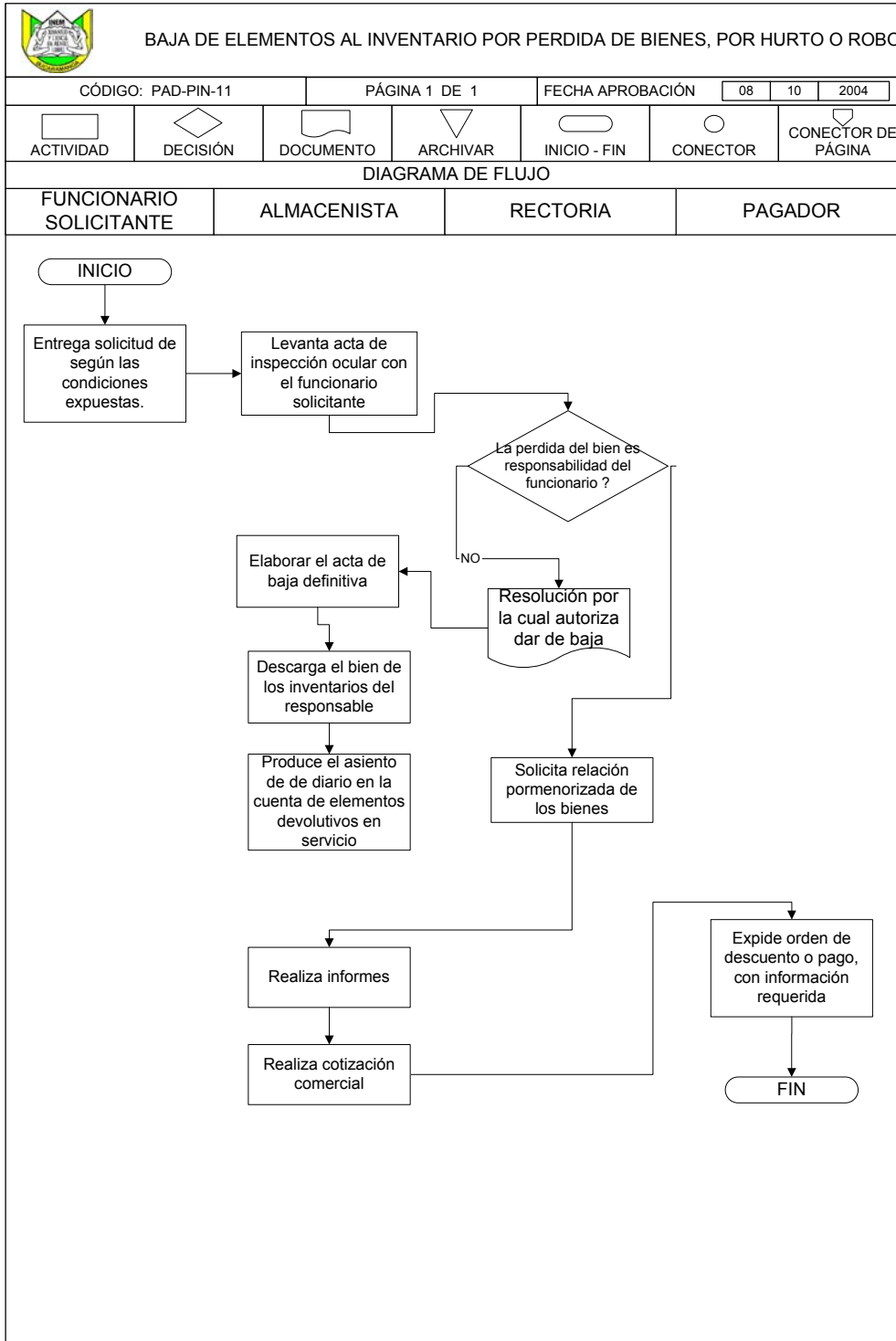
RESPONSABLES: Almacenista.

CONDICIONES:

- En todo caso el funcionario responsable del elemento a dar de baja debe hacer la solicitud por escrito al almacén.
- La solicitud de baja debe estar aprobada por el responsable de la dependencia del solicitante.
- Si no es culpa del responsable de los bienes se requiere de autorización fiscal y constancia del aviso escrito de la pérdida.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	FUNCIONARIO	Envía la solicitud según las condiciones expuestas anteriormente.
02	ALMACENISTA	Se debe levantar un acta de inspección ocular por el responsable de los bienes con intervención del almacenista y dos testigos a quienes le consten los hechos. Si se comprueba la pérdida sin culpa
03	RECTOR (A)	la Rector (a) procede a elaborar una resolución por la cual se autoriza al Almacenista a dar de baja esos elementos, elaborando el acta de baja definitiva,
04	ALMACENISTA	descargando el bien de los inventarios del responsable y produciendo el asiento de diario en la cuenta de Elementos devolutivos en servicio. Se elabora la orden de baja con respaldo en la autorización fiscal, en el acta y mediante refrendación de la auditoría. En el caso que no se demuestre el hurto o robo se hace una relación pormenorizada de los bienes con las características e identificación, cantidades y valores que figuren en el inventario. Se efectúa una cotización comercial de los bienes a descontar o valúo de ellos por la administración, con base en el costo histórico, su depreciación y demás factores a considerar. Se expide una orden de descuento o pago para enviarla al pagador; que incluya cargo que desempeña, relación de los bienes y sus cantidades y valor comercial y de avalúo debidamente firmada por el funcionario del almacén.
05	PAGADOR (A)	Expide orden de descuento o pago, con información requerida
06	ALMACENISTA	Una vez efectuado el pago o el descuento se procede a descargar los elementos del inventario del responsable. Se archiva la documentación.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	INVENTARIO FÍSICO AL ALMACÉN	
CÓDIGO: PAD-PIN-12	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Realizar el correspondiente monitoreo y control del inventario, confrontando la información en registros con las existencias físicas del almacén y del instituto.

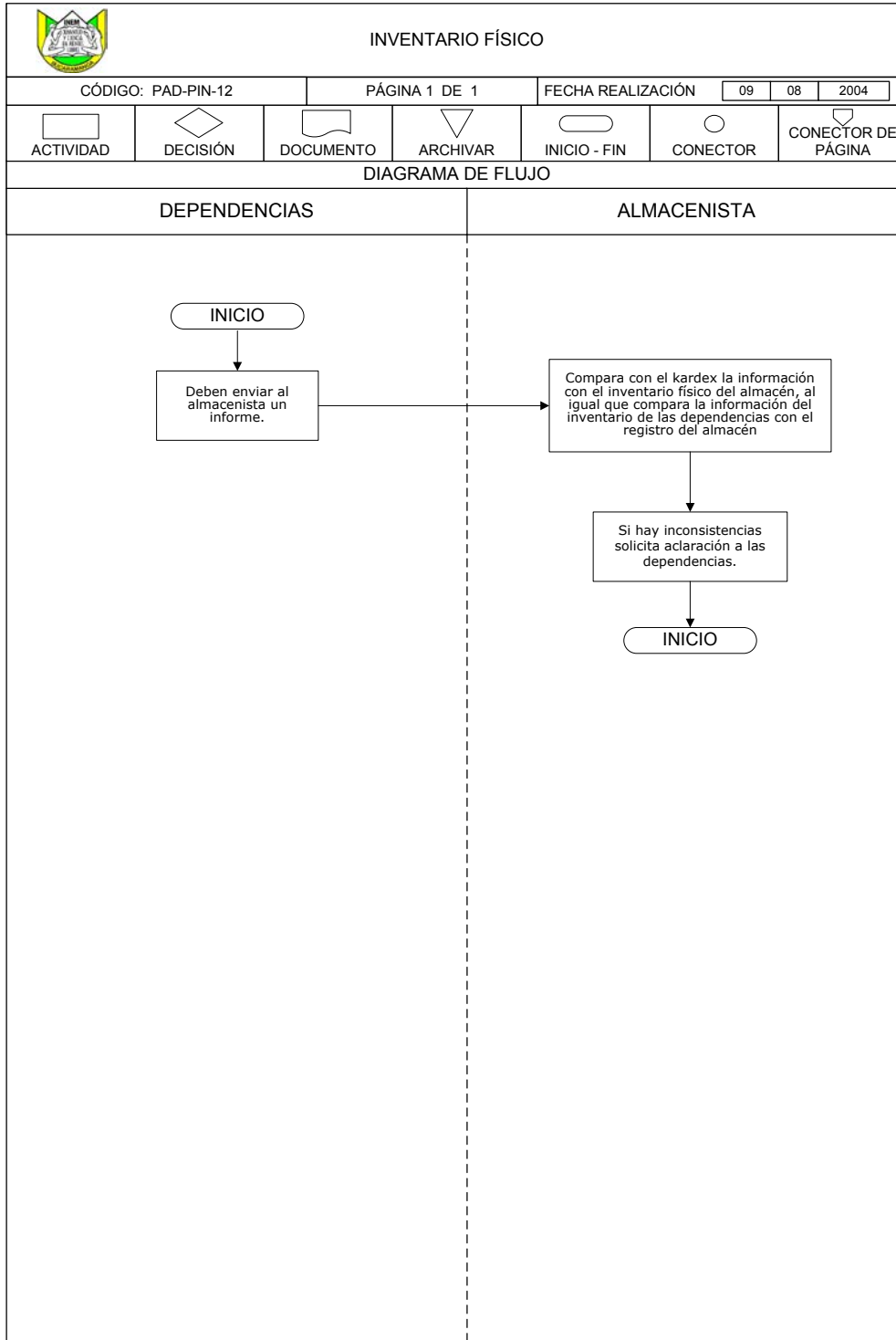
RESPONSABLES: Almacenista.

CONDICIONES:


- En todo caso se debe llevar un soporte de las salidas del almacén, firmado por quien recibe y por quien entrega.
- Todas las dependencias deben entregar periódicamente un informe de inventario físico a su disposición firmado por el jefe de la dependencia o en el momento de ser solicitado por el almacén.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	DEPENDENCIAS	Deben enviar al almacenista un informe de su inventario según condiciones anteriores.
02	ALMACENISTA	Compara con el kardex la información con el inventario físico del almacén, al igual que compara la información del inventario de las dependencias con el registro del almacén.

ELABORADORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 15/08/04	Fecha: 10/09/04	Fecha: 08/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	SOLICITUD DE CONSTANCIAS	
CÓDIGO: PAD-PDI-01	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar la solicitud de una constancia de estudio para un solicitante que requiere de una

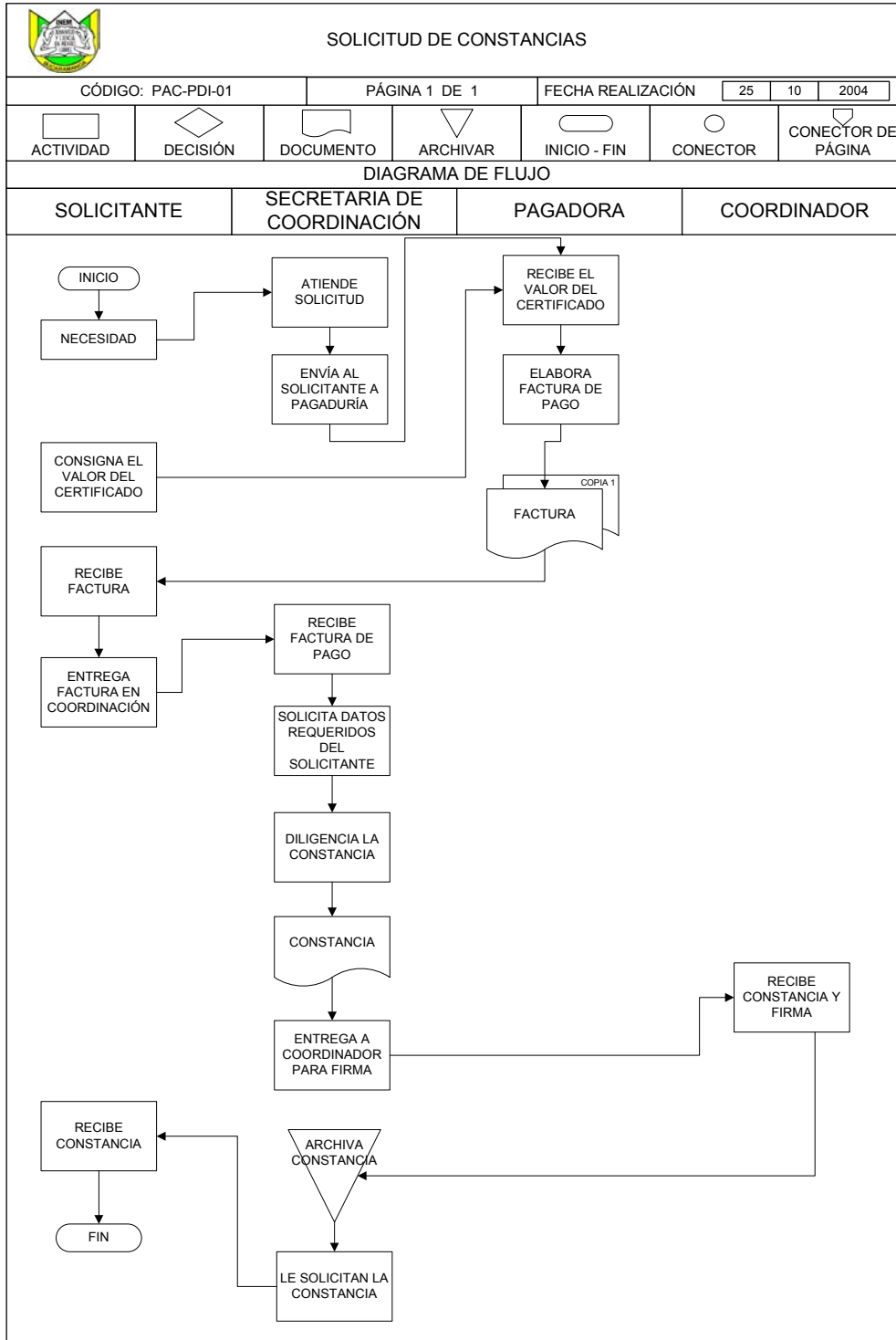
RESPONSABLES: Solicitante, Secretaria de Coordinación, Coordinador Unidad.

CONDICIONES:


- La constancia tendrá un tiempo de caducidad de ocho días después de estar elaborado para ser reclamado por el solicitante.
- Solo se contempla la solicitud de estudiantes activos.
- En todo caso es requisito indispensable presentar el carné estudiantil.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	SOLICITANTE	El Solicitante se debe dirigir a la Secretaria de su Coordinación respectiva para solicitar, diligenciar y entregar la constancia a la secretaria de coordinación respectiva.
02	SECRETARIA COORDINACIÓN	Recibe la solicitud y verifica que el formulario esté correctamente diligenciado, solicita el documento de identificación estudiantil vigente. Elaborada la constancia la remite a la firma del Coordinador de su Unidad.
03	COORDINADOR DE UNIDAD	Recibe el documento y lo firma para que pueda ser entregado al solicitante. Solo puede firmar si viene el documento anexo con el documento de identificación estudiantil vigente.
08	SECRETARIA COORDIANCIÓN	Archiva el documento hasta que el solicitante lo reclame.

ELABORADORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Almacenista.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 08/08/04	Fecha: 30/08/04	Fecha: 25/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	CERTIFICADOS DE ACTAS DE GRADO Y ESTUDIO	
CÓDIGO: PAD-PDI-02	PÁGINA 1 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar la solicitud de una constancia de estudio para un solicitante.

RESPONSABLES: Solicitante, Secretaria de Coordinación, Coordinador Unidad, Pagadora.


CONDICIONES:

- En todo caso es requisito indispensable para elaborar el certificado el comprobante de pago expedido por pagaduría para el documento solicitado.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	SOLICITANTE	Hace la solicitud de certificado de acta de grado y/o de estudio según condiciones expuestas anteriormente.
02	REGISTRO Y CONTROL	Recibe la solicitud de certificado de acta de grado y/o de estudio, indicando al solicitante cancelar en pagaduría el valor vigente por cada certificado que solicite.
03	PAGADURIA	Recibe el dinero correspondiente al valor vigente de la solicitud para elaborar el comprobante de pago (original y copia, archiva copia) y entrega el original al solicitante.
04	SOLICITANTE	Recibe el comprobante de pago y lo entrega en registro y control, adjuntando los datos requeridos para su elaboración.
05	REGISTRO Y CONTROL	Entrega el documento "Solicitud de certificados a sistemas" al solicitante para ser diligenciado inmediatamente y entregado a la oficina de registro y control. Con estos datos realiza la búsqueda del código del estudiante y es entregado a la oficina de sistemas. En caso que no se encuentre el código del estudiante se debe buscar en el sistema por el nombre del estudiante.
06	SISTEMAS	Recibe el documento de "solicitud de certificados a sistemas" con el numero de matricula para emprender la búsqueda en el sistema y expedir el certificado. En caso que no se haya encontrado en registro y control el numero de matricula se procede a buscarlo por el nombre para expedir el certificado solicitado. Luego de tener el certificado impreso, este es entregado en registro y control.

