

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL
CENTRO DE EDUCACIÓN EN SALUD “CEDES”.**

DAVID ALEJANDRO TORRES VÁSQUEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

INGENIERÍA INDUSTRIAL

MEDELLÍN

2013

**PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL
CENTRO DE EDUCACIÓN EN SALUD “CEDES”.**

DAVID ALEJANDRO TORRES VÁSQUEZ

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

DIRECTOR:

DIEGO LEÓN ZAPATA RUIZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

MEDELLÍN

2013

Nota de Aceptación

Firma

Nombre:

Presidente del jurado

Firma

Nombre:

Jurado

Firma

Nombre:

Jurado

Ciudad y Fecha: Día _____ Mes _____ Año _____

AGRADECIMIENTOS

Ing. Diego León Zapata Director Trabajo de Grado. Por el apoyo brindado y por su labor desempeñada durante este proceso.

A Flor María Agudelo Durango, por permitirme realizar este trabajo en CEDES (Centro de Educación en Salud).

SIGLAS

ISO: International Organization for Standardization

SGC: Sistema de Gestión de Calidad

NTC: Norma Técnica Colombiana.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	20
1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.....	21
1.1 ANTECEDENTES.....	21
1.1.1 Origen de la idea.....	21
1.1.2 Estado del arte.....	21
1.1.2.1 CEDES.....	21
1.1.2.2 Algunos Modelos y Aplicaciones.....	22
1.2 PROBLEMA.....	28
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	29
1.4 OBJETIVOS.....	31
1.4.1 Objetivo General.....	31
1.4.2 Objetivos Específicos.....	31
2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	33
2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	33
2.1.1 Reseña histórica de CEDES.....	33
2.1.2 Misión.....	33
2.1.3 Visión.....	34
2.1.4 Políticas de calidad institucional.....	34
2.1.5 Valores empresariales.....	34
2.1.6 Objetivos institucionales del sistema de gestión de calidad.....	35
2.1.7 Concepto y finalidad.....	36
3. MARCO TEÓRICO.....	45
3.1 MODELO EFQM DE EXCELENCIA.....	45
3.1.1 Criterios del Modelo.....	47
3.1.2 Principios fundamentales.....	53
3.1.3 Autoevaluación mediante el modelo EFQM de excelencia.....	55
3.1.4 Esquema de puntuación reder.....	57

3.2 MODELO MALCOLM BALDRIGE	59
3.2.1 Criterios del modelo.....	59
3.2.2 Principios fundamentales.	63
3.3 MODELO GERENCIAL DEMING.....	69
3.3.1 Criterios del modelo.....	69
3.3.2 Principios fundamentales.	75
3.4 MODELO IBEROAMERICANO.	77
3.4.1 Criterios del modelo.....	77
3.4.2 Principios fundamentales.	81
3.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO.....	83
3.5.1 ISO 9000:.....	83
3.6 NTC 5555 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO	90
3.6.1 Relación con la Norma NTC-ISO 9004.....	91
4. ANÁLISIS DE LOS MODELOS.....	95
4.1 Misión.	95
4.2 Enfoque.....	95
4.3 Sistema de retroalimentación.....	96
4.4 Criterios.....	97
4.5 Conceptos ó Principios fundamentales.	98
5. DIAGNÓSTICO.	103
6. CONCLUSIONES.....	112
7. RECOMENDACIONES.....	113
8. BIBLIOGRAFÍA.....	114
ANEXOS	117
ANEXO 1. MANUAL DE POLITICAS DE CALIDAD DEL “CEDES”.....	118
ANEXO 2. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.	128
ANEXO 3.POLITICAS DE CALIDAD PARA LA GESTION DEL DESARROLLO HUMANO EN EL CEDES...	146
ANEXO 4. POLITICAS DE CALIDAD PARA EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIDADES HUMANAS	156

ANEXO 5. INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESARROLLO HUMANO	164
ANEXO 6. GESTION DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE CEDES.....	174
ANEXO 7. CRITERIOS DE INGRESO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y PROFESIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN EN SALUD CEDES	181
ANEXO 8.CICLO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD.....	197
ANEXO 9. COMPONENTES DE UN SISTEMA DE MONITORIZACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO..	198
ANEXO 9. MATRIZ DOFA	199
ANEXO 10.MATRIZ DE PONDERACIÓN DE ENTREVISTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO QUE BRINDA “CEDES”	201
ANEXO 11.PIRÁMIDE DOCUMENTAL.....	205
ANEXO 12. FLUJOGRAMA UNIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES EVALUACIÓN PROGRAMA.....	210
ANEXO 13. FLUJOGRAMA UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PROGRAMACIÓN GENERAL .	211
ANEXO 14. FLUJOGRAMA PROCESO DE BIBLIOTECA	212
ANEXO 15. INSTRUMENTO DE ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO POR “CEDES”	213
ANEXO 16. ACTUALIZACIONES DEL MANUAL.	223

LISTA DE TABLAS

Tabla #1. Sistemas de retroalimentación.

Tabla #2. Cuadro resumen de los modelos.

Tabla #3. Conceptos o principios fundamentales de los modelos.

Tabla #4. Premios a los modelos de calidad.

Tabla #5. Diagnóstico Según el Modelo Malcolm Baldrige.

LISTA DE FIGURAS

Figura #1. Alcance geográfico.

Figura #2. Líneas de servicios

Figura #3. Estructura organizacional

Figura #4. Estructura de la documentación.

Figura #5. Mapa de procesos.

Figura #6. Modelo EFQM de Excelencia.

Figura #7. Conceptos fundamentales EFQM.

Figura#8. Modelo Malcolm Baldrige.

Figura #9. Ciclo PHVA.

Figura #10. Modelo Iberoamericano de Excelencia.

GLOSARIO

Certificación: “Proceso por el cual una tercera parte asegura por escrito que un producto, proceso o servicio está conforme con los requisitos especificados” (Koneggui, 2010).

Certificación ISO 9001: Certificación proporcionada en Colombia por el ICONTEC, brinda “una base sólida para un sistema de gestión, en cuanto al cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y la excelencia en el desempeño” (ICONTEC, 2011).

Estandarización: “Es la creación de esquemas operacionales y controles tecnológicos al interior de la organización, mismos que necesariamente deberán instrumentarse para lograr uniformidad en las operaciones” (Entrepreneur, 2010).

Indicadores de gestión: “Es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso” (Pérez, 2010).

Acción correctiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. (NTC ISO 9000, 2005)

Acción preventiva: acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable. (NTC ISO 9000, 2005)

Alcance de la auditoría: extensión y límites de una auditoría. (NTC ISO 9000, 2005)

Alta dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización. (NTC ISO 9000, 2005)

Ambiente de trabajo: conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo. (NTC ISO 9000, 2005)

Aseguramiento de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad. (NTC ISO 9000, 2005)

Auditado: organización que es auditada. (NTC ISO 9000, 2005)

Auditor: persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría. (NTC ISO 9000, 2005)

Auditoría: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría. (NTC ISO 9000, 2005)

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (NTC ISO 9000, 2005)

Capacidad: aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto. (NTC ISO 9000, 2005)

Característica de la calidad: característica inherente de un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito. (NTC ISO 9000, 2005)

Característica: Rasgo diferenciador. (NTC ISO 9000, 2005)

Clase: categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional. (NTC ISO 9000, 2005)

Cliente de la auditoría: Organización o persona que solicita una auditoría. (NTC ISO 9000, 2005)

Cliente: Organización o persona que recibe un producto. (NTC ISO 9000, 2005)

Competencia: aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades. (NTC ISO 9000, 2005)

Conclusiones de la auditoría: resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría. (NTC ISO 9000, 2005)

Conformidad: cumplimiento de un requisito. (NTC ISO 9000, 2005)

Contrato: acuerdo vinculante. (NTC ISO 9000, 2005)

Control de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. (NTC ISO 9000, 2005)

Corrección: acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. (NTC ISO 9000, 2005)

Criterios de auditoría: conjunto de políticas, procedimientos o requisitos. (NTC ISO 9000, 2005)

Defecto: incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado. (NTC ISO 9000, 2005)

Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema. (NTC ISO 9000, 2005)

Documento: Información y su medio de soporte. (NTC ISO 9000, 2005)

Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (NTC ISO 9000, 2005)

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (NTC ISO 9000, 2005)

Equipo auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos. (NTC ISO 9000, 2005)

Especificación: documento que establece requisitos. (NTC ISO 9000, 2005)

Estructura de la organización: disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. (NTC ISO 9000, 2005)

Evidencia de la auditoría: registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables. (NTC ISO 9000, 2005)

Evidencia objetiva: datos que respaldan la existencia o veracidad de algo. (NTC ISO 9000, 2005)

Gestión de la calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. (NTC ISO 9000, 2005)

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (NTC ISO 9000, 2005)

Hallazgos de la auditoría: resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría. (NTC ISO 9000, 2005)

Información: datos que poseen significado. (NTC ISO 9000, 2005)

Infraestructura: sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización. (NTC ISO 9000, 2005)

Manual de la calidad: documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. (NTC ISO 9000, 2005)

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. (NTC ISO 9000, 2005)

Mejora de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad. (NTC ISO 9000, 2005)

No conformidad: incumplimiento de un requisito. (NTC ISO 9000, 2005)

Objetivo de la calidad: algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad. (NTC ISO 9000, 2005)

Organización: conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. (NTC ISO 9000, 2005)

Parte interesada: persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización. (NTC ISO 9000, 2005)

Plan de auditoría: Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría. (NTC ISO 9000, 2005)

Planificación de la calidad: parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad. (NTC ISO 9000, 2005)

Política de la calidad: intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. (NTC ISO 9000, 2005)

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. (NTC ISO 9000, 2005)

Proceso de medición: Conjunto de operaciones que permiten determinar el valor de una magnitud. (NTC ISO 9000, 2005)

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (NTC ISO 9000, 2005)

Producto: es el resultado de un proceso. (NTC ISO 9000, 2005)

Programa de la auditoría: conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico. (NTC ISO 9000, 2005)

Proveedor: organización o persona que proporciona un producto. (NTC ISO 9000, 2005)

Proyecto: proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos. (NTC ISO 9000, 2005)

Registro: documento: que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades. (NTC ISO 9000, 2005)

Reparación: acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista. (NTC ISO 9000, 2005)

Reproceso: acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos. (NTC ISO 9000, 2005)

Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (NTC ISO 9000, 2005)

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos. (NTC ISO 9000, 2005)

Satisfacción del cliente: percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. (NTC ISO 9000, 2005)

Sistema de gestión de la calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. (NTC ISO 9000, 2005)

Sistema de gestión de las mediciones: conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan necesarios para lograr la confirmación metrológica y el control continuo de los procesos de medición. (NTC ISO 9000, 2005)

Sistema de gestión: sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. (NTC ISO 9000, 2005)

Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. (NTC ISO 9000, 2005)

Trazabilidad: capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración. (NTC ISO 9000, 2005)

Validación: confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos. (NTC ISO 9000, 2005)

Verificación: confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos. (NTC ISO 9000, 2005)

RESUMEN

El Centro de Educación en Salud (CEDES), que es una institución de formación para el trabajo, es consciente de la importancia que toma la calidad del servicio prestado en el mercado Colombiano e Internacional. Por ello CEDES que ya cuenta con certificación en calidad de sus procesos quiere mejorar el desempeño de su Sistema de Gestión de la Calidad, en el cual se pueda reflejar los resultados que tienen en la actualidad e identificar oportunidades de mejora, sin dejar de lado la mejora continua de los procesos que ya son efectivos.

En el presente trabajo se retoman los modelos de gestión de la calidad EFQM, Gerencial DEMING, Iberoamericano y el de Malcolm Baldrige, muy conocidos a nivel internacional por su modelo de diagnóstico y mejora continua; estos modelos son analizados a profundidad en sus valores, principios y criterios, para así poder seleccionar el más pertinente y acoplado a las necesidades del CEDES.

Se concluye con la selección del Modelo de Malcolm Baldrige como propuesta para Mejorar el seguimiento, gestión y control del sistema de Calidad del CEDES, realizando un diagnóstico en conjunto con los documentos existentes del sistema de gestión de la calidad y brindando las recomendaciones pertinentes para mejorar los resultados en las áreas menos eficientes.

PALABRAS CLAVE: Modelo EFQM de Excelencia, Modelo Gerencial Deming, Modelo Iberoamericano de Excelencia, Modelo Malcolm Baldrige, ISO 9000.

INTRODUCCIÓN

Cada vez más se exige en el mercado que las Instituciones estén en capacidad de ofrecer un nivel de calidad apropiado para sus productos y servicios, y los objetivos de ellas están igualmente orientados a la plena satisfacción de las necesidades de los usuarios. La gestión de los procesos que se aplican a las actividades institucionales, se constituye en la mejor manera de responder a tales expectativas, dependiendo ésta del compromiso que se genere en todos los niveles de la organización.

Los clientes de las instituciones formadoras para el trabajo siempre quieren estar en aquella institución que satisfaga todas sus necesidades y cumpla todas sus expectativas, pero unas de las principales razones que los lleva a pertenecer a ella es ese valor agregado que puede brindarle la institución. La diferenciación, el poder, la clase social, la cultura, las relaciones personales y el campo de acción que puede abrirle a sus estudios son algunos de esos valores agregados que busca el cliente.

Así se vuelve relevante para CEDES institución formadora para el trabajo, saber cómo están con respecto a la competencia a nivel local y mundial, cuáles son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; todo con el fin de sobresalir como institución y de llevar a cabo su misión y visión.

En el presente trabajo se retoman los Modelos de Gestión de la Calidad EFQM, Gerencial DEMING, Iberoamericano y el de Malcolm Baldrige, seleccionando el más pertinente, que le permitirá a CEDES autoevaluarse en sus diferentes áreas y procesos en un nivel táctico y operativo, y finalmente se concluye con las recomendaciones y factores a mejorar en las áreas y procesos propuestos en el desarrollo del modelo.

1. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO.

1.1 ANTECEDENTES.

1.1.1 Origen de la idea.

Los directivos de CEDES siempre han implementado una filosofía de mejoramiento continuo, y su sistema de gestión de la calidad es uno de los pilares que siempre quieren mantener fuerte ya que este les genera muchos beneficios y mejora la estructura interna de la empresa. Como trabajo de grado se hace una propuesta para mejorar su sistema de gestión de la calidad basándose en los conocimientos de las diferentes áreas cursadas; buscando así cumplir y satisfacer los objetivos de CEDES y paralelamente los del estudiante.

1.1.2 Estado del arte.

1.1.2.1 CEDES

CEDES (Centro de Educación En Salud) es una institución que prepara desde 6 hasta 18 meses a su estudiantes para desempeñarse laboralmente en actividades o intervenciones de atención clínica, en procesos clínicos, asistenciales, administrativos, educativos, ambulatorios, comunitarios y además en el apoyo de gestiones de información y orientación al usuario, la institución quiere seguir aportando lo mejor para optimizar la calidad del conocimiento transmitido a sus alumnos y de todos los servicios que presta a través del mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad.

CEDES empezó a implementar el Sistema de Gestión de la Calidad desde el año 2007 hasta hoy 2013; en su sistema de gestión cuenta con los siguientes aspectos:

Enfoque de procesos y documentación: Modelo de procesos del sistema de gestión, gestión de riesgos, documentación de procesos y procedimientos, control de documentos y registros.

Proceso de responsabilidad estratégica: Compromiso gerencial, política de calidad planificación del sistema de gestión, responsabilidades y autoridades, comunicaciones, revisión general del sistema de gestión.

Proceso de gestión de recursos humanos: Definición de competencias (perfiles de cargos), planificación, ejecución y evaluación de la capacitación.

Proceso de prestación del servicio (realización del producto): Planificación de la prestación del servicio, procesos relacionados con los clientes, diseño, desarrollo y control de la prestación del servicio, validación de la prestación del servicio, identificación y trazabilidad del producto, control de la propiedad del cliente, preservación del producto.

Proceso de mejoramiento de la gestión: Indicadores de gestión, medición de la satisfacción de los clientes, auditorías internas al sistema de gestión, acciones correctivas y preventivas.

El egresado de CEDES cuenta con competencias que involucran habilidades y destrezas de carácter práctico, además, habilidades cognoscitivas y de conocimiento científico técnico - social y cultural en salud.

1.1.2.2 Algunos Modelos y Aplicaciones.

Uno de los modelos de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad más reconocidos del mundo es la ISO 9001, su historia comienza en los Estados Unidos en la época de la Segunda Guerra Mundial (SIGWEB, 2006), la falta de controles de calidad en los procesos y productos con fines bélicos hicieron de esta una necesidad.

La OTAN fue quien comenzó a implantar estos controles y seguido de esta las Fuerzas Armadas Británicas, dándose de esta manera la expansión del modelo de la normativa por toda Europa, donde el concepto de calidad hacía referencia a conformidad más que a mejora continua como se conoce hoy en día. Mientras tanto en Estados Unidos el ejército adoptó la normativa MIL-Q-9858 para sus proveedores, seguido de este la implementaron la administración nacional aeronáutica y la NASA. (SIGWEB, 2006)

En Europa el problema surgió cuando las industrias empezaron a exigir a sus proveedores la certificación de sus productos, fue entonces cuando el British Standard tomó frente en el problema y creó en 1979 la BS5750, antepasada más cercana a la ISO 9001. La BS 5751 fue tan eficaz que en 1987 cuando se lanzó la primer ISO 9001, fue tomada sin hacer cambios. (SIGWEB, 2006)

La ISO 9001 tuvo revisiones en 1994, 2000 y finalmente 2008, que es vigente en la actualidad.

Romero y Ledo (2008), se apoyaron en la ISO 9001:2008 para diseñar una metodología que permitiera a las empresas elevar la calidad en sus servicios a partir de la interrelación entre clientes internos y externos. Aseguran que aplicar la norma garantiza mayor confianza en sus productos y un marco para la mejora continua a partir de una mayor formación en los clientes internos.

Para efectos de este trabajo de grado se retomarán conceptos, modelos, aplicaciones y resultados obtenidos en diferentes organizaciones alrededor del mundo acerca de la calidad en la educación y en otros procesos.

Yzaguirre (2005), dice que hablar de “calidad de la educación” integra varias dimensiones complementarias entre sí. Las dimensiones son: Eficacia, pertinencia y los procesos. Una educación de calidad busca que los alumnos aprendan lo que realmente deben aprender, que es todo aquello que está establecido en el plan curricular y que deben manejar en determinados ciclos o niveles. La pertinencia va ligada a que los contenidos respondan adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona intelectual, afectiva, moral y físicamente, y para actuar en los diversos sistemas social, político y económico. Finalmente la dimensión de los procesos es la que se refiere a los medios que el sistema uso para brindar a los alumnos un desarrollo en su experiencia educativa. (Yzaguirre, 2005)

A principios del ciclo escolar 2002-2003, en México se creó el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) para transformar la administración pública y proyectar un gobierno de clase mundial, con imagen confiable, innovadora y con una sólida cultura de calidad. Se buscó reemplazar los sistemas tradicionales de la gestión pública, aplicando los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos, evaluando su gestión con estándares de excelencia, rediseñando los procesos y servicios, utilizando para todo esto la norma ISO 9001:2000 entre otras herramientas. (Yzaguirre, 2005)

En otras investigaciones Carro, & Carro (2008), desarrollaron la aplicación de los sistemas de gestión de la calidad a los servicios de inteligencia empresarial basándose en la norma ISO 9001:2000. Aquí abordaron los conceptos de inteligencia empresarial, sus servicios y productos; los sistemas de gestión de calidad, sus características, beneficios, desventajas, y los resultados de

implantarlo en un centro de servicios de inteligencia empresarial. El análisis anterior les permitió llegar a la conclusión de que la implantación de un SGC en un Centro de Inteligencia Empresarial (CIE), es conveniente para mejorar su desempeño y provocar una mejor posición en el mercado, si alcanza la certificación, pero no es imprescindible para que un CIE posea un excelente desempeño y brinde un servicio de calidad a sus clientes, la importancia del SGC radica en el incremento del gran número de organizaciones que están certificándose alrededor del mundo.

Industrias Haceb es un ejemplo de las tantas grandes empresas colombianas que cuenta con la certificación ISO 9001:2008, la aplicación del sistema de gestión de calidad a sus procesos administrativos y operativos a generado repercusión positiva en su imagen como empresa y ha reducido considerablemente los costos de no calidad, optimizando la eficiencia de los proceso y aumentado los ingresos de la empresa. La organización ha adquirido un mayor orden en sus procesos por lo cual se le hace más fácil medirlos, controlarlos y gestionarlos generando así un mejoramiento continuo perdurable en el tiempo.

En Cuba Borroto, *et al* (2008), realizaron un estudio sobre el “diseño de material didáctico para elevar la calidad en la gestión del proceso de enseñanza aprendizaje”. El objetivo principal fue demostrar que el contenido de material didáctico diseñado, sirve como un elemento de acercamiento de los profesores hacia los estudiantes, por medio de los elementos más significativos en procesos de Enseñanza Aprendizaje, para lograr identificar los problemas que limitan la eficiencia y del mismo modo encontrar soluciones por medio de cinco capítulos :planeación ,organización ,dirección ,control y trabajo metodológico .El papel que cumple aquí el diseño de material didáctico es el de facilitar el trabajo del profesor por medio de estos cinco capítulos para que tenga un acercamiento y una relación mejor con el estudiante , haciendo que este tenga un mayor conocimiento , apreciación , satisfacción y motivación hacia su carrera, logrando

de esta manera reducir la deserción estudiantil y aumentar la satisfacción del cliente interno y externo.

Borroto, *et al* (2008), señalan que para planear se debe tener en cuenta las necesidades principales del cliente, hacer la caracterización y luego seleccionar el modelo metodológico que se usará. Para luego diseñar estrategias para darle solución a los problemas identificados en el proceso de enseñanza - aprendizaje teniendo en cuenta los objetivos de una carrera, disciplina, asignatura o año.

El capítulo de organización dice que se debe realizar una detallada organización del proceso que muestre de manera minuciosa y específica todos los procesos que se derivan desde la carrera hasta las actividades de los docentes. (Borroto, *et al*, 2008)

La dirección busca tener en cuenta para la conducción adecuada del proceso de Enseñanza Aprendizaje principalmente la motivación, comunicación y liderazgo; (Borroto, *et al*, 2008), para que por medio de estos se logren los objetivos propuestos y resolver los problemas detectados.

El control está presente durante toda la ejecución y este permite corregir deficiencias y al mismo tiempo detectar los problemas que se puedan solucionar por medio del trabajo metodológico (Borroto, *et al*, 2008), que finalmente es el que se encarga de reducir las deficiencias encontradas al realizar el diagnóstico y a la vez contiene todo el diseño y estructura del proceso Enseñanza Aprendizaje.