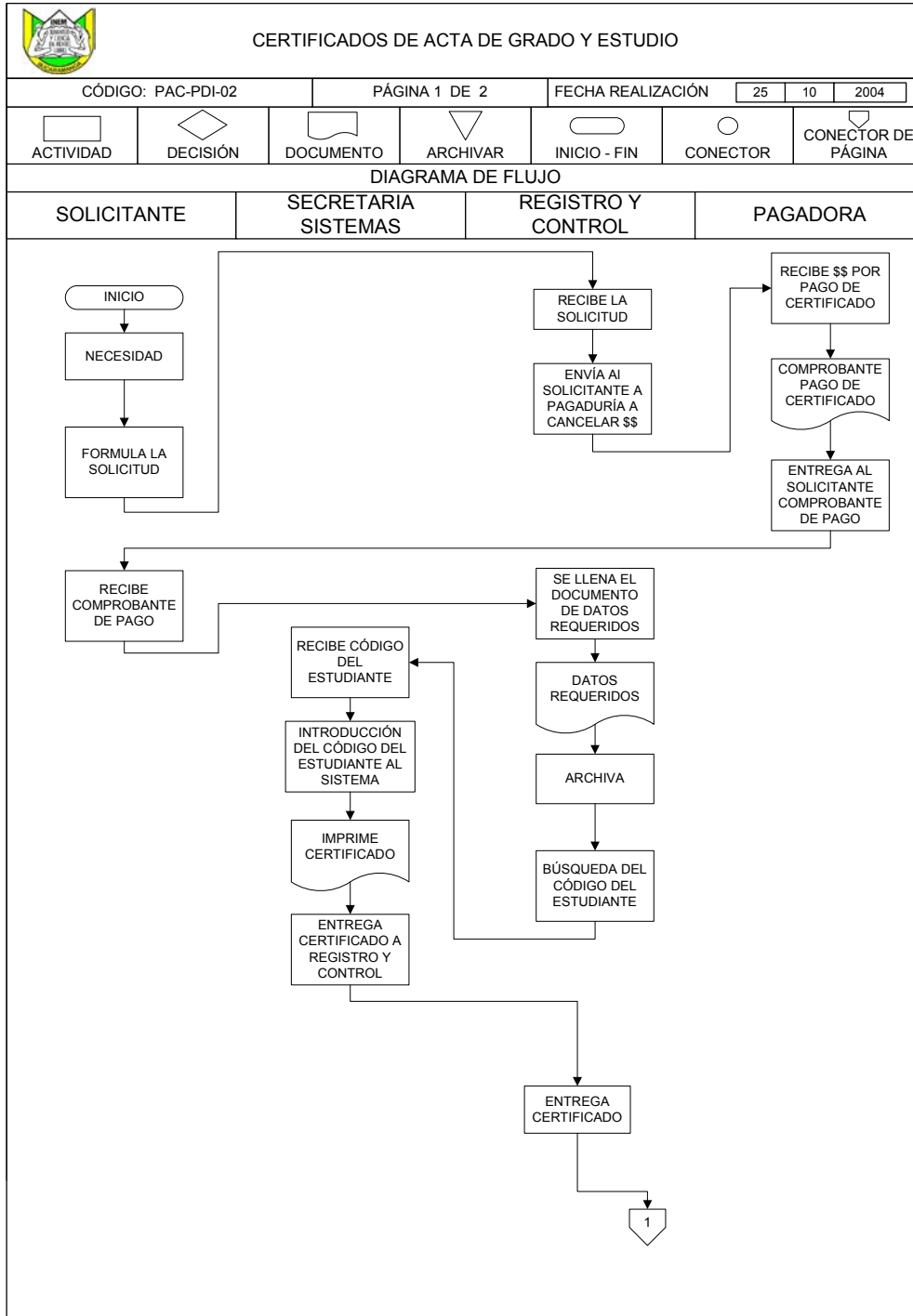
INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

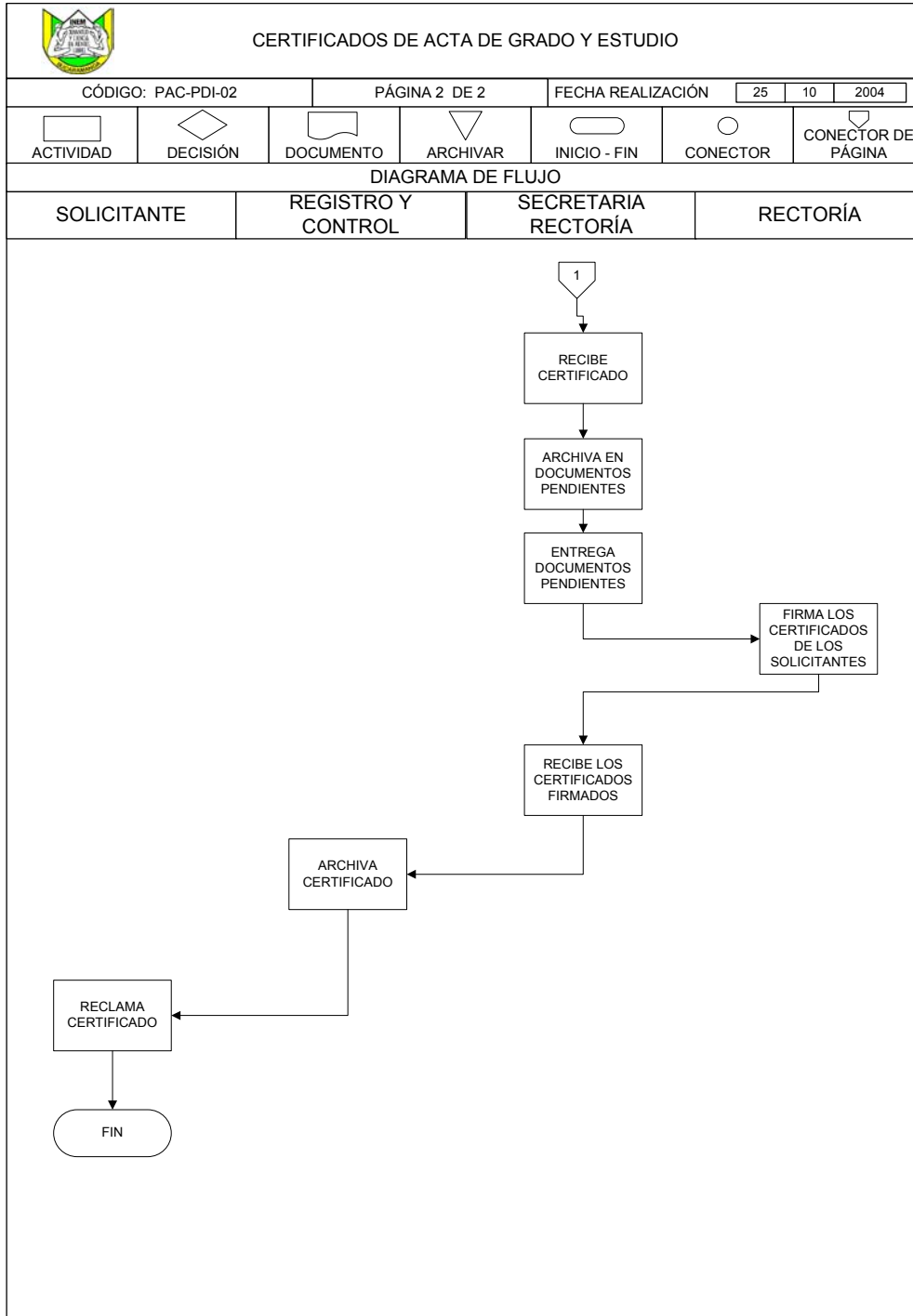


	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	CERTIFICADOS DE ACTAS DE GRADO Y ESTUDIO	
CÓDIGO: PAD-PDI-02	PÁGINA 2 DE 2	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		


PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
07	REGISTRO Y CONTROL	Recibe el certificado y lo entrega a la secretaria de Rector (a) para ser firmado por la Rector (a)
08	SECRETARIA RECTOR (A)	Recibe el certificado elaborado y lo archiva para ser entregado junto con otros documentos pendientes a la Rector (a) para su firma.
09	RECTOR (A)	Firma los certificados y los devuelve a la secretaria de Rector (a) para ser entregados a registro y control.
10	REGISTRO Y CONTROL	Archiva el documento y es entregado cuando el solicitante lo busque.

ELABORADORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Secretaria de Registro y Control.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 08/08/04	Fecha: 30/08/04	Fecha: 25/10/04







	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	SOLICITUD DE PRESTAMO BIBLIOGRAFICO	
CÓDIGO: PAD-PDI-03	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Tramitar la solicitud de material bibliográfico en la biblioteca del instituto.

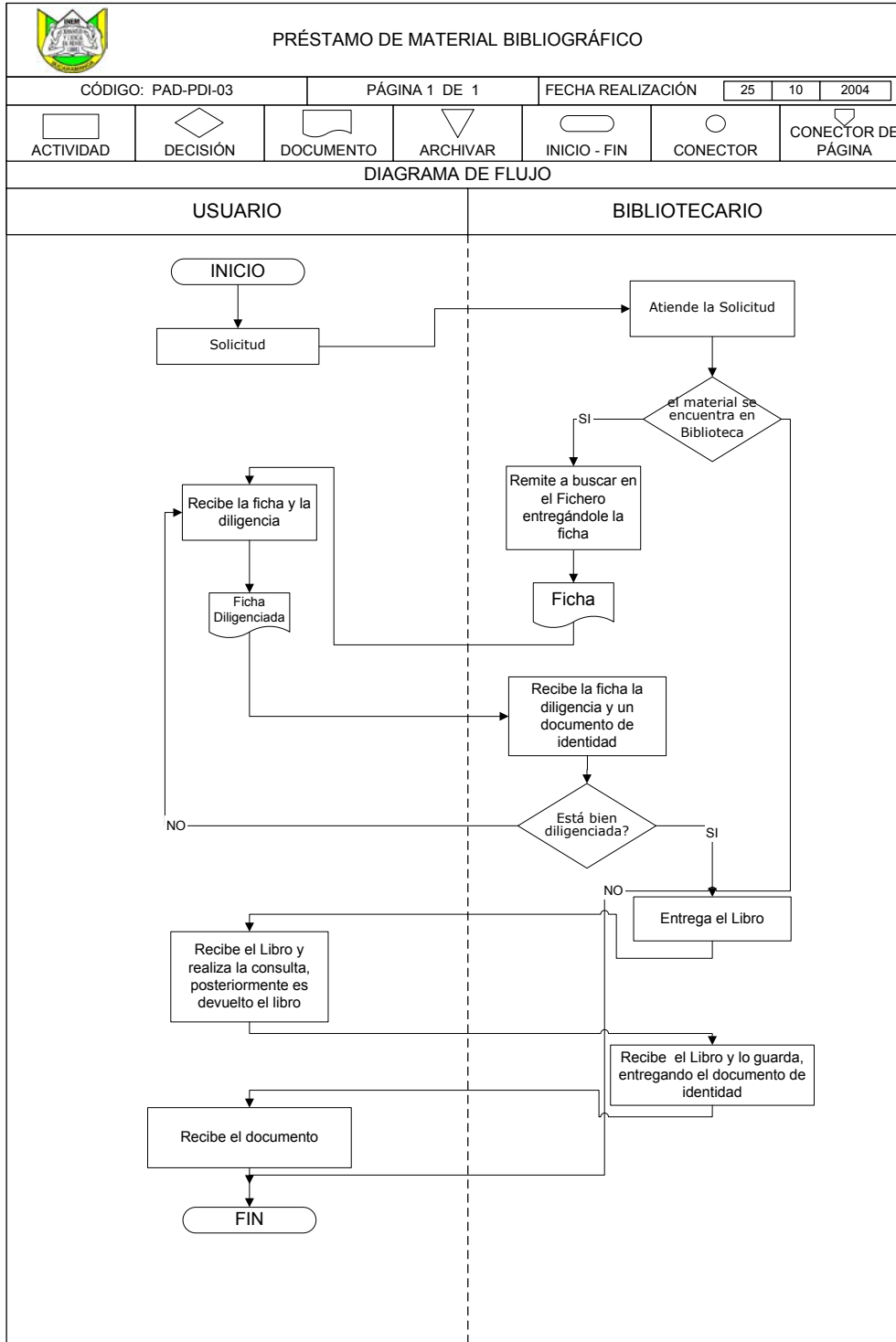
RESPONSABLES: Usuario, Bibliotecario.

CONDICIONES:


- En todo caso es requisito indispensable para entregar el material, la presentación del documento estudiantil vigente.
- El solicitante se debe acoger a las normas de comportamiento y presentación que se establezcan en la biblioteca.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	USUARIO	El solicitante hace la solicitud de préstamo al bibliotecario según condiciones expuestas anteriormente.
02	BIBLIOTECARIO	Atiende la solicitud de préstamo y analiza si el material se encuentra en la biblioteca, si no existe el material, el proceso termina; en caso que el material exista, el usuario se remite a hacer la búsqueda en el fichero, entregándosele la ficha de préstamo.
03	USUARIO	Realiza la búsqueda y selecciona el material según su necesidad, diligencia la ficha de préstamo y la entrega al bibliotecario.
04	BIBLIOTECARIO	Recibe la ficha y solicita el documento estudiantil vigente para poder entregar el libro, revisa que los datos de la ficha están correctos, en caso de encontrar un error solicita la rectificación al usuario; en caso contrario localiza el libro y lo entrega al usuario.
05	USUARIO	Recibe el libro, realiza la consulta y al terminar lo devuelve al bibliotecario.
06	BIBLIOTECARIO	Devuelve el documento estudiantil y guarda el libro.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Secretaria de Registro y Control.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 08/08/04	Fecha: 30/08/04	Fecha: 25/10/04





	INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA	
	PRESTAMO DE AYUDAS EDUCATIVAS	
CÓDIGO: PAD-PDI-04	PÁGINA 1 DE 1	VERSIÓN: 1
DESCRIPCIÓN		

OBJETIVO: Hacer el préstamo de elementos educativos de la sección de ayudas educativas del instituto.

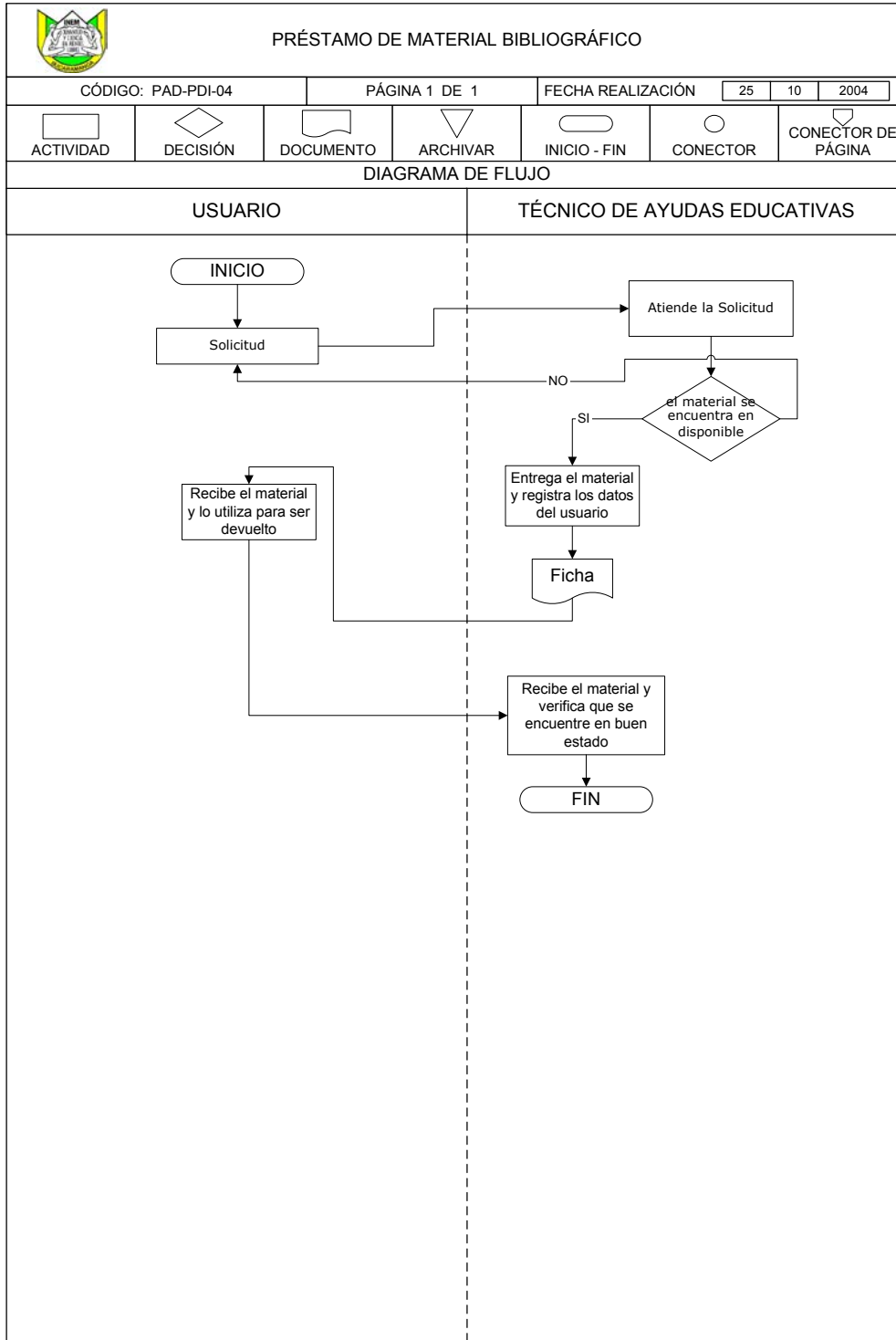
RESPONSABLES: Usuario, Técnico ayudas educativas.

CONDICIONES:

- En todo caso es requisito indispensable para entregar el elemento, la presentación del documento estudiantil vigente o acreditar ser funcionario del instituto.
- El solicitante se debe acoger a las normas de uso y manipulación de elementos que establezca la sección de ayudas educativas.
- La solicitud debe hacerse como mínimo con 3 días de anticipación.

PASO	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
01	USUARIO	El solicitante hace la solicitud de préstamo según condiciones expuestas anteriormente.
02	TÉCNICO AYUDAS EDUCATIVAS	Atiende la solicitud de préstamo y analiza si el elemento se encuentra en la sección o se encuentra prestado para la fecha que el solicitante lo requiere. Entrega el elemento en la fecha requerida explicando el modo de uso y el cuidado para su conservación, registrando las características de entrega.
03	USUARIO	Recibe, utiliza y devuelve el elemento a la sección de ayudas educativas.
04	TÉCNICO AYUDAS EDUCATIVAS	Recibe y revisa el elemento para determinar las condiciones de entrega.