Para agregar, Mejias (2007), afirma que la evaluación es un requisito muy importante para el buen desempeño de los procesos de gestión de la calidad. Pero para las instituciones de educación superior ha sido difícil realizar las autoevaluaciones correspondientes, ya que no han sabido diseñar y establecer el cómo realizarlas; es por este motivo que se investigaron varios modelos mediante los cuales se pudiera elaborar métodos de autoevaluación en entidades de

educación superior para poder saber el desempeño que se tiene en la gestión de la calidad. Al realizar las investigaciones pertinentes se confirmó que para determinar el desempeño cuantitativamente no solo se aplica un método de gestión de la calidad sino que se aplican varios métodos como ISO 9000, Baldrige, EFQM y Premio Deming. Santos y Álvarez (2007), realizan un estudio sobre el impacto en la gestión de la calidad total al implementar el modelo EFQM en las empresas, concluyendo que la aplicación de este permite tener mejores resultados en la sociedad, mayor satisfacción y compromiso de los clientes, logrando así una diferencia competitiva.

Al diagnosticar la conomción de las herramientas usadas para la gestión de la calidad en empresas competitivas que aplican el modelo de ISO 9000:2000 Y EFQM, Heras (2008), se obtuvo como resultado que las empresas que utilizan mayores herramientas de propósito general son las que aplican el modelo ISO 9000:2000.

En la universidad de Granada hicieron una investigación acerca del impacto que tendría brindarles a los estudiantes nuevas tutorías como medio para evitar el fracaso y deserción del estudiante. Este estudio se hizo por medio de un diseño cuasi experimental en el cual le asignaron a cierto porcentaje de alumnos tutorías y al porcentaje restante no; a los estudiantes que se les asignaron tutorías tuvieron mejores resultados académicos. (Fernández ,2010)

En otros estudios, Crosby (1979), afirma que las empresas gastan el 15% de su utilidad en repetir procesos relacionados con la calidad; asegura que muchos ó todos los problemas de la organización pueden prevenirse mediante un efectivo control de la calidad. Para lo anterior Crosby (1979), diseñó un modelo en el cual se puede medir la madurez de la administración y su enfoque en la calidad, como mejorarla, asegurarla, y finalmente los procedimientos para evaluar el estilo gerencial de la organización y sus resultados. En su libro Quality is free relata

cómo sus conceptos han logrado grandes resultados en las empresas que lo han utilizado.

Otro de los modelos más conocidos mundialmente es el de Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985), su objetivo principal es analizar la calidad del servicio percibida por el cliente y para lograrlo reúnen 5 aspectos básicos ó dimensiones que componen el modelo SERVQUAL denominado así por ellos. Cada dimensión le permite a la organización obtener diferencias entre las expectativas, percepciones, especificaciones, lo comunicado y lo entregado.

Juran (1983), diseño un manual de control de la calidad, allí explica cómo la organización se debe direccionar en función de la calidad y los diferentes métodos para medirla y controlarla; permite a las empresas buscar respuestas estructuradas en forma de diagrama, autoformarse para enseñar a otros y cómo enfocarse a los resultados.

De acuerdo a las investigaciones mencionadas anteriormente se puede evidenciar que las metodologías de Malcolm Baldrige, EFQM, Deming e Iberoamericano son pertinentes para cualquier organización, por lo tanto se utilizarán como marco de referencia para los procesos de autoevaluación en CEDES. Aunque los modelos de Crosby, Juran y Parasuraman son muy reconocidos no serán evaluados a profundidad, son de los primeros modelos de gestión de la calidad y los modelos más actuales se fundamentaron en ellos.

1.2 PROBLEMA.

El mercado de hoy en día es globalizado, exigente y constantemente cambiante; todas las empresas necesitan posicionarse en la mente del cliente y las entidades de educación no son la excepción. Para lograr esto se necesita prestar un servicio de excelente calidad, ser eficiente y oportuno. El sistema de gestión de calidad es

aquel que le permite a una empresa ser reconocida y tener credibilidad; lograr esa certificación es uno de los objetivos relevantes de todas las organizaciones. Por eso CEDES quiere sostener y más aún, mejorar su estructura técnico – administrativa, para así incrementar el número de estudiantes que ingresan y formarlos efectivamente para que así desempeñen su labor de la mejor manera posible. Así CEDES se genera la siguiente pregunta.

¿Cómo Mejorar el diseño del sistema de gestión de calidad del Centro de Educación en salud “CEDES”?

1.3 JUSTIFICACIÓN.

Cada vez más se exige en el mercado que las Instituciones estén en capacidad de ofrecer un nivel de calidad apropiado para sus productos y servicios, y los objetivos de ellas están igualmente orientados a la plena satisfacción de las necesidades de los usuarios. La gestión de los procesos que se aplican a las actividades institucionales, se constituye en la mejor manera de responder a tales expectativas, dependiendo ésta del compromiso que se genere en todos los niveles de “**CEDES**”.

Con la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad se pretende garantizar la permanencia y estabilidad de CEDES, partiendo del compromiso gerencial y el de toda su organización, gestionando de la mejor manera los recursos y metodologías apropiados.

CEDES ha evolucionado e implementado acciones de mejora continua desde su origen, y piensa seguir con esta filosofía ya que gracias a esto ha sido notable el mejoramiento en los programas de formación planeados, ejecutados y evaluados.

Se realiza un trabajo investigativo, aplicativo, educativo, productivo, social y efectivo para el mercado de la salud; de tal manera que permita potencializar los programas de auxiliares del área de la salud de **CEDES** como entidad de educación para el trabajo y el desarrollo humano, que actualmente orienta los programas de formación por competencia como técnico- laborales en:

- auxiliar en salud pública.
- auxiliar en enfermería.
- auxiliar administrativo en salud.
- auxiliar en salud oral.
- auxiliar en servicios farmacéuticos.

Las políticas relacionadas con el desarrollo del objeto social de la Institución, se han ido transmitiendo a todas las personas que conforman la comunidad educativa a través de la práctica diaria de las mismas, lo cual se pretende continuar con la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad. La solicitud, preparación y revisión de los cambios del Manual de Calidad, se desarrollan de acuerdo con las disposiciones adoptadas para el control de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad, descritas en el Procedimiento de Control de Documentos.

Es pertinente realizar una mejora en el Sistema de Calidad de CEDES, contribuyendo con disciplina al desarrollo y progreso que CEDES requiere para lograr este proyecto que impulsa y dimensiona a nivel educativo, social, en salud y productivo a los auxiliares del área de la salud.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Presentar la propuesta de Mejora del sistema de gestión de la calidad del **CEDES** para dar seguimiento al mejoramiento continuo y poder acrecentar el nivel de calidad del servicio prestado.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la empresa CEDES que permita conocer el estado actual y dar inicio a las mejoras del Sistema de Gestión de Calidad.
2. Presentar las mejoras pertinentes del Sistema de Gestión de Calidad de CEDES.
3. Basar el trabajo en conocimientos que componen la Ingeniería Industrial para sugerir un modelo a CEDES que le permita tener un sistema de gestión de la calidad optimizado.
4. Sugerir propuestas que permitan mejorar el direccionamiento estratégico de CEDES.
5. Documentar todo lo relativo a la calidad de los procesos, productos y servicios que ofrece **CEDES**, y los procedimientos que se mejorarían para obtener la permanencia de la Institución dentro de su especialidad y la satisfacción de sus Clientes.

2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

2.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 Reseña histórica de CEDES.

El Centro de Educación en Salud “CEDES”, nace en torno a la reflexión sobre la necesidad de asumir los programas de educación en salud que lideraba la Dirección Seccional de Salud de Antioquia, a través de los centros de Educación y Desarrollo Humano en Salud y que por razones políticas sale del sistema dejando un personal con gran experiencia en éste quehacer, con conocimiento de la región, sentido de pertenencia por los programas docentes y con disposición para trascender en otros espacios laborales innovando y proyectando la Educación en Salud.

En 1996, el Centro de Educación en Salud “**CEDES**”, nace como una empresa privada que ofrece servicios de educación, asesoría técnica y proyectos especiales para el departamento de Antioquia y la Nación y continuar así dimensionando la Educación en Salud.

En el 2008, el Centro de Educación en Salud “**CEDES**” cumplió 12 años de ser una institución Líder en la excelencia, que ofrece Servicios de Educación, Asesoría Técnica y Proyectos especiales a nivel del departamento de Antioquia y de la Nación.

2.1.2 Misión.

El Centro de Educación en Salud “**CEDES**” realiza acciones educativas, asesorías, auditorías e investigaciones, formando personal competente en el ser, en el saber y en el hacer, con capacidad y motivación para el logro y el cambio, bajo los parámetros de calidad establecidos por la legislación vigente, garantizando que con sus acciones impacte positivamente y se promueva el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes, su entorno y la comunidad en general.

2.1.3 Visión.

En el año 2015 el Centro de Eeducación en Salud “CEDES” será una institución reconocida a nivel nacional por la calidad de sus servicios, la competitividad laboral de sus egresados y la efectiva respuesta a los cambios en el sector educativo y productivo. Además, del compromiso con el mejoramiento continuo y las transformaciones necesarias para constituirnos en una institución de educación superior.

2.1.4 Políticas de calidad institucional

El cedes es una organización con políticas de calidad respaldadas por la humanización, legislación , pedagogía y transparencia a nivel nacional; comprometidos con el mejoramiento continuo eficiente, eficaz y efectivo de la planeación, ejecución y evaluación de sus procesos educativos y sociales de todo su quehacer empresarial, sometiéndonos al criterio propio y externo, por que poseemos conocimiento científico técnico apropiado, talento humano calificado y cualificado, ético, serio, responsable y consciente de los cambios permanentes que existen en la población colombiana.

2.1.5 Valores empresariales

- Lealtad, idoneidad, honestidad.
- Nos permiten el pluralismo ideológico y la excelencia académica, de tal manera que nuestros clientes encuentren satisfacción en el desempeño laboral y en su crecimiento personal, demostrando respeto por la diferencia, una actitud de tolerancia y rectitud en los compromisos adquiridos a nivel individual, con la comunidad educativa y con la población en general.
- Efectividad en la prestación de servicios
- Favorece la oportunidad, pertinencia, extensión, proyección social e impacto de la evaluación y autorregulación de los servicios ofrecidos.
- Potencialización del talento humano

- Es un valor que garantiza la dignidad empresarial, la solidaridad, fraternidad, profesionalismo, armonía, seguridad y confianza de los directivos, funcionarios, clientes externos, y la población en general.
- Mejoramiento en la calidad de vida
- Demuestra respeto y reconocimiento de la alta calidad institucional permitiendo la sana competencia en el mercadeo social y organizacional e interacción multisectorial, visionando un futuro que trascienda el progreso humano y laboral del contexto.
- Aplicación pedagógica en la educación.
Este valor genera perdurabilidad, confianza, transformación de la cultura del conocimiento, resultados positivos y valor agregado en los servicios que ofrecemos.

2.1.6 Objetivos institucionales del sistema de gestión de calidad

Ejercer una gestión de organización institucional que favorezca los procesos administrativos, técnicos, ofrecidos a la población mediante un manejo estructurado que demuestre preocupación y respeto por el cliente externo e interno, que se actualice permanentemente, que sea flexible a los cambios y fuerte en la responsabilidad ética que requiere el impartir conocimientos técnicos a quienes desempeñaran gestiones laborales futuras.

Objetivos específicos.

- Implementar el sistema de gestión de la calidad eficiente, eficaz, efectivo que contribuya a la verificación de resultados óptimos en los proyectos educativos y sociales que genere el cedes.

- Alcanzar a difundir las estructuras curriculares certificadas por los ministerios de protección y educación entrecruzados por la recursividad para el desarrollo de los procesos lineales y discontinuos que se defina a nivel científico, humanístico y pedagógico en las diversas unidades de gestión institucional.
- Incrementar un sistema en la red de información que contribuya al cumplimiento idóneo y comprometido de la producción de los servicios de calidad en los proyectos sociales y educativos que demande la población, generando una red de distribución a nivel nacional e internacional de los servicios ofrecidos.

2.1.7 Concepto y finalidad

Cedes ofrecerá y brindará a la población que requiera sus servicios representados en proyectos educativos y sociales apoyados en las normas legales vigentes, políticas y objetivos que genere cada proyecto institucional.

Finalidad de los programas.

Programas de formación: Son aquellos para los cuales se han establecido decretos, con unos estándares de calidad definidos a nivel gubernamental ofrecidos a los clientes que ejecutaran labores futuras de acuerdo a los perfiles técnicos ocupacionales y a las normas de competencia laboral para auxiliares en las áreas de la salud.

- Auxiliar de enfermería
- Auxiliar de salud pública
- Auxiliar de salud oral
- Auxiliar de servicios farmacéuticos
- Auxiliar Administrativo en Salud

Generalidades:

Nota: Existen dos “2” años de transición para cualificar a los funcionarios que desempeñaban los antiguos perfiles en el sector salud.

- El Cedes desde 1996 cuenta con 10 programas aprobados, así: Técnico en auxiliar de enfermería, enfermería familiar y comunitaria, droguería, consultorio odontológico, higiene oral, laboratorio clínico, administración, archivo, saneamiento ambiental, promotores de salud.

Estos programas de formación están respaldados con la estructura curricular bien diseñada, con información actualizada y con controles de calidad incorporados a lo largo del desarrollo del mismo, demostrando un gran impacto en la calidad académica y práctica de sus resultados. El análisis de estos procesos permite alcanzar una visión sistemática de los procesos de la organización.

El análisis mensual de estos procesos ha facilitado una autoevaluación institucional de carácter integral, en donde el cedes examina la complejidad y la articulación de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, integrados de manera sistemática alrededor de la visión y misión institucional.

- Proyectos sociales:
Estos proyectos se llevan a cabo por medio de contratos por entes estatales y privados, son de carácter educativo e informativo.
- Proyectos especiales:
Son proyectos de educación continua acordes con las necesidades de educación de cada empresa, teniendo en cuenta los avances tecnológicos y los cambios sociales y políticos del momento:
- Diplomado de urgencias
- Diplomado de unidad de cuidados intensivos
- Diplomado de promoción y prevención

- Diplomado de suministro de medicamentos esenciales
- Taller de manipuladores de alimentos
- Taller de soporte vital básico
- Curso de primeros auxilios para conductores
- Proyectos de desarrollo institucional

Así mismo a las instituciones de los diferentes sectores, tanto público como privado según las necesidades de particulares.

- Organización institucional
- auditoria en salud
- Sistema de seguridad social
- Procesos de investigación
- Proyectos institucionales
- Proyectos sociales
- Trabajo comunitario
- Concurso para carrera administrativa
- Elaboración material educativo
- Salud ocupacional
- Información, consejería
- Asesorías y consultorías
- Auditoria en salud

El compromiso de generar un ambiente de pluralismo ideológico y de excelencia académica, para el desarrollo de programas técnicos, resume los propósitos definidos en la visión respecto a la institución que deseamos construir. De esta manera, la visión, desde la perspectiva de futuro, define el contexto institucional dentro del cual se aspira a consolidar la tarea permanente de formar personas.

La visión de Cedes de ser una institución reconocida a nivel nacional se soporta en su actual alcance geográfico, donde cada regional cuenta con su línea de servicios. (Ver Figuras 1 y 2)

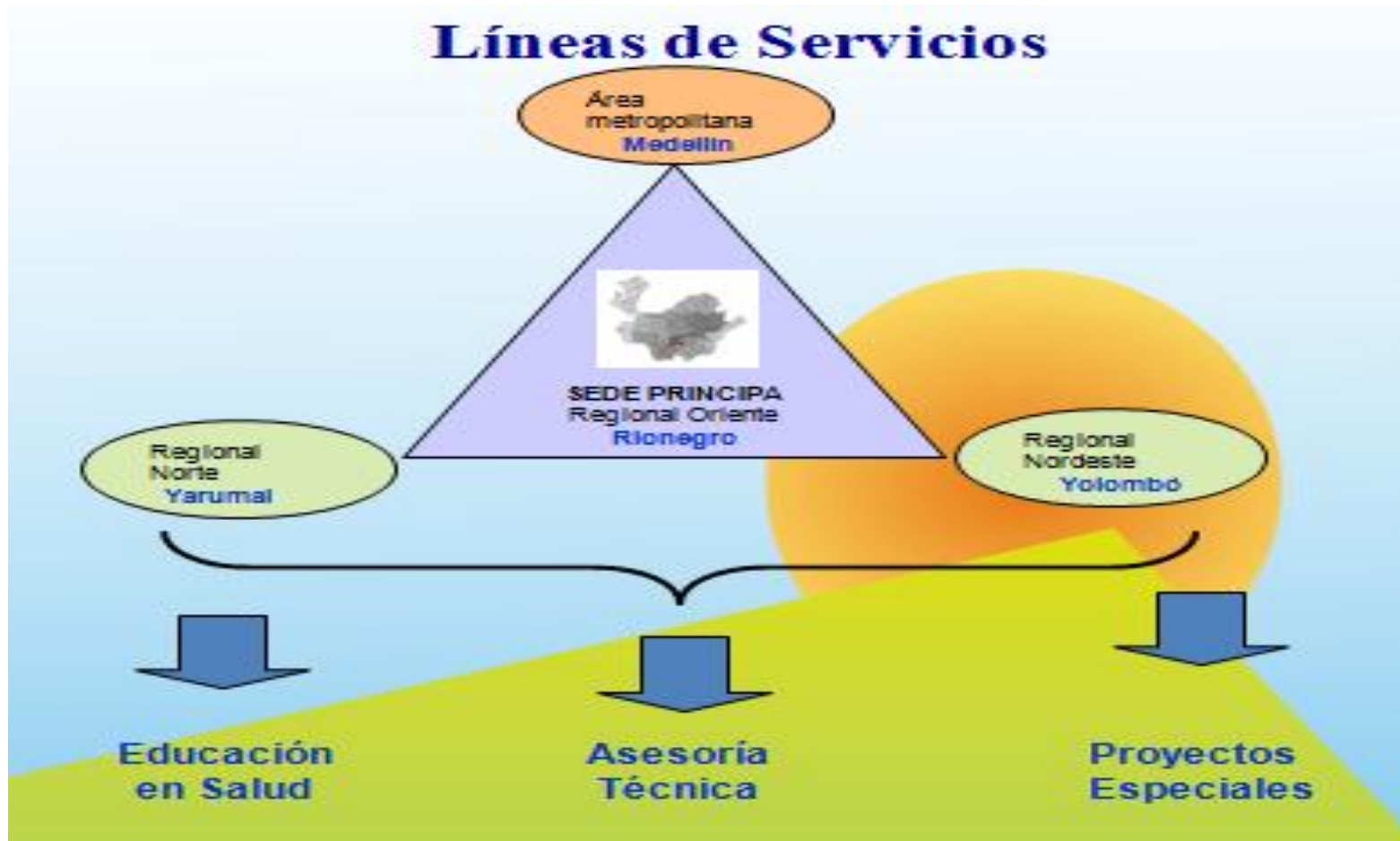
Cedes se basa en su estructura documental donde confirma sus aspiraciones de mejorar la calidad en sus procesos y en su servicio, a través de un direccionamiento estratégico que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos; generando un eficiente despliegue táctico en cada una de las partes de su estructura organizacional y haciendo cada vez mejores sus procesos. (Ver Figuras 3,4 y 5)

Figura #1. Alcance geográfico.



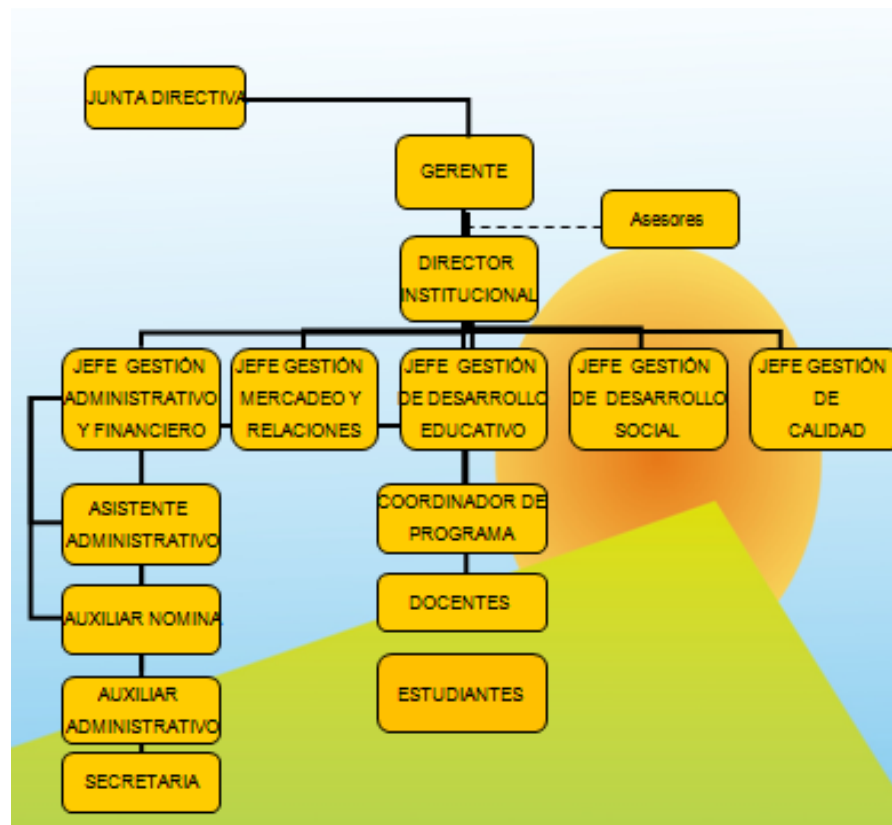
Fuente: CEDES (2007)

Figura #2. Líneas de servicios



Fuente: CEDES (2007)

Figura #3. Estructura organizacional



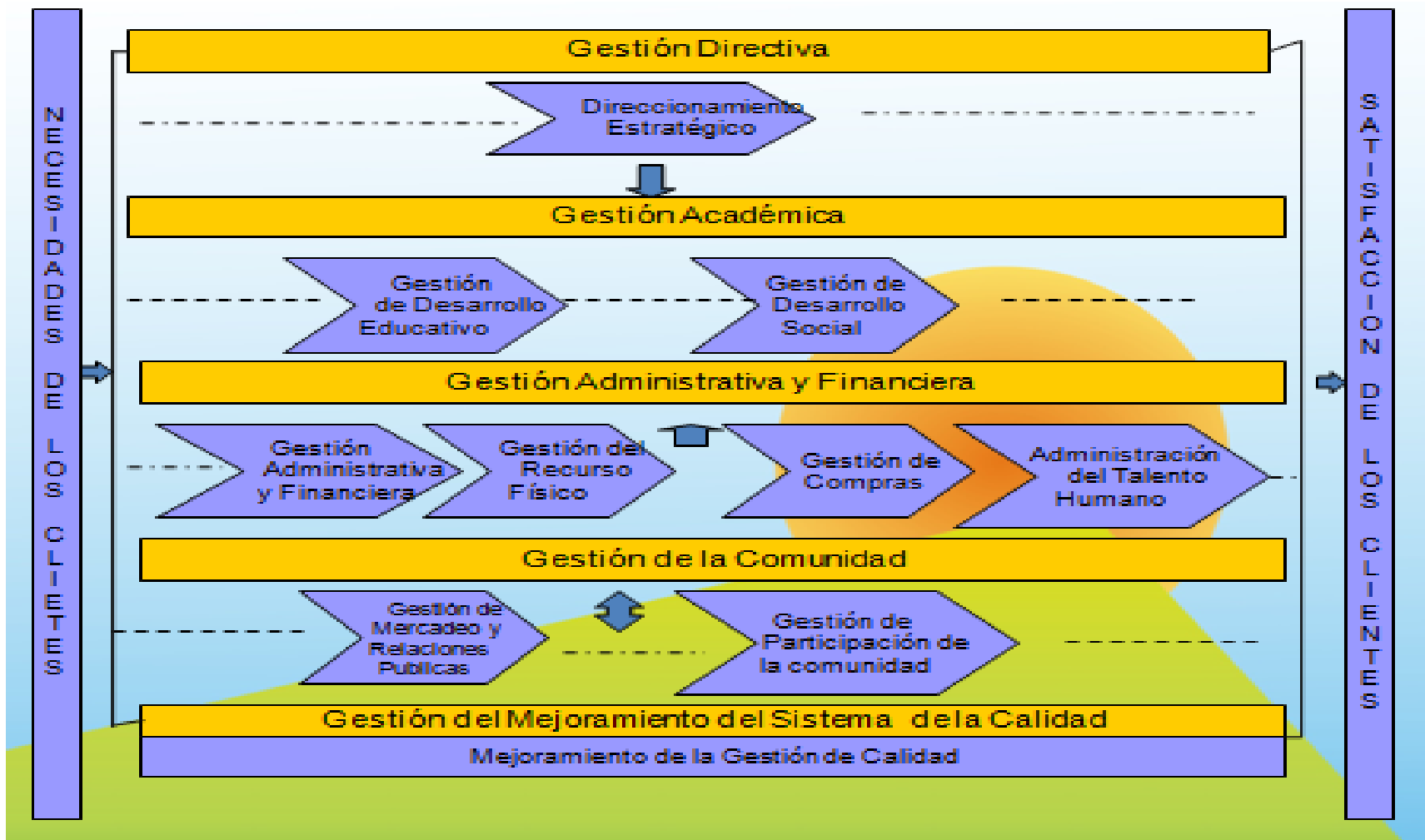
Fuente: CEDES (2007)

Figura #4. Estructura de la documentación



Fuente: CEDES (2007)

Figura #5. Mapa de procesos



Fuente: CEDES (2007)

3. MARCO TEÓRICO.

3.1 MODELO EFQM DE EXCELENCIA.

La fundación Europea para la gestión de la Calidad (EFQM) fue fundada en 1988 por 14 empresas líderes en su sector, apoyadas por la comisión de la Unión Europea. Su objetivo principal fue ayudar a las empresas europeas a ser más competitivas, brindándoles herramientas para mejorar la calidad de sus bienes y servicios. La aplicación del modelo juega un papel muy importante en el logro de la efectividad en las organizaciones europeas y en la difusión de la importancia de mejorar la calidad, incentiva los directivos a poner en práctica la gestión de la calidad total (TPM). (EFQM, 2013)

El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial tuvo su desarrollo en 1991 como respuesta a los modelos Malcolm Baldrige en los EE.UU. y el premio Deming en Japón, fue tomado como base para la autoevaluación de las organizaciones y para evaluar las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad, que fue concedido por primera vez en 1992. En 1999 y tras un proceso de revisión que duró dos años se presentó la versión actual del modelo que pasó a denominarse Modelo EFQM de Excelencia. (EFQM, 2013)

La EFQM propone un conjunto de criterios que al interrelacionarse definen una organización excelente “teóricamente”, capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles.

La aplicación del modelo consiste en realizar una evaluación de los diferentes elementos que integran la organización, como lo son: Valores, procesos, modelos de gestión y resultados entre otros, y comparar los resultados de la evaluación con el referente teórico definido por la EFQM. La comparación permite a la organización identificar sus puntos fuertes y las áreas a mejorar, también da una

visión más clara de la situación de la empresa respecto a la excelencia sostenida definida por el modelo, (EFQM, 2013). Así el modelo se considera como una herramienta que permite identificar oportunidades de mejora, pero con la ventaja de tener un referente que permite realizar una evaluación global, con profundidad y sistemática, sin descuidar ningún aspecto importante que pueda determinar la calidad de la organización.

La información que suministra la evaluación de los diferentes elementos que componen la organización permite comprender y analizar los motivos de las deficiencias, gestionar la identificación de soluciones creativas y facilita la puesta en marcha de la mejora continua. Basándose en esta filosofía de la mejora continua, el modelo enfoca la organización a reajustar sus recursos, actividades y objetivos para lograr una organización más eficiente. (EFQM, 2013)

La EFQM sostiene que los enfoques tradicionales que basan sus mejoras en el análisis de aspectos parciales como los resultados, no son suficientes para lograr organizaciones competitivas y adaptables al entorno; por ello sintetizan otros aspectos en la siguiente premisa:

"La satisfacción de clientes y empleados y la obtención de un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante un adecuado liderazgo de los directivos en el proceso de transformación de la organización mediante el establecimiento de oportunas políticas y estrategias, un adecuado aprovechamiento de los recursos y alianzas de todo tipo y una buena gestión de sus procesos todo lo cual lleva a conseguir la visión de la organización con excelentes resultados de negocio" (Maderuelo, 2002).

Son nueve los criterios que componen el modelo EFQM de excelencia y se diferencian en dos partes: El primer grupo lo forman los **Agentes Facilitadores** quienes dan cuenta de lo que hace la organización y como lo hace; el segundo grupo es el de los **resultados** que muestra cada uno de los logros obtenidos

respecto a los criterios de interés (clientes, trabajadores, sociedad) y a los objetivos globales. (EFQM, 2013)

El planteamiento general de cada criterio se especifica a través de un conjunto de subcriterios que detallan su contenido. Cada subcriterio debe recoger cual es el significado y el alcance de cada criterio.

1.1.1 Criterios del Modelo.

Maderuelo (2002), define cada criterio y sub criterio de la siguiente manera.

1-Liderazgo.

Responsabilidad de los equipos directivos de conducir la organización a la excelencia, mostrando un alto compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión y la visión y actuando como modelo para el resto de la organización, teniendo una relación más cercana con los clientes internos, externos, reconociendo sus esfuerzos y logros.

Subcriterios:

- Desarrollo de funciones, metas, objetivos y valores.
- Implicación en el desarrollo, implantación y mejora del sistema de gestión.
- Implicación con los ciudadanos, socios, colaboradores y representantes de la sociedad.
- Motivación, apoyo y reconocimiento del personal.
- Impulsar el cambio en la organización.

2-Política y estrategia.

Cómo los indicadores más relevantes (rendimiento, investigación, creatividad y comparación con las mejores prácticas, entre otros), las necesidades y

expectativas de los clientes y otros grupos de interés; están fundamentados en la misión, la visión y los valores de la organización. También analiza la estructura del proceso de difusión de las políticas y estrategias en la organización.

Subcriterios:

- Necesidades y expectativas actuales y futuras como fundamento de la política y estrategia.
- Información procedente de actividades relacionadas con el rendimiento y el aprendizaje.
- Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia.
- Despliegue de la política y estrategia mediante un esquema de procesos clave.

3-Personas.

Considera como se desarrollan planes para gestionar el talento humano de la organización, estudia los sistemas de comunicación, reconocimiento y distribución de responsabilidades.

Subcriterios:

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y de las capacidades.
- Implicación y asunción de responsabilidades.
- Diálogo entre las personas y la organización.
- Recompensa, reconocimiento y atención.

4-Recursos y alianzas.

Evalúa cómo se gestionan los recursos más importantes en la organización (financieros, materiales, tecnológicos, información), excepto el recurso humano, y las colaboraciones que esta establece con otras organizaciones.

Subcriterios:

- Gestión de alianzas externas.
- Recursos económicos y financieros.
- Locales, dependencias, equipos y materiales.
- Tecnología.
- información y conocimiento.

5-Procesos.

Analiza el diseño y la gestión de los procesos implementados en la organización, como estos se orientan a las expectativas y necesidades de los clientes.

Subcriterios:

- Diseño y gestión sistemática de procesos.
- Mejora continua de procesos.
- Orientación de los procesos y procedimientos hacia la satisfacción del cliente.
- Prestación de servicios y productos al cliente.
- gestión y mejora de la relación con los clientes.

6-Resultados relativos a los clientes.

La organización mide la percepción que tienen los clientes sobre ella mediante indicadores que son obtenidos a través de encuestas o contactos directos, buscando así adecuarse cada vez más a sus necesidades.

Subcriterios:

-Medidas de percepción.

-Indicadores de rendimiento.

7-Resultados relativos al personal.

Mide que percepción tiene el personal interno respecto a la organización, el grado de satisfacción de sus necesidades de acuerdo a sus realizaciones personales y los indicadores de rendimiento.

Subcriterios:

-Medidas de percepción.

-Indicadores de rendimiento.

8-Resultados relativos a la sociedad.

Analiza su repercusión en el medio ambiente, la economía, educación, bienestar, etc. Y de acuerdo a esto que logros alcanza la organización en la sociedad.

Subcriterios:

-Medidas de percepción.

-Indicadores de rendimiento.

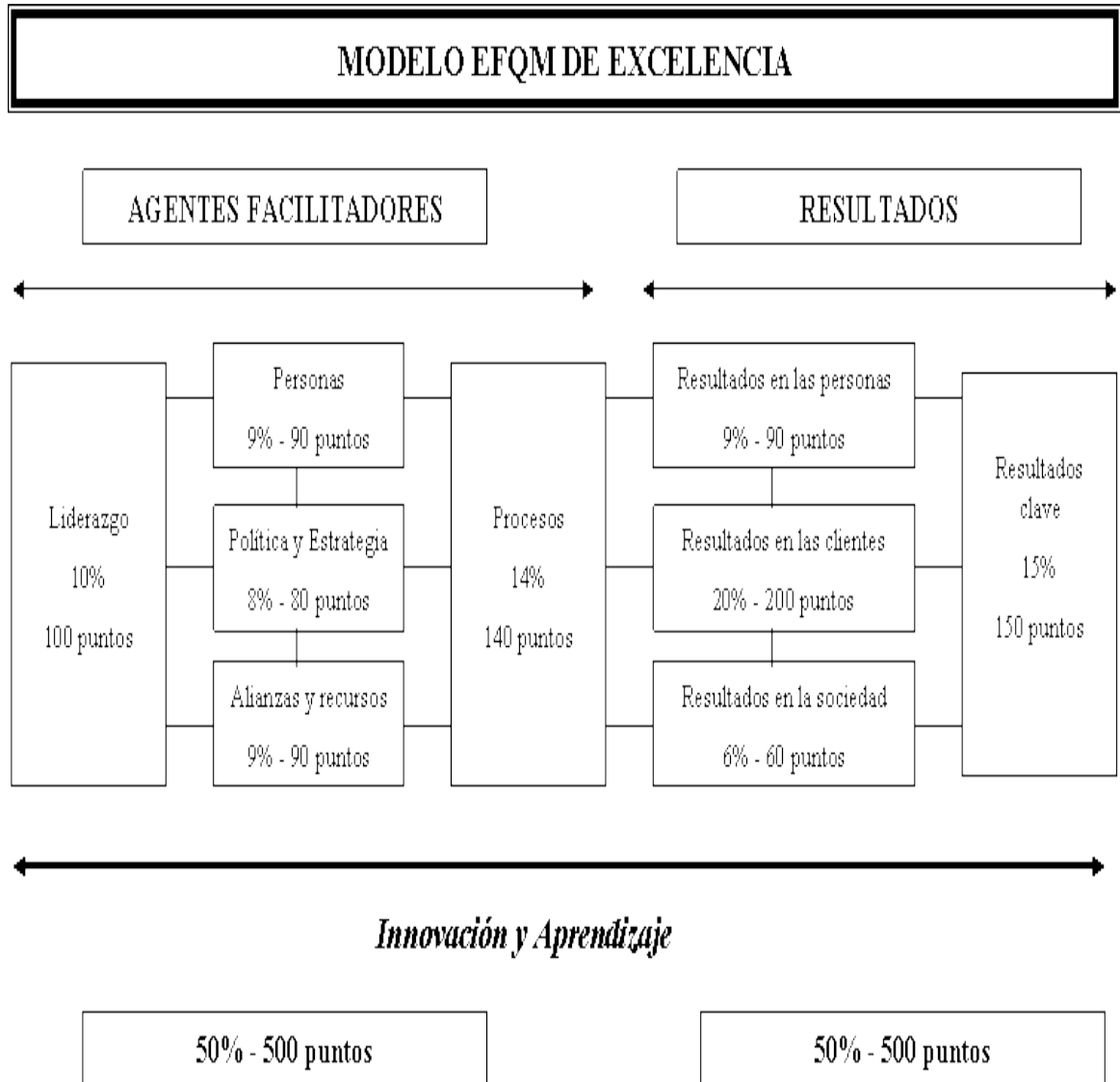
9-Resultados clave.

Evalúa los logros de la organización respecto al rendimiento, objetivos financieros, de procesos, recursos, tecnología, entre otros; con respecto a lo planeado.

Subcriterios:

- Resultados clave del rendimiento de la organización.
- Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Figura #6. Modelo EFQM de Excelencia.



Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/modelo-efqm.html>

3.1.2 Principios fundamentales.

La filosofía del Modelo EFQM de excelencia se basa en los principios de la gestión de la calidad total ó mejora continua (TPM), también denominados conceptos fundamentales de la excelencia y que pueden considerarse como la integración de “las mejores prácticas” en el ámbito de la gestión de las organizaciones. Estos conceptos se describen en la siguiente Figura. (Ver Figura #7)

Figura #7. Conceptos fundamentales EFQM

CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA	
Concepto	Descripción
1. Orientación hacia los resultados	La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).
2. Orientación al cliente	El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.
3. Liderazgo y constancia en los objetivos	El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.
4. Gestión por procesos y hechos	Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.
5. Desarrollo e implicación de las personas	El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos	Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
7. Desarrollo de alianzas	La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus <i>partners</i> unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.
8. Responsabilidad social	El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

Fuente: *European Foundation Quality Management. Ocho Fundamentos de la Excelencia. Los Conceptos fundamentales y sus beneficios.* Disponible en: <http://www.efqm.org>.

Fuente: <http://www.efqm.org>

Maderuelo (2002), afirma que el modelo será eficaz si estos 8 principios son asumidos en su totalidad por los directivos de la organización, de lo contrario su aplicación no tendría sentido.

El modelo es una herramienta genérica muy flexible, de tal manera que puede ser utilizado por cualquier tipo de organización, siendo irrelevante su tamaño ó sector de negocio, y puede enfocarse tanto en la totalidad de la organización como en divisiones, unidades o servicios, (Maderuelo, 2002). También es de carácter no prescriptivo, el modelo no da pautas a seguir para mejorar la eficiencia, sino, que cada organización decide las acciones a llevar a cabo dependiendo de sus características y singularidades.

El factor diferenciador del modelo con respecto a acreditaciones y certificaciones radica principalmente en su estrategia de autoevaluación, este mismo hecho indica claramente el alto compromiso que debe tener la organización por el aprendizaje y el mejoramiento continuo, centrando en los dos aspectos anteriores los objetivos de la propia evaluación, en lugar del reconocimiento externo. La autoevaluación se completa con una evaluación externa sólo en los casos en que la organización decida presentarse al Premio Europeo a la Calidad otorgado por la EFQM, en este caso la organización debe elaborar una memoria para ser valorada por un grupo de evaluadores externos. (Maderuelo, 2002).

El aprendizaje a través de la mejora continua brinda al modelo un carácter dinámico que permite a la organización adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y otros grupos de interés, a la disponibilidad de recursos de cada tiempo y la detección de deficiencias potenciales a ajustar. Este carácter dinámico se refleja en el esquema del modelo ya que la innovación y el aprendizaje potencian los agentes facilitadores obteniendo así una mejora significativa en los resultados. (Ver figura #6)

La ventaja de utilizar el modelo es que gracias a su carácter sistemático, periódico y altamente estructurado, se pueden identificar oportunidades de mejora, (Maderuelo, 2002); también permite revisar de forma lógica y ordenada los aspectos críticos de la organización en cada uno de los 9 criterios y 32 subcriterios en los que se basa el modelo.

3.1.3 Autoevaluación mediante el modelo EFQM de excelencia.

El diseño de un programa para mejorar la gestión de la calidad total en una organización requiere de un diagnóstico, en el cual se analizan los resultados obtenidos en el pasado, los procesos que los han determinado y los objetivos perseguidos por la organización. Lo que se propone para este diagnóstico es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de la organización comparados con el modelo EFQM de excelencia. (EFQM, 2013)

Para realizar la autoevaluación existen diferentes enfoques, cada uno de ellos tiene un grado de dificultad variable, riesgos y beneficios que la organización debe valorar a la hora de decidir que enfoque se adapta más a ella. Los criterios que se deben tener en cuenta para seleccionar el enfoque son: El grado de madurez y la experiencia de la organización en programas de mejora continua, la formación en autoevaluación, el tiempo y los recursos disponibles, la precisión de la información y los objetivos que se desean obtener. (EFQM, 2013)

1. Enfoque de autoevaluación por simulación de presentación al premio.

Adoptar este método consiste en redactar una memoria siguiendo las bases del modelo EFQM de excelencia, evaluadores externos valorarán el documento emitiendo un informe de los puntos fuertes, las debilidades a mejorar y la puntuación. La desventaja de este método es que el redactar la memoria se puede convertir en un ejercicio para mejorar la imagen de la empresa más que un compromiso con la mejora continua por parte de la dirección. (Maderuelo, 2002)

2. Enfoque de autoevaluación por reunión de trabajo.

Cada miembro del grupo evaluador debe reunir información acerca de la organización sobre cada uno de los criterios y subcriterios del modelo EFQM. Los resultados se deben socializar presentando los puntos fuertes y las áreas a mejorar de cada criterio; es esencial otorgarle los puntos a los criterios. Finalmente cada miembro debe presentar un plan de acción para mejorar el puntaje de cada criterio, (Maderuelo, 2002). Este método aumenta el nivel de compromiso de los directivos y les da una visión compartida de la organización. La formación y experiencia con el modelo EFQM deben ser buenas ya que puede resultar difícil obtener información para implantación de algunos procesos.

3. Enfoque de autoevaluación por formularios.

Consiste en sistematizar la información elaborando formularios para cada uno de los subcriterios, allí se debe registrar la definición del subcriterio, las áreas a abordar, los puntos fuertes, las áreas de mejora y las evidencias del grado de implantación. Estos documentos son la base para el posterior diseño e implantación de planes de mejora, (Maderuelo, 2002). El éxito de la evaluación dependerá de la disciplina, fidelidad y compromiso con los que se recoja la información, por lo cual se requiere cierto grado de experiencia para evitar resultados desviados de la realidad.

4. Enfoque de cuestionario de autoevaluación.

Consiste en realizar un cuestionario con preguntas bien formuladas, la validez y veracidad de la información depende de la calidad de estas. Es un método fácil de usar y que requiere de pocos recursos, es muy utilizado por las organizaciones que tienen sus primeras experiencias aplicando el modelo EFQM. Su información puede ser insuficiente por lo cual se suele completar con otros métodos. (Maderuelo, 2002)

5. Enfoque de autoevaluación mediante matriz de mejora.

Se elabora una matriz en la cual se especifican diferentes niveles de desarrollo respecto a objetivos de la organización estructurados según el esquema del modelo. En una serie de reuniones se da la valoración consensuada a los objetivos en una escala de 1 a 10, estas culminarán con el diseño en implante de un plan de mejora, (Maderuelo, 2002). Este método promueve la participación y el debate, formando espíritu de equipo, facilita la comprensión de los criterios del modelo y permite verificar la situación de la organización respecto a los objetivos planteados.

3.1.4 Esquema de puntuación reder.

No es obligatorio otorgar una puntuación a los criterios del modelo ya que en etapas iniciales esta puede desviar la organización de la finalidad del modelo; que es precisamente, identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora para establecer estrategias que sean implantadas. No obstante el modelo permite obtener una puntuación con la finalidad de conocer el lugar en el cual se encuentra la organización y cuál es su evolución en el tiempo. La fundación Europea para la gestión de la Calidad (EFQM), advierte que la puntuación no debe ser utilizada para fines penalizadores ó como indicador de éxito ó fracaso que aparten la organización del proceso de mejora continua. (Maderuelo, 2002)

El esquema Reder considera cuatro elementos que sintetizan lo que una organización necesita realizar: Resultados, enfoque, despliegue y evaluación-revisión. Estos elementos mantienen una similitud con el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). El enfoque es equivalente a la planeación, el despliegue se refiere a la ejecución, la evaluación y revisión corresponden al control y el ajuste. (Maderuelo, 2002)

Resultados: En qué grado los resultados de la organización responden a la planificación. (Maderuelo, 2002)

Enfoque: En qué medida lo planeado por la organización responde a las necesidades de los grupos de interés y si está apoyado en la política y estrategia. (Maderuelo, 2002)

Despliegue: Que hace la organización para llevar a cabo lo planificado, como lo hace y en qué medida ha implantado lo planificado. (Maderuelo, 2002)

Evaluación y revisión: Realizar evaluaciones periódicas utilizando los resultados para emprender acciones de mejora. (Maderuelo, 2002)

Cada subcriterio se puntúa de 0 a 100 de acuerdo a la evidencia existente sobre los cuatro elementos mencionados anteriormente. La puntuación de cada criterio se obtiene calculando la media aritmética de las puntuaciones de los subcriterios correspondientes. (EFQM, 2013)

3.2 MODELO MALCOLM BALDRIGE.

El Premio Nacional a la calidad de Malcolm Baldrige fue creado en Estados Unidos en el año 1982. El modelo es una herramienta que sirve para dar seguimiento, gestionar y evaluar la calidad de las organizaciones a través de unos criterios que se enfocan en la satisfacción del cliente. (Baldrige, 2013)

El objetivo principal del modelo es brindar una herramienta con la cual las organizaciones puedan autoevaluarse y retroalimentar a sus colaboradores, así se desprenden los siguientes 3 objetivos específicos.

-Mejorar las prácticas de gestión, capacidades del personal y los resultados de la compañía.

-Facilitar la comunicación y el intercambio de información entre la organización y otros entes.

-Ser una herramienta de trabajo para planear, gestionar e identificar de manera más fácil las oportunidades de aprendizaje.

3.2.1 Criterios del modelo.

Baldrige, (2013). Define que los valores fundamentales del Modelo de Excelencia se encuentran comprendidos en los siguientes siete criterios:

1-Liderazgo

2-Planeación estratégica.

3-Orientación hacia el cliente y el mercado.

4-Medición, análisis y gestión del conocimiento.

5-Orientación hacia las personas.

6-Gestión de procesos.

7-Resultados

El sistema está conformado por seis criterios en el centro del gráfico que definen los procesos y por un séptimo criterio de resultados.