ELABORADO: FLOR MARIA SÁNCHEZ CASTRO WEIZZMANN JOYA M.	REVISADO: RESPONSABLES DEL PROCESO	APROBADO: ARGEMIRA CORZO DE CAMACHO
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Secretaria de Registro y Control.	Cargo: Rector (a).
Fecha: 08/08/04	Fecha: 30/08/04	Fecha: 25/10/04





6.2 Mejoras de los Procedimientos Administrativos y Operativos

En los procedimientos administrativos se demuestra que el Rector (a) tiene mucha participación en los procedimientos, lo cual refleja que el delegamiento en cuanto a revisiones de materiales u otros, es muy poco.

La institución tiene una ventaja muy grande y es que sus procesos, sobre todo en los administrativos tienen programas sistematizados para realizar las labores y esto reduce el tiempo de diligenciamientos de documentos y minimiza el error. Además, de su experiencia ha tenido unos procesos que se encuentran acordes con las necesidades de la institución y no solamente eso, sino que tratan de poder manejarlos los mas eficientemente.

En algunos casos como el Procedimiento de “Contrato de Trabajo” y otros similares, se pueden reducir pasos como en la entrega de cotizaciones directamente a la Rectoría pues es la que revisa y aprueba las cotizaciones junto con el Consejo Directivo. Otro caso, es el de los “Movimientos Bancarios” una de los dos cargos que son el de Pagador (a) y el Contador (a) debería realizar la revisiones y comparaciones de registros.



5 MANUAL DE FUNCIONES

5.1 Concepto, Objetivos

El Manual de Funciones es un “documento técnico normativo de gestión que tiene por finalidad determinar las funciones específicas de los cargos y puestos de trabajo cuyo cumplimiento contribuye a lograr que se cumplan los objetivos funcionales de las unidades orgánicas que conforman cualquier Institución, así como las responsabilidades, obligaciones, líneas de autoridad y niveles de coordinación”⁴².

Para el procedimiento, se debe primero identificar claramente los cargos con sus funciones, requerimientos y condiciones que marcan la diferenciación de los cargos entre organizaciones.

En este contexto, el Manual de Funciones debe convertirse en un documento constitutivo de carácter técnico, en el que se describe con detalle los objetivos, funciones específicas, autoridad, responsabilidad y relaciones de las unidades orgánicas.

De esta manera, éste documento tiene como objetivo básico contribuir de modo efectivo al desarrollo de operaciones seguras, eficientes e interrumpidas mediante un enfoque integrado de la administración de los talento humano.

Al mismo tiempo que se fomenta la iniciativa y la responsabilidad de cada encargado del puesto, debe también promoverse el establecimiento de relaciones entre el personal, propiciando la formación de equipos de trabajo integrados y flexibles. En este sentido, se debe conceder importancia a la toma de decisiones creativas, la cual gestiona la participación con ideas, opiniones y actitudes dentro del proceso, para mejorar las técnicas operativas y administrativas.

⁴² www.monografias.com/manualdefunciones.html



La definición de objetivos en cada uno de los puestos al margen de las funciones específicas, tiene una connotación importante en el desempeño de las actividades; asunción de responsabilidades, obligaciones y atribuciones, tratando que el trabajador no las considere concluidas por el solo hecho de haber cumplido con su tarea, sino darlas por terminado, cuando se haya logrado alcanzar el resultado que se esperaba, de esta manera el conjunto de esfuerzos de diferentes cargos permite alcanzar los objetivos funcionales específicos y generales de las diferentes áreas y de la Institución en su conjunto.

5.2 Descripción de Cargos

La descripción es una herramienta que permite a la Institución cimentar las bases de la tecnificación de la administración del Talento Humano, coadyuvar a la ejecución correcta de labores asignadas al personal, propiciando la uniformidad en el trabajo, precisar las funciones y relaciones de cada cargo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones. Así mismo, sirven como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

Éste componente, tienen que ver directamente con la productividad y la competitividad de las organizaciones, ya que implica una relación directa con el Talento Humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

En detalle, la descripción de cargos es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico, convirtiéndose en fuente de información básica para toda la planeación del Talento Humano. Está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

A su vez, es un proceso que consiste en enumerar las funciones o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una



organización; se refiere a la enumeración detallada de las actividades del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente consiste en hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades.

Existen varios métodos de descripción, entre ellos: la observación directa del trabajador ejecutando su labor; los cuestionarios a trabajadores y/o sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores, los cuales serán explicados en el numeral 5.4. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

5.3 Perfiles de Cargos

En cuanto a los Perfiles de los Cargos se puede definir como: "La descripción de las ocupaciones existentes en el sector y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador"⁴³. Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades organizacionales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

5.4 Métodos para la búsqueda de información sobre los Cargos

Existen varios métodos para obtener la información acerca de los cargos, cada cual conlleva diferentes beneficios y desventajas, es recomendable tratar de acuerdo a las condiciones presentes que algunas de las técnicas se combinen, con el fin de obtener datos más precisos y confiables. A continuación se enuncian las técnicas o métodos más utilizados a la hora de buscar información:

⁴³ www.Gestiopolis.com/perfiles.html



- **Entrevista:** Es el enfoque más flexible y productivo. Si la encuesta está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, el cual consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe inmediato.
- **Observación Directa:** Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el método más antiguo como por su eficiencia. Se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos claves de su observación.
- **Cuestionario:** Se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y características.
- **Mixto:** Para mayor provecho de las ventajas que ofrece cada uno de los métodos anteriores, se recomienda utilizar métodos mixtos, que son las combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

5.5 METODOLOGÍA DEL MANUAL DE FUNCIONES

5.5.1 Metodología Utilizada para el Manual de Funciones

Existen varios métodos para obtener información (Ver numeral 5.4) acerca de los cargos, cada cual conlleva diferentes beneficios y desventajas, por lo que lo más recomendable es tratar de combinarlos. Bajo esta observación, en lo posible se intentó combinar los métodos de la observación directa y la entrevista-encuesta, con el fin de obtener datos más precisos y de mayor calidad.

Mediante el método de la entrevista individual tanto con la persona que ejerce el cargo como con el jefe inmediato de la misma, quienes son los que tienen conocimiento a fondo



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

del puesto, se obtuvo la información relacionada con los cargos a analizar. Previo a la realización de las entrevistas, se exigió un conocimiento sobre el Instituto, su estructura organizacional y un estudio del Manual de Funciones existente (Año 1980) realizado por el MEN. Adicionalmente, se elaboró un formato general de información de las funciones de los cargos (Ver Anexo No. 6) para garantizar que se evalúen los mismos criterios en los diferentes cargos.

Dichas entrevistas se realizaron con Jefes Inmediatos y los trabajadores, con el fin de conocer cómo está el ambiente laboral, cuáles son las expectativas, entre otras.

Luego, se procede a realizar la Descripción de los Cargos y para ello se requiere de una serie de pasos que son:

Diseño del Formulario, siendo utilizado como herramienta clave para el levantamiento de información estará conformado por:

- Identificación del Cargo.
- Descripción de Funciones.
- Especificaciones del Cargo.
- Observaciones.

Estas son algunas condiciones que debe contener dicho formulario y debe realizarse de acuerdo a las necesidades de información. Valoración del Formulario, Se debe confirmar si el formulario establecido anteriormente se adapta a las condiciones para el establecimiento del Manual de Funciones (Anexo No.7).

En cuanto a los Perfiles de los Cargos se puede definir de acuerdo a una serie de preguntas que traten de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.



La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte de la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades organizacionales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

5.5.2 Método de Aplicación

Se organiza una agenda con todo el personal, de tal manera que se pueda entrevistar cada empleado en su puesto de trabajo. Dicha entrevista debe tener una duración aproximada de 30 minutos en la cual se utilizan medios de grabación (grabadora) para luego organizar dicha información y detallar cuales funciones nuevas podrían resultar de los actuales requerimientos de la Dirección de la Institución.

La elaboración del Manual de Funciones del Instituto de Enseñanza media Diversificada INEM Custodio García Rovira se realizó partiendo de la información suministrada por los empleados de la institución y su Jefe inmediato, la cual se recolectó por las metodologías anteriormente descritas. Junto con la consulta del Manual de Funciones existente realizado por el Ministerio de Educación Nacional en el año 1980 para los Institutos INEM y así mismo, la información encontrada por las disposiciones legales reglamentadas por la Función Pública y diseñadas por la Secretaría de Educación del Municipio de Bucaramanga (Decreto 1569 de 1998, el cual reglamenta a la Ley 443 de 1998).

Con esta información se estructuraron las funciones de cada cargo, éstas serán revisadas tanto por los empleados como por las directivas para dar la aprobación del Manual.

El respectivo manual será un Manual de Funciones Interno dado que existe un Manual de Funciones emitido por el Secretaria de Educación Nacional, sin embargo, la razón por la cual se realizó un Manual interno es debido a la complejidad de la Institución, el aumento de los estudiantes, además son funciones muy generales y no contemplan aquellas funciones específicas.

Esta labor se llevó acabo con cada uno de los cargos que existen actualmente dentro de la Institución los cuales fueron codificados de acuerdo al Organigrama Propuesto (numeral 3.3.3.3.1). El resultado de ésta tarea se encuentra documentado en el capítulo 3. Cada



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

una de las actividades asignadas a cada cargo está referida a las situaciones actuales de la Institución, por lo mismo esta sujeto a cualquier modificación y/o actualización que se requiera, siempre y cuando sea autorizado por la Rectoría.

La documentación de estos manuales se desarrolló haciendo una clasificación entre funciones administrativas y operativas con el fin de hacer más eficiente la utilización de los mismos.

Cuadro No. 14 Codificación del Manual de Funciones

GESTIONES DEL INSTITUTO INEM	
Gestión Directiva.	GDI
Gestión de Comunidad.	GCO
Gestión Administrativa y Financiera.	GAF
Gestión Académica.	GAC

Ejemplo:

GDI-01

GDI: Gestión Directiva

01: Corresponde al primer cargo documentado de Gestión Directiva.



5.6. RESULTADOS DEL MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO	CÓDIGO
RECTOR (A)	GDI-01
COORDINADOR (A) ACADÉMICO (A)	GDI-02
COORDINADOR (A)	GDI-03
ALMACENISTA	GAF-01
SECRETARIA ADMINISTRATIVA	GAF-02
SECRETARIA SISTEMAS	GAF -03
SECRETARIA RECTORIA	GAF -04
SECRETARIA REGISTRO Y CONTROL	GAF -05
SECRETARIA COORDINACIÓN ACADEMICA	GAF -06
SECRETARIA COORDINACIÓN	GAF -07
AUXILIAR DE BIBLIOTECA	GAF -08
TEC. AYUDAS EDUCATIVAS	GAF -09
TÉCNICO EN SISTEMAS	GAF -10
TÉCNICO AGRICOLA	GAF -11
PAGADOR (A)	GAF -12
CONTADOR (A)	GAF -13
CELADOR (A)	GAF -14
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES (AUXILIAR DE ASEO)	GAF -15
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES (MENSAJERO)	GAF -16
CONDUCTOR (A)	GAF -17
DOCENTES	GAC -01
ODONTÓLOGO (A)	GCO-01
TÉCNICO (A) EN AUXILIAR DE ENFERMERIA	GCO-02
TRABAJADOR (A) SOCIAL	GCO-03
ORIENTADOR ESCOLAR	GCO-04



MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: RECTOR (A)	Código: GAD-01
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
Cargo Jefe Inmediato: JEFE DE NUCLEO No. 4	Cargos Supervisados: Todos los Cargos Directivos.
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Desarrollar funciones de dirección, coordinación, supervisión e inspección, formulación y adopción de políticas, planes, programas y proyectos para su ejecución según la ley y los lineamientos internos de la Institución.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir el mandato constitucional Art. 67. 2. Cumplir la normatividad vigente. 3. Hacer requerimientos al personal cuando la situación lo amerite. 4. Exaltar los meritos de sus funcionarios a su cargo. 5. Presidir el Consejo Directivo, el Consejo Académico y las comisiones de Evaluación y Promoción de la Institución. 6. Controlar el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente, administrativo y operativo de la Institución. 7. Reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación municipal. 8. Sugerir perfiles del personal docente. 9. Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo. 10. Aprobar las solicitudes de permisos del personal de la Institución hasta por tres días. 11. Elaborar y aprobar planes de acción y de mejoramiento. 12. Representar el establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad. 13. Responder por la calidad de la prestación del servicio en su Institución. 14. Gestionar ante el ente gubernamental competente, los auxilios para el funcionamiento de la Institución. 15. Orientar la ejecución del Proyecto Educativo Institucional y aplicar las decisiones del gobierno escolar. 16. Velar por el cumplimiento de las funciones docentes y el oportuno aprovisionamiento de los recursos necesarios para el efecto. 17. Promover el proceso continuo de mejoramiento de la calidad de la Educación en el establecimiento. 18. Mantener activas las relaciones con las autoridades educativa, patrocinadores, y con la Comunidad Local, para el progreso académico de la institución. 19. Establecer canales de comunicación entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. 20. Ejercer las funciones disciplinarias que le atribuyan la ley. 21. Promover actividades de beneficio social que vinculen al establecimiento con la comunidad local. 22. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas o estén contempladas en la ley. 	



CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo. ✓ Dejar satisfacción de la labor realizada. ✓ Usar un lenguaje claro y asequible ante la comunidad educativa. ✓ Escuchar a las personas atendidas. 		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Licenciado en Educación o profesional en áreas administrativas. ✓ Estudios superiores en educación contemplados en la ley para postularse al cargo Directivo Docente. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los conceptos básicos de administración, pedagogía y gestión escolar. ✓ Conocer el marco legal de la educación. 		
Experiencia laboral		
Superior a Tres (3) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Requerimientos específicos de selección según la ley. ✓ Acreditar conocimiento en su campo de trabajo o área de investigación. ✓ Poseer amplio conocimiento en cultura general. ✓ Acreditar conocimientos en sistemas operativos. ✓ Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan sus servicios en la dependencia. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber tomar decisiones. ✓ Facilidad para atender alumnos y público en general. ✓ Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral y escrita. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. ✓ Demostrar habilidades para manejar las nuevas tecnologías de enseñanza. ✓ Capacidad y facilidad de redactar informes. ✓ Poseer habilidades y seguridad para negociar. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar experiencia en su área de estudio. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor María Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Etilvia Vesga de Sánchez
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Jefe de Nucleo	Cargo: Jefe de Nucleo
Fecha: 11/09/04	Fecha: 15/10/04	Fecha: 12/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: COORDINADOR (A) ACADEMICO (A)	Código: GPE-02
Sección: GESTIÓN DIRECTIVA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR (A)	Cargos Supervisados: DOCENTES
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Ejercer apoyo en la dirección en cuanto a la gestión académica y de convivencia de la Institución, difundiendo las políticas, planes, programas y proyectos para su ejecución. A su vez, coordinar y supervisar el comportamiento de docentes y estudiantes, para crear un ambiente escolar saludable.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir el mandato constitucional Art. 67. 2. Cumplir las normas y decretos reglamentados por el MEN. 3. Formular y organizar el plan de estudios de la institución. 4. Modificar y ajustar el currículo en conformidad con lo establecido en la Ley. 5. Velar por el buen funcionamiento y debido proceso académico. 6. Elaborar y aplicar la evaluación institucional en lo referente a la gestión pedagógica cada año. 7. Mejorar la calidad académica y de comportamiento por medio de capacitación y actualización permanente. 8. Desempeñar con responsabilidad, imparcialidad y eficiencia las funciones inherentes a su cargo. 9. Realizar las labores asignadas, y cumplir la jornada de trabajo con la que se hubiere comprometido. 10. Manifiestar una conducta acorde con la Institución, y cumplir las normas inherentes a la ética de su profesión y de su cargo. 11. Presidir reuniones con los Docentes en ausencia del Rector (a). 12. Ejercer la actividad académica y directiva sujeta a principios éticos y pedagógicos. 13. Dar tratamiento respetuoso a los integrantes de la comunidad educativa, y a todas las personas con quienes tuviere relación en el desempeño de su cargo. 14. Asesorar a la Institución en materia docente, académica y administrativa, cuando se requiera. 15. Hacer cumplir las obligaciones de las actividades de capacitación culturales programadas por la Institución. 16. Tomar parte en la vida institucional, en forma individual y colectiva, mediante las leyes, decretos y resoluciones del MEN. 17. Dar solución a los problemas académicos de la Institución. 18. Distribuir la asignación académica. 19. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo. ✓ Dejar satisfacción de la labor realizada. ✓ Usar un lenguaje claro y entendible ante la Comunidad Educativa. ✓ Saber escuchar a las personas atendidas. ✓ Mantener el buen clima estudiantil. 	