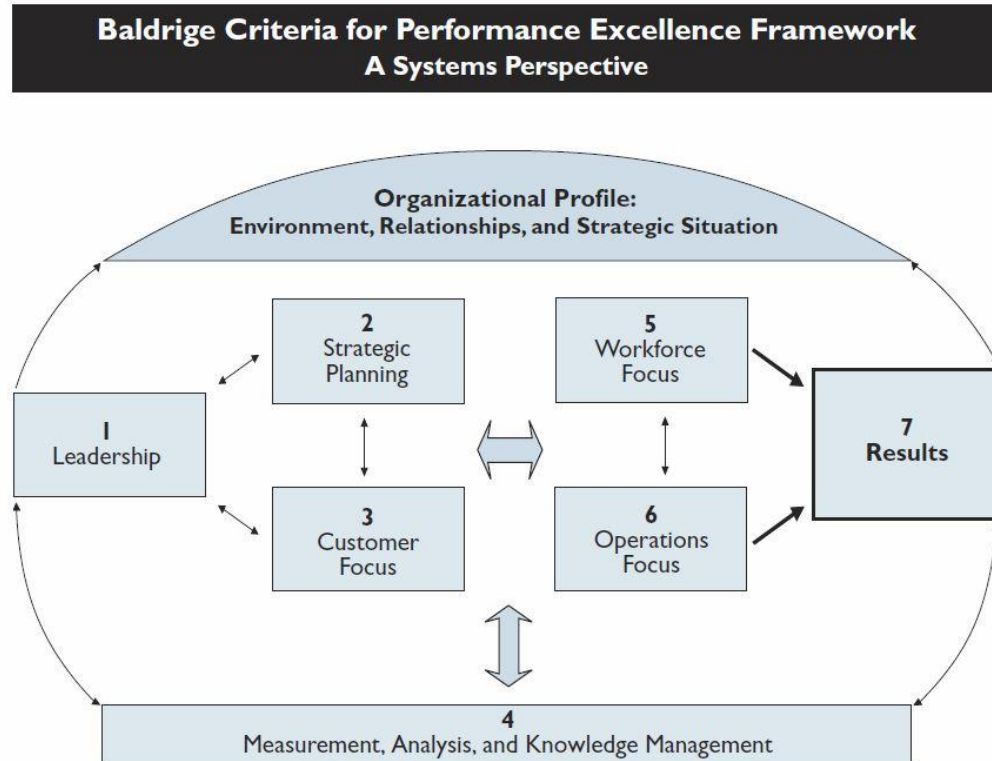
El Liderazgo, la planeación estratégica y la orientación hacia el cliente y el mercado, representan la triada del liderazgo. Los criterios anteriores están juntos para enfocarse en un liderazgo orientado a la estrategia empresarial y al cliente. (Baldrige, 2013)

Orientación hacia las personas, gestión de procesos y resultados, representan la triada de los resultados. Los procesos clave y las personas llevan a cabo el trabajo con el cual se logran los resultados que se propuso el negocio, (Baldrige, 2013).

La flecha horizontal en el centro de la figura, une la triada del liderazgo con la de los resultados, un vínculo clave para el éxito en la organización, (Baldrige, 2013). La flecha de doble cabeza exalta la importancia de la retroalimentación en un sistema de desempeño efectivo.

La medición, análisis y gestión del conocimiento, es el criterio base del sistema, por medio de este se mejora el desempeño y la competitividad. (Ver Figura #8)

Figura #8. Modelo Malcolm Baldrige.



Fuente: <http://www.baldrige21.com/Baldrige%20Model.html>

Estructura de los criterios.

Baldrige (2013), divide los siete criterios en 19 subcriterios y les asigna la siguiente puntuación.

1-Liderazgo 120.

Subcriterios:

- Liderazgo de la alta dirección 70.
- Buen gobierno y responsabilidad social 50.

2-Planeación estratégica 85.

Subcriterios:

- Desarrollo de estrategias 40.
- Despliegue de estrategias 45.

3-Orientación hacia el cliente y el mercado 85.

Subcriterios:

- Conocimiento del cliente y del mercado 40.
- Relaciones con el cliente y satisfacción 45.

4-Medición, análisis y gestión del conocimiento 90.

Subcriterios:

- Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional 45.
- Gestión de la información y del conocimiento 45.

5-Orientación hacia las personas 85.

Subcriterios:

- Sistemas de trabajo 35.
- Aprendizaje y motivación de las personas 25.
- Bienestar y satisfacción de las personas 25.

6-Gestión de procesos 85.

Subcriterios:

- Procesos de creación de valor 45.
- Procesos de soporte y planeación operativa 40.

7-Resultados 450.

Subcriterios:

- Resultados de productos y servicios 100.
- Resultados de orientación hacia el cliente 70.
- Resultados financieros y de mercado 70.
- Resultados de orientación hacia las personas 70.
- Resultados de la eficacia organizacional 70.
- Resultados de liderazgo y responsabilidad social 70.
- Total de puntos 1000.

3.2.2 Principios fundamentales.

Baldrige (2013), propone que su modelo se base en los siguientes principios fundamentales.

- Enfoque en los resultados y en la generación de valor.
- Excelencia enfocada hacia el cliente.
- Visión de liderazgo.
- Dirección por hechos.
- Valoración de los empleados y de los socios.
- Aprendizaje de la organización y de su personal.
- Desarrollo de las asociaciones.
- Responsabilidad Pública.
- Agilidad de respuesta y flexibilidad.
- Orientación al futuro.
- Gestión de la innovación (Perspectiva en sistemas).

Para alcanzar el éxito se necesita una visión en conjunto de toda la organización, representada por la estructura del modelo, que, a su vez muestra oportunidades de mejora a través de las áreas que conforman las categorías del mismo. (Baldrige, 2013)

Los conceptos y valores están recogidos en siete categorías, que se dividen en subcategorías; cada una de estas incluye áreas que conforman los criterios.

Definición de los principios fundamentales según el modelo Malcolm Baldrige. (Baldrige, 2013)

Enfoque en los resultados y en la creación de valor.

Los resultados alcanzados son los que definen el éxito de la gestión de una empresa. Estos deben satisfacer todas las partes interesadas (clientes internos y externos). (Baldrige, 2013)

Excelencia enfocada hacia el cliente.

Es el cliente quien juzga la calidad del servicio prestado por la organización, por ende se debe tener en cuenta todo lo que contribuya a agregar valor a este bien ó servicio. Lo anterior requiere no solo de entender las necesidades del cliente en la actualidad, sino también, sus necesidades futuras y ser capaz de anticiparse incorporando nuevos avances en los procesos de la organización. (Baldrige, 2013)

La relación con los clientes debe ser cercana y cordial, creando un clima de confianza y lealtad, así será más fácil entender sus necesidades y darles la prioridad que requieren. (Baldrige, 2013)

Visión de liderazgo.

Los altos directivos deben alinear la meta con los esfuerzos de la organización; establecer valores enfocados hacia la satisfacción del cliente creando en ellos grandes expectativas; garantizar el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar la excelencia, promoviendo la innovación y desarrollando nuevas aptitudes en el personal. (Baldrige, 2013)

Un alto nivel de participación de la dirección se traducirá en una correcta planeación de las actividades y en una mayor motivación para el personal, obteniendo así los resultados esperados. Sinérgicamente se deben tener

incentivos para el personal, reconocer su crecimiento profesional y/o laboral. (Baldrige, 2013)

Dirección por hechos.

Alcanzar los objetivos operacionales y de calidad que la organización quiere, requiere una gestión de procesos confiable. Deben incluir los siguientes hechos y datos. (Baldrige, 2013)

- Mediciones de resultados de las características del producto/servicio.
- Satisfacción de los clientes.
- Resultados de los proveedores.
- Resultados de calidad del mercado.
- Calidad de los productos y servicios.
- Rendimiento de los empleados.
- Análisis de procesos.
- Atributos relacionados con la satisfacción del cliente.
- Comparaciones con la competencia.

En el contexto anterior es necesario crear indicadores de calidad y resultados para el seguimiento periódico del progreso.

Valoración de los empleados y de los socios.

Alcanzar los objetivos y ser efectivos en los procesos depende del compromiso de los empleados y de su formación.

Los mayores retos de la organización están en la coordinación de todos los programas de gestión de recursos humanos (selección, entrenamiento, progresión profesional, entre otros) y la integración de estos en el direccionamiento estratégico del negocio. Para alcanzar los retos se necesita aplicar modelos que gestionen el conocimiento de los empleados, aumenten su satisfacción, los motive, les brinde seguridad y bienestar. De esta manera es posible crear

correlación entre la coordinación del recurso humano y los resultados en los indicadores de la empresa. (Baldrige, 2013)

Se debe fomentar el trabajo en equipo y para ello se recomienda asignar proyectos en los cuales personal de diferentes áreas conforme el equipo, de esta forma se pueden transmitir conocimientos y experiencias que los hará más integrales. (Baldrige, 2013)

Las relaciones externas son fundamentales, cada vez es más importante establecer relaciones estratégicas que permiten a la empresa entrar en nuevos mercados, tener innovación abierta y desarrollar nuevos productos. (Baldrige, 2013)

En los equipos de trabajo se deben establecer mecanismos para que haya:

- Comunicaciones periódicas.
- Evaluación del progreso.
- Modificación de objetivos.
- Reacción ante cambios en el mercado.

Aprendizaje de la organización y de su personal.

Obtener altos niveles de calidad y ser competitivos requiere de un alto compromiso y la participación de todas las operaciones de la empresa, que sus objetivos estén enfocados hacia la mejora continua y que estos estén incorporados en el direccionamiento estratégico que ciñe a la empresa. (Baldrige, 2013)

Todos los colaboradores de la empresa deben asegurar que todos los problemas que se presentan en los procesos de cada área sean eliminados desde su origen e identificar oportunidades de mejora.

Se deben tener en cuenta las ideas de los colaboradores, las opiniones y sugerencias de los clientes, realizar Benchmarking y direccionar la cultura del personal hacia la investigación y el desarrollo. (Baldrige, 2013)

Las mejoras pueden traducirse en:

- Mejorar la calidad de vida de la sociedad.
- Ser efectivo en la utilización de los recursos.
- Reducir errores y defectos.
- Eliminar ritos en el tiempo de los procesos.
- Mejorar los atributos de los productos y servicios.

El éxito de los empleados depende de las oportunidades que les dé la empresa de aprender y desarrollar su conocimiento.

Todo lo anterior le permite a la organización ser más flexible ante las necesidades del mercado. Para poder alcanzar los objetivos propuestos, la mejora continua debe abarcar los ciclos de planificación, ejecución y evaluación. (Baldrige, 2013)

Responsabilidad pública.

Los objetivos de calidad deben incluir:

- Ética en los negocios.
- Salud pública.
- Seguridad.
- Protección medio ambiental.
- Difusión de los valores de calidad.

Agilidad de respuesta y flexibilidad.

Para ser un competidor fuerte en el mercado actual es necesario reducir los tiempos de desarrollo de los procesos, así se logra ser más ágil frente a la demanda de los clientes. (Baldrige, 2013)

Reducir el tiempo de los procesos trae como beneficio la mejora de la calidad y mayor productividad por parte de la empresa. Por esto, es muy importante considerar la reducción de estos tiempos, la calidad y la productividad en los objetivos planteados por la empresa.

Orientación al futuro.

Las organizaciones sostenibles se destacan por su orientación hacia el futuro, comprenden los factores de corto y largo plazo que las afectan en el mercado. Es indispensable tener una gran voluntad para realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés claves (clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, estado y comunidad). (Baldrige, 2013)

En la planeación estratégica se deben tener en cuenta factores como las expectativas de los clientes, la formación de alianzas y las oportunidades de negocio, la globalización del mercado, los desarrollos tecnológicos, la segmentación del mercado, las necesidades de la comunidad y la sociedad. Los objetivos estratégicos y la asignación de recursos deben reflejar todo lo anterior. (Baldrige, 2013)

Gestión de la innovación (perspectiva en sistemas)

La innovación es clave para lograr mejorar los procesos, productos y servicios de una organización, esta debe hacer parte de las políticas de la misma. (Baldrige, 2013)

3.3 MODELO GERENCIAL DEMING.

Este modelo fue desarrollado en el año 1951 en Japón por la JUSE (Unión japonesa de Científicos e Ingenieros), recoge en aplicaciones prácticas las teorías japonesas acerca del Control Total de la Calidad. (Deming, 2000)

La JUSE es quien otorga el premio anualmente a la empresa que alcanza los mejores resultados con la aplicación del modelo. El Modelo Deming fue fundamental para el desarrollo de la calidad total en la industria japonesa. (Deming, 2000)

Para aplicaciones del modelo se debe percibir la producción como un solo sistema, en el cual, la calidad abarca toda la línea de producción, desde los inputs hasta la satisfacción de las necesidades actuales y futuras del cliente. (Deming, 2000)

El Modelo tiene como principal objetivo asegurar el impacto que tiene la aplicación de la calidad total en los resultados de la organización. (Deming, 2000)

3.3.1 Criterios del modelo.

Deming (2000), define los criterios de la siguiente manera.

1-Políticas y objetivos.

Se deben incorporar políticas de control de la calidad en la dirección de la organización y conjunto a esto se debe tener claro cómo se va a transmitir este objetivo en los demás sectores de la empresa. (Deming, 2000)

Subcriterios:

- Liderazgo de los Ejecutivos.
- Relación de las políticas con los planes.
- Métodos y procesos para establecer las políticas.

- Comunicación, despliegue, comprensión y gestión para alcanzarlas.
- Objetivos y mediciones prioritarias.
- Políticas de calidad y control de calidad, y su lugar en la gestión del negocio.

2-Organización.

Las tareas y actividades deben estar bien definidas, el alcance y la autoridad de cada uno de los roles debe ser claro y conciso. Los procesos para realizar seguimiento y control de la calidad son evaluados. (Deming, 2000)

Subcriterios:

- Compromiso de los colaboradores para el logro de los resultados.
- Claridad de la autoridad y responsabilidades.
- Relaciones con compañías asociadas (proveedores, subcontratistas, entre otros).
- Situación de las actividades de comités y equipos de proyectos.
- Situación de las actividades del personal.
- Situación de la coordinación interdepartamental.

3-Información (Flujo y Utilización).

Se evalúa la metodología utilizada por la empresa para recopilar información, su velocidad para recogerla, utilizarla y transmitirla en todas sus áreas y niveles jerárquicos. Los resultados de todo lo anterior dependen del sistema utilizado para procesar la información y analizarla, por ende es muy importante tenerlo en cuenta en la evaluación. (Deming, 2000)

Subcriterios:

- Diagnóstico de los ordenadores para procesar los datos.
- Situación de la utilización de la información.
- Evaluación de la conservación de la información.
- Que métodos estadísticos son utilizados para analizar la información.

- cuantificar la calidad en la recogida de la información interna.
- cuantificar la calidad en la recogida de la información Externa.

4-Estandarización.

Cuál es la actualidad de los procesos, como impactan la planeación y control de la calidad de estos en los resultados de la empresa. Como se utiliza a favor la estandarización para mejorar la tecnología. (Deming, 2000)

Subcriterios:

- Diagnóstico del sistema de estándares.
- Contenidos de los estándares.
- Procedimientos para evaluar los estándares.
- Rendimiento de la organización como resultado de estos.
- Situación de la utilización y adherencia de los estándares.
- Situación del desarrollo, manejo y utilización sistemática de tecnologías.

5-Educación, desarrollo y utilización de los recursos humanos.

Evaluar las metodologías para transmitir los conceptos necesarios acerca del control de la calidad y como la perciben los empleados, si la empresa invierte en cursos de formación ó no. Qué nivel de conocimientos tienen las diferentes áreas respecto al control de la calidad y en qué medida son utilizadas herramientas estadísticas. Dentro de esta categoría, se analiza el uso de los círculos de calidad PHVA. (Deming, 2000)

Subcriterios:

- Planes de formación y entrenamiento y sus resultados.
- Actualidad de la sensibilización en calidad y gestión en el trabajo.
- Soporte del desarrollo de los recursos humanos en compañías asociadas.
- Se aplican los círculos de calidad PHVA y hay oportunidades de mejora identificadas.

- Metodologías utilizadas para motivar el autodesarrollo y autorrealización.
- Entendimiento y utilización de los conceptos y métodos estadísticos.

6-Aseguramiento de la calidad.

Sistemas utilizados para garantizar la calidad en todas las actividades tales como: Desarrollo de nuevos productos, análisis de calidad, diseño, producción, inspección, entre otros. (Deming, 2000)

Subcriterios:

- Actualidad en sistemas de gestión de la calidad.
- Diagnóstico del control de la calidad en los procesos y productos.
- Metodologías para evaluar proveedores, instrumentos de medida y equipos.
- Análisis de capacidad de procesos y oportunidades de mejora.
- Inspección, evaluación y auditoría de la calidad.
- Desarrollo de nuevos productos y tecnología.

7-Gestión y control.

Se deben realizar por parte de la empresa revisiones periódicas de los procedimientos de los empleados, que tanto innovan en esos procesos y cuál es el impacto de estos en los resultados. Cómo están definidas la autoridad y las responsabilidades, y se evalúa el uso de gráficos de control y otras técnicas estadísticas. (Deming, 2000)

Subcriterios:

- Rotación del ciclo de gestión PHVA.
- Sinergia entre el sistema de gestión de la calidad y otros sistemas operativos.
- Métodos para determinar puntos de equilibrio ó control.
- Metodologías para tomar decisiones respecto a costos, cantidades, entregas, entre otros.

- Cómo es realizado el control interno.
- Situación de la toma de medidas temporales y permanentes.

8-Mejora.

Cómo identifica la organización los problemas críticos, los analiza y cuál es el resultado final de estos análisis. Cuáles son los métodos y herramientas empleados para atacarlos. (Deming, 2000)

Subcriterios:

- Métodos de selección de temas.
- Enlace entre los métodos analíticos y la tecnología intrínseca.
- Utilización de métodos estadísticos para el análisis.
- Utilización de los resultados del análisis.
- Buenas prácticas para confirmar resultados de mejoras y su transferencia a actividades de mantenimiento y control.
- Contribución de los círculos de control a las actividades.

9-Resultados.

Se evalúan los resultados obtenidos gracias a la aplicación del control de calidad. Se debe comprobar si ha existido mejora en los productos ó servicios desde la calidad y el costo, también si la organización como sistema integral ha mejorado tanto en el ámbito de la calidad como en la forma de pensar de sus directivos y colaboradores. (Deming, 2000)

Subcriterios:

- Resultados tangibles (calidad, entrega, costo, beneficio, seguridad y medio ambiente)
- Resultados intangibles.
- Métodos para medir y mantener resultados.

- Satisfacción de los clientes y de los empleados.
- Influencia en compañías asociadas.
- Influencia en comunidades locales e internacionales.

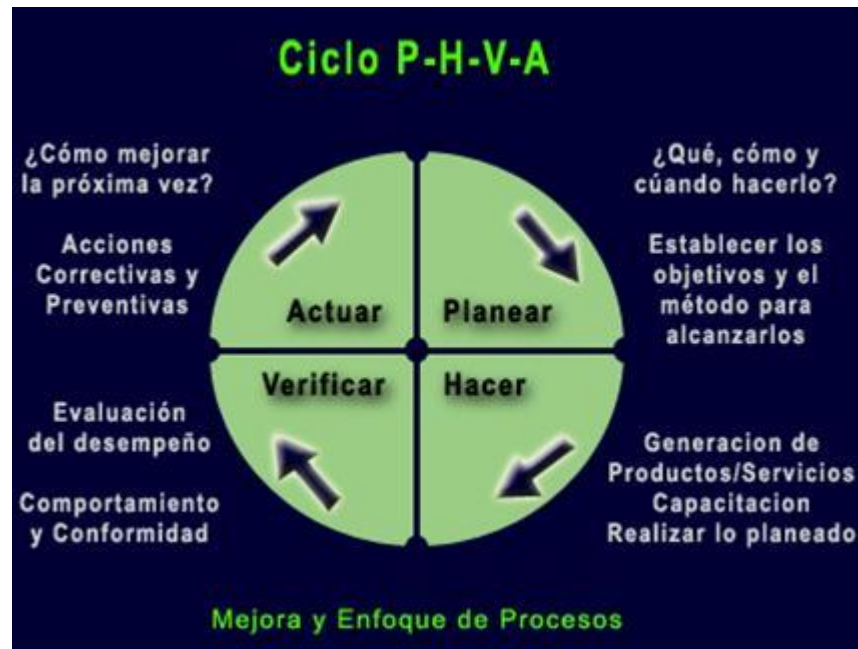
10-Planes para el futuro.

La empresa evalúa sus puntos débiles y fuertes, si estos actualmente son identificados y de qué forma se planificarán acciones para mejorar la calidad del producto (bien ó servicio). (Ver Figura #9)

Subcriterios:

- Tener clara la situación actual.
- Planes para abordar las oportunidades de mejora.
- Proyección de cambios en el entorno social y como ser flexibles ante los cambios en las necesidades de los clientes.
- Coherencia entre la filosofía de la empresa, la visión y los planes a largo plazo.
- Continuidad en las actividades de control de calidad.
- Concretar los planes futuros.

Figura #9. Ciclo PHVA.



Fuente: <http://gestionempresarial4.wordpress.com/174-2/>

3.3.2 Principios fundamentales.

Los 14 principios fundamentales sobre los cuales se basa el modelo (Deming , 2000) son:

- 1- Crear y difundir visión, propósito, misión.
- 2- Aprender y adoptar la nueva filosofía.
- 3- No depender más de la inspección masiva.
- 4- Eliminar la práctica de otorga contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
- 5- Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios.
- 6- Instituir la capacitación en el trabajo.
- 7- Enseñar e instituir el liderazgo.
- 8- Desterrar el temor, generar el clima para la innovación.

- 9- Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales.
- 10-Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.
- 11-Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua.
- 12-Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien las cosas.
- 13-Implantar un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.
- 14-Emprender acciones para alcanzar la transformación.

3.4 MODELO IBEROAMERICANO.

Este modelo fue creado por FUNDIBQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999. FUNDIBQ es una organización constituida por algunas empresas sin ánimo de lucro, que promueven y desarrollan la gestión global de la calidad en Iberoamérica. (FUNDIBQ, 2013)

La asociación se constituyó el 18 de marzo de 1998, integra la experiencia de otros países con los desarrollos actuales en sistemas de excelencia en calidad, que han mejorado su competitividad y se han consolidado. (FUNDIBQ, 2013)

Existen tres categorías para el premio en función del tamaño de la organización (pequeña, mediana y grande) y dos sectores (servicios y manufacturas). Al premio pueden aplicar empresas privadas y públicas de Iberoamérica. (FUNDIBQ, 2013)

El modelo está conformado por 9 criterios agrupados en dos tipos (procesos facilitadores y criterios de resultados) que a su vez se dividen en sub-criterios que pueden ser abordados por la empresa. (FUNDIBQ, 2013)

3.4.1 Criterios del modelo.

FUNDIBQ (2013), define los siguientes criterios.

- 1- Liderazgo y estilo de dirección.
- 2- Desarrollo de las personas.
- 3- Política y estrategia.
- 4- Asociados y recursos.
- 5- Clientes.
- 6- Resultados en los clientes.
- 7- Resultados en las personas.
- 8- Resultados en la sociedad.

9- Resultados globales.

1-Liderazgo y estilo de dirección.

Evalúa cómo se ponen en práctica los valores y la cultura que necesita la empresa para lograr el éxito, a través de acciones y comportamientos de todos los líderes.

Analiza que tanto responden los procesos y el sistema de gestión a las políticas y estrategias de la empresa. (FUNDIBQ, 2013)

Subcriterios:

- Los procesos se mejoran y se gestionan sistemáticamente.
- La estructura de la organización está diseñada de tal manera que puede sustentar las políticas y las estrategias, en armonía con su cultura y valores.
- Debe haber compromiso de cultura y excelencia empresarial por parte de los líderes.
- Los líderes tienen relación con personas de la misma empresa o de afuera, para promover y gestionar los intereses de los clientes internos y externos de la organización.