PERFIL DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Licenciado en educación. ✓ Profesional en Estudios Superiores contemplados en la ley para postularse al cargo Directivo Docente. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los conceptos básicos de administración. ✓ Conocer todo el marco legal de la educación. ✓ Certificar estudios en Gestión Escolar. ✓ Conocer el campo del Manejo del Conflicto. 		
Experiencia		
Superior a dos (2) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las estructuras y planta física de la Institución. ✓ Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan sus servicios en la dependencia. ✓ Poseer amplio conocimiento en cultura general. ✓ Acreditar conocimiento en su campo de trabajo o área de investigación. ✓ Requerimientos específicos de selección según la ley. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad para atender alumnos y público en general. ✓ Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral y escrita. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. ✓ Capacidad y facilidad de redactar informes. ✓ Saber tomar decisiones. ✓ Capacidad para la administración de estudiantes. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar experiencia en su área de trabajo. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que lo recomienden como persona honesta, confiable y seria. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 11/09/04	Fecha: 15/10/04	Fecha: 12/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: COORDINADOR (A)	Código: GDI-03
Sección: GESTIÓN DIRECTIVA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR (A)	Cargos Supervisados: DOCENTES
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Ejercer apoyo en la dirección en cuanto a la gestión académica y de convivencia de la Institución, difundiendo las políticas, planes, programas y proyectos para su ejecución. A su vez, coordinar y supervisar el comportamiento de docentes y estudiantes, para crear un ambiente escolar saludable.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir el mandato constitucional Art. 67. 2. Cumplir las normas y decretos reglamentados por el MEN. 3. Mejorar la calidad académica y de comportamiento por medio de capacitación y actualización permanente. 4. Desempeñar con responsabilidad, imparcialidad y eficiencia las funciones inherentes a su cargo. 5. Realizar las labores asignadas, y cumplir la jornada de trabajo con la que se hubiere comprometido. 6. Manifiestar una conducta acorde con la Institución, y cumplir las normas inherentes a la ética de su profesión y de su cargo. 7. Ejercer la actividad académica y directiva sujeta a principios éticos y pedagógicos. 8. Dar tratamiento respetuoso a los integrantes de la comunidad educativa, y a todas las personas con quienes tuviere relación en el desempeño de su cargo. 9. Asesorar a la Institución en materia docente, académica y administrativa, cuando se requiera. 10. Hacer cumplir las obligaciones de las actividades de capacitación culturales programadas por la Institución. 11. Tomar parte en la vida institucional, en forma individual y colectiva, mediante las leyes, decretos y resoluciones del MEN. 12. Dar solución a los problemas disciplinarios y académicos de la Institución. 13. Programar y poner en práctica actividades que contribuyen a prevenir acciones que lesionen la integridad de la persona. 14. Distribuir la asignación académica. 15. Formular planes de acción. 16. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo. ✓ Dejar satisfacción de la labor realizada. ✓ Usar un lenguaje claro y entendible ante la Comunidad Educativa. ✓ Saber escuchar a las personas atendidas. ✓ Mantener el buen clima estudiantil. 	



PERFIL DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Licenciado en educación. ✓ Profesional en Estudios Superiores contemplados en la ley para postularse al cargo Directivo Docente. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los conceptos básicos de administración. ✓ Conocer todo el marco legal de la educación. ✓ Certificar estudios en Gestión Escolar. ✓ Conocer el campo del Manejo del Conflicto. 		
Experiencia		
Superior a dos (2) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las estructuras y planta física de la Institución. ✓ Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan sus servicios en la dependencia. ✓ Poseer amplio conocimiento en cultura general. ✓ Acreditar conocimiento en su campo de trabajo o área de investigación. ✓ Requerimientos específicos de selección según la ley. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad para atender alumnos y público en general. ✓ Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral y escrita. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. ✓ Capacidad y facilidad de redactar informes. ✓ Saber tomar decisiones. ✓ Capacidad para la administración de estudiantes. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar experiencia en su área de trabajo. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que lo recomienden como persona honesta, confiable y seria. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 11/09/04	Fecha: 15/10/04	Fecha: 12/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: ALMACENISTA	Código: GAD-01
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Controlar el ingreso y las salidas de materiales educativos, de mantenimiento y demás que son necesarios para la marcha del instituto.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar el recibo de materiales necesarios para el funcionamiento de la Institución. 2. Despachar las requisiciones de suministros de cada área. 3. Establecer y controlar los mecanismos de las compras. 4. Almacenar los materiales ubicándolos convenientemente para su fácil entrega. 5. Conocer los procesos de sistematización de inventarios. 6. Programar los pedidos con su debido tiempo y hacer las notas correspondientes. 7. Mantener al día los inventarios físicos como libros del almacén. 8. Elaborar y enviar a la Contraloría el informe de los inventarios del instituto. 9. Clasificar en orden de importancia los materiales del almacén. 10. Identificar las necesidades de materiales. 11. Responder por la seguridad y conservación de materiales y equipos en depósito. 12. Atender las solicitudes de los materiales que hagan las sedes anexas al instituto. 13. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 14. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener inventarios al día. ✓ Relacionar el número de solicitudes de suministro despachadas. ✓ Vigilar la conservación y el buen estado de los materiales almacenados. ✓ Ser puntual en el ejercicio del cargo. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Tecnólogo en Administración o estudio Técnico Contable. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación en suministro de materiales y manejo de almacén de materiales. ✓ Poseer los conceptos básicos del manejo del computador. ✓ Conocer los conceptos básicos contables. 		
Experiencia laboral		
Superior a tres (3) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejar los conceptos contables de inventarios. ✓ Practicar el control de inventarios. ✓ Poseer conocimientos en el almacenamiento de materiales y equipos. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener el sitio o puesto de trabajo en orden. ✓ Poseer capacidad para relacionarse con los demás. ✓ Manejar con rapidez y seguridad las operaciones matemáticas. ✓ Capacidad y facilidad de redactar informes. ✓ Poseer habilidades y seguridad para negociar. ✓ Saber tomar decisiones. ✓ Facilidad de expresión. ✓ Planificar sistemas de registros. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar el manejo en máquina calculadora. ✓ Operar los diferentes programas y paquetes computarizados. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Código: GAF-02
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR (A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: CARGOS OPERATIVOS
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Respaldar la gestión de la Rectoría y colaborar para que las actividades programadas se lleven a su cumplimiento y a demás debe comunicar al personal directivo y docente las determinaciones y demás funciones de la rectoría.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar el desarrollo de las funciones del personal Auxiliar de Servicios Generales del plantel educativo. 2. Comunicar a rectoría las necesidades de mantenimiento en la planta física de la Institución. 3. Coordinar con rectoría, almacenista y contador la sub-contratación del personal requerido. 4. Elaborar órdenes de compra y trabajo. 5. Solicitar las cotizaciones de acuerdo a las necesidades del instituto. 6. Redactar y transcribir los memorandos ordenados por la rectoría para el personal operativo. 7. Elaborar las órdenes para los trabajos de mantenimiento ordenados por la rectoría. 8. Elaborar junto al almacenista las órdenes de compras para los materiales y elementos que son necesarios. 9. Controlar el cumplimiento de contratos de menor cuantía. 10. Velar por el funcionamiento de la planta física de acuerdo a las necesidades requeridas por los coordinadores, docentes, administrativos y operativos. 11. Llevar el control de prestamos del Auditorio. 12. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 13. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de personal operativo. ✓ Desempeño del personal operativo. ✓ Participación en las reuniones encomendadas. ✓ Ser puntual en el ejercicio del cargo. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Tecnólogo en Administración. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los conceptos básicos de administración. ✓ Relaciones Humanas. ✓ Certificar cursos sobre manejo de personal. ✓ Acreditar conocimiento en supervisión. 		
Experiencia laboral		
Superior a tres (3) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar el manejo de los principios administrativos. ✓ Estar actualizado en leyes, normas y decretos que intervienen en el proceso administrativo. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interpretar leyes y reglamentar los procesos administrativos. ✓ Comprender información de diversa índole. ✓ Mantener relaciones personales. ✓ Expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa. ✓ Organizar el trabajo en una unidad de administración. ✓ Realizar cálculos numéricos. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar el manejo en máquina calculadora. ✓ Operar los diferentes programas y paquetes computarizados. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Secretario Administrativo (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: SECRETARIA DE SISTEMAS	Código: GAF-03
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Facilitar la entrega de la información para docentes, directivos docentes y padres de familia, sobre certificados, boletines y otros procesos académicos, buscando con esto el mejoramiento de los canales de información del plantel.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar certificados, constancias y demás documentos que solicitan los educandos, acudientes o padres de familia. 2. Digitar los logros para cada periodo académico y digitar las recuperaciones en el sistema. 3. Digitar fortalezas, debilidades y recomendaciones de cada área del conocimiento en el software para los informes académicos entregados a los padres de familia. 4. Registrar en cada periodo escolar las novedades presentadas por los educandos, en lo académico y disciplinario. 5. Revisar e informar el estado de su documentación para diligenciar su acta de grado a los alumnos de undécimo grado. 6. Diligenciar y registrar los diplomas como lo ordenan las normas existentes. 7. Diligenciar las actas de grados y registrarlas en el libro correspondiente. 8. Matricular en el sistema a todos los alumnos al inicio de cada año escolar. 9. Llevar al sistema las novedades de los retiros del personal estudiantil. 10. Ejecutar labores de archivo, correspondencia, manejo del computador, actualización de la información y otros similares. 11. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 12. Responder y dar seguridad a los equipos y elementos necesarios para desarrollar su labor. 13. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actualizar el Archivo. ✓ Saber escuchar a las personas atendidas. ✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo. ✓ Preocuparse por su presentación personal. ✓ Hacer el registro correcto de notas. ✓ Expedir los certificados y constancias correctas de certificados. ✓ Diligenciar correctamente los diplomas. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ CAP del SENA en Secretariado Ejecutivo. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificación en secretariado computarizado. ✓ Estar actualizado en los programas de computación. ✓ Poseer buena ortografía y redacción. ✓ Estar actualizado(a) en el área secretarial. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. 		
Experiencia laboral		
Superior a dos (2) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar certificación en el manejo y desarrollo de las técnicas y labores de secretariado. ✓ Certificar experiencia en el manejo de equipos de oficina. ✓ Mostrar experiencia en el desarrollo de las labores de oficina. ✓ Poseer capacidad y manejo en ortografía, redacción y mecanografía. ✓ Manejo básico del computador y sistemas operativos. ✓ Capacidad para relacionarse con los demás. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren sus servicios. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad para relacionarse con el público. ✓ De fácil expresión verbal y escrita. ✓ Desarrollar las instrucciones orales y escritas. ✓ Dar trato respetuoso y cordial al público. ✓ Redactar correspondencia, preparar actas e informes. ✓ Ser comprensible en toda clase de situaciones. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren de sus servicios. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar los conocimientos en el manejo de computador, software, archivos, otros. ✓ Demostrar experiencia en el manejo de equipo de oficina. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: SECRETARIA DE RECTORÍA	Código: GAF-04
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Facilitar la entrega de la información de la rectoría para docentes, directivos docentes, personal administrativo, padres de familia y público en general, con lo cual se agiliza su divulgación y se mejoran los canales de información de la Institución Educativa.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar al público sobre los servicios educativos de información que ofrece la Institución. 2. Atender al teléfono, comunicar los mensajes y comunicar las llamadas a las extensiones. 3. Digitar la información para la presentación de informes, proyectos, reuniones y otros. 4. Coordinar la agenda de reuniones y programaciones del Rector (a). 5. Brindar Apoyo al Rector (a) y a las actividades programadas el respaldo y colaboración requerida. 6. Procesar la correspondencia que le sea asignada. 7. Coordinar y controlar el proceso de la comunicación y la difusión de la información tanto a nivel interno como externo. 8. Controlar el trámite de las resoluciones y circulares internas y colaborar para su difusión. 9. Mantener los archivos generales y de correspondencia actualizados. 10. Mantener actualizada la información en el sistema de información. 11. Organizar y mantener actualizada la normatividad interna relacionada con las actividades que desarrolla la dependencia. 12. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 13. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener actualizado el archivo. ✓ Ser amable con el público. ✓ Hacer control al desarrollo de las Resoluciones. ✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo. ✓ Preocuparse por su Presentación Personal. ✓ Cumplir con responsabilidad las labores del cargo. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
<p>Nivel de Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ CAP del SENA en Secretariado Ejecutivo. 		
<p>Formación Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificación en secretariado computarizado. ✓ Estar actualizado en los programas de computación. ✓ Poseer buena ortografía y redacción. ✓ Estar actualizado(a) en el área secretarial. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. 		
<p>Experiencia laboral</p> <p>Superior a dos (2) años.</p>		
<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar certificación en el manejo y desarrollo de las técnicas y labores de secretariado. ✓ Certificar experiencia en el manejo de equipos de oficina. ✓ Mostrar experiencia en el desarrollo de las labores de oficina. ✓ Poseer capacidad y manejo en ortografía, redacción y mecanografía. ✓ Manejo básico del computador y sistemas operativos. ✓ Capacidad para relacionarse con los demás. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren sus servicios. 		
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad para relacionarse con el público. ✓ De fácil expresión verbal y escrita. ✓ Desarrollar las instrucciones orales y escritas. ✓ Dar trato respetuoso y cordial al público. ✓ Redactar correspondencia, preparar actas e informes. ✓ Ser comprensible en toda clase de situaciones. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren de sus servicios 		
<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar los conocimientos en el manejo de computador, software, archivos, otros. ✓ Demostrar experiencia en el manejo de equipo de oficina. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
<p>Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.</p>	<p>Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato</p>	<p>Aprobado: Argemira Corzo de Camacho</p>
<p>Cargo: Asesores Externos</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>
<p>Fecha: 15/09/04</p>	<p>Fecha: 20/10/04</p>	<p>Fecha: 10/11/04</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: SECRETARIA DE REGISTRO Y CONTROL	Código: GAF-05
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Atender a docentes, estudiantes, personal directivo y administrativo, padres de familia y público en general en lo referente a situaciones académicas, proceso de matrícula y estado de documentos de los educandos.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender al público y darle solución a sus inquietudes de orden académico. 2. Elaborar los certificados, constancias y demás documentos que solicitan los educandos. 3. Manejar sistemáticamente el registro Académico de los alumnos del Plantel Educativo. 4. Recibir, revisar, clasificar, distribuir y controlar documentos, datos y/o correspondencia que guardan relación con la documentación de cada estudiante, respetando las normas y procedimientos establecidos. 5. Digitar la información correspondiente al cargo. 6. Ejecutar labores de archivo y manejo de correspondencia, mantenerlas actualizadas. 7. Mantener actualizada la información de registro y control en el sistema operativo. 8. Entregar documentos, diplomas, actas de grado, y otros que sean referentes a esta dependencia. 9. Registrar en el sistema de datos la información concerniente a los datos de los estudiantes. 10. Registrar los datos de certificados y resultados de habilitaciones en el Sistema. 11. Asentar matrículas al inicio del calendario académico enviados por la Alcaldía Municipal. 12. Mantener bajo protección y seguridad los equipos y elementos de trabajo o que están bajo su control. 13. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 14. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dejar satisfacción en el público atendido. ✓ Mantener actualizado archivo. ✓ Mantener actualizados los Sistemas de Información. ✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo. ✓ Preocuparse por la presentación Personal. ✓ Cumplir con responsabilidad las labores del cargo. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
<p>Nivel de Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller Comercial. ✓ CAP del SENA en Secretariado Ejecutivo. 		
<p>Formación Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificación en secretariado computarizado. ✓ Estar actualizado en los programas de computación. ✓ Poseer buena ortografía y redacción. ✓ Estar actualizado(a) en el área secretarial. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. 		
<p>Experiencia laboral</p> <p>Superior a dos (2) años.</p>		
<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar certificación en el manejo y desarrollo de las técnicas y labores de secretariado. ✓ Certificar experiencia en el manejo de equipos de oficina ✓ Mostrar experiencia en el desarrollo de las labores de oficina. ✓ Poseer capacidad y manejo en ortografía, redacción y mecanografía. ✓ Manejo básico del computador y sistemas operativos. ✓ Capacidad para relacionarse con los demás. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren sus servicios. 		
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad para relacionarse con el público. ✓ De fácil expresión verbal y escrita. ✓ Desarrollar las instrucciones orales y escritas. ✓ Dar trato respetuoso y cordial al público. ✓ Redactar correspondencia, preparar actas e informes. ✓ Ser comprensible en toda clase de situaciones. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren de sus servicios 		
<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar los conocimientos en el manejo de computador, software, archivos, otros. ✓ Demostrar experiencia en el manejo de equipo de oficina. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
<p>Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.</p>	<p>Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato</p>	<p>Aprobado: Argemira Corzo de Camacho</p>
<p>Cargo: Asesores Externos</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>
<p>Fecha: 15/09/04</p>	<p>Fecha: 20/10/04</p>	<p>Fecha: 10/11/04</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: SECRETARIA DE COORDINACIÓN ACADÉMICA	Código: GAF-06
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: COORDINADOR ACADEMICO (A)	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Atender a docentes, estudiantes, personal directivo y administrativo, padres de familia y público en general en lo referente a situaciones académicas, proceso de matrícula y estado de documentos de los educandos.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar al público los servicios educativos que ofrece la Institución. 2. Enviar a la Secretaría de Educación Municipal la información relacionada con la parte académica del personal docente, administrativo y estudiantes del Instituto. 3. Registrar en el sistema de datos la información correspondiente a los datos de los estudiantes. 4. Coordinar la agenda de reuniones y programaciones del jefe inmediato. 5. Recibir, revisar, clasificar, distribuir y controlar documentos, datos y/o correspondencia relacionada con la parte académica y respetando las normas y procedimientos establecidos. 6. Archivar la correspondencia y demás documentos que llegan y salen de la secretaría. 7. Digitar la información correspondiente al cargo. 8. Organizar los documentos para las comisiones de evaluación y promoción. 9. Realizar estadísticas en la población estudiantil cuando la Secretaria de Educación Municipal lo ordene. 10. Diligenciar documentos solicitados por la Secretaria de Educación Municipal. 11. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 12. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dejar satisfacción en el público atendido. ✓ Mantener actualizado archivo. ✓ Mantener actualizados el Sistema de Información. ✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo. ✓ Preocuparse por la presentación Personal. ✓ Cumplir con responsabilidad las labores del cargo. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ CAP del SENA en Secretariado Ejecutivo. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificación en secretariado computarizado. ✓ Estar actualizado en los programas de computación. ✓ Poseer buena ortografía y redacción. ✓ Estar actualizado(a) en el área secretarial. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. 		
Experiencia laboral		
Superior a dos (2) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar certificación en el manejo y desarrollo de las técnicas y labores de secretariado ✓ Certificar experiencia en el manejo de equipos de oficina ✓ Mostrar experiencia en el desarrollo de las labores de oficina. ✓ Poseer capacidad y manejo en ortografía, redacción y mecanografía. ✓ Manejo básico del computador y sistemas operativos. ✓ Capacidad para relacionarse con los demás. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren sus servicios. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad para relacionarse con el público. ✓ De fácil expresión verbal y escrita. ✓ Desarrollar las instrucciones orales y escritas. ✓ Dar trato respetuoso y cordial al público. ✓ Redactar correspondencia, preparar actas e informes. ✓ Ser comprensible en toda clase de situaciones. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren de sus servicios 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar los conocimientos en el manejo de computador, software, archivos, otros. ✓ Demostrar experiencia en el manejo de equipo de oficina. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Coordinador (a) Académico (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: SECRETARIA DE COORDINACIÓN	Código: GAF-07
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: COORDINADOR 1,2,3,4,5,6 Respectivamente	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Atender a docentes, estudiantes, personal directivo y administrativo, padres de familia y público en general en lo referente a situaciones académicas, proceso de matrícula y estado de documentos de los educandos.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir, revisar, clasificar, distribuir y controlar, los documentos, datos y/o correspondencia relacionados con la Coordinación y procesarlos de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos. 2. Digitar la información correspondiente al cargo. 3. Registrar en el sistema de datos la información correspondiente a los datos de los estudiantes. 4. Elaborar constancias y demás documentos que sean solicitados. 5. Digitar los logros de acuerdo al calendario Académico. 6. Archivar la correspondencia interna, externa y demás documentos requeridos. 7. Atender a los estudiantes en sus necesidades y darles solución de acuerdo a los procedimientos establecidos. 8. Coordinar y controlar el proceso de la comunicación y la difusión de la información tanto a nivel interno como a nivel externo con el visto bueno del Coordinador. 9. Organizar y mantener actualizada la normatividad interna relacionada con las actividades que desarrolla la dependencia. 10. Responder por el inventario de la oficina. 11. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 12. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dejar satisfacción en el público atendido. ✓ Mantener actualizado archivo. ✓ Mantener actualizados el Sistema de Información. ✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo. ✓ Preocuparse por la presentación Personal. ✓ Cumplir con responsabilidad las labores del cargo. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
<p>Nivel de Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ CAP del SENA en Secretariado Ejecutivo. 		
<p>Formación Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificación en secretariado computarizado. ✓ Estar actualizado en los programas de computación. ✓ Poseer buena ortografía y redacción. ✓ Estar actualizado(a) en el área secretarial. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. 		
<p>Experiencia laboral Superior a dos (2) años</p>		
<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar certificación en el manejo y desarrollo de las técnicas y labores de secretariado ✓ Certificar experiencia en el manejo de equipos de oficina ✓ Mostrar experiencia en el desarrollo de las labores de oficina. ✓ Poseer capacidad y manejo en ortografía, redacción y mecanografía. ✓ Manejo básico del computador y sistemas operativos. ✓ Capacidad para relacionarse con los demás. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren sus servicios. 		
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad para relacionarse con el público. ✓ De fácil expresión verbal y escrita. ✓ Desarrollar las instrucciones orales y escritas. ✓ Dar trato respetuoso y cordial al público. ✓ Redactar correspondencia, preparar actas e informes. ✓ Ser comprensible en toda clase de situaciones. ✓ Ser amable y cordial con quienes requieren de sus servicios 		
<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar los conocimientos en el manejo de computador, software, archivos, otros. ✓ Demostrar experiencia en el manejo de equipo de oficina. 		
OBSERVACIONES		
<p>✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable.</p>		
<p>Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.</p>	<p>Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato</p>	<p>Aprobado: Argemira Corzo de Camacho</p>
<p>Cargo: Asesores Externos</p>	<p>Cargo: Coordinador (a)</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>
<p>Fecha: 15/09/04</p>	<p>Fecha: 20/10/04</p>	<p>Fecha: 10/11/04</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: AUXILIAR DE BIBLIOTECA	Código: GAF-08
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Atender las solicitudes de préstamo de libros, material de estudio a estudiantes, docentes y demás estamentos del instituto, darle la orientación para la búsqueda del material de consulta.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender la comunidad educativa y orientarle el cómo utilizar el servicio. 2. Orientar a los usuarios la forma de utilizar el material, libros, videos, películas, mapas, otros. 3. Entregar el material bibliográfico solicitado e ilustrar sobre su utilización. 4. Clasificar y organizar el material bibliográfico. 5. Elaborar el inventario del material bibliográfico existente y de sus necesidades. 6. Llevar el registro de préstamo y devolución de libros, materiales y publicaciones de biblioteca. 7. Controlar el orden y disciplina en el salón de lectura. 8. Responder por el aseo, y conservación de libros, muebles y materiales de la biblioteca. 9. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. 10. Tabular los datos estadísticos de los servicios prestados. 11. Atender el servicio de Internet y consultas bibliográficas. 12. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 13. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conservar los libros de Biblioteca. ✓ Ser eficiente en el servicio de préstamo de materiales de Biblioteca. ✓ Dejar satisfecho a los usuarios por el servicio prestado. ✓ Dar ejemplo de puntualidad en el ejercicio del cargo. ✓ Mantener actualizado todo el material bibliográfico. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación ✓ Bachiller. ✓ Tecnólogo en Bibliotecología o Bibliotecólogo.		
Formación Profesional ✓ Certificar la auxiliatura en bibliotecología. ✓ Demostrar conocimientos en el manejo de computador y sistemas operativos. ✓ Poseer entrenamiento en atención al público.		
Experiencia laboral Un (1) año de labor en bibliotecología.		
Conocimientos ✓ Poseer amplio conocimiento en cultura general. ✓ Certificar manejo de materiales bibliográfico y equipos de biblioteca ✓ Demostrar conocimientos en los conceptos básicos del computador.		
Habilidades ✓ Ordenar material bibliográfico en los estantes. ✓ Trata en forma cordial a los usuarios del servicio. ✓ Seguir indicaciones orales y escritas. ✓ Localizar material bibliográfico y clasificarlo.		
Destrezas ✓ Instruir a los usuarios en el manejo del fichero. ✓ Conocer el manejo del computador.		
OBSERVACIONES		
✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable.		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: TÉCNICO EN AYUDAS EDUCATIVAS	Código: GAF-09
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Organizar el material para audiovisuales y clasificarlo para hacer más fácil su entrega a docentes, estudiantes y demás personal que lo necesite para el desarrollo de sus labores educativas.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitar el préstamo a docentes y personal administrativo de los diferentes equipos audiovisuales que existen en el instituto educativo. 2. Ilustrar a los usuarios la forma de solicitar los espacios, equipos y materiales audiovisuales. 3. Asesorar a funcionarios y estudiantes la forma de utilizar los equipos y material de audiovisuales y cuidarlo. 4. Llevar el control de préstamo de equipos audiovisuales y material de enseñanza. 5. Conocer el manejo de equipos y material de audiovisuales. 6. Reportar al jefe respectivo la falta de equipos y material de audiovisuales que esté necesitando la Institución. 7. Controlar periódicamente el estado de funcionamiento de equipos y material de audiovisuales. 8. Mantener al día el inventario equipos y material de audiovisuales. 9. Duplicar material didáctico de los docentes. 10. Elaborar carteles y vallas publicitarias. 11. Reportar el mantenimiento de equipos de audiovisuales que están fuera de servicio. 12. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atiende eficientemente las solicitudes de equipos y medios educativos. ✓ Esta vigilante en el buen estado de los equipos y material educativo. ✓ Ser puntual en el ejercicio del cargo. ✓ Dejar satisfacción de la labor realizada. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Acreditar certificado en manejo de equipos audiovisuales. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar actualización en manejo de los equipos audio-visuales. 		
Experiencia laboral		
Superior a dos (2) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificar el manejo de equipos y material de audiovisuales. ✓ Demostrar un menor conocimiento en el mantenimiento de equipos audiovisuales. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relacionarse con público en general. ✓ Expresarse claramente en forma verbal. ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Comprender situaciones de diversa índole. ✓ Mantener y organizar el puesto de trabajo. ✓ Ser honesto y transparente en todas sus acciones. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber instalar y manipular equipos audiovisuales. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: TÉCNICO EN SISTEMAS	Código: GAF-10
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Mantener actualizados los equipos del plantel educativo, practicar el mantenimiento preventivo y correctivo para que el servicio sea eficiente.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalar los equipos de cómputo en el Plantel Educativo. 2. Practicar el mantenimiento a los equipos y redes de datos de la Institución. 3. Elaborar requisición de materiales a utilizar en la ejecución de los trabajos. 4. Reubicar los equipos de acuerdo a las necesidades del servicio. 5. Realizar el levantamiento de informes de equipos, cableado, distancias en áreas existentes en las dependencias. 6. Inspeccionar el funcionamiento de los sistemas y equipos de cómputo y a las redes de datos. 7. Practicar el inventario semestral a los equipos y herramientas de trabajo que se encuentran bajo su cargo. 8. Calibrar y ajustar equipos e instrumentos del área. 9. Llevar el registro y el control de las instalaciones de los equipos. 10. Instruir al personal y a los estudiantes en el funcionamiento de los equipos e instrumentos del área. 11. Apoyar las escuelas anexas en la reparación de equipos y temas de informática. 12. Brindar apoyo técnico a quien lo solicite. 13. Participar en la estimación de costos e inversión para la instalación o ampliación de las redes o sistemas del instituto. 14. Asesorar en el registro de la base de datos del ICFES a todos los estudiantes de undécimo grado. 15. Reportar a su jefe inmediato las fallas que no ha podido dar solución. 16. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 17. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar conocimiento en reparación de equipos de cómputo. ✓ Poseer preparación para reparar equipos de cómputo. ✓ Estar actualizado en el manejo de herramientas tecnológicas. ✓ Ser eficiente en ubicar y reparar los daños en los equipos de cómputo. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Técnico en Sistemas. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar conocimientos en el mantenimiento y reparación de equipos y redes. ✓ Conocer los procedimientos y aplicación de la fibra óptica a las redes. 		
Experiencia Laboral		
Superior a seis meses (6) meses.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer los equipos de cómputo. ✓ Manejar los software y los sistemas operativos. ✓ Manejar con facilidad el lenguaje de programación. ✓ Programar campañas diagnósticas. ✓ Reparar las fallas que se presentan en los equipos y las redes. ✓ Conocer la estructura interna del computador. ✓ Distinguir los elementos aplicados a la electricidad y a la electrónica ✓ Conocer y respetar las normas para el manejo de redes y su cableado. ✓ Conocer el manejo de fibra óptica. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reparar las fallas de los equipos de cómputo. ✓ Conocer las normas para preparar informes técnicos. ✓ Instalar los equipos y demás elementos cerca a la red y fuera de ella. ✓ Saber trabajar en equipo. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el manejo de herramientas para reparar equipos de cómputo. ✓ Saber interpretar planos para la instalación de los equipos de cómputo y otros. ✓ Conocer el fundamento para instalara y utilizar los equipos de informática. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: TÉCNICO AGRÍCOLA	Código: GAF-11
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Administrar y participar en el desarrollo de proyectos agropecuarios, ejecutando actividades de investigación, asistencia y extensión, a fin de mejorar la producción animal y vegetal de la Granja de la Institución.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Apoyar técnicamente la ejecución de las prácticas de los estudiantes de la Institución.2. Coordinar lo académico con la modalidad Agropecuaria.3. Controlar los horarios de los obreros de la Granja.4. Supervisar el manejo y mantenimiento de viveros y área de siembra.5. Solicitar y llevar control de los químicos, materiales y equipos necesarios para la ejecución de las actividades.6. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.7. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.8. Determinar costos de producción, precios y forma de adquisición de insumos.9. Llevar registro y control de reproducción y cría de animales de la Granja.10. Llevar registro de alimentos, medicamentos e insumos agrícolas.11. Asesorar en la compra de semovientes y productos agrícolas.12. Ejecutar y controlar las actividades sanitarias del área agropecuaria.13. Llevar el inventario de los semovientes y equipos necesarios para el buen funcionamiento de la Granja.14. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad.15. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del instituto le sean asignadas.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none">✓ Demostrar conocimiento agrícola.✓ Estar actualizado en el manejo de herramientas para las actividades del campo.✓ Ser eficiente en ubicar y reparar los daños en los equipos de agrícolas.✓ Conocer sobre el comportamiento de los animales.✓ Mantener en buen estado el espacio de animales de la granja.✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo.	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Técnico Agrícola, Agrónomo o Veterinario. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar conocimientos sobre medio ambiente. ✓ Conocer sobre métodos y procesos agroindustriales. ✓ Demostrar conocimiento sobre técnicas agropecuarias. 		
Experiencia Laboral		
Superior a un (1) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Funcionamiento de la agroindustria del país. ✓ Agricultura. ✓ Leyes que rigen los principios, técnicas y prácticas de actividades agropecuarias. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar el trabajo. ✓ Captar instrucciones orales y escritas. ✓ Establecer relaciones interpersonales. ✓ Saber trabajar en equipo. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El manejo de máquinas. ✓ El manejo de equipos e instrumentos del área. 		
<div style="background-color: #cccccc; width: 300px; height: 20px; margin: 0 auto;"></div>		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: PAGADOR (A)	Código: GAF-12
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Recibir los ingresos por concepto de certificados, constancias, paz y salvo y otros, igualmente controlar los egresos y preparar la información para la conformación de los estados financieros y mantener el control sobre los fondos de la Institución que hay en las diferentes entidades bancarias.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar los fondos del Plantel Educativo a través de las cuentas corrientes. 2. Registrar en los libros contables las diferentes operaciones comerciales y no comerciales conforme lo exigen las leyes Colombia. 3. Revisar y controlar que todo pago tenga su soporte correspondiente. 4. Verificar el valor de los cheques con el comprobante respectivo. 5. Archivar los documentos contables. 6. Expedir los paz y salvo a estudiantes y proveedores y a quienes tengan servicios comerciales con el instituto. 7. Verificar que los documentos de soporte cumplan con los requisitos legales. 8. Ordenar el pago de la retención en la fuente y de impuestos. 9. Verificar la contabilización de la retención en la fuente y el de los impuestos. 10. Revisar y ordenar el pago de las cuentas a proveedores y servicios que el plantel ha adquirido. 11. Responder por la custodia, manejo de los fondos y valores que sean encomendados por su jefe inmediato. 12. Solicitar a la DIAN los formularios para la retención del IVA y de la fuente. 13. Ordenar el diligenciamiento de los formularios de retención del IVA y de la fuente. 14. Revisar y ordenar el pago del IVA y retención que el instituto tiene con la DIAN. 15. Planear y programar las actividades de la dependencia. 16. Recibir los ingresos por concepto de constancia, certificados, multas de biblioteca y demás que sean fuente de ingreso para el instituto. 17. Controlar y distribuir los gastos de la caja menor. 18. Recoger los desprendible de pago en la Alcaldía. 19. Elaborar los polígrafos para las matriculas. 20. Asistir al Comité de Compras. 21. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 22. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	