2-Desarrollo de las personas.

Que metodologías tiene la empresa para conducir, desarrollar y hacer visible el potencial de las personas, tanto individualmente como en equipo, con el fin de contribuir a su efectiva gestión en el proceso que realiza. (FUNDIBQ, 2013)

Subcriterios:

- Las personas: planificación y mejora.
- Desarrollo de las aptitudes, conocimientos y desempeño personal.
- Atención y reconocimiento a las personas.
- Comunicación con las personas y concesión de facultades a las mismas.

3-Política y estrategia.

La misión y la visión de la empresa se deben poner en práctica mediante unas estrategias claras, definidas y orientadas hacia los distintos agentes y personas con las que interactúa, apoyándose en programas adecuados. (FUNDIBQ, 2013)

Subcriterios:

- Cómo son comunicadas las políticas y las estrategias.
- Investigación, creatividad, mediciones y cumplimiento son las bases de las políticas y las estrategias.
- Las políticas y las estrategias se desarrollan, evalúan, revisan y mejoran.
- Las políticas y estrategias están basadas en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los clientes internos y externos.

4-Asociados y recursos.

Como son gestionados los recursos internos de la organización como: La tecnología, propiedad intelectual, informes financieros, información, materiales y recursos externos, incluyendo las asociaciones con los proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores. (FUNDIBQ, 2013)

Subcriterios:

- Gestión de los recursos financieros.
- Gestión de los recursos de información y conocimientos.
- Gestión de los recursos externos, incluidos asociados.
- Gestión de los muebles, equipos, tecnología y materiales.

5-Clientes.

Metodologías ó modelos implementados por la empresa para diseñar, desarrollar y ejecutar productos ó servicios, y como gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes actuales y futuros. (FUNDIBQ, 2013)

Subcriterios:

- Se cultivan y mejoran las relaciones con los clientes.
- Se diseñan y desarrollan productos y servicios.
- Se identifican las necesidades y expectativas de los clientes respecto a productos y servicios.
- Se fabrican, suministran y mantienen productos y servicios.

6-Resultados en los clientes.

Resultados de la organización en relación con sus clientes externos. (FUNDIBQ, 2013)

Subcriterios:

- Medidas del desempeño. Son utilizadas internamente por la organización con el objetivo de controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la misma y la percepción de los clientes externos.
- Medidas de la percepción. Mediante que modelos ó procesos se mide la percepción que tienen los clientes de la organización.

7-Resultados en las personas.

Comprende lo que está consiguiendo la organización en relación con el desarrollo de las personas. (FUNDIBQ, 2013)

Subcriterios:

- Indicadores de percepción del personal con respecto a la organización.
- Indicadores de desempeño del personal.

8-Resultados en la sociedad.

Qué resultados está obteniendo la organización referente a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad. (FUNDIBQ, 2013)

Subcriterios:

- Medidas de la percepción mediante encuestas, informes, reuniones públicas, representantes públicos, autoridades del gobierno, entre otros.
- Medidas del desempeño utilizadas internamente para controlar, comprender, prevenir y mejorar el desempeño de la organización y la percepción de la sociedad.

9-Resultados globales.

Se debe consignar los resultados obtenidos por parte de la organización en relación con su desempeño y la satisfacción de las expectativas y necesidades de las personas ó entidades que tienen un interés de índole financiero. (FUNDIBQ, 2013)

Subcriterios:

- Medidas de la percepción.
- Medidas del desempeño.

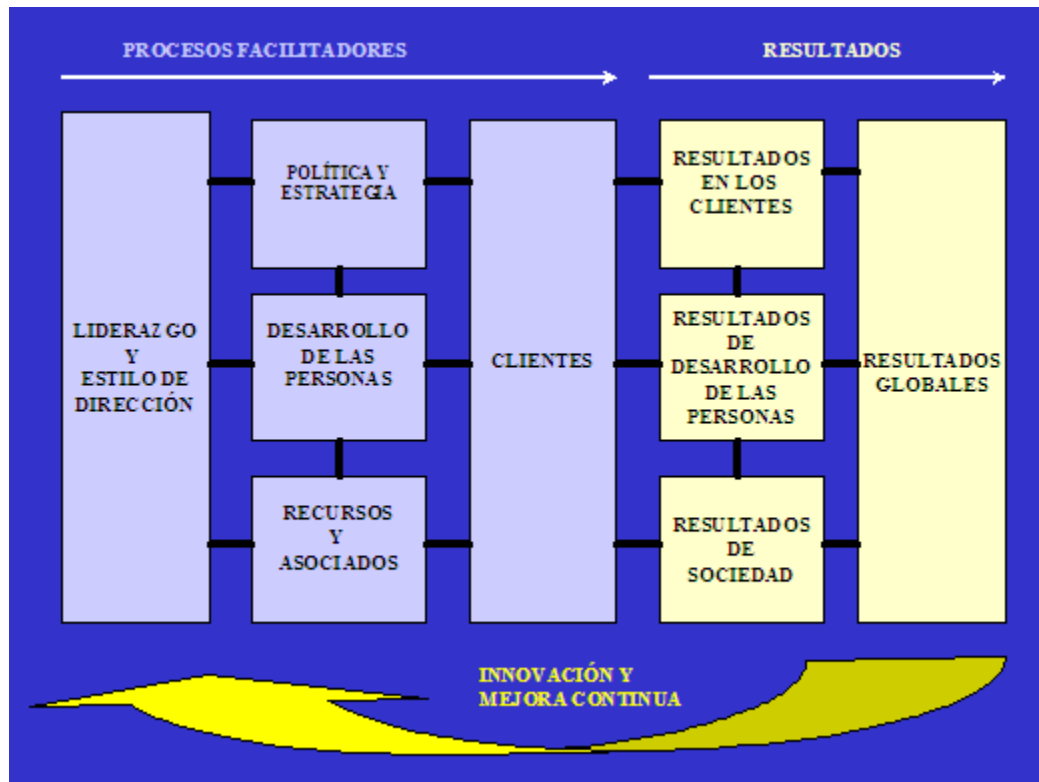
El modelo Iberoamericano fue basado en el modelo EFQM de Excelencia, por lo cual sus principios fundamentales son los mismos ocho del modelo EFQM.

3.4.2 Principios fundamentales.

- 1- Orientación en los resultados.
- 2- Orientación hacia el cliente.
- 3- Liderazgo y coherencia con los objetivos.
- 4- Dirección por procesos y hechos.
- 5- Desarrollo e implicación del personal.
- 6- Aprendizaje, innovación y mejora continua.
- 7- Desarrollo de alianzas y asociaciones.

8- Responsabilidad social.

Figura #10. Modelo Iberoamericano de Excelencia.



Fuente: <http://www.emagister.com/curso-modelos-implantacion-gestion-calidad-total-sistema-integrado-gestion/modelo-excelencia-european-foundation-for-quality-management>

3.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO.

La NTC ISO 9001, es una norma que representa la gestión continua de la calidad en una compañía, es una ventaja competitiva, aumenta la comunicación interna brindando confiabilidad en los procesos, asegura que la compañía con la que se está trabajando constantemente analiza, mide, mejora, documenta los procesos y se preocupa por la satisfacción del cliente (Certificación en sistemas de Gestión, 2008). Y es muy importante, porque relaciona la participación de todo el personal de la empresa y es este un factor clave para obtener la certificación porque se trabaja conjuntamente para obtenerla.

Es de resaltar que la “ISO no certifica a la empresa sino sus actividades o líneas de producción, es por esto que se habla de procesos certificados, y no de empresas certificadas” (Cultura E Medellín, 2011).

Uno de los principales propósitos de ISO es estandarizar según criterios internacionales para facilitar intercambios comerciales entre diferentes países, y lograr diferenciaciones significativas de las diferentes empresas que buscan mejoras de estándares de procesos para avalarse en los diferentes mercados y los diferentes consumidores y es esta facilidad comercial en el ámbito nacional e internacional lo que desea la empresa en un plazo menor a 5 años. (ICONTEC,2008).

3.5.1 ISO 9000:

La normas ISO 9000, versión 2008, es una herramienta muy útil que permite gestionar los procesos que interactúan en el Sistema de Gestión de Calidad que entre sus principales objetivos tiene mejorar la satisfacción de sus cliente y mejorar la imagen de los productos y servicios ofrecidos(ICONTEC,2008). La serie de normas ISO 9000 está constituida por:

- ISO 9000 que son los principios, fundamentos, conceptos y vocabulario del Sistema de Gestión de Calidad.
- ISO 9001, que establece los requisitos de la norma y es la única de esta con la que se logra la certificación.
- ISO 9004 es una guía para mejorar la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad.

Estructura de la Norma ISO 9000:

“Para administrar una empresa efectivamente, se requiere que ésta se dirija y se controle de manera transparente y sistemática. La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces.

- *La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.*
- *La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.*
- *La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.*
- *La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.*

- *Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.*

En la norma ISO 9000 se han identificado ocho principios para la gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la dirección, con el fin de orientar a la empresa para que tenga un mejor desempeño. Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

- a) Enfoque al cliente:** *Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.*
- b) Liderazgo:** *Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.*
- c) Participación del personal:** *El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.*
- d) Enfoque basado en procesos:** *Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.*
- e) Enfoque de sistema para la gestión:** *Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.*

- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.*
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.*
- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.” (NTC ISO 9000, 2005)*

La norma ISO 9001, está estructurada en ocho capítulos, de los cuáles los tres primeros numerales se refieren a declaraciones de principios, estructura, aplicaciones, requisitos, etc., por lo cual se definen como de carácter introductorio. De los capítulos cuatro al ocho están orientados a los procesos de la organización y a los requisitos que esta debe cumplir, para implantar correctamente el Sistema de Gestión de Calidad.

En la actualidad la NTC ISO 9001: 2008, está compuesta de la siguiente manera:

1. Objeto y campo de aplicación.

- 1.1 Generalidades
- 1.2 Aplicación

2. Normas para consulta

3. Términos y definiciones

4. Sistema de Gestión de Calidad

- 4.1 Requisitos Generales
- 4.2 Requisitos de la documentación

- 4.2.1 Generalidades
- 4.2.2 Manual de la Calidad
- 4.2.3 Control de los documentos
- 4.2.4 Control de los registros

5. Responsabilidades de la Dirección

- 5.1 Compromiso de la dirección
- 5.2 Enfoque al cliente
- 5.3 Política de la Calidad
- 5.4 Planificación
 - 5.4.1 Objetivos de la Calidad
 - 5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

6. Gestión de los recursos

- 6.1 Provisión de recursos
- 6.2 Recursos humanos
 - 6.2.1 Generalidades
 - 6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia
- 6.3 Infraestructura
- 6.4 Ambiente de trabajo

7. Realización del producto

- 7.1 Planificación de la realización del producto
- 7.2 Procesos relacionados con el cliente
 - 7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto
 - 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto
 - 7.2.3 Comunicación con el cliente

7.3 Diseño y desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

7.4.2 Información de las compras

7.4.3 Verificación de los productos comprados

7.5 Producción y prestación del servicio

7.5.1 Control de la producción y prestación del servicio

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio

7.5.3 Identificación y trazabilidad

7.5.4 Propiedad del cliente

7.5.5 Preservación del producto

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

8.2 Seguimiento y Medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

8.2.2 Auditoría interna

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

8.2.4 Seguimiento y medición del producto

8.3 Control del producto no conforme

8.4 Análisis de datos

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

8.5.2 Acción correctiva

8.5.3 Acción preventiva

3.6 NTC 5555 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA INSTITUCIONES DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Este documento establece las normas que rigen a las instituciones oferentes de formación para el trabajo.

La siguiente norma establece los requisitos que deben tener en cuenta las instituciones de formación para el trabajo para implementar y en sistema de gestión de la calidad que esté alineado con los proyectos educativos institucionales. La práctica educativa y los requerimientos del entorno productivo, económico y social. (ICONTEC, 2007)

En la aplicación del ciclo PHVA al proceso de prestación de servicio de formación para el trabajo pueden establecerse las siguientes equivalencias:

Planear: Definir lo que se espera que alcancen los estudiantes, en relación con los requisitos del sector productivo. Para el caso de la formación para el trabajo, se requiere establecer las competencias que obtendrán los estudiantes en relación con la clasificación nacional de ocupaciones (CON) y que están definidas en normas de competencia laboral por las mesas sectoriales, facilitadas metodológicamente por el SENA. (ICONTEC, 2007)

Hacer: Prestar el servicio de formación para el trabajo.

Verificar: Evaluar los resultados de la acción educativa en los estudiantes y evaluar los recursos y procesos de la institución oferente de servicios de formación para el trabajo.

Actuar: Definir acciones para mejorar los resultados de la evaluación, diseñadas y ejecutadas en un plan de mejoramiento.

El sistema de gestión de la calidad está influenciado por los diferentes objetivos de la formación para el trabajo, por las definiciones del proyecto educativo institucional (PEI) o su equivalente, por la lectura permanente del contexto socio económico en que se encuentra inmerso, por la participación de la comunidad educativa y por prácticas administrativas y financieras específicas en cada institución. Por consiguiente, puede esperarse que los sistemas de gestión de la calidad varíen de una institución a otra. (ICONTEC, 2007)

Esta Norma establece los requisitos del sistema de Gestión de la Calidad para instituciones de formación para el trabajo, acorde con la legislación vigente, las instituciones de educación media técnica, las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano, las instituciones de educación superior que ofrezcan programas de nivel técnico profesional y tecnológico de formación para el trabajo, las empresas que desarrollen procesos de formación organizados y sistemáticos para sus trabajadores actuales ó potenciales, que ofrecen programas de formación para el trabajo y las cajas de compensación familiar que presten servicios de formación para el trabajo. (ICONTEC, 2007)

Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la actividad de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. (ICONTEC, 2007)

3.6.1 Relación con la Norma NTC-ISO 9004

Las ediciones de las normas NTC-ISO 9001 y NTC_ISO 9004 se han desarrollado como dos normas coherentes para los sistemas de gestión de la calidad, las cuales se han diseñado para complementarse entre sí, pero que pueden utilizarse igualmente como documentos independientes. Aunque las dos normas tienen

diferente objeto y campo de aplicación, tienen una estructura similar para facilitar su aplicación como un par coherente. (ICONTEC, 2007)

La norma NTC-ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente. (ICONTEC, 2007)

La norma NTC-ISO 9004 proporciona orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la norma NTC-ISO 9001, específicamente para la mejora continua del desempeño y de la eficacia globales de la organización, así como de su eficacia. (ICONTEC, 2007)

La norma NTC-ISO 9004 se recomienda como una norma para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la norma NTC-ISO 9001, persiguiendo la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación. (ICONTEC, 2007)

La Norma NTC 5555 está compuesta de la siguiente manera.

1. Objeto y campo de aplicación.

1.1 Generalidades

1.2 Aplicación

2. Referencias Normativas

3. Términos y definiciones aplicables a esta norma

4. Sistema de Gestión de Calidad

4.1 Requisitos Generales

4.2 Requisitos de la documentación

5. Responsabilidades de la Dirección

5.1 Compromiso de la dirección de las instituciones de formación para el trabajo

5.2 Enfoque al cliente

5.3 Política de la Calidad

5.4 Planificación

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

6. Gestión de los recursos

6.1 Provisión de recursos

6.2 Talento Humano

6.3 Infraestructura

6.4 Ambiente de trabajo

7. Realización del servicio educativo de la formación para el trabajo

7.1 Planificación de los servicios

7.2 Procesos relacionados con el cliente

7.3 Diseño y desarrollo

7.4 Compras

7.5 Proceso educativo y prestación del servicio

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición en las instituciones de formación para el trabajo

8. Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

8.2 Seguimiento y Medición

8.3 Control de las no conformidades en los procesos de la institución

8.4 Análisis de datos

8.5 Mejora

4. ANÁLISIS DE LOS MODELOS.

4.1 Misión.

El modelo EFQM tiene como premisa que los resultados con respecto al personal y su rendimiento, los clientes y la sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y la estrategia, las alianzas, los recursos y los procesos. (De Nieves & Ros, 2006)

El modelo Iberoamericano tiene una premisa similar ya que los resultados excelentes se consiguen con liderazgo, un estilo de dirección y procesos adecuados. (De Nieves & Ros, 2006)

El modelo Gerencial Deming tiene como objetivo crear un sistema organizativo que fomente la cooperación interna y externa, con un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de de gestión de procesos. (De Nieves & Ros, 2006)

Malcolm Baldrige se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado. (De Nieves & Ros, 2006)

Todos los métodos definen resultados hacia los clientes, empleados y sociedad.

4.2 Enfoque.

Los Modelos EFQM e Iberoamericano se basan en unos agentes facilitadores de la organización que deben ser sinérgicos para lograr los resultados esperados (De Nieves & Ros, 2006); en ambos son claves el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados.

El Modelo Gerencial Deming tiene un enfoque estadístico, se basa en la resolución de problemas y en el perfeccionamiento ó mejora continua. (De Nieves & Ros, 2006)

Malcolm Baldrige se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización (De Nieves & Ros, 2006); en la medición de indicadores y metas y en el Benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización.

Malcolm Baldrige y el modelo EFQM dan un peso cuantitativo a los criterios que los componen como método de autoevaluación para la organización, para así identificar fortalezas y las áreas que en las que se precisa mejorar. Ambos Modelos están integrados dentro de una política social para crear ventaja competitiva. (De Nieves & Ros, 2006)

4.3 Sistema de retroalimentación.

Tabla #1. Sistemas de retroalimentación.

Sistema de Retroalimentación				
Elementos.	Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Baldrige.
	Enfoque.	Planificar.	Enfoque.	Estrategia.
	Estrategia.	Hacer.	Desarrollo.	Despliegue.
	Despliegue.	Comprobar.	Evaluación y Revisión.	Revisión.
	Evaluación y Revisión	Actuar.		

Fuente: De Nieves & Ros, (2006)

De Nieves & Ros (2006), afirman que las diferencias entre uno y otro modelo son pocas, todos cuentan con características muy similares y se componen de los mismos elementos. Los modelos Deming y EFQM cuentan con un elemento más en el sistema que los otros dos Modelos, pero todos están en la misma dirección.

4.4 Criterios.

Los modelos EFQM e Iberoamericano tienen los mismos criterios, nueve en total, ya que uno parte del otro. El modelo Deming cuenta con 10 criterios, mientras el de Malcolm Baldrige cuenta con siete.

Todos los modelos están de acuerdo en la importancia que tiene el liderazgo en la organización para conseguir la excelencia final. En segundo lugar está el personal ó recursos humanos, que lo incluye el Modelo Malcolm Baldrige en “Orientación hacia las personas” (De Nieves & Ros, 2006). En tercer lugar están la política y la estrategia, consideradas en todos los modelos. En cuarto lugar, Alianzas y recursos, el modelo Deming la recoge en “Organización”, mientras Baldrige se centra más en los recursos Internos que en los externos en “Medición, análisis y gestión del conocimiento” (De Nieves & Ros, 2006). En quinto lugar se encuentran los procesos y los clientes; el modelo Baldrige contiene ambos en el criterio tres “Orientación hacia el cliente y el mercado” y en el sexto “Gestión de procesos” (De Nieves & Ros, 2006). El Modelo Deming no cuenta con un criterio que enfoque sus procesos en el cliente. En el criterio seis, resultados en los clientes, se tiene en cuenta en los otros dos; en el modelo Deming está implícito en las políticas y los objetivos (pero como se dijo anteriormente los procesos no contemplan al instante las necesidades de los clientes como valor agregado). (De Nieves & Ros, 2006)

El criterio siete, resultados en las personas aparece en los otros dos modelos, “Gestión de los recursos humanos” en Deming y dentro del criterio siete del Baldrige como subcriterio. Los resultados en la sociedad, criterio ocho, no se recoge en el Deming pero sí en el Baldrige como subcriterio dentro del criterio siete “Resultados” (De Nieves & Ros, 2006). Esto resalta el carácter más ético de los modelos EFQM, Iberoamericano y Baldrige, el respeto por su entorno social y el buen hacer ciudadano, en relación al carácter más técnico del Deming. El criterio nueve, es contemplado por todos los modelos. El modelo Deming cuenta

con un décimo criterio “Planes para el futuro” como un criterio de Mejora continua al terminar cada proceso de mejora y evaluación (De Nieves & Ros, 2006). El criterio cinco del modelo Deming “Mejora continua” no aparece como criterio especial en ninguno de los otros modelos, pero es evidente en todos ellos. La mejora continua es el objetivo principal de todos los modelos, debido al qué de su aplicación.

El sistema organizacional tiene más importancia en el Modelo Iberoamericano, seguido de Malcolm Baldrige y del Modelo EFQM. Por el contrario, en cuanto a los resultados donde mayor importancia tienen es en el modelo EFQM, seguido de el modelo Malcolm Baldrige y al final el modelo Iberoamericano. (De Nieves & Ros, 2006)

4.5 Conceptos ó Principios fundamentales.

El modelo EFQM cuenta con ocho, el Modelo Deming contiene los catorce puntos de la filosofía de Deming, y el Modelo Baldrige engloba once conceptos. (El modelo Iberoamericano tiene los mismos principios del modelo EFQM).

Los primeros ocho puntos del modelo EFQM y Baldrige son muy similares, apenas existen diferencias. Claro está que los últimos 3 puntos del modelo Baldrige hacen la diferencia: Agilidad en las respuestas, (capacidad de cambio y flexibilidad a las tendencias del mercado). (De Nieves & Ros, 2006)

Enfoque en el futuro (para conseguir un crecimiento sostenible y una buena posición en el mercado, además de procurar la supervivencia de la organización), y perspectiva de sistemas (tratar la organización como un sistema). (De Nieves & Ros, 2006)

El modelo Deming cuenta con seis puntos de más con respecto al EFQM y tres más que el Modelo Baldrige. Los catorce puntos de la filosofía de Deming son más técnicos.

La ISO 9000 es un estándar para promover en el comercio internacional una igualdad de condiciones en las competencias productivas y de servicios.

La finalidad es certificar los procesos de las empresas con el fin de que compren bienes y servicios con un nivel mínimo de calidad. Mientras que las series de estándares ISO 9000 se desarrollaron en Europa, con el tiempo se están aplicando globalmente. Cumpliendo los estándares de la ISO 9004, relativa al mantenimiento de un sistema de gestión de calidad y temas de competitividad enfocados a un nivel alto de la misma.

- Como resultado de la comparativa entre los modelos seleccionaremos el modelo Malcolm Baldrige para realizar nuestro diagnóstico y nuestras propuestas de mejora, el modelo es quizá el más completo, pues en sus criterios incorpora parte de cada uno de los otros criterios enfocándose en lo humano y lo técnico en igual medida. (Ver Tablas 2,3 y 4).

Tabla #2. CUADRO RESUMEN DE LOS MODELOS.

Criterios	N°	Modelo EFQM	Modelo Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Baldrige
	1	Liderazgo	Liderazgo y estilo de dirección	Organización	Liderazgo
	2	personas	Desarrollo de las personas	Gestión de los recursos humanos	Planeación estratégica
	3	política y estrategia	Política y estrategia	Políticas y objetivos	Orientación hacia cliente y en el mercado
	4	Recursos y alianzas	Asociados y recursos	Información (flujo y utilización)	Medición; análisis y Gestión del conocimiento.
	5	procesos	Clientes	Mejora continua	Orientación hacia las personas
	6	Resultados en los clientes	Resultados en los clientes	Aseguramiento de la calidad	Gestión de procesos
	7	Resultados en las personas	Resultados en las personas	Estandarización	Resultados
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad	Gestión y control	
	9	Resultados clave	Resultados globales	Resultados	
10			Planes para el futuro		

Fuente: Adaptado de Nieves & Ros, (2006)

Tabla #3. Conceptos o principios fundamentales de los modelos.

Tabla 5. Conceptos o Principios Fundamentales de los Modelos.			
Modelo EFQM	Modelo Deming	Modelo Iberoamericano	Modelo Malcolm Baldrige
1. Orientación en los resultados.	1. Crear y difundir visión, propósito, misión.	1. Orientación en los resultados.	1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor..
2. Orientación hacia el cliente	2. Aprender y adoptar la nueva filosofía.	2. Orientación hacia el cliente	2. Excelencia enfocada hacia el cliente
3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. No depender más de la inspección masiva.	3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. Visión de Liderazgo.
4. Dirección por procesos y hechos.	4. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.	4. Dirección por procesos y hechos.	4. Dirección por hechos.
5. Desarrollo e implicación del personal.	5. Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios.	5. Desarrollo e implicación del personal.	5. Valoración de los empleados y de los socios.
6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua.	6. Instituir la capacitación en el trabajo.	6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua.	6. Aprendizaje organizacional y personal y Mejora continua.
7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Enseñar e instituir el liderazgo.	7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Desarrollo de las asociaciones.
8. Responsabilidad Social.	8. Desterrar el temor, generar el clima para la innovación.	8. Responsabilidad Social.	8. Responsabilidad Social y Buen hacer ciudadano.
	9. Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales.		9. Agilidad y Respuestas rápidas
	10. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.		10. Enfoque en el futuro
	11. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua.		11. Perspectiva en sistemas.
	12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.		
	13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.		
	14. Empezar acciones para alcanzar la transformación.		

Fuente: De Nieves & Ros, (2006)

Tabla #4. Premios a los modelos de calidad

	Premio deming	Premio Baldrige	Modelo de Excelencia EFQM	Modelo Iberoamericano	Certificación ISO 9000
Año de creación	1951	1987	1992	1999	1987
Estructura Básica	Premio a largo plazo	Concurso anual	Concurso anual	Concurso anual	Certificación
Enfoque	Control estadístico; resolución de problemas; mejora continua	Liderazgo del cliente; apoyo a la organización; medición; Benchmarking.	Facilitadores de la organización y resultados; liderazgo y procesos.	Facilitadores de la organización y resultados ; liderazgo y clientes.	Estándares mínimos de calidad global igualitarios; documentación del sistema de control, de los procesos operativos y actividades de apoyo.

Fuente: De Nieves & Ros (2006)

5. DIAGNÓSTICO.

El objetivo principal del Modelo Malcolm Baldrige es ser una herramienta con la cual las organizaciones puedan autoevaluarse y retroalimentar a sus colaboradores, así se desprenden los siguientes 3 objetivos específicos.

- Mejorar las prácticas de gestión, capacidades del personal y los resultados de la compañía.
- Facilitar la comunicación y el intercambio de información entre la organización y otros entes.
- Ser una herramienta de trabajo para planear, gestionar e identificar de manera más fácil las oportunidades de aprendizaje.

La metodología que utilizaremos consiste en calificar al Centro de Educación en salud "CEDES" de acuerdo a la máxima calificación de cada criterio y sub criterio del modelo Malcolm Baldrige.

La calificación se asignará en conjunto con uno de los directivos de calidad de CEDES y con base en los documentos anexados al trabajo de grado, los cuales dan certificación de que cuentan con el modelo de gestión, control y seguimiento del proceso ó área que se está evaluando en la empresa ver Anexos del 1 al 16.

Para dar mayor claridad en el porqué de los puntajes asignados a CEDES en cada subcriterio del Modelo de Malcolm Baldrige procederemos a enunciar cada uno de estos y dar soporte de las acciones de CEDES para cumplir con ellos.

Liderazgo de la alta dirección:

CEDES tiene documentado y definido el rol y el alcance de cada una de sus áreas y cargos. Desarrollan planes estratégicos desde la alta dirección en los cuales incluyen y dan participación a las demás jerarquías, planean en conjunto

con los colaboradores de cada área, evalúan los resultados y re-planean para lograr cumplir sus objetivos satisfactoriamente. Tienen una metodología y un despliegue de estrategias definido que les permite después de un determinado proceso, analizar los resultados y tomar las acciones respectivas. El modelo Malcolm Baldrige aclara en sus valores fundamentales que para lograr los resultados esperados los altos directivos deben alinear la meta con los esfuerzos de la organización y enfocar los valores hacia la satisfacción del cliente. Por lo anterior el puntaje asignado es de 70, CEDES cumple totalmente con esta descripción.

Buen gobierno y responsabilidad social:

El CEDES promueve constantemente sus valores y su filosofía con el fin de formar profesionales íntegros, éticos y aptos para realizar sus labores en pro de mejorar la calidad de vida y el respeto por la dignidad humana. La dirección está comprometida con frenar y en la medida de lo posible evitar actos ó aspectos poco éticos que dañen el clima organizacional y su entorno. Como metodología para interiorizar y sensibilizar a cada uno de sus empleados y estudiantes en esos valores, constantemente realizan eventos académicos en los cuales como protocolo se canta el himno de la institución y se leen la misión, la visión, la filosofía y los valores de CEDES. Así se asigna al CEDES una puntuación de 50 en este subcriterio cumpliendo con un buen gobierno que se preocupa por el bienestar de sus colaboradores y clientes (internos y externos), además de su responsabilidad social enfocando a los futuros técnicos hacia un país con mejor calidad de vida, ético y con empatía hacia el otro.

Desarrollo de estrategias:

La planeación estratégica es utilizada en el CEDES como herramienta para analizar y medir sus resultados. Cuentan con un formato en cual delegan responsables, cronogramas y equipos de trabajo, determinan fechas de revisión y auditorías si son requeridas. (Ver Anexos 11 y 16)

El CEDES tiene formatos para que los clientes evalúen el servicio que presta, registra cuantitativa y cualitativamente la satisfacción de los clientes respecto a este servicio durante y después de brindar la formación para el trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos por los estudios CEDES cruza esta información con su matriz DOFA (Ver Anexo 9), con sus metas y procede a desarrollar las estrategias para mejorar la calidad de su servicio y de sus procesos. Puntaje asignado 40.

Despliegue de estrategias:

El CEDES brinda las herramientas necesarias y las aptitudes requeridas a las personas de la organización dependiendo del contexto y de las necesidades que se van generando en este mercado tan cambiante y exigente. Cuentan con metas definidas según sus expectativas como organización, políticas de calidad enfocadas en las necesidades del cliente, cronogramas y presupuestos, evalúan y controlan los respectivos procesos con los formatos de apoyo existentes, ajustan factores críticos y generan retroalimentación. Todo lo anterior permite un buen despliegue de la estrategia en la organización ya que cuentan con lo necesario para lograrlo. (Ver Anexos 5, 9,12 y 13)

El CEDES no tiene en su cultura realizar Constantemente Benchmarking, que para el modelo de Malcolm Baldrige es un factor importante a la hora de determinar estrategias que le permitan a la organización tener factores diferenciadores respecto a la competencia.

Como resultado el CEDES propone estrategias de acuerdo a las necesidades que se le presentan en relación al servicio prestado y a la efectividad de sus procesos, pero sin el Benchmarking pierden visual para aplicar mejores prácticas en sus procesos enfocadas a impactar en los resultados de satisfacción al cliente. Puntaje asignado 40. Para mejorar su direccionamiento estratégico se propone que el CEDES incluya en su proceso de responsabilidad estratégica (Proceso del SGC)

el Benchmarking; que le permitirá plantearse metas acordes al mercado, exigirse más y por ende buscar diferentes formas y aplicaciones de lograr cumplirlas.

Conocimiento del cliente y del mercado:

El CEDES cuenta con formatos de encuesta, los cuales les permiten identificar las principales razones por las cuales un cliente haría parte de una institución o no. Le permite saber las tendencias del mercado, que aptitudes requieren las entidades que contratan a los egresados en los campos que forma CEDES para el trabajo.(Ver Anexo 15)

El puntaje asignado fue de 35, al CEDES le falta segmentar a sus clientes. Para CEDES se hace relevante conocer muy bien a sus clientes y sus necesidades, así se propone realizar un estudio “socio- aliado del cliente, que permita saber cuáles son las expectativas del cliente en la parte académica, profesional, social y económica. Todo lo anterior le permitirá al CEDES crear programas ó replantearlos con aspectos más atractivos para el mercado objetivo, mejorando el proceso de prestación del servicio y la gestión (Procesos del SGC).

Relaciones con el cliente y satisfacción:

El CEDES mantiene sus relaciones con entidades como: La secretaría de educación, la dirección seccional de salud, el ministerio de protección y hospitales entre otros. Todas las entidades mencionadas son clientes de el CEDES por ser quienes contratan a sus egresados, mantener buenas relaciones con ellos le permite a los técnicos en el área de la salud formados por CEDES para el trabajo, tener un margen grande para laborar.

El CEDES realiza encuestas sobre satisfacción en el servicio prestado por sus egresados a las entidades que los contratan, también encuestan a los estudiantes respecto a la calidad en las buenas prácticas de pedagogía de los docentes y demás aptitudes, actitudes y valores. El puntaje asignado fue de 40 ya que CEDES proporcionó una de sus encuestas de satisfacción siendo el resultado de

un 91,2% (Ver Anexo 10) y calificando este resultado como excelente. El objetivo propuesto en este trabajo de grado estar por encima de un 95% en satisfacción del cliente; basándonos en los conocimientos adquiridos en la carrera, tenemos presente que una organización competitiva actualmente es aquella que está por encima del 95% en sus indicadores crecientes y directos. Con lo anterior se afectaría positivamente los procesos de prestación del servicio, mejoramiento de la gestión y responsabilidad estratégica (Procesos del SGC).

Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional:

El CEDES cuenta con indicadores cualitativos y cuantitativos que le permiten saber cómo está su organización en las siguientes dimensiones.(Ver Anexo 5)

Afectiva: Nivel de motivación, autoconciencia y compromiso.

Intelectual: Capacidad para la toma de decisiones, creatividad, comunicación, eficiencia, evaluación y control, calidad del trabajo realizado.

Social: Cooperación y trabajo en equipo, empatía.

Puntaje asignado 45.

Gestión de la información y del conocimiento:

El CEDES gestiona la información y el conocimiento mediante los incentivos que brinda a sus colaboradores y estudiantes. Tiene definidos los parámetros de cada uno de los programas que brinda y las aptitudes con las que sale el egresado. El puntaje es de 35, principalmente porque en la matriz DOFA tiene como debilidad la gestión de la información con mejores propuestas para la interiorización de esta. (Ver Anexo 9)

Sistemas de trabajo:

El CEDES se organiza por unidades de gestión con autonomía que tiene la capacidad de analizar el mercado y responder a él, las áreas son moléculas

independientes que se relacionan con los clientes y están ligadas a la dirección, a través de su filosofía, misión, visión y valores. Puntaje 35.

Aprendizaje y motivación de las personas:

El trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación, negociación, análisis de problemas y el respeto por la diferencia, son factores que le permiten a las diferentes áreas que componen al CEDES y a sus clientes internos ponerse metas y retos grandes, causando así gran motivación e incremento en el aprendizaje. Puntaje 25. (Ver Anexo 5)

Bienestar y satisfacción de las personas:

El puntaje fue proporcionado de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada por el CEDES acerca de la satisfacción en el servicio y de otros aspectos específicos. Puntaje 25. (Ver Anexo 10)

Procesos de creación de valor:

El CEDES cuenta con el conocimiento y la tecnología apropiada para inventar y aprender nuevas formas de hacer las cosas, para establecer nuevos procesos y para reducir costos fijos a través de los comparativos entre las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas identificadas en su matriz DOFA. Se asignaron 40 puntos ya que los factores que CEDES tiene identificados en la Matriz DOFA están como estrategia y algunos están en su despliegue. (Ver Anexo 9)

Procesos de soporte y planeación operativa:

Todos los indicadores que CEDES tiene para realizar el ciclo PHVA, la matriz DOFA, las encuestas de satisfacción al cliente y demás métodos de análisis, son un soporte para sus colaboradores y directivos, que al final están alineados con las estrategias y objetivos del CEDES para lograr una planeación operativa

efectiva enfocada en el cliente y en la flexibilidad del mercado. Puntaje 40. (Ver Anexos8, 9,10)

Resultados financieros y de mercado:

Tendencia virtual para reducir costos fijos y mantenimiento de la estructura. Pero en la matriz DOFA CEDES tiene como debilidad su baja capacidad de endeudamiento. Puntaje 60. (Ver Anexo 9)

Resultados de liderazgo y responsabilidad social:

El CEDES fortalece la cultura del respeto por las diferencias; demostrando una seria responsabilidad por el medio ambiente y por la comunidad, con el fortalecimiento de la educación y el desarrollo sostenible para la mayoría. Puntaje 70.(Ver Anexo 6)

Los resultados de productos y servicios, orientación hacia el cliente, orientación hacia las personas y eficacia organizacional se asignaron de acuerdo a los resultados de la encuesta de satisfacción brinda por el CEDES.(Ver Anexo 10)

Tabla #5. Diagnóstico Según el Modelo Malcolm Baldrige.

Criterios	Subcriterios	Puntaje del Modelo	Puntaje Asignado
Liderazgo	Liderazgo de la alta dirección	70	70
	Buen Gobierno y responsabilidad social	50	50
Planeación estratégica	Desarrollo de estrategias	40	40
	Despliegue de estrategias	45	40
Orientación hacia el cliente y el mercado	Conocimiento del cliente y del mercado	40	35
	Relaciones con el cliente y satisfacción	45	40
Medición, análisis y gestión del conocimiento	Medición, análisis y evaluación del desempeño organizacional	45	45
	Gestión de la información y del conocimiento	45	35
Orientación hacia las personas	Sistemas de trabajo	35	35
	Aprendizaje y motivación de las personas	25	25
	Bienestar y satisfacción de las personas	25	25
Gestión de procesos	Procesos de creación de valor	45	40

	Procesos de soporte y planeación operativa	40	40
Resultados	Resultados de productos y servicios	100	92,2
	Resultados de orientación hacia el cliente (ver anexo 10)	70	66,5
	Resultados financieros y de mercado	70	60
	Resultados de orientación hacia las personas	70	70
	Resultados de la eficacia organizacional	70	60
	Resultados de liderazgo y responsabilidad social	70	70
Total		1000	938,7

Fuente: Propia.

6. CONCLUSIONES.

- Los Modelos EFQM de Excelencia e Iberoamericano son muy similares debido a que cuentan con los mismos principios fundamentales y los mismos criterios diferenciándose solo en uno de ellos.
- Los cuatro modelos sirven para realizar un diagnóstico de la empresa, autoevaluarse, comprobar el rendimiento organizativo e incorporar mejoras.
- Los modelos Malcolm Baldrige, EFQM e Iberoamericano contemplan lo ético de la organización, mientras que por otro lado el modelo gerencial Deming es más técnico y su base principal es la estadística.
- El Modelo de Malcolm Baldrige engloba en sus criterios todos aquellos en los que se basan los modelos EFQM, Deming e Iberoamericano; contemplando el componente técnico, humano y ético de la organización, por estas razones fue el modelo a implementar en el diagnóstico.
- En CEDES hay un alto nivel de liderazgo, desarrollan planes estratégicos desde la alta dirección desde las necesidades que identifican en la organización, planean en conjunto con los colaboradores de cada área, los motivan a través de los incentivos e identificando sus aspiraciones laborales, evalúan resultados y re-planean para así cumplir sus objetivos satisfactoriamente.
- El CEDES no tiene en su cultura realizar Constantemente Benchmarking, que para el modelo de Malcolm Baldrige es un factor importante a la hora de determinar estrategias que le permitan a la organización tener factores diferenciadores respecto a la competencia.
- De acuerdo al diagnóstico CEDES no cuenta con un modelo de gestión de la información concreto y efectivo que le permita difundirla eficientemente y sensibilizar a sus colaboradores por medio de esta.

- El CEDES cuenta con indicadores cualitativos y cuantitativos que le permiten saber la realidad de su organización en las dimensiones afectiva, intelectual y social.

7. RECOMENDACIONES.

- Para hacer más efectiva la planeación estratégica se recomienda realizar Benchmarking. Identificar que metodologías utilizan las otras instituciones de formación para el trabajo y que resultados están obteniendo, le permite al CEDES contemplar en su direccionamiento estratégico y en sus objetivos resultados más efectivos.
- Realizar un estudio de socio- aliado del cliente, en el cual se segmenten los clientes por necesidades como: Diferenciación, poder, acompañamiento, estatus social, relaciones sociales, entre otros. Esto le permitirá al CEDES hacer de sus programas de formación algo más atractivo para los clientes y tener mayor demanda en los servicios que presta.
- Para mejorar los resultados de productos y servicios se deben generar planes de acción que lleven cada una de las variables del formato de satisfacción del servicio de CEDES a la excelencia.
- CEDES debe plantear metodologías que generen en sus estudiantes la cultura de interiorizar detalladamente los procesos del lugar de trabajo; según la encuesta de satisfacción del cliente ese ítem fue regular, lo cual se vio reflejado en el diagnóstico del modelo.
- Continuar con la medición de los Indicadores de Gestión en todos los procesos y de calidad con el fin de analizarlos y emprender acciones de mejora, para lograr que en la empresa obtengan mejores resultados aumentando su efectividad en el nivel de servicio y en la satisfacción de sus clientes.
- Asignar un equipo de trabajo que realice seguimiento a los resultados del modelo y se enfoque en generar alertas y planes de contingencia cuando

los indicadores de gestión de la calidad en el servicio al cliente no cumplan con las expectativas esperadas.

- Realizar reuniones en donde cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa sepa cuál es el plan estratégico y que planes se están realizando para lograrlos, comprometerlos en sus funciones con aportes a ese plan y hacerles seguimiento a sus resultados.

8. BIBLIOGRAFÍA

Borroto, M., D Ballbé, A., Peralta, H., & Albarrán, B. (2008). *“Diseño de material didáctico para elevar la calidad en la gestión del proceso de enseñanza aprendizaje”*. *Revista pedagogía universitaria*, 13, 79-88.

Crosby, P. B. (1979). *“Quality is free: The art of making quality certain”* (Vol. 94). New York: McGraw-Hill.

Carro, J. C., & Carro, J. R. (2008). *“La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2000”*. *Ciencias de la información*, 39(1), 37.

De Nieves Nieto, C. y Ros McDonnell, L. (2006). *“Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a la ISO 9000”*. Recuperado el 13 de octubre de 2012 en: <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/828>

Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. MIT press.

EFQM (2013). *Fundación Europea para la gestión de la calidad*. Recuperado el 12 de octubre de 2012 en: <http://www.efqm.org>.

Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ, 2013). Recuperado el 12 de Octubre de 2013 en: <http://www.fundibeq.org>

Fernández, J.E., Fernández, S., Alvarez, A. y Martínez Camblor, P. (2007). *“Éxito académico y satisfacción de los estudiantes con la enseñanza universitaria”*. Recuperado el 12 de octubre de 2012 en: http://www.uv.es/RELIEVE/v13n2/RELIEVEv13n2_4.htm

Heras, I., Marimon, F. y Casadesús, M. (2009). *“Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad”*. Recuperado el 12 de octubre de 2012 en: <http://www.sciencedirect.com/science/article>

ICONTEC. (2008). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001 VERSIÓN 2008, Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Traducción Certificada.

ISO 9000 (2005), Sistemas de Gestión de Calidad - Fundamentos y Vocabulario.

ICONTEC. (2011). Certificación en Sistemas de Gestión. Recuperado el 24 de Septiembre 2012 en: <http://www.icontec.org.co/index.php?section=187>.

ICONTEC. (2007). NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5555 VERSIÓN 2007, Sistemas de Gestión de la Calidad para Instituciones de Formación para el Trabajo.

Juran, J. M., Gryna, F. M., & Bingham, R. S. (1983). *“Manual de Control de la Calidad”*. Reverté.

Maderuelo Fernández, J. A. (2002). *“Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia”*. Medifam, 12(10), 41-54.

Mejías, A. & Cobo, M. (2007). *“La autoevaluación: Una iniciativa para la gestión de la calidad en educación superior”*. Recuperado el 15 de octubre de 2012 en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/85>

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *“A conceptual model of service quality and its implications for future research”*. The Journal of Marketing, 41-50.

Romero, I. y Ledo, M. (2008). *“Elevación de la calidad en los servicios a partir de la interrelación clientes internos y externos”*. Recuperado el 15 de octubre de 2012 en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/236>

Santos, L. y Álvarez, I. (2007). *“Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial”*. Recuperado el 12 de Octubre de 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx>

SIGWEB (2006). "*Historia de la calidad*". Recuperado el 17 de octubre de 2012 de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/HistoriaCalidad.pdf>

The Baldrige Model (2013). Recuperado el 12 de Octubre de 2012 en: <http://www.baldrige.com/>

Yzaguirre, L.E. (2005). "*Calidad Educativa e ISO 9001-2000 en México*". Recuperado el 15 de octubre de 2012 en: http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/Vol3n1_e/Yzaguirre.pdf

ANEXOS

ANEXO 1. MANUAL DE POLITICAS DE CALIDAD DEL “CEDES”

CONCEPTO:

El Cedes, como empresa independiente dentro del direccionamiento estratégico ha construido unas políticas de calidad articuladas a las empresas modernas orientadas por las normas de calidad del ICONTEC, a la gestión del desarrollo humano, a la gestión del desarrollo sostenible y al desarrollo de la educación técnica apropiada a las necesidades del contexto.

Es política del cedes que todos sus dirigentes, clientes externos e internos conozcan su quehacer, su cobertura, su sede principal y sedes seccionales, que tengan claro la misión, la visión, su lema, sus objetivos, Su credo, su himno, su logotipo, el reglamento interno, el manual de convivencia educativo, el portafolio de servicios, y en general todas aquellas directrices que armonizan el clima organizacional.

La dirección del cedes representada por Luz Marina Giraldo Basto en asocio con la junta directiva y sus funcionarios, constituye la plataforma que soporta a la empresa en el tiempo hacia el logro de sus objetivos, es decir, definen periódicamente el direccionamiento estratégico.

También es política realizar la planeación estratégica para tenerla como herramienta que permite construir el proceso mediante el cual los líderes de la organización, obtienen, procesan y analizan los resultados y el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento del cedes hacia el futuro.

Es política fundamental para la definición del direccionamiento del cedes el análisis del entorno, definiendo las fuerzas que influirán positiva o negativamente sobre la empresa, debatiendo sobre las tendencias del mercado y las preferencias de sus clientes actuales y potenciales, respaldadas por los conceptos de macro tendencias de la administración moderna aplicadas específicamente a las instituciones que tienen nuestra misión.