CRITERIOS DE DESEMPEÑO		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión de los libros Contables. ✓ Los documentos contables cumplan con los requisitos legales exigidos en Colombia. ✓ Puntualidad en el ejercicio del cargo. ✓ Comunicarse en forma efectiva tanto de manera oral como escrita. ✓ Efectuar cálculos con rapidez y precisión. 		
ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller Comercial. ✓ Estudios Básicos sobre Contaduría. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Certificación de conocimiento y manejo Financiero en entidades Oficiales. ✓ Acreditación en el manejo de paquetes contables. ✓ Certificación en el manejo de Técnicas de oficina. 		
Experiencia laboral		
Mayor a dos (2) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar conocimientos en Contabilidad General Sistematizada. ✓ Demostrar seguridad y rapidez en las operaciones matemáticas. ✓ Manejar los principios de contabilidad. ✓ Procedimientos de oficina. ✓ Certificación en el procesamiento electrónico de datos. ✓ Acreditar experiencia en el manejo de libros contables. ✓ Certificación en el manejo de sistemas operativos, hojas de cálculo. ✓ Acreditar experiencia en la transcripción de datos. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Demostrar cualidades para la expresión tanto oral como escrita. ✓ Efectuar cálculos aritméticos y de precisión. ✓ Mejorar continuamente su atención en el servicio. ✓ Capacidad por planear y ejecutar oportunamente sus actividades. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar el manejo en máquina calculadora. ✓ Operar los diferentes programas y paquetes computarizados. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: TÉCNICO CONTABLE	Código: GAF-13
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Responder por la contabilidad general de la Institución a través de los rubros contables y de los registros que ellos hacen, igualmente en su deber el preparar los estados financieros.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilizar las operaciones realizadas por la Institución, de acuerdo a sus conceptos contables. 2. Recibir y clasificar los documentos, debidamente numerados. 3. Analizar los soportes para su contabilización que contienen los documentos que llegan a su oficina. 4. Codificar las cuentas y la información de acuerdo a las normas establecidas. 5. Preparar los estados financieros y facilitarlas a las directivas de la Institución y entes gubernamentales. 6. Proyectar contablemente toda la disponibilidad presupuestal en base a los egresos. 7. Registrar contablemente todo soporte contable de las obligaciones contraídas. 8. Elaborar los documentos correspondientes a las obligaciones contraídas. 9. Hacer y llevar el registro de los asientos contables del Plantel Educativo. 10. Diligenciar los formularios para la cancelación de la Retención en la fuente mensual, según lo dispuesto por Ley. 11. Elaborar y enviar a la Contraloría el informe de los recursos económicos del instituto. 12. Organizar y tomar parte en el Comité de Compras y en la elaboración de las actas correspondientes. 13. Asistir a las reuniones del Consejo Directivo y explicar el presupuesto del Plantel Educativo. 14. Responder por el mantenimiento, seguridad e integridad de los elementos confiados a su cuidado. 15. Publicar informes contables de acuerdo al Decreto Ley 992 de 1994. 16. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 17. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener actualizados los libros contables. ✓ Responder con claridad y precisión los informes que solicite la contraloría. ✓ Tener capacidad de análisis contable. ✓ Tener capacidad para resolver operaciones con rapidez y exactitud. ✓ Saber preparar informes técnicos. ✓ Puntualidad en el ejercicio del cargo. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
<p>Nivel de Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Contador o Técnico Contable. 		
<p>Formación Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar conocimientos en Contabilidad Sistematizada. ✓ Estar actualizados en las normas y procedimientos contables. 		
<p>Experiencia laboral</p> <p>Superior a tres (3) años.</p>		
<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar manejo de principios contables. ✓ Demostrar experiencia en manejo de sistemas contables. ✓ Mostrar conocimientos en la aplicación de leyes, decretos y normas contables establecidas por la Ley. ✓ Acreditar experiencia en la clasificación y análisis de la información contable. ✓ Conocer los diferentes sistemas operativos. ✓ Demostrar manejo de la Hoja de cálculo. 		
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Saber utilizar los métodos y procedimientos contables. ✓ Preparar informes. ✓ Poseer capacidad de análisis contable. ✓ Dar buen tratamiento al público. ✓ Tener la capacidad de hacer con seguridad cálculos numéricos. 		
<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar el manejo en máquina calculadora. ✓ Operar los diferentes programas y paquetes computarizados. 		
OBSERVACIONES		
<p>✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable.</p>		
<p>Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.</p>	<p>Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato</p>	<p>Aprobado: Argemira Corzo de Camacho</p>
<p>Cargo: Asesores Externos</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>
<p>Fecha: 15/09/04</p>	<p>Fecha: 20/10/04</p>	<p>Fecha: 10/11/04</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: CELADOR (A)	Código: GAF-14
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Responder por la seguridad de las instalaciones, muebles, enceres y equipos bajo su responsabilidad y brindar protección a los miembros del instituto en las situaciones riesgosas.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejercer la vigilancia de las instalaciones, áreas o zonas de la Institución que le sean asignadas. 2. Controlar la entrada y salida de personas, vehículos y objetos del plantel. 3. Realizar rondas periódicas a las diferentes áreas de la Institución. 4. Orientar a los visitantes cómo llegar al área o sitio requerido. 5. Estar atento a contrarrestar la presentación de actos delictivos e incendios. 6. Registrar el ingreso diario de entrada y salida de visitantes. 7. Informar oportunamente a su jefe inmediato cualquier anomalía percibida que afecte la armonía de la Institución. 8. Responder por los sistemas de seguridad existentes en el instituto para la protección de las instalaciones, equipos, vehículos, sistemas de información y personas. 9. Informar oportunamente a las autoridades locales (Policía, DAS y/o SIJIN) las situaciones que pongan en peligro la seguridad del plantel. 10. Responder por el mantenimiento, seguridad y buen uso de los elementos confiados a su cuidado. 11. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Puntualidad en el ejercicio del cargo. ✓ Estado de los instrumentos de uso. ✓ Orientación al ingreso de visitantes. ✓ Concentración en el horario laboral. 	