Dentro del cedes se ha definido como política gerencial social, reconocer el proceso histórico, orientar sus servicios a la gestión de calidad para la satisfacción de sus clientes, descentralizar el sistema de aseguramiento de la calidad y la autonomía financiera respaldada por una gestión planificada y estratégica para subsistir competitivamente en el mercado, proyectando el mejoramiento de la calidad de vida de las personas que se benefician de ella.

Es política del cedes adaptarse a los cambios económicos que inciden en las transformaciones sociales, puesto que el cedes es una empresa de carácter social, eficiente y de óptima calidad, inmersa en la globalización de los objetivos y en el mercado de la sociedad moderna que dirige el rumbo de las empresas.

Es política de la Gerencia del CEDES gestionar las acciones dentro del ámbito de la eficiencia, eficacia, y efectividad, buscando la racionalidad de la inversión social, visionando y priorizando las oportunidades que trasciendan los objetivos organizacionales, porque en el cedes quien gerencia debe mirar hacia fuera, hacia el entorno, hacia las organizaciones, hacia el contexto al cual realmente pertenece el cedes, que es su razón de ser y la del colectivo. De tal manera que transforme la mentalidad empresarial y estratégica potencializando el desarrollo humano y el camino hacia la excelencia empresarial.

El CEDES es una empresa oferente en servicios por lo tanto cuenta en su estructura empresarial con características especiales de profesionales, en su mayoría especializados y magíster en desarrollo educativo y social y en su planta

de cargos con profesionales en su gran mayoría con formación intelectual a nivel superior la cual marca la diferencia por la especificidad de cada proyecto y por la especialización de sus labores, lo cual ha favorecido el posicionamiento en los diferentes escenarios laborales como docentes de alta tecnología apropiada, brindando saberes con alto valor agregado para los clientes externos, para los usuarios y para la población de referencia representados en la calidad de vida.

Los servicios que el cedes brinda son en su gran mayoría intangibles y fugaces porque se realizan con la interacción entre personas, prestadores, beneficiarios que reciben o brindan un servicio asistencial que no da lugar para posteriores “reparaciones o correcciones” que es el cuidado por la vida, pues este servicio de educar, de brindar salud, de realizar proyectos sociales tienen demasiada variabilidad porque cada circunstancia es única para el cliente atendido, para el objetivo del proyecto establecido, para el escenario, para el contrato y para todos aquellos aspectos que se pluralizan o que son singulares en los diferentes espacios empresariales.

1. Políticas de desarrollo organizacional del cedes

Son políticas organizacionales del cedes dar respuesta al cambio teniendo en cuenta como estrategia educacional el cambiar las costumbres, creencias, actitudes, valores y estructuras organizacionales de modo que estas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos generados por el ritmo del cambio.

El desarrollo organizacional del cedes tiene una orientación sistémica y favorece el trabajo armónico dado por la interrelación e interdependencia

entre los componentes y las unidades de gestión del cedes, para el logro de un resultado esperado y planificado.

El desarrollo organizacional del cedes posee valores humanísticos, los cuales potencializan el crecimiento de las personas, con excelente actitud crítica, de cambio y con visión de progreso, puesto que adicionalmente se concentran en las alternativas de solución de los problemas y la adecuada toma de decisiones, haciendo hincapié en el aprendizaje a partir de la experiencia laboral, evaluándose el producto con la evidencia del desempeño. Es importante anotar que dentro de esta política institucional existe una participación activa de todos los niveles jerárquicos de la organización, para caminar hacia una empresa más eficiente que siga aprendiendo, adaptándose y mejorando.

Es política del cedes trascender los modelos de gestión fundamentados en las instrucciones, competencias, en el saber concentrado en cada una de las directivas, con un orden de mando democrático basado en las fundamentaciones conceptuales de la tecnología apropiada, el conocimiento de cada profesión de tal manera que potencialicen el crecimiento personal del cliente interno y externo y el óptimo desempeño laboral de quienes lo ejecutaran.

Con referencia a los proyectos educativos y sociales que tengan como objetivo la formación de las personas el cedes establecerá como política de calidad el aplicar los principios pedagógicos institucionales, valorando principalmente las capacidades para pensar y para relacionarse con los demás, buscando la supervivencia, la sana competitividad y la seguridad para un mejor futuro.

El cedes como organización moderna requiere de relaciones participativas y corresponsales en el desarrollo y control de calidad de los procesos, utilizando

principalmente la capacidad de pensar y de responder por los resultados de los servicios y productos brindados, creando mayor compromiso y lealtad frente al trabajo asignado y a la empresa como tal.

Dentro del clima organizacional del cedes se genera un trabajo en equipo de compromiso, de participación en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones nuevas. Desarrollando las capacidades de comunicación, negociación, manejo de reuniones, análisis de problemas, respeto por la diferencia, porque cada cual aporta su profesión o especialización, búsqueda de acuerdos resolviendo los problemas en grupo, teniendo en cuenta los problemas sociales.

En general el nuevo paradigma gerencial del cedes es de codirección, de corresponsabilidad, de participación real como alternativa más viable de cambio y progreso económico, político y social, exigiendo la participación y la corresponsabilidad de la solución, del puntual cumplimiento de lo planeado y del compromiso por parte de los actores.

El cedes como empresa moderna globaliza los cambios acelerados del mundo, tiene en cuenta los principios y valores sociales, se pone en contacto con los medios de comunicación para no perder contacto con el mundo que lo rodea.

Los líderes del cedes entienden las tendencias de cambio y hacia donde se dirigen, orientando la organización hacia los resultados esperados y hacia el crecimiento., generando adaptación en las personas de la organización.

Es entonces política administrativa del cedes incorporar los conceptos modernos basados en principios de orientación hacia la satisfacción del cliente, trabajo en equipo, medición del grado de satisfacción de los clientes y

usuarios beneficiados, desconcentración y descentralización de las actividades en cada una de las sedes seccionales, favoreciendo nuevas relaciones entre los empleados y con la ciudadanía en general, adaptándose a los cambios que inexorablemente llegan.

2. Políticas de orientación al cumplimiento de requisitos de calidad.

El cedes ha orientado sus políticas de calidad hacia el cumplimiento de los requisitos cambiantes de los clientes, y de la tecnología apropiada, garantizando la supervivencia en un mercado altamente competitivo; sin embargo en la medida que se incrementa el mercadeo, también se mejora la calidad humana, la educación y la calidad de vida de las personas que prestan los servicios generados por los proyectos del cedes. También cualifica la calidad en los procesos administrativos y en la relación con los proveedores que venden los insumos para la realización de los proyectos y la prestación del servicio de estos con calidad.

La gestión de calidad del CEDES tiene como principio el mejorar la calidad de vida de la sociedad y de quienes sirven en los diferentes escenarios laborales de la organización.

A la junta directiva como dirigente de la empresa le compete frenar o suprimir conductas que lleven al deterioro de la cultura organizacional.

Es política gerencial que los integrantes de la junta directiva o dirigentes del cedes se comprometan con frenar o suprimir conductas que lleven al deterioro del clima organizacional: generar y desarrollar conciencia de preservación de la dignidad humana, con una ética de vida universal que supere los esquemas individualistas o formas de vida colectiva que incluyan a la humanidad como un todo y que generen compromiso social compartido.

2.1. ASPECTOS PEDAGOGICOS

El cedes como organización competitiva en su direccionamiento estratégico está basada en las tendencias de la empresa moderna del siglo XXI:

- Tendencia del saber:

Los grupos humanos que dirige el cedes generan y transmiten información y nuevos conocimientos en forma permanente, produciendo facultades intelectuales y multihabilidades, de manera que cada persona controle sus procesos basados en el conocimiento, en el uso de la técnica apropiada, la creatividad en el aporte de ideas y soluciones y no en el seguimiento de meras instrucciones.

- Tendencia de las inteligencias múltiples:

El cedes es una empresa con capacidad de innovar, de generar conocimiento y tecnología apropiada, inventar y aprender nuevas formas de hacer sus procesos de manera que les permita la adaptación al mercado, manteniéndose siempre competitiva. Estas organizaciones requerirán cada vez más personas con amplia experiencia, calificadas, especialistas y en continuo aprendizaje; ésta será su carta de presentación y la única forma de interactuar al interior de la empresa.

- Tendencia flexible:

El CEDES es una empresa con capacidad de adaptación fácil y ágil al mercado cambiante, con capacidad de respuesta eficaz a las demandas de los clientes y a la sociedad; con capacidad de ampliar o reducir el número de personas, e instalaciones; con capacidad de establecer nuevos procesos para dar un servicio con el menor costo, con el mayor beneficio y con un alto nivel de calidad.

- Tendencia molecular:

El CEDES es una empresa organizada por unidades de gestión con la suficiente autonomía para analizar el mercado y responder a él sin los trámites propios de la antigua organización piramidal. Cada área o unidad de gestión permanece como una molécula independiente relacionada con sus clientes internos y externos, responsable de su crecimiento y utilidades y ligada al eje articulador del cedes que es la dirección, a través de su filosofía, misión, valores, credo, finalidades y estrategias comunes entre otras.

- Tendencia proactiva:

El cedes siempre está pensando en la proyección futurista, adelantándose a los hechos. Los dirigentes del cedes tendrán que ser visionarios proactivos del cambio para poder dar las directrices seguras a sus colaboradores.

- Tendencia a establecer alianzas:

El cedes es una empresa que fortalece las alianzas de complementariedad y colaboración con otras organizaciones similares, como la secretaría de educación, la dirección seccional de salud, el ministerio de protección, el ministerio de educación, el gobierno colombiano, las direcciones locales de salud, las ESE. Hospitales, entre otras, y hasta con los mismos competidores, puesto que “el futuro será solidario o no será futuro humano”.

- Tendencia virtual:

El cedes se conecta a la nueva tecnología en comunicaciones, reduciendo así sus costos fijos y el mantenimiento de las estructuras organizacionales,

- Tendencia de responsabilidad social:

El cedes fortalece la cultura del respeto por las diferencias, visionando el futuro a largo plazo, demostrando una seria responsabilidad por el cosmos, por el medio ambiente, y por la comunidad, con el fortalecimiento de la educación y el desarrollo sostenible para la mayoría.

Por todo lo anterior, las directivas del cedes de manera permanente se están capacitando y están transformando su actitud de liderazgo, promoviendo en las personas de la organización nuevos valores y expectativas de superación, nuevas formas de transmitir la información y el conocimiento. Utilizando una pedagogía que evidencie el cambio en los comportamientos voluntarios, demostrando conocimiento, adquiriendo una nueva dimensión en los valores y en las expectativas de superación.

Los líderes del cedes tienen un actitud democrática y concertadora, porque basan su influencia en el poder del convencimiento y no en la autoridad, por lo tanto, consideran líderes a todos los clientes internos de la organización, con capacidad de resolver problemas donde se producen, promoviendo el trabajo en equipo y la participación multidisciplinaria en su solución, fomentando la creatividad y corresponsabilidad de sus colaboradores, porque la tendencia es ser una organización que aprende, generando nuevas concepciones del trabajo, como fuente de bienestar, satisfacción y felicidad, trascendiendo y significando la realización personal y comunitaria.

3. Políticas del direccionamiento estratégico

El CEDES ha diseñado, estructurado dentro del proceso de planificación y en el proceso gerencial un instrumento que sintetiza la percepción de la realidad de cada uno de los actores sociales, de los escenarios de cambio, de la consolidación de la misión, de los objetivos, de los indicadores de evaluación y de los resultados esperados.

En el CEDES la planeación es un proceso dinámico y flexible con avances y retrocesos, puesto que el cedes reconoce su historia, por lo tanto, las directivas constantemente exigen evaluar, desarrollar, planear nuevamente, volver a evaluar y re-planear, poniendo en acción un estilo de gerencia consistente y coherente con el modelo de planeación adoptado.

En conclusión la planeación del cedes está definida por la dirección de acuerdo al estilo gerencial, teniendo en cuenta la intensidad y la velocidad de un cambio deseado; Teniendo en cuenta su legitimación, las reglamentaciones y los ajustes necesarios de cada momento que requiere el ejercicio gerencial. De todas maneras es política del cedes que a nivel gerencial se diseñe la guía de planeación para la acción, puesto que es estratégico porque no sólo trata de prevenir obstáculos a futuro, sino ante todo anticipa el cumplimiento de la misión, corrige direcciones y logra resultados de manera estratégica.

El direccionamiento estratégico del cedes engloba elementos como la asignación e implementación de responsabilidades, el cedes establece los propósitos, la misión, define la estrategia para lograr cumplir la misión a través del tiempo, lo que implica una integración de decisiones que compromete sus esfuerzos y recursos, construye la visión a futuro, determina los objetivos, y establece los medios para lograrlo.

Logra una ventaja competitiva, por medio de respuestas adecuadas a las oportunidades y amenazas del entorno y a las fortalezas y debilidades al interior de la organización. Asegura la supervivencia en el tiempo por medio de la adaptación al entorno.

En general el direccionamiento estratégico del cedes se caracteriza por ser un medio, por ser una acción colectiva, por ser un proceso formal, por ser flexible para asegurar una respuesta a imprevistos, no necesariamente se ajusta a calendarios rígidos, sino que acomoda iniciativas que surgen en cualquier momento, lo cual implica una actividad permanente, implica nuevas maneras de pensar, sentir, actuar; su formulación exige equilibrio entre el desempeño y el aprendizaje del pasado y las exigencias y actividades del futuro.

Con base en lo anterior, queda claro que el direccionamiento estratégico del cedes es el componente que desarrolla y sostiene la capacidad de generar valor, alinea la estrategia, la cultura, la estructura y orienta la empresa hacia el futuro, focaliza sus esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas que la integran hacia propósitos y metas comunes. Es así como la gerencia del cedes presenta en este momento institucional la elaboración del siguiente plan estratégico, vital para el sistema de gestión empresarial:

ANEXO 2. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL.

- Diseño o formulación de la estrategia y conformación de la estructura institucional:
Respaldata por el análisis del contexto departamental, nacional e internacional, el marco conceptual, el análisis interno/externo, la evaluación de este análisis realizado conjuntamente con la junta directiva, la formulación de valores y principios, la visión, la misión, los objetivos y el planteamiento estratégico.
- Ejecución de la estrategias:
Respaladas por las metas de cada unidad de gestión, políticas, cronograma, presupuestos estratégicos:
- Evaluación y control de la estrategia.
- Ajuste de los factores críticos

Flujograma de la gerencia estratégica del cedes

1. Formulación de estrategias:
 - 1.1. Análisis del contexto local, nacional e internacional y marco conceptual
 - 1.2. Realización del análisis externo
 - 1.3. Realización del análisis interno

- 1.4. Evaluación del análisis interno y externo
- 1.5. Fijar valores, principios, fines, visión, misión, credo, logotipo, lema, y objetivos.
- 1.6. Fijar estrategia corporativa y política de calidad.
- 1.7. Fijar estrategias funcionales y objetivos de calidad.

2. Ejecución de estrategias

- 2.1. Fijar políticas de calidad
- 2.2. Formular programas y proyectos
- 2.3. Elaborar el plan de acción

3. Evaluación y control de la estrategia

- 3.1. Medir y evaluar resultados con base en los indicadores de calidad.
- 3.2. Evaluación del planteamientos estratégico
- 3.3. Evaluación del plan de acción
- 3.4. Evaluación del desempeño del sistema de gestión

4. ajustes a los factores críticos: ajustar acciones preventivas, correctivas.

Contingencia y productos de inconformidad:

- 4.1. Planes correctivos
- 4.2. Planes preventivos
- 4.3. Plan de contingencia
- 4.4. Control de producto no conforme o no conformidades.
- 4.5. Retroalimentación.

1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Se realiza el análisis del contexto local, nacional e internacional, la elaboración del marco conceptual, el análisis interno/externo, la evaluación del análisis interno/externo, la formulación de los valores, principios, la misión, la visión, los objetivos, y el planteamiento estratégico propuesto por cada una de las unidades de gestión.

1.1. Análisis del contexto local, nacional e internacional y marco conceptual.

Se realiza un diagnóstico de los contextos nacionales e internacionales indispensable para la elaboración del plan. Va a constituirse en el soporte del análisis externo y de posibles respuestas a sus relaciones con el análisis interno, pero principalmente es útil como sustrato básico en la construcción de estrategias.

Es importante anotar que el cedes conjuga las variables políticas, económicas y sociales, con especial interés las que determinan el que hacer de la organización y en particular del sistema integral de gestión.

El marco conceptual de la gerencia estratégica del cedes se apoya en la actitud humana, en las diferentes teorías sobre estilos gerenciales, en la experiencia, en la profesión, en la especialización, en el magíster, y ante

Todo en el resultado del perfil ocupacional de quien dirige.

En el centro de educación en salud cedes se cuenta con un lenguaje singular y en ocasiones se valora la pluralidad en la acción comunicativa de quienes participan en la formulación, ejecución, evaluación y ajuste del plan de desarrollo para el sistema de gestión empresarial., basado en la estructuración de un cuerpo de conceptos, de diferentes profesiones, de especializaciones , de

saberes en las diferentes estrategias y desde luego los demás componentes de la formulación estratégica buscan en el marco conceptual las mayores posibilidades para una construcción coherente y contextualizada con las demandas del mercado moderno.

1.2 Análisis externo.

En esta fase el procedimiento de elaboración del plan de desarrollo se persigue identificar los factores externos: las oportunidades y las amenazas, de las cuales periódicamente el cedes elabora un listado, de manera que se evalúen todos los componentes del sistema o también se evalúa en forma global los procesos o proyectos o la empresa en general.

1.3 Análisis interno.

Los factores internos: las fortalezas y las debilidades de los diferentes componentes del sistema de gestión integral por calidad. Se elabora el listado o se evalúa de manera global el proceso o proyecto. O la empresa en general.

1.4 Evaluación del análisis externo e interno.

Para la evaluación interna y externa el cedes procede así:

1.4.1. Se escogen del análisis externo (oportunidades y amenazas), no más de diez 10 dificultades que se consideren factores críticos, entendiéndose como aquellos que inciden positiva o negativamente en forma importante el futuro de la organización.

1.4.2. Se hace lo mismo con los factores internos (fortalezas y debilidades) igualmente se consideran 10 factores críticos, entendiéndose como aquellos que inciden negativa o positivamente en forma importante en el futuro de la institución.

1.4.3. Se clasifican y se resuelven de acuerdo al plan a, b, c o d. Y se interpreta la matriz Dofa eliminando procesos que no garanticen el valor agregado, se busca entonces orientar la consolidación de los servicios, haciendo más eficiente la

empresa y manteniendo una imagen de óptima calidad, que proyecte el crecimiento y desarrollo del quehacer institucional.

LA CONCERTACION

La interpretación de la matriz de estrategia global se analiza de la siguiente manera:

PLAN A: la empresa se encuentra en una excelente posición estratégica y como solución global se debe fomentar el desarrollo del mercadeo, se deben implementar y diversificar nuevos servicios.

PLAN B: se evalúan seriamente las dificultades y su actual enfoque con respecto a las características del mercado, se verifica si realmente es efectivo seguir compitiendo y se determina la nueva forma de mejorar y la posición competitiva que permita la efectividad en los resultados referentes a el desarrollo y a la penetración en el mercado o de lo contrario se busca establecer otra alternativa.

PLAN C: El CEDES debe hacer cambios drásticos, para evitar mayores pérdidas y su posible extinción. Como alternativa de solución se debe hacer una austeridad o una intensa reducción de costos y activos. Una alternativa que cedés buscaría sería destinar los recursos del negocio actual para dedicarlos a áreas diferentes. Como última alternativa o casi imposible sería la venta o liquidación de la empresa.

PLAN D: el CEDES como resultado tendría suficientes fortalezas para realizar la diversificación en áreas más prometedoras, generalmente tiene un flujo efectivo y con capacidad limitada de crecimiento interno. Las estrategias para el cedés

serían diversificar las unidades de gestión y darles autonomía para su ejecución y evaluación de resultados o crear otro tipo de asociaciones.

En conclusión el cedes realizará la evaluación de la plataforma estratégica de la organización teniendo en cuenta el análisis del entorno al interior de la empresa y definiendo la orientación de la estrategia global y de las estrategias funcionales, se hace la definición de la plataforma estratégica, se reevalúa si sigue vigente y si es coherente con la nueva orientación planteada. Teniendo en cuenta que es política de cedes que la plataforma estratégica esté conformada por los valores, principios, misión, visión, objetivos corporativos, posicionamiento del logotipo, del credo, lema y todos aquellos principios definidos por la organización.

1.4. Fijar valores, principios, misión, visión, lema, logotipo, credo, objetivos:

El cedes para fijar estos aspectos ha tenido en cuenta el conjunto de creencias y normas que regulan la vida del cedes, teniendo en cuenta la proyección de la visión, la ejecución de la misión, el cumplimiento de los objetivos, las metas y estrategias. En general estos aspectos muestran con transparencia la actitud y la conducta de la gerencia y de los responsables de los procesos o proyectos y de la comunidad para quien van dirigidas las acciones.

Los valores:

En cedes se establecen los valores favoreciendo la realización del ser humano como persona digna, teniendo en cuenta sus cualidades empíricas, sus experiencias, sus profesiones, y demás realizaciones concretas. Dejando abierta una vía amplia a la actividad creadora, al pensamiento solidario, al liderazgo, a la equidad en beneficios y oportunidades, a la calidad como filosofía, a la transparencia y rectitud en todas las acciones, al servicio con honestidad, a la relación inseparable del proyecto de vida y el proyecto institucional.

Los principios:

Los principios del cedes son la base o el fundamento de la acción. Son principios el humanismo y el existencialismo, porque igualmente la gerencia y la junta directiva, se identifican con la concepción humanística y existencial, porque el cedes reconoce el trabajo como fundamento de la dignidad, como fuente de autoestima, de realización y satisfacción, por ende de creatividad. Considerando la excelencia como camino hacia el éxito institucional, porque es otro principio del cedes que asegura la calidad de los servicios, la cooperación, logrando así que surja la capacidad de participación, la seriedad y la responsabilidad, que van más allá de la obligación.

Entonces el cedes implícita y explícitamente tiene sus principios y valores corporativos en la cultura organizacional del cedes.

La visión:

La visión del cedes se construye pensando en el tiempo y en el espacio. Teniendo claridad en la meta a largo plazo y pensando a dónde se debe llegar.

Al construir esta visión el cedes facilito la reflexión y análisis de todas las personas que la conforman, reflejando el conjunto de visiones individuales, de manera que cada uno de los integrantes del cedes vea en la realización de la visión corporativa la realización de su propia visión. Por lo tanto, se definió una visión amplia e inspiradora, ejerciendo un gran liderazgo gerencial para llevarla a cabalidad.

La visión de cedes señala el rumbo, da dirección, enlazando los 10 años vivenciados con el cedes que queremos ser en el futuro. Esta visión es la guía en la formulación de las estrategias y proporciona día a día el cumplimiento del propósito. Esta visión además se ve reflejada en la misión institucional, en los objetivos, se materializa en los proyectos de desarrollo social y educativo, en los

planes o programas y se evalúa a través de indicadores de gestión medibles y cualitativos.

La misión:

La misión del cedes expresa el ser y el quehacer de la organización, la filosofía, los valores, los principios, con la finalidad de asegurar unanimidad en los propósitos y compromisos, teniendo en cuenta la comunidad o población de referencia, los colaboradores comprometidos con los servicios que brinda, las características del servicio, el ambiente social en el cual se mueve, la plataforma estratégica, las expectativas y aspiraciones, la asignación de recursos, la rentabilidad económica y social

El cedes siempre mantiene publicada la misión por escrito, porque facilita la unanimidad, la motivación de recursos para el desarrollo de las normas y su eficiente asignación., favorece el clima organizacional, mejora el cumplimiento de las políticas, permite el desenvolvimiento del plan de desarrollo, específicamente en la asignación de tareas, explicita los propósitos del cedes y la traducción en metas.

Se puede decir que la calidad de vida y la supervivencia del cedes dependen del cumplimiento a cabalidad de su misión, visión, valores, principios, entre otros.

Objetivos:

Los objetivos del cedes se cumplen a corto, mediano y largo plazo para dar cumplimiento a la misión.

El cumplimiento de la finalidad sirve de dirección a las decisiones administrativas y permite medir los logros reales.

La utilidad de los objetivos es incuestionable, puesto que en cedes el cumplimiento de objetivos a servido para direccionar el plan estratégico, ha

facilitado la selección de estrategias, ha ayudado a la asignación de responsabilidades, al diseño de cargos, a la definición de recursos, creando mejores condiciones para la evaluación y lo más importante ha facilitado la interacción y potencialización del cumplimiento simultaneo de objetivos.

1.5. Fijar estrategia corporativa y políticas de calidad:

El cedes al fijar la estrategia corporativa define el análisis interno y externo de los insumos y evalúa la plataforma estructural de la organización, referida anteriormente.

Además el cedes formula la estrategia global teniendo en cuenta la matriz Cofa, la junta directiva redacta o construye la estrategia corporativa que guiará el quehacer de la empresa para incluirla en el plan de desarrollo del año, donde queda implícita la intencionalidad de la entidad en cuanto a su desarrollo, la forma de mercadear ese plan la posición y principios frente a los clientes y usuarios de sus servicios y al personal de la empresa.

1.6. Fijar la formulación de las estrategias funcionales y objetivos.

El cedes para esta formulación también utiliza la matriz Dofa, teniendo en cuenta que la orientación de las estrategias sean articuladas y coherentes con los lineamientos dados por el análisis interno y externo, por la matriz Dofa de la anterior estrategia global y por la plataforma estratégica.

- Para ello se retoma el listado de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades definidas en el análisis interno.
- Se cruzan las fortalezas con las oportunidades, se analizan los factores positivos que potencializan la empresa, porque generalmente son de mayor impacto.

- Se cruzan las fortalezas con las amenazas, buscando siempre con las fortalezas eliminar o atenuar las amenazas.
- Se cruzan las debilidades con las oportunidades, se busca aprovechar las oportunidades para eliminar o atender las debilidades.
- Se cruzan las debilidades con las amenazas para generar estrategias de cambio porque ambos factores son negativos

2. EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS.

En el proceso de gerencia estratégica en el cedes se llevan las ideas estratégicas a la acción, su enfoque va hacia la efectividad, y está respaldado por un proceso intelectual, que requiere una buena conceptualización.

En el cedes durante la ejecución de las estrategias se dirige la acción con eficiencia y en este proceso operativo, se cuenta con las habilidades de la gestión humana, apoyadas en la cooperación, motivación, disciplina y un gran trabajo en equipo entre la gerente y demás directivas y clientes externos e internos.

En cedes se realizan tres 3 actividades básicas en la ejecución de estrategias, que se desarrollan a través del plan de acción por medio de programas y proyectos, como son:

- La determinación de políticas
- La determinación de las metas
- La asignación de recursos

Los programas del cedes están representados por el conjunto de proyectos incorporados en forma permanente al quehacer de la organización.

Los proyectos del cedes están representados en acciones y recursos sistematizados, formulados para un periodo de tiempo determinado, con la finalidad de resolución de una situación específica o para alcanzar las metas de la organización.

Fijar o establecer políticas.

Las políticas del cedes son el marco sobre el cual se realizan las metas. Las políticas en el cedes se formulan en términos de actividades por las diferentes áreas. El papel de estas políticas es el de servir de guía para la ejecución de estrategias.

La dirección del cedes utiliza las políticas para detectar que se espera de su gestión y así tener elementos para tomar decisiones.

En el cedes existen tres tipos de políticas: políticas corporativas, políticas de actividad principal de la organización o la unidad de negocio, políticas funcionales.

2.1. Formulación de metas, programas y proyectos:

Un componente básico de la gerencia estratégica del cedes son las metas, porque ayudan a la asignación de recursos, a la evaluación, sirven de referencia para lograr los objetivos y determinar las prioridades por cada unidad de gestión.

En el cedes las metas de proyectos y programas a corto plazo (anuales) y los objetivos son resultados a largo plazo. En cedes las metas sirven para dar pautas para la acción y la canalización de esfuerzos y actividades de los integrantes de la empresa, proporcionando también una fuente de legitimidad para una empresa mediante la justificación de las actividades y de su propia existencia ante grupos tales como empresas sociales del estado hospitales, entes gubernamentales como la presidencia de la república, las direcciones seccionales

de salud del país, las administraciones municipales, las instituciones prestadoras de servicios de salud, las secretarías de educación departamentales y municipales, los proveedores, los clientes internos y externos, las empresas públicas, privadas y la población en general que demandan los servicios ofrecidos, los propietarios de la empresa, las directivas, asesores del cedes entre otros. Así mismo sirven como normas de rendimiento, si están claramente formuladas y comprendidas. Actúan también como fuente importante de identificación y motivación de empleados, proporcionando una base para el diseño organizacional del cedes.

Las metas del cedes tienen como características específicas que son: medibles, realizables, priorizadas y apoyadas en unas políticas muy claras y compatibles con los valores empresariales. Además cedes tiene muy claro en su ejecución las recompensas o las sanciones por su incumplimiento.

2.2. Elaboración del plan de acción:

El cedes en la elaboración del plan de acción tiene como punto de partida la asignación de los recursos financieros, materiales o físicos, tecnológicos y el talento humano con el cual puede contar en su proyección presupuestal anual, siempre y cuando este acorde con sus metas

- recursos financieros:

En cedes los recursos financieros están representados en los activos corrientes, los pasivos y el patrimonio de la empresa.

- Recursos físicos o materiales:

En el cedes los recursos físicos o materiales están representados en los activos que constituyen la propiedad, las plantas físicas de la sede principal y las sedes seccionales y los equipos.

- Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos del cedes están representados por el conocimiento, metodologías, herramientas y destrezas por medio de las cuales una organización desarrolla sus actividades. Aquí están contemplados los sistemas de aseguramiento de la calidad, de computación, de información, de investigación y desarrollo, de contabilidad y de comunicaciones.

El cedes en la asignación de recursos tiene en cuenta:

El inventario ya existente por sede seccional, se hace comparación entre las solicitudes de las diferentes unidades de gestión, con priorización de las metas y el nivel de recursos de que posee el cedes.

El proceso de ejecución de estrategias del cedes es la fase de la acción de la gerencia estratégica que anteriormente se describió. Donde se demostró que no es suficiente formular acertadamente las estrategias, determinar las metas, establecer las políticas y asignar los recursos, pues a las estrategias hay que controlarlas y evaluarlas para comprobar su pertinencia. La ejecución de la estrategia se expresa en la necesidad de traducir las ideas estratégicas a la acción, en definir y/o evaluar las políticas y en elaborar el plan de acción.

3. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS.

En el cedes la evaluación de las estrategias es importante porque permite detectar cambios externos (cambios en la legislación, política, economía, tecnología, demográficos), e internos, formulación de estrategias incorrectas o mal ejecutadas), además permite verificar si las estrategias siguen siendo válidas o por el contrario son obsoletas por los cambios paradigmáticos y garantiza el cumplimiento de las metas, los objetivos propuestos. Por esta razón en cedes es necesario evaluar y controlar sistemáticamente las estrategias para poder medir el efecto y hacer los ajustes oportunamente.

3.1. Medir y evaluar resultados con base en los indicadores de calidad:

En el cedes el sistema efectivo de evaluación se caracteriza por:

Ser económico, las actividades de evaluación están relacionadas con las metas y objetivos de la empresa, la información que se proporciona es oportuna, las actividades de evaluación muestran la verdad de lo que acontece, la información facilita la acción, la evaluación fortalece la confianza y el sentido común, los informes de la evaluación son sencillos y de acuerdo a los parámetros implícitos en el instrumento de evaluación.

La evaluación del cedes se caracteriza por su utilidad, existen métodos de evaluación cualitativos, cuantitativos y mixtos; el cedes analiza la cantidad y calidad como componentes de la evaluación, teniendo en cuenta los indicadores de cada unidad de gestión.

3.2. Evaluación del planteamiento estratégico.

En el cedes el planteamiento estratégico comprende el examen de las bases que sostienen la estrategia para hacer que los resultados concuerden con las estrategias y los objetivos.

El cedes utiliza la evaluación del planteamiento estratégico para alertarse de la existencia de problemas, para detectar las dificultades o renovar la confianza en la estrategia actual y así poder cuestionar las expectativas y los supuestos, dando origen a la revisión de los valores, principios, visión, misión, y objetivos; lo cual genera las alternativas y formula los criterios de evaluación.

En el cedes se realiza la estrategia de evaluación continua para poder controlar el pulso de la organización y para suministrar la información requerida para que el sistema integral de gestión sea efectivo.

3.3. Evaluación del plan de acción.

En el Cedes el plan de acción comprende la evaluación del conjunto de programas y proyectos a través de la comparación del cumplimiento de las metas propuestas frente a los resultados reales al momento de la evaluación, evidenciados en los indicadores de gestión.

3.4. Evaluación del desempeño del sistema de gestión.

En el Cedes la evaluación del sistema integral de gestión empresarial por calidad se realiza por medio de auditorías internas de calidad, realizadas por el comité auditor de cada unidad de gestión, de la sede principal y de cada sede seccional. Estas auditorías determinan los niveles de cumplimiento en la planeación, ejecución, verificación, y mejora de las actividades y procesos del sistema.

Los integrantes del comité de auditorías internas son personas con las competencias y habilidades pedagógicas y técnicas para detectar inconformidades en un periodo de tiempo definido, generalmente un año, y estas auditorías constituyen uno de los insumos principales para la revisión por la dirección.

La evaluación se realiza mediante indicadores de gestión, los cuales son expresiones cuantitativas y cualitativas que nos permiten analizar cómo se está administrando el sistema, desde el punto de vista de los recursos (eficiencia), el cumplimiento de los resultados esperados (eficacia), la calidad, (satisfacción de los clientes).

Los indicadores de gestión en el Cedes son la base de la medición, por ello en la construcción de indicadores de gestión se tienen en cuenta los siguientes elementos:

- Nombre: Identifica el estado de la característica o hecho que se quiere controlar.
- Objetivo: Para qué se mide el hecho o la característica.

- Operacionalidad: Ecuación matemática que relaciona las variables a ser calculadas para obtener el resultado del indicador.
- Los niveles de uso: A qué nivel se debe generar el indicador.
- Cliente o servicio: Hace alusión a los beneficios con la medición del indicador (cliente interno y / o externo)
- Estándar: Parámetro ideal o aceptable de comparación.
- La interpretación: Registra la frecuencia con que se debe aplicar el indicador.
- Las acciones correctivas: Expresan las posibles acciones de mejoramiento a los inconvenientes o fallas encontradas.

4. AJUSTE A LOS FACTORES CRITICOS , CON RELACION A ACCIONES PREVENTIVAS, ACCIONES CORRECTIVAS, PLANES DE CONTINGENCIA, PRODUCTOS NO CONFORMES:

4.1. Ajustes a los factores críticos.

En el CEDES la gerencia estratégica implica hacer cambios para aumentar la competitividad de la organización hacia el futuro.

Los ajustes a los factores críticos conducen a la gerencia del Cedes a asumir una posición más favorable desde la cual se aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades externas claves y así se evita reducir o contrarrestar las amenazas externas y derrotar las debilidades internas.

Los ajustes a los factores críticos están representados en el ajuste del plan de desarrollo empresarial, el formular, activar y evaluar los planes correctivos y preventivos, implementar el plan de contingencia y dar control y tratamiento al producto no conforme. Del ajuste a cada uno de estos planes surge la mejora

permanente del sistema de gestión integral de calidad, la cual retroalimenta en cada fase todo el proceso de direccionamiento estratégico.

4.1. Planes Correctivos.

En el CEDES se formulan y se activan los planes correctivos cuando se presentan problemas que impacten en los servicios que ofrece la empresa, en el usuario o clientes internos o externos, en las no conformidades que afecten el desempeño del sistema integral de gestión, problemas que afecten el desempeño de un componente de los procesos, o de los subprocesos, de las no conformidades y de las observaciones significativas detectadas en las auditorías internas y externas, cuando se presenten dificultades significativas o fallas en el sistema, repercusiones en el servicio por problemas en los proveedores, o por cualquier otra fuente de información que indique un comportamiento no deseado. En el CEDES existen dos opciones para realizar los planes correctivos:

1. Autónomos: Originados por cada responsable del proceso, que los define de acuerdo con cualquiera de los criterios anteriores.
2. Los planes correctivos derivados de auditorías internas, definidos por los responsables de acuerdo con cualquiera de los criterios anteriormente nombrados.

4.2. Planes Preventivos.

En el Cedes los criterios para la activación de los planes preventivos son:

Por realización de estudios comparativos del desempeño de procesos en organizaciones certificadas, tendencias que muestran el riesgo de no-cumplimiento de objetivos, metas, análisis de riesgos, sugerencias y recomendaciones de los colaboradores, estudios de las revisiones, validaciones y cambios del diseño, resultados de investigaciones.

4.3. Plan de contingencia.

En el Cedes se realiza el plan de contingencia cuando la evaluación del plan de acción demuestra el incumplimiento de metas que ponen en riesgo la estabilidad y la solidez de la empresa, ya trazadas dentro del plan de desarrollo empresarial. También se tienen en cuenta otras situaciones adversas de diversas índoles: económicas, sociales, políticas, entre otras, que pueden determinar una desviación en el camino proyectado, lo cual incide en la organización y / o en la gestión del sistema de calidad organizacional.

4.4. Control del producto No conformes.

En el Cedes se aplica cuando algunos de los requisitos definidos o especificados para los servicios que ofrece la organización no se cumplen en el marco del sistema de gestión de calidad certificado bajo la norma ISO 9000 versión 2000.

El Cedes se asegura que el producto que no cumpla con los requisitos, se logre identificar y controlar para prevenir su uso o entrega no intencional. Se define en junta directiva eliminar la no conformidad teniendo en cuenta el proceso de gestión antes durante y después de la realización del servicio, encontrada, autorizando su uso, aplicando medidas para impedir su uso o aplicación prevista originalmente.

Además en el Cedes se lleva el registro de las no conformidades y de las decisiones tomadas con relación a ellas. Cuando se corrige la no conformidad, se somete a una nueva verificación para determinar que cumple con los requisitos.

ANEXO 3.POLITICAS DE CALIDAD PARA LA GESTION DEL DESARROLLO HUMANO EN EL CEDES

EL CENTRO DE EDUCACION EN SALUD CEDES, ha definido como políticas de calidad para la gestión del desarrollo humano teniendo en cuenta las distintas visiones paradigmáticas, considerando a las personas que interactúan en sus escenarios laborales como seres sociales y culturales. Siendo las personas los principales actores de su desarrollo, reconociendo las acciones que realizan como el eslabón que los lleva a la cima de sus potencialidades. Es decir, el cedes considera a las personas como el centro de su propio desarrollo a partir de la interacción y el encuentro con los demás. Desde el contexto de su filosofía educativa tiene como fin la plenitud humana, valorando a las personas como el eje y objetivo fundamental del desarrollo superior de las dimensiones de su ser, su estar, su quehacer y su tener. Desde un enfoque social, se afrontan una serie de retos relacionados con la comprensión de las formaciones sociales y culturales.

En CEDES el desarrollo humano ha sido proyectado también como el proceso que amplía la gama de opciones de las personas, brindándoles mayores oportunidades en educación, salud, ingreso y empleo, abarcando el aspecto social de opciones humanas, desde el entorno físico en buenas condiciones, hasta libertades económicas y políticas.

En CEDES el desarrollo humano se ha direccionado teniendo en cuenta el crecimiento personal, la autoestima o la capacidad de autodeterminación personal con el enfoque de libertad, es decir, con la capacidad de asumir valores, de tomar en serio su propia vida y tomar en serio la sociedad en la que vive.

Es característica del desarrollo humano del CEDES la multidimensionalidad que incluye el mejoramiento integral e integrado de las dimensiones espirituales,

afectivas, intelectuales, sociales y materiales. Es un proceso potencial que motiva a las personas a ser un motor de su acción social, teniendo en cuenta el largo prospecto formativo de las personas que va desde el nacimiento hasta la muerte, y CEDES lo articula al proceso integral e integrado de todas las áreas buscando equilibrio y armonía en el desarrollo adaptativo, porque exige preservar el sentido histórico de las personas y al tiempo potencializar su capacidad de cambio.

En CEDES se procura que el desarrollo humano tenga como elementos determinantes: La individualización y la socialización, los cuales están en permanente interacción. La individualización es el elemento en el cual la persona adquiere un carácter de irrepetibilidad, esto es, cada persona construye, experimenta, valora y proyecta su propia vida. En CEDES se dispone la socialización como un espacio donde el desarrollo de las personas adquieren el carácter de historicidad y de construcción colectiva, articulando una red de significados elaborados en la interacción individual e intergrupala. La socialización se produce dentro de la cultura empresarial que tiene como función dar unidad a la vida social al compartir los valores, principios y situaciones comunes en la organización.

El CEDES ha creado las condiciones en las cuales las personas tanto a nivel individual, como colectivamente logran el mejoramiento de las condiciones de vida por medio del desarrollo integral e integrado de sus dimensiones, el desarrollo de las potencialidades dentro del marco de una cultura empresarial que asegura la equidad de oportunidades, la sostenibilidad y las opciones claras para participar en la construcción de su propio proyecto de vida y a partir de éste pueda contribuir al proyecto empresarial.

En Cedes podemos entonces decir que la gestión del desarrollo humano está orientada a que sus colaboradores descubran su propia esencia y la potencien

para ofrecer a sí mismos, a la organización y a la sociedad una persona íntegra, competitiva y comprometida con su realidad, en fin una persona feliz.

Cedes propende por un desarrollo humano que favorece la calidad de vida, el bien de las personas, su crecimiento interior y su mejor ser. Su sentido y significación radican en la valoración del ser en todas sus dimensiones. Las personas de Cedes son los principales actores que tienen capacidad de transformarse y de transformar la realidad.

El Cedes para incursionar en la gestión de desarrollo humano propone una visión holística del su equipo de trabajo y de su contexto, respaldada en la percepción de ver a las personas con talento y aceptarlas como son, entender que son perfectibles, diferentes unos de otros, viven en permanente renovación, tienen mentes abiertas, demuestran disposición para los nuevos cambios, presentan capacidad para aprender a ser antes que tener; comprenden que cada uno es un ser único con determinación propia, capaz, inteligente, con vida emocional, que crece, que es confiable, creativo, con posibilidades de comprometerse consigo mismo y con los demás.

En general CEDES concibe a las personas como seres dotados de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales, de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la actividad laboral asignada.

En la gestión humana Cedes tiene muy claro que trabaja con personas pensantes, capaces de surgir, de sentir, de alegrarse, con expectativas, con deseos de crecer, capaces de comprometerse consigo mismas, con una familia, con una organización, con la sociedad y en Cosmo.

Con base en lo anterior, el Cedes estará en condiciones de avanzar en las transformaciones basadas en el liderazgo individual y colectivo, reconociendo el

valor que tiene la gente para impulsar una nueva gestión que potencialice el talento, la inteligencia y la creatividad. Solo a partir de este momento en Cedes se habla de gestión humana con calidad, y se considera esta como el pilar fundamental para la modernización de la organización de hoy y se pretende que perdure en el tiempo; porque son las personas las protagonistas y las gestoras de esfuerzos y es así como el Cedes ha trascendido.

CEDES tiene muy claro, que es la fuente de ingresos para satisfacer las necesidades básicas de sus trabajadores, pero que también es el espacio para vivir y llenar las necesidades de realización. Cedes ha asumido la responsabilidad social de crear las condiciones para el desarrollo integral de su equipo de trabajo, de sus distintas dimensiones, todo soportado en los valores, credo, principios filosofía, misión, visión empresarial, teniendo en cuenta la interiorización y adhesión a los estilos de vida, logrando la identidad profesional. Lo cual ha Implicado en Cedes construir opciones que generen beneficios, que mejoren la calidad de vida, impulsen la motivación y propicien el compromiso.

Entonces en CEDES proceso de gestión humana ha permitido el crecimiento personal, el desarrollo de todas las potencialidades, considerando a todos sus colaboradores como el centro medular de la organización.

La gestión humana está involucrada en el día a día de todos los procesos de la empresa, por lo tanto, se ha asegurado la permanencia de los procesos con las personas altamente competitivas que pueden dar continuidad, crecimiento y desarrollo a Cedes, por lo tanto, desde el proceso de inducción se tiene en cuenta en el perfil del trabajador que sea una persona altamente competitiva de tal manera que pueda darle continuidad al crecimiento y desarrollo de la institución.

También la gestión humana del cedes tiene la tendencia del trabajo por competencias, cuyo objetivo es dirigir de manera integral las personas aprovechando las habilidades de cada una. Es decir, las competencias son las

características del empleado relacionadas directamente con las actividades específicas del puesto de trabajo, que están basadas en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en las actitudes, en los valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas.

En Cedes la gestión humana es el elemento primordial del sistema de gestión, y consta de: selección de colaboradores, proceso de inducción, asignación de actividades, socialización integrando a los nuevos colaboradores a la organización y al cargo, apertura al despliegue de potencialidades que busca la vitalidad con el autoconocimiento, el autocuidado, la formación y la autogestión, la evaluación del desarrollo humano para el mejoramiento y afirmación de la vitalidad, compensación y reconocimientos con remuneración o salario de acuerdo al tipo de contratación laboral y planes de beneficios sociales, evaluación de la satisfacción del colaborador con la medición del clima organizacional e interacción con la sociedad.

Para dar inicio a cada uno de los procedimientos realizados en Cedes, es necesario conocer la cultura organizacional, tener claridad en las políticas de gestión humana que son la guía para la acción y orientación administrativa en la resolución de problemas o toma de decisiones.

En Cedes la cultura organizacional, es la filosofía, es el estilo de vida, son los comportamientos y las actitudes que identifican el grupo social y determinan la forma de pensar, sentir y proceder. La función de Cedes es implementar la cultura organizacional, para dar unidad a la vida social al compartir normas, valores y situaciones comunes en una organización. Los valores y principios, son la guía para la elección de metas personales, para los cimientos sobre los cuales la persona estructura su mundo, define para sí mismo aquello que cree adecuado, deseable y preferible. Es importante anotar que estos son los ideales por los que se lucha y además son el vector para la toma de decisiones. Los principios de

Cedes constituyen el marco sobre el cual se fundamentan las acciones para el cumplimiento del proyecto de vida, orientan la actitud, el comportamiento y direccional el andar con coherencia. Las actitudes, los antecedentes inmediatos del comportamiento, son aprendidas y constituyen una predisposición a reaccionar positiva o negativamente ante un estímulo; sólo se conocen cuando se expresan en el