PERFIL DEL CARGO		
Nivel de Educación ✓ Bachiller.		
Formación Profesional ✓ Atención al público. ✓ Certificado de curso de vigilancia según leyes vigentes.		
Experiencia laboral Superior a dos (2) años.		
Conocimientos ✓ Las estructuras o unidades componentes de la Institución. ✓ Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan sus servicios en la dependencia. ✓ Manejo de Armas.		
Habilidades ✓ Atender personal y público en general. ✓ Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral. ✓ Recibir mensajes y transmitirlos. ✓ Tratar en forma cortés al público en general.		
Destrezas ✓ Manejo de Armas.		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las personas que desempeñan el cargo deben poseer salvoconducto para portar armas. ✓ Poseer libreta militar. ✓ Certificar referencias personales y laborales que lo acrediten como persona honesta, confiable y responsable 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Secretario (a) Administrativo (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES (AUXILIAR DE ASEO)	Código: GAF-15
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Garantizar la limpieza de las diferentes áreas de la Institución contribuyendo de esta manera al cuidado de la planta física y del medio ambiente.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Asear y mantener limpias las áreas que le sean asignadas por su jefe inmediato.2. Responder por la presentación de las instalaciones de las diferentes áreas del Plantel Educativo.3. Responder por el buen cuidado de los jardines.4. Recoger los desechos y depositarlos en los recipientes correspondientes para éstos.5. Mantener el inventario de materiales necesarios para el oportuno cumplimiento de sus tareas.6. Informar por escrito al jefe inmediato las anomalías y las novedades diarias ocurridas en las zonas o en los equipos bajo su responsabilidad.7. Solicitar oportunamente por escrito a su jefe inmediato equipos y elementos de aseo.8. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none">✓ Estado de limpieza de las Instalaciones.✓ Estado de los elementos de trabajo.✓ Puntualidad en el ejercicio del cargo.	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación ✓ Bachiller.		
Formación Profesional		
Experiencia laboral Superior a seis meses (6) meses.		
Conocimientos ✓ Las estructuras y planta física de la Institución. ✓ El manejo de químicos, detergentes, límpidos, líquidos inflamables, entre otros.		
Habilidades ✓ Seguir instrucciones orales y escritas. ✓ Tratar en forma respetuosa al público en general. ✓ Conoce y desempeña eficazmente su trabajo.		
Destrezas ✓ El manejo de elementos de aseo.		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Requiere elementos de protección, guantes, tapabocas. ✓ Certificar ferencias personales y laborales que lo acrediten como persona honesta, confiable y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Secretario Administrativo (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES (MENSAJERO (A))	Código: GAF-16.
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Desarrollar todas las labores que tengan que ver con la clasificación, registro y distribución de la correspondencia interna y externa del instituto y demás actividades que guarden relación con la actividad de mensajería.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar la correspondencia que le sea asignada por su jefe inmediato. 2. Hacer la entrega oportuna de la correspondencia a los diferentes establecimientos educativos y comerciales. 3. Llevar con responsabilidad y reserva la información entre autoridades superiores. 4. Llevar un registro de la correspondencia entregada. 5. Informar por escrito a su jefe inmediato las irregularidades y las novedades del cargo. 6. Solicitar oportunamente por escrito el servicio de mantenimiento de los equipos y otros que están bajo su responsabilidad. 7. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recepción y envío oportuno de la información. ✓ Número de registros de las actividades realizadas. ✓ Puntualidad en el ejercicio del cargo. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación ✓ Bachiller.		
Formación Profesional ✓ Actualización permanente de las normas de tránsito.		
Experiencia laboral Superior a dos (2) años.		
Conocimientos ✓ De las direcciones y horarios laborales. ✓ Normas de tránsito. ✓ La planta física de la Institución.		
Habilidades ✓ Escuchar activamente. ✓ Ser honesto y transparente en todas las acciones. ✓ Planear y ejecutar ordenadamente las actividades. ✓ Priorizar entre lo urgente y lo importante. ✓ Ser cuidadoso en el servicio que presta.		
Destrezas ✓ Experiencia en el manejo de vehículos de transporte.		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer licencia de conducción, categoría II para motocicleta y categoría IV para vehículo. ✓ Tener vehículo propio. ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor María Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Secretario (a) Administrativo (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: CONDUCTOR (A)	Código: GAF-17
Sección: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
Cargo Jefe Inmediato: SECRETARIO (A) ADMINISTRATIVO (A)	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Transportar oportunamente al personal de la Institución hacia otras dependencias fuera de la Institución.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar los servicios de conductor con responsabilidad y atención, cuando le sean solicitados. 2. Transportar al estamento estudiantil cuando este lo requiera. 3. Hacer el mantenimiento preventivo al equipo automotor bajo su responsabilidad. 4. Revisar periódicamente al vehículo los niveles de lubricación, agua y mantenerle aseado 5. Controlar el nivel y consumo de combustible e informar a su jefe inmediato la necesidad del mismo. 6. Informar por escrito a su jefe inmediato las irregularidades y novedades que se presentan en los sitios de trabajo y la de los equipos bajo su responsabilidad. 7. Responder por el mantenimiento, seguridad y funcionamiento de las herramientas y equipos bajo su responsabilidad. 8. Informar a su jefe inmediato las fallas que presenta el vehículo y que requieran de mano de obra especializada 9. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer periódicamente el mantenimiento preventivo del vehículo. ✓ Cumplir con responsabilidad y puntualidad las labores del cargo. ✓ Respetar y cumplir las normas de tránsito. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
<p>Nivel de Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Certificación en curso de conducción y de mecánica. 		
<p>Formación Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Permanente actualización en las normas de tránsito establecidas por la ley. 		
<p>Experiencia laboral Mayor a dos (2) años.</p>		
<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer los fundamentos de la mecánica básica. ✓ Experiencia en conducir vehículos. ✓ Conocimiento de la malla vial. ✓ Estar en permanente actualización sobre normas del tránsito. 		
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser honesto y transparente en todas sus acciones. ✓ Planear y ejecutar ordenadamente las actividades propias del cargo. ✓ Prestar con responsabilidad y atención sus servicios. 		
<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia en la conducción de vehículos. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ poseer licencia de conducción con la categoría que le permita manipular vehículos de tránsito público. ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
<p>Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.</p>	<p>Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato</p>	<p>Aprobado: Argemira Corzo de Camacho</p>
<p>Cargo: Asesores Externos</p>	<p>Cargo: Secretario (a) Administrativo (a)</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>
<p>Fecha: 15/09/04</p>	<p>Fecha: 20/10/04</p>	<p>Fecha: 10/11/04</p>



DESCRIPCIÓN DE CARGOS

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: DOCENTES	Código: GAC-01
Sección: GESTIÓN ACADÉMICA	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR (A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Desarrollar actividades de investigación, docencia y administración académica para fomentar la educación en el instituto.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Cumplir el mandato constitucional Art. 67.2. Cumplir las normas y decretos reglamentados por el MEN.3. Mejorar lo académico por medio de la actualización permanente.4. Desempeñar con responsabilidad, imparcialidad y eficiencia las funciones inherentes a al cargo: horario, planeación, entre otras.5. Manifiestar una conducta acorde a los principios y valores de la Institución, y cumplir las normas inherentes a la ética de profesión.6. Ejercer la labor académica sujeta a los principios éticos, científicos y pedagógicos.7. Respetar a los integrantes de la comunidad educativa.8. Asesorar a la Institución en lo académico, administrativo y técnico, cuando se requiera.9. Cumplir con actividades programadas por la Institución, de carácter cultural, cívico y científico.10. Preparar con responsabilidad y profesionalismo las actividades académicas asignadas.11. Poner en práctica el Proyecto Educativo Institucional.12. Tener sentido de pertenencia con la Institución.13. Colaborar con el acompañamiento disciplinario en las actividades educativas.14. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none">✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo.✓ Estar Concentrado en el horario laboral.✓ Dejar satisfacción de la labor realizada.✓ Usar un lenguaje claro y entendible ante la comunidad educativa.	



PERFIL DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Licenciado en Educación o normalista Superior. ✓ Profesional en Estudios Superiores contemplados en la ley para postularse al cargo Docente. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marco legal de la educación. ✓ Certificar estudios en Gestión Escolar. ✓ Manejo del Conflicto. ✓ Pedagogía. ✓ Metodologías en la enseñanza. 		
Experiencia		
Superior a dos (2) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las estructuras y planta física de la Institución. ✓ Poseer amplio conocimiento en cultura general. ✓ Identificación y ubicación de los funcionarios que prestan sus servicios en la dependencia. ✓ Acreditar conocimiento en su campo de trabajo o área de investigación. ✓ Requerimientos específicos de selección según la ley. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad para atender alumnos y público en general. ✓ Expresarse y comunicarse correcta y claramente en forma oral y escrita. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. ✓ Demostrar habilidades para manejar las nuevas tecnologías de enseñanza. ✓ 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar experiencia en su especialidad. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que lo recomienden como persona honesta, confiable y seria. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: ODONTÓLOGO (A)	Código: GCO-01
Sección: GESTIÓN DE COMUNIDAD	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: TÉCNICO (A) AUXILIAR ENFERMERA
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
<p>Servir a la comunidad estudiantil, por medio de programas que ilustren sobre el cuidado y tratamientos a tener en cuenta para la salud de la parte oral con campañas preventivas y curativas.</p>	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atender toda clase de urgencias odontológicas que se presenta en la comunidad estudiantil. 2. Prestar el servicio odontológico a los estudiantes del Plantel Educativo. 3. Atender consultas, tratamientos y pequeñas cirugías a los alumnos. 4. Examinar a cada estudiante y diagnosticar las lesiones existentes en la cavidad bucal para determinar los tratamientos a seguir. 5. Diligenciar y mantener actualizada la ficha odontológica. 6. Elaborar un programa y cronograma de las actividades que va a desarrollar del servicio odontológico. 7. Programar junto con el medico y enfermeras campañas de salud integral y establecer su cronograma. 8. Socializar ante la comunidad los programas y actividades de salud oral. 9. Llevar el registro de atención diaria a estudiantes del instituto. 10. Cumplir las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, para prestar un eficiente servicio a los estudiantes. 11. Capacitar a los estudiantes de Undécimo grado (11) en la modalidad de promoción social, para prepararlos como auxiliares en odontología. 12. Programar y dirigir campañas educativas de higiene dental en colaboración con las demás dependencias. 13. Mantener el sitio de trabajo aseado y con la limpieza requerida para la prestación del servicio eficiente a la comunidad educativa. 14. Solicitar respectiva el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 15. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Satisfacer a los estudiantes con el servicio que se les presta. ✓ Cumplir las campañas educativas sobre higiene dental durante el año. ✓ Mantener aseado y limpio el puesto de trabajo. ✓ Ser puntual en el ejercicio del cargo. ✓ Usar un lenguaje claro y entendible ante la comunidad educativa. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller ✓ Odontólogo (a). 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estar actualizado en las técnicas odontológicas. ✓ Poseer habilidad y conocimiento en el manejar de los equipos odontológicos. 		
Experiencia laboral		
Superior a dos (2) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar certificación en prácticas odontológicas de carácter preventivo, curativo y correctivo. ✓ Conocer u desarrollar el programa de asistencia odontológica de la unidad. ✓ Certificar el conocimiento de las nuevas técnicas odontológicas. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnosticar las lesiones en la cavidad bucal del paciente y aplicar el tratamiento adecuado. ✓ Brindar confianza para obtener la cooperación del paciente. ✓ Poseer una expresión verbal clara y entendible. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar certificación en el manejo de equipos odontológicos. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: TECNICO (A) EN AUXILIAR DE ENFERMERÍA	Código: GCO-02
Sección: GESTIÓN DE COMUNIDAD	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Estar al servicio de los estudiantes en la prestación de los primeros auxilios y accidentes menores; igualmente coordinar con el odontólogo y el médico, las campañas generales de salud que se programen en el instituto.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestar los servicios de primeros auxilios. 2. Colaborar el desarrollo de las campañas de salud que programen el odontólogo y el médico 3. Desarrollar actividades generales de enfermería, como cumplir órdenes médicas y odontológicas y suministrar drogas, entre otras. 4. Ilustrar a los pacientes sobre los tratamientos y la toma medicamentos. 5. Mantener el Instrumental debidamente organizado y esterilizado. 6. Realizar y actualizar las historias clínicas de los estudiantes del plantel, médicas y odontológicas. 7. Mantener actualizado el archivo de la enfermería 8. Ejecutar actividades preventivas y curativas de medicina y salud dental. 9. Realizar el inventario de las necesidades en materiales o instrumentos y tramitar las solicitudes ante el almacén de la Institución. 10. Mantener el sitio de trabajo con la higiene y limpieza requerida para prestar un mejor servicio a la comunidad estudiantil 11. Trasladar los alumnos accidentados a las clínicas respectivas y avisar a los familiares. 12. Entregar el informe a la aseguradora de accidentes sobre las calamidades que se presenten dentro de la institución. 13. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 14. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actuar con prontitud y seguridad en la atención de lesiones o enfermedades leves. ✓ Ilustrar sobre las enfermedades virales contagiosas. ✓ Mantener el archivo actualizado. ✓ Ser Puntual en el ejercicio de las labores del cargo. ✓ Socializar la puesta en marcha de las actividades preventivas y curativas programadas. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Certificar su Auxiliatura en Enfermería. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar su experiencia en técnicas de enfermería. 		
Experiencia laboral		
Superior a dos (2) años.		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestar los primeros Auxilios. ✓ Poner en práctica las técnicas de la enfermería. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar la vocación del servicio a la comunidad estudiantil ✓ Planear y ejecutar sus actividades. ✓ Diferenciar entre lo urgente y lo importante. ✓ Demostrar su capacidad de ejercer su labor ✓ Dar solución oportuna en caso de accidente o administración de medicamentos. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar capacidad para el manejo de elementos ó instrumentos requeridos para el desempeño de funciones. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar orientacion Hospitalaria y Salud Pública. ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: TRABAJADOR (A) SOCIAL	Código: GCO-03
Sección: GESTIÓN DE COMUNIDAD	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Asesorar a los estudiantes, padres de familia y docentes en la búsqueda de solución a los problemas de cualquier índole para crear un ambiente de tranquilidad, paz y armonía.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientar en forma individual y/o grupal a estudiantes, padres de familia, que requieran el servicio de consejería para sus necesidades físico-afectivas. 2. Organizar y desarrollar talleres y charlas en las áreas académicas, recreativas y culturales, para la comunidad educativa. 3. Coordinar el servicio social de los estudiantes de décimo y undécimo grado. 4. Atender y orientar las situaciones conflictivas del estudiante que acude al servicio y llevar el registro de los casos. 5. Remitir los casos críticos al especialista, en caso para que reciba el tratamiento adecuado. 6. Diseñar proyectos para el mejoramiento de calidad de vida humana y parte social del estudiante. 7. Investigar el número de estudiantes que son seleccionados para el programa de restaurante. 8. Velar por el cumplimiento de los derechos del menor. 9. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo reportando cualquier anomalía. 10. Reportar a su jefe inmediato las dificultades y anomalías presentadas. 11. Participar en los eventos del Proyecto Educativo Institucional. 12. Realizar visitas domiciliarias a las familias. 13. Mantener actualizado el banco de datos de los egresados del Instituto. 14. Mantener actualizado el banco de datos de los estudiantes actuales. 15. Solicitar respectiva el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad. 16. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas. 	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener actualizado el banco de datos de los estudiantes y egresados del Plantel Educativo. ✓ Mantener actualizado el banco de datos sobre las entidades de Asistencia Social. ✓ Diseñar proyectos para el mejoramiento de la calidad humana y social. 	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
<p>Nivel de Educación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller. ✓ Trabajador (a) Social, Sociólogo o Psicólogo Social. 		
<p>Formación Profesional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar las fuentes de información. ✓ Conocer los métodos para recolectar la información. ✓ Conocer la metodología para presentar informes técnicos. ✓ Demostrar conocimiento en el manejo de computación. 		
<p>Experiencia laboral</p> <p>Superior a dos (2) años.</p>		
<p>Conocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el sentido de los programas sociales. ✓ Conocer la forma de orientar y asesorar a educandos y familiares. ✓ Manejar las técnicas y procedimientos de la investigación social. ✓ Poseer los conocimientos de la seguridad social. 		
<p>Habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer capacidad de análisis y de síntesis de información. ✓ Mantener organizado el sitio de trabajo. ✓ Establecer relaciones interpersonales. ✓ Ser persona de fácil y hábil expresión. ✓ Poseer capacidad para proponer y desarrollar actividades. 		
<p>Destrezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el manejo del computador. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
<p>Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.</p>	<p>Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato</p>	<p>Aprobado: Argemira Corzo de Camacho</p>
<p>Cargo: Asesores Externos</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>	<p>Cargo: Rector (a)</p>
<p>Fecha: 15/09/04</p>	<p>Fecha: 20/10/04</p>	<p>Fecha: 10/11/04</p>



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo: ORIENTADOR ESCOLAR	Código: GCO-04
Sección: GESTIÓN DE COMUNIDAD	
Cargo Jefe Inmediato: RECTOR(A) DEL INSTITUTO	Cargos Supervisados: NINGUNO
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
Dinamizar procesos formativos, afectivos, vocacionales y académicos, en busca del desarrollo personal, social y familiar del estudiante.	
DETALLES DE FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none">1. Orientar en forma individual y/o grupal a los estudiantes que requieran el servicio.2. Organizar y desarrollar talleres, cursos y charlas en las áreas académicas, educativas, recreativas y culturales, para los estudiantes.3. Suministra orientación vocacional a los usuarios del servicio.4. Analizar con el Comité de Evaluación y Promoción el rendimiento académico de los estudiantes.5. Proponer alternativas para superar las deficiencias y dificultades que presentan los educandos.6. Desarrollar las actividades para las inscripciones de los estudiantes en el ICFES.7. Diagnosticar, asesorar y orientar la situación personal del estudiante que utiliza el servicio.8. Promover la vinculación de los estudiantes de la institución con universidades para definir el perfil académico.9. Tramitar la orden de envío al especialista, cuando la situación del educando lo amerite.10. Evaluar a niños y jóvenes en las áreas cognoscitivas, psicomotoras y socio-emocional.11. Diseñar los formatos de evaluación y material de apoyo para las actividades individuales y/o grupales que se programen.12. Elaborar instrumentos y documentos de apoyo a los estudiantes.13. Diseñar el cronograma de actividades a desarrollar durante el año escolar.14. Preparar informes técnicos, para la situación que lo amerite.15. Diseñar proyectos para el mejoramiento de la calidad de vida humana y social del estudiante que utiliza el servicio.16. Actuar de acuerdo con los lineamientos emanados del Ministerio de Educación, en materia de Educación.17. Llevar el registro de las situaciones atendidas y de las actividades realizadas.18. Adelantar acciones preventivas con el fin de crear estilos de vida saludables.19. Participar como equipo interdisciplinario con el Coordinador, Docentes y Rectoría.20. Solicitar el servicio de mantenimiento para los equipos que están bajo su responsabilidad.21. Ejecutar aquellas funciones que directa e indirectamente se relacionan con el cargo y que por necesidades del Instituto le sean asignadas.	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none">✓ Dar solución a las situaciones de problemas que se le presentan.✓ Diseñar y ejecutar proyectos de mejoramiento de calidad de vida.✓ Ser puntual en el ejercicio de las funciones del cargo.	



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Nivel de Educación		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller o Normalista Superior. ✓ Orientador Escolar ó Psicólogo. 		
Formación Profesional		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer las técnicas modernas de investigación social. ✓ Tener experiencia en el manejo de técnicas pedagógicas. ✓ Poseer cualidades para interrelacionarse con los demás. 		
Experiencia laboral		
Superior a tres (3) años		
Conocimientos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer la técnica para el estudio y análisis de casos psicológicos. ✓ Contar con práctica para el manejo de recursos del aprendizaje. ✓ Poseer sentido para planear, organizar y desarrollar charlas, talleres y cursos que lleven a la solución de dificultades. ✓ Conocer las técnicas de elaboración de informes. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poseer capacidad para el manejo de grupos. ✓ Facilidad para relacionarse con el público. ✓ De fácil expresión verbal y escrita. ✓ Dar solución a los problemas de su entorno. ✓ Dar trato respetuoso y cordial al público. ✓ Ser comprensivo en toda clase de situaciones. ✓ Capacidad de tomar decisiones. ✓ Ser creativo, tolerante y discreto. ✓ Capacidad de trabajo en equipo. 		
Destrezas		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demostrar los conocimientos en el manejo de computador, software, archivos, otros. ✓ Capacidad para el manejo de grupos de trabajo. 		
OBSERVACIONES		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acreditar referencias personales y laborales que le recomienden como persona honesta, seria y responsable. 		
Actualizado: Flor Maria Sánchez Castro Weizzmann Joya M.	Revisado: Responsable del Cargo Jefe Inmediato	Aprobado: Argemira Corzo de Camacho
Cargo: Asesores Externos	Cargo: Rector (a)	Cargo: Rector (a)
Fecha: 15/09/04	Fecha: 20/10/04	Fecha: 10/11/04



6. CONCLUSIONES

- La Planeación Estratégica en su contexto original implica algunos riesgos potenciales para la organización (básicamente referidas a la no comunicación en forma adecuada de la estrategia de la organización, no introducir cambios en la Gestión Administrativa), por lo que se propone la Adaptación del Modelo de Planeación Estratégica Aplicada como alternativa para dotar a los líderes de las capacidades requeridas para generar y administrar el futuro de la institución.
- La razón por la cual se realizó la Adaptación del Modelo de Leonard Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, se debe a que algunas etapas del modelo no estaban acordes con las necesidades de la institución educativa. Teniendo presente que se debe realizar la Planeación Estratégica para 10 sedes, las cuales se representan en UNA sola Institución. Estos difieren en la Etapa de Diagnostico (Modelo del Sistema Viable-DOFA), en la etapa de la Búsqueda de Valores se anexaron los estándares y competencias, en la definición de la Misión se establece seguidamente la Visión, en el Diseño de la Estrategia... como ellos la denominaron ...de Negocios y para efectos del Plantel Educativo ...Institucional, la cual se definió una metodología mas completa que las que proponen los autores.
- Mediante esta práctica comprendimos la importancia de la Planeación Estratégica y su aplicación en las instituciones educativas, con el fin de organizar y utilizar los recursos actuales de manera eficaz y eficiente.
- Nos ha permitido entender la diferencia entre liderazgo y líder. Esto es, ser líder es llevar en sí una función como responsabilidad, pero el liderazgo, es compartir las responsabilidades mediante un trabajo en equipo.
- La metodología participativa por parte del Equipo de Planeación, proporcionó un alto nivel de involucramiento por parte de los miembros de la Comunidad Educativa y en



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

mayor proporción a los Directivos Docentes, brindando las herramientas necesarias para poder impulsar las transformaciones que deben darse en la institución.

- En el proceso de diagnóstico, uno de los resultados relevantes de la información obtenida, es que la institución educativa es perceptible a los cambios generados por el entorno y para ello se vincula con entidades de educación superior, los cuales contribuyen con el mejoramiento de la calidad en el servicio educativo.
- La complejidad de instituciones educativas y aún mayor cuando se fusionaron con otras escuelas, la administración educativa responde a los mismos principios y contempla las mismas funciones que la administración en general, sin embargo, es el contexto y el acto educativo en sí mismos los que dan significado y aportan el sello que la distinguen.
- Bajo el cumplimiento de los decretos propuestos por el MEN, se ha detectado que la calidad educativa ha disminuido debido al afán de cobertura reflejada en la masificación de las aulas de clase, sin haber planeado los recursos necesarios para suplir la necesidad de la cobertura.
- La gestión escolar está experimentando cambios importantes. La búsqueda de recursos en el propio nivel de la unidad escolar, la acción competitiva que involucra a la “empresa educativa”, presenta situaciones que han hecho cambiar el esquema tradicional al que estaban acostumbrados. Se aumentan las exigencias, los requisitos, y el manejo tecnológico es absolutamente necesario. La comunidad se preocupa por la escuela, pero también la enjuicia y presiona. La institución educativa está siendo vigilada con ojos de eficiencia y de sentido ético. La evaluación institucional se aplica como una actividad de investigación y análisis para llegar a verificar logros y deficiencias.
- Con el desarrollo del proyecto se identificaron y se conocieron los procesos administrativos y operativos de la institución, los cuales fueron seleccionados por medio de un análisis crítico, así mismo, se cumplieron los objetivos de crear un documento, estandarizar y proponer mejoras. Es importante resaltar el hecho de que los participantes en la construcción del Manual de Procedimientos fueron seleccionados para conformar un



equipo interdisciplinario, capacitados para que realicen las modificaciones concernientes y son responsables del mejoramiento continuo de dichos procesos de la Institución.

- La socialización del Proyecto a la Comunidad Educativa, fue una experiencia enriquecedora, debido a que tenían un previo conocimiento de lo que se estaba realizando en la institución por medio del Pacto Social de Convivencia, en el cual se describían algunos resultados de la Planeación Estratégica, siendo atentos y perceptivos en la información del Proyecto de Reorientación Estratégica para el INEM. De igual forma durante el desarrollo del Proyecto, cuando se necesitó alguna ayuda para la construcción del mismo, siempre se encontraba alguien de la Comunidad Educativa que nos ayudaba a resolver las diferentes inquietudes.
- La actualización del Manual de Funciones logró establecer una equidad entre las funciones de los cargos (debido a las fusiones de las escuelas) y una característica importante de dicho documento, es que es un manual interno donde se encuentra información detallada de lo que realiza el cargo X. Se habla de manual interno, debido a que la Secretaria de Educación tiene establecido un Manual de Funciones Estandarizado para todas las instituciones Educativas.
- Se presentaron algunas dificultades en la búsqueda de información externa como interna, un caso es la Secretaria de Educación Municipal, es un proceso demorado para pedir cualquier información y tiene que pasar por varias autorizaciones para poder ser entregada. En la parte interna, se presentaron casos en que se necesita información y ésta debería encontrarse en medio magnético o impreso y en ninguna de las dos formas se encontraba.
- Se considera que el Proyecto realizado es el Instituto de Educación Diversificada "INEM" Custodio García Rovira, es de gran ayuda y sobre todo en la Gestión Directiva por la cual se dejaron muchas herramientas que son de gran utilidad dentro del Plantel, ya que contribuye en el proceso de cambio por el perfeccionamiento y mejor calidad de vida de la Comunidad Educativa. De igual manera, el desarrollo de este proyecto se constituye en un aporte significativo para la formación profesional de las estudiantes que lo desarrollaron.



7. RECOMENDACIONES

- Se considera que para llevar a cabo exitosamente la etapa de implementación de la Adaptación de la Planeación Estratégica Aplicada y dentro del mismo el Plan Operativo, es necesario que las personas directamente relacionadas con el proceso cuenten con una copia del nuevo direccionamiento estratégico y vayan registrando la información necesaria y las directivas realicen el seguimiento a las actividades realizadas para poder hablar de una evaluación permanente y no solo al final del año escolar.
- Considerando la importancia de mantener actualizados los procedimientos dentro de la institución y teniendo en cuenta la velocidad de los cambios en el entorno actual, en donde se incluye el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías así como los cambios en la normatividad (Leyes y Decretos), se recomienda al INEM la conformación de un equipo que realice un trabajo permanente de monitoreo a los procedimientos administrativos y operativos.
- El desarrollo de los sistemas de información para cualquier dependencia de la institución debe estar precedido por una copia en medio magnético y si es posible impreso, con su respectiva nomenclatura para su fácil acceso. De seguir este control de información, permite mayor flexibilidad y rapidez en su búsqueda.
- En la dependencia de Registro y Control, se debe sistematizar la información que se encuentra registrada en libros para así ofrecer un mejor servicio al cliente y disminuir los tiempos ociosos.



BIBLIOGRAFIA RELEVANTE

- GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 12
- ANDRADE SOSA Hugo H, DYNER R. Isaac, ESPINOSA Ángela, LÓPEZ GARAY Hernán, SOTAQUIRÁ Ricardo, Pensamiento Sistémico, Ediciones Universidad Industrial de Santander, 2001, Capítulo 2 PAG. 113.
- SERIE GUÍAS No. 5, Planes de Mejoramiento –Y ahora ¿Cómo Mejoramos?, Ministerio de Educación Nacional, Revolución Educativa Colombia Aprende, Enero del 2004, Páginas 5, 6, 8, 14, 20 y 21.
- SENGE Peter M., La Quinta Disciplina, Editorial Juan Granica S.A., 1993, Capítulo 6 Pág. 123.
- BERMÚDEZ RIGOBERTO Martínez, Manual De Procedimientos, O & M Colombia, Pág. 44, 1997.
- SENGE, PETER, “Escuelas Que Aprenden, Un manual de la quita disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación”, Editorial Norma, 2002.
- PERFIL DEL SECTOR EDUCATIVO, DEPARTAMENTO DE SANTANDER, Municipios Certificados de Bucaramanga, Barrancabermeja, Floridablanca y Girón. Abril, 2004. Ministerio de Educación Nacional.
- Manual de Funciones existente, Año 1980, Ministerio de Educación Nacional.
- Proyecto Educativo Institucional INEM año 2004-2005.
- Pacto Social de Convivencia INEM 2005.
- Constitución Política Colombiana de 1991.
- Ley General de Educación 115 de 1994.
- www.monografias.com/manualdefunciones.html.
- DANIEL R. DENISON, Cultura Corporativa y Productividad organizacional, Editorial LEGIS, 1990.
- ABRAVANEL-ALLAIRE-FIRSIROTU-HOBBS-POUPART-SIMARD, Cultura Organizacional Aspectos teóricos Prácticos y Metodológico. Editorial LEGIS, 1992.



ANEXOS



Anexo: 1

La idea de una escuela que aprende

Las escuelas que aprenden han venido creciendo en muchos países últimamente y se ha debido a las condiciones actuales de cambios, como los planteados en decretos y reglamentos pero más que eso debe ser una motivación orientada al aprendizaje. En otras palabras las personas que pertenezcan al Sistema Educativo se deben caracterizar por sus aspiraciones, la toma de conciencia y el desarrollo de sus capacidades en equipo.

Las organizaciones que aprenden o también llamadas organizaciones inteligentes, son instituciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Por lo tanto, las organizaciones del futuro serán aquellas que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de todos los niveles de la organización. A demás de esto es posible porque todos somos en el fondo aprendices, no solo forma parte de nuestra naturaleza, sino que amamos el aprendizaje, aunque decir esto es subjetivo. Un caso típico son los niños porque son inquisitivos (les gusta preguntar, indagar, investigar).

Pueden existir muchas razones para que las organizaciones aprendan a aprender, pero la razón más importante es que hasta ahora comenzamos a comprender las aptitudes que dichas organizaciones deben poseer. Esas aptitudes son las Disciplinas que serán explicadas mas adelante.

Por otra parte, las escuelas que aprenden se deben ver como un punto de apoyo para el cambio educativo y social; las aulas solo pueden mejorar en forma sostenida si sus respectivas escuelas mejoran. Las escuelas que dependen de los distritos y comunidades de los cuales forman parte, y las comunidades requieren a su vez, escuelas viables para todos sus niños y oportunidades de aprender para todos sus adultos. Las escuelas que aprenden no es un lugar aparte (pues puede cambiar de ubicación) como un terreno común para el aprendizaje, con la idea de que todos sus integrantes, individual y colectivamente, reforzaran y ampliaran continuamente sus conciencias y sus capacidades.

¿Cuáles deben ser las destrezas de las organizaciones y comunidades que aprenden?

- ✓ Actuar con autonomía.
- ✓ Derivar sus propias conclusiones.
- ✓ Cuestionar las cosas difíciles.
- ✓ Correr el riesgo de fracasar a fin de desarrollar capacidades para el éxito futuro.

Las escuelas que entrenen a los alumnos para obedecer y seguir las reglas sin cuestionarlas, no los preparan bien para el mundo en que les tocará vivir.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

Introducción a las cinco disciplinas de aprendizaje.

Estas disciplinas claves para el aprendizaje organizacional, estas no son reformas, ni programas impuestos desde afuera, sino estudios continuos y prácticos que la gente adopta individualmente y colectivamente.

Así mismo, ofrecen ayuda para enfrentar problemas y presiones que se encuentra hoy en la educación.

- ✓ Dominio Personal: Esta es la practica de crear una imagen coherente de su visión personal, el resultado que desea obtener en la vida junto con una evaluación objetiva de la actualidad, si se cultiva puede ampliar la capacidad de tomar mejores decisiones y alcanzar mas de los resultados que se buscan.
- ✓ Visión Compartida: Esta disciplina compartida fija un común propósito, estos aprenden a alimentar un sentido de compromiso en un grupo u organización, desarrollando imágenes compartidas del futuro que buscan crear, y guías que les ayuden a llegar a esa meta. Esto es una necesidad para las escuelas.
- ✓ Modelos Mentales: Esta disciplina de reflexión e investigación se enfoca en desarrollar conciencia de aptitudes y percepciones tanto individual como grupal mente. Desarrollar la capacidad de hablar sin peligros y productivamente sobre temas delicados.
- ✓ Aprendizaje en Equipo: Es una disciplina de interacción en grupo. Con técnicas como el dialogo y la discusión, grupos pequeños transformando su criterio colectivo y así aprenden a movilizar sus energías para alcanzar metas comunes y desarrollar una inteligencia y capacidad mayores que la suma de los talentos individuales de los miembros de una organización.
- ✓ Pensar en Sistema: se aprende a entender mejor la interdependencia y el cambio; por lo tanto a hacer con más eficiencia a las fuerzas que dan forma a los actos.

Pero surgen muchas preguntas e inquietudes acerca de lo mencionado anteriormente y es que toda esta teoría es muy bonita, pero en realidad que precio tiene para llevarla a cabo. Es muy cierto, muchas personas han planteado teorías y teorías pero ahí se quedan, en letras y ¿Dónde esta la aplicación? Es ahí donde se encuentra las respuestas a muchas preguntas de este tipo, en realidad por nuestra cultura no existe una **disciplina**. Ante eso que se puede hacer, cada uno ya sabe cuál es.

Todos tenemos una gran responsabilidad y es que nos vemos frente a una tarea vital y en apariencia imposible: rehacer las escuelas para servir a estudiantes que vivirán en un mundo post-industrial.

La Realidad

Desde hace mucho tiempo han venido surgiendo y adaptándose cambios de los cuales muchos de ellos son inconsistentes con nuestros pensamientos o esquemas.



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

Dichos cambios se dan en los campos económicos, sociales, culturales, entre otros. Es una modificación que no pregunta si está o no está acuerdo, es cuestión de adaptarse y coger lo bueno que tenga para aplicarlo.

Se espera que las escuelas se amolden a los cambios que están ocurriendo en la estructura familiar, cultura popular y los medios de comunicación, pobreza, violencia, abuso de la niñez, maternidad de niñas adolescentes, drogadicción, incesante intranquilidad social.

Síntesis de algunos apartes del Libro Titulado “Las Escuelas que Aprenden” de Peter Senge,



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

ANEXO No. 2:

ACTA No. _____

Reunión de: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Asistentes: _____

Excusas: _____

Agenda:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Conclusiones: _____

Tareas: _____

Varios: _____

Documentos

Entregados:

Siendo las _____ se da por terminada la reunión, en constancia firman:



ANEXO No. 3: ES QUEMA DEL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

Táctica:

Proyecto No.:

Objetivo:

Meta	Indicador y Frecuencia	Actividades

Recursos:

Fecha de Cumplimiento:

Responsables:



ANEXO No. 4

**MUNICIPIOS NO CERTIFICADOS DE SANTANDER
Recursos de Calidad 2002 - 2003**

MUNICIPIO	Matrícula 2002	Calidad 2003	Per Cápita 2003	Matrícula 2003	Calidad 2004	Per Cápita 2004	Diferencia Per Cápita	% Variación Per Cápita
AGUADA	381	186.217.143	488.759	365	22.436.802	61.471	-427.288	-87.42%
ALBANIA	1.228	74.976.260	61.056	1.065	47.452.805	44.557	-16.499	-27.02%
ARATOCA	1.914	281.831.028	147.247	1.914	117.114.169	61.188	-86.059	-58.45%
BARBOSA	5.148	225.021.644	43.710	5.291	224.788.590	42.485	-1.225	-2.80%
BARICHARA	1.670	232.047.502	138.951	1.775	93.998.156	52.957	-85.994	-61.89%
BETULIA	1.242	114.732.151	92.377	1.297	68.420.772	52.753	-39.624	-42.89%
BOLÍVAR	2.674	256.443.760	95.903	2.766	160.955.099	58.191	-37.712	-39.32%
CABRERA	373	128.611.845	344.804	370	26.323.115	71.144	-273.660	-79.37%
CALIFORNIA	312	65.189.559	208.941	314	13.567.302	43.208	-165.733	-79.32%
CAPITANEJO	1.546	192.141.506	124.283	1.547	92.907.127	60.056	-64.227	-51.68%
CARCAÍ	1.125	187.661.066	166.810	1.130	79.891.081	70.700	-96.110	-57.62%
CEPITÁ	459	98.638.509	214.899	492	37.068.806	75.343	-139.556	-64.94%
CERRITO	1.176	301.446.720	256.332	1.313	85.517.228	65.131	-191.201	-74.59%
CHARALÁ	3.254	245.406.207	75.417	3.469	154.837.983	44.635	-30.782	-40.82%
CHARTA	567	18.548.169	32.713	585	30.853.939	52.742	20.029	61.23%
CHIMA	727	65.204.285	89.690	752	43.217.262	57.470	-32.220	-35.92%
CHIPATÁ	918	64.362.417	70.112	975	58.479.050	59.979	-10.133	-14.45%
CIMITARRA	6.688	558.494.871	83.507	6.616	404.007.260	61.065	-22.442	-26.87%
CONCEPCIÓN	1.393	207.346.244	148.849	1.420	89.280.139	62.873	-85.975	-57.76%
CONFINES	606	109.812.728	181.209	550	30.237.633	54.978	-126.232	-69.66%
CONTRATACIÓN	1.029	126.108.723	122.555	1.107	48.490.335	43.803	-78.751	-64.26%
COROMORO	1.415	150.792.896	106.567	1.511	84.574.012	55.972	-50.595	-47.48%
CURITÍ	2.114	161.707.818	76.494	2.311	120.159.809	51.995	-24.499	-32.03%
EL CARMEN DE CHUCURÍ	3.847	287.515.542	74.738	3.832	262.345.169	68.462	-6.276	-8.40%
EL GUACAMAYO	537	109.794.740	204.459	562	33.296.737	59.247	-145.213	-71.02%
EL PEÑÓN	1.048	143.241.378	136.681	1.107	77.627.198	70.124	-66.557	-48.70%
EL PLAYÓN	2.857	178.425.754	62.452	3.373	200.409.522	59.416	-3.036	-4.86%
ENCINO	544	75.060.687	137.979	595	35.141.296	59.061	-78.918	-57.20%
ENCISO	957	178.887.529	186.925	928	62.878.192	67.757	-119.169	-63.75%
FLORIÁN	1.603	448.444.275	279.753	1.670	105.420.511	63.126	-216.627	-77.44%
GALÁN	700	114.908.566	164.155	909	52.209.055	57.436	-106.719	-65.01%
GAMBITA	957	207.742.603	217.077	955	59.217.922	62.008	-155.069	-71.43%
GUACA	1.572	270.737.098	172.225	1.556	95.908.830	61.638	-110.587	-64.21%
GUADALUPE	1.453	110.507.551	76.055	1.607	75.472.715	46.965	-29.090	-38.25%
GUAPOTÁ	618	74.605.275	120.721	593	26.969.840	45.480	-75.240	-62.33%
GUAVATÁ	894	89.972.394	100.640	925	41.496.158	44.861	-55.780	-55.42%
GÜEPSA	1.033	125.544.321	121.534	1.074	58.231.729	54.219	-67.314	-55.39%
HATO	442	82.397.318	186.419	456	28.540.980	62.590	-123.829	-66.43%
JESÚS MARÍA	874	119.626.624	136.873	942	49.664.521	52.722	-84.150	-61.48%
JORDÁN	145	32.066.419	221.148	325	19.726.331	60.696	-160.451	-72.55%
LA BELLEZA	1.574	118.979.953	75.591	1.631	87.687.229	53.763	-21.828	-28.88%
LANDÁZURI	2.987	132.199.061	44.258	2.791	177.490.880	63.594	19.336	43.69%
LA PAZ	1.052	132.052.024	125.525	1.083	60.089.509	55.484	-70.040	-55.80%
LEBRÍJA	5.925	241.516.931	40.762	6.406	302.121.455	47.162	6.400	15.70%
LOS SANTOS	1.909	76.275.769	39.956	2.044	119.574.976	58.500	18.545	46.41%
MACARAVITA	618	146.934.903	237.759	664	41.468.002	62.452	-175.307	-73.73%

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM



MUNICIPIO	Matrícula 2002	Calidad 2003	Per Cápita 2003	Matrícula 2003	Calidad 2004	Per Cápita 2004	Diferencia Per Cápita	% Variación Per Cápita
MÁLAGA	5.828	290.557.636	49.855	5.749	229.877.362	39.986	-9.870	-19.80%
MATANZA	1.552	133.512.983	86.026	1.501	74.550.627	49.667	-36.359	-42.27%
MOGOTES	3.032	292.140.780	96.353	2.845	154.704.102	54.378	-41.975	-43.56%
MOLAGAVITA	1.081	203.822.428	188.550	1.021	65.085.702	63.747	-124.803	-66.19%
OCAMONTE	1.060	150.292.684	141.786	1.161	62.039.831	53.437	-88.349	-62.31%
OIBA	2.557	253.565.125	99.165	2.682	131.686.403	49.100	-50.065	-50.49%
ONZAGA	1.228	199.359.892	162.345	1.256	75.153.153	59.835	-102.510	-63.14%
PALMAR	346	55.796.704	161.262	336	20.897.615	62.195	-99.067	-61.43%
PALMAS DEL SOCORRO	529	109.479.834	206.956	552	29.957.885	54.272	-152.685	-73.78%
PÁRAMO	705	80.378.438	114.012	794	39.590.685	49.862	-64.150	-56.27%
PIEDECUESTA	22.683	602.697.422	26.570	23.810	920.812.290	38.673	12.103	45.55%
PINCHOTE	879	102.122.486	116.180	908	40.955.104	45.105	-71.076	-61.18%
PUENTE NACIONAL	4.176	243.520.357	58.314	4.372	198.810.728	45.474	-12.841	-22.02%
PUERTO PARRA	1.525	141.921.881	93.064	1.580	100.626.337	63.688	-29.376	-31.57%
PUERTO WILCHES	8.333	398.136.773	47.778	8.896	573.816.781	64.503	16.724	35.00%
RIONEGRO	7.077	517.672.195	73.149	7.035	403.858.878	57.407	-15.741	-21.52%
SABANA DE TORRES	4.231	182.874.385	43.222	4.738	261.317.277	55.153	11.931	27.60%
SAN ANDRÉS	2.481	248.268.998	100.068	2.579	144.685.759	56.101	-43.967	-43.94%
SAN BENITO	700	52.088.770	74.413	710	37.313.715	52.555	-21.858	-29.37%
SAN GIL	9.512	274.653.527	28.874	9.885	369.149.667	37.344	8.470	29.33%
SAN JOAQUÍN	782	106.566.049	136.274	757	45.676.115	60.338	-75.935	-55.72%
SAN JOSÉ DE MIRANDA	1.100	178.428.745	162.208	1.140	68.346.250	59.953	-102.255	-63.04%
SAN MIGUEL	669	160.947.252	240.579	769	50.093.310	65.141	-175.438	-72.92%
SAN VICENTE DE CHUCURÍ	7.464	284.868.258	38.166	7.831	384.757.300	49.133	10.967	28.74%
SANTA BÁRBARA	453	76.417.535	168.692	422	26.927.615	63.810	-104.883	-62.17%
SANTA HELENA DEL OPÓN	945	176.617.569	186.897	1.044	65.487.870	62.728	-124.169	-66.44%
SIMACOTA	2.016	237.909.579	118.011	1.985	122.372.021	61.648	-56.362	-47.76%
SOCORRO	6.435	197.006.541	30.615	6.627	247.555.466	37.356	6.741	22.02%
SUAITA	2.517	251.153.185	99.783	2.477	127.148.832	51.332	-48.451	-48.56%
SUCRE	1.864	167.793.230	90.018	2.060	111.609.245	54.179	-35.839	-39.81%
SURATÁ	724	105.446.641	145.645	888	51.665.090	58.181	-87.463	-60.05%
TONA	1.114	128.984.156	115.785	1.192	56.842.362	47.687	-68.098	-58.81%
VALLE DE SAN JOSÉ	1.165	120.214.387	103.188	1.228	59.749.670	48.656	-54.532	-52.85%
VÉLEZ	4.441	281.890.967	63.475	4.872	239.691.255	49.198	-14.277	-22.49%
VETAS	396	83.980.128	212.071	365	15.185.217	41.603	-170.468	-80.38%
VILLANUEVA	1.507	92.852.147	61.614	1.274	62.399.318	48.979	-12.635	-20.51%
ZAPATOCA	1.967	69.988.450	35.581	2.030	84.251.457	41.503	5.922	16.64%
TOTALES	187.179	14.804.107.883	79.091	194.334	9.962.215.525	51.263	-27.827	-35.18%



ANEXO 5: Formatos del Manual de Procedimientos

	INSTITUTO DE EDUCACIÓN MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA			
	SOLICITUD DE PERMISO PROFESOR			
	FECHA: DD _____ MM _____ AA _____			
	NOMBRES Y APELLIDOS: _____			
	DEPARTAMENTO: _____			
COORDINADOR DE UNIDAD: _____				
FECHA SOLICITADA DE PERMISO: DD _____ MM _____ AA _____				
No DE DIAS SOLICITADOS: _____				
DESCRIPCIÓN				

MOTIVO SOLICITUD: _____				
REEMPLAZOS				
NOMBRE Y APELLIDOS	DIA	SEC.	FRANJA	FIRMA
FIRMA DEL SOLICITANTE _____				
_____ APROBACION RECTOR			_____ CÓORDINADOR DE UNIDAD DOCENTE	
NOTA:				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los permisos hasta por tres días los concede la rectoría del Instituto 2. Los permisos por algunos periodos los concede el coordinador de unidad 3. los días en que el profesor tenga solo 1 o 2 periodos, es considerable permiso por día por lo tanto deben ser solicitados a la rectoría 				

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM




	INSTITUTO DE EDUCACION MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA
	SOLICITUD DE CERTIFICADOS A SISTEMAS
	FECHA: DD _____ MM _____ AA _____
DESCRIPCIÓN	

NOMBRE Y APELLIDOS:									
Número de Documento de identidad:									
Código-Año:									
Número de Matricula:					Número de Certificado:				
Marcar con una "X" los años solicitados									
1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017

NOMBRE Y APELLIDOS:									
Número de Documento de identidad:									
Código-Año:									
Número de Matricula:					Número de Certificado:				
Marcar con una "X" los años solicitados									
1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM



	INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTIDIO GARCIA ROVIRA
	ORDEN DE ALTA No. _____
	FECHA: DD _____ MM _____ AA _____
DESCRIPCIÓN	

Señor Almacenista Sírvase:


CÓDIGO	NOMBRE Y ESPECIFICACIONES DE LOS ELEMENTOS	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

ALMACENISTA

JEFE DEPENDENCIA

AUDITOR



	INSTITUTO DE EDUCACION MEDIA DIVERSIFICADA INEM CUSTODIO GARCIA ROVIRA
	CERTIFICADO DE RECIBIDO A SATISFACCION
	FECHA: DD _____ MM _____ AA _____
DESCRIPCIÓN	

YO, _____ identificado (a) con la
C.C. _____ Hago constar que se recibió a entera satisfacción, el producto y/o
servicio por parte de _____
Con C.C. / NIT _____ según cotización _____
Factura _____

Se adhiere y anula estampilla de C.P.S.M. de \$50

FIRMA DE QUIEN RECIBE



ANEXO No. 6

FORMATO ÚNICO PARA ANÁLISIS OCUPACIONAL

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: _____
Departamento o sección: _____
Cargo o Jefe inmediato: _____
Cargos Supervisados: _____
Quien lo desempeña: _____
Horario: _____
Fecha de actualización de diligenciamiento: _____
Quien lo evalúa (Cargo): _____

2. DETALLE DE LAS FUNCIONES

Describa donde corresponda según su importancia, las funciones que desarrolla y la frecuencia con la que lo hace.

Frecuencia
Funciones Principales: D S Q M

1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____	_____
7.	_____	_____	_____	_____
8.	_____	_____	_____	_____
9.	_____	_____	_____	_____
10.	_____	_____	_____	_____

Funciones Secundarias:

1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____	_____

Funciones Esporádicas:

1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____

3. REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO

- a) Nivel Educativo**
- ___ Primaria
 - ___ Bachiller
 - ___ Técnico
 - ___ Tecnólogo
 - ___ Profesional
 - ___ Otros Especifique: _____



INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM

Experiencia

- No requiere experiencia
 Experiencia inferior a un año
 Experiencia mayor de un año

4. CONDICIONES DE TRABAJO

FACTORES	Exc.	Bueno	Regular	Malo
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polvo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros:	_____			

Observaciones Generales



ANEXO No. 7.

DESCRIPCION DEL CARGO

Fecha de actualización:

IDENTIFICACIÓN	
Nombre del Cargo:	
Sección:	
Cargo Jefe Inmediato:	Cargos Supervisados:
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO	
DETALLES DE FUNCIONES	
CRITERIOS DE DESEMPEÑO	

INSTITUTO DE EDUCACIÓN DIVERSIFICADA INEM



ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
Educación		
Formación		
Experiencia		
Conocimientos		
Habilidades		
Destrezas		
OBSERVACIONES		
Actualizado :	Revizado:	Aprobado:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:	Fecha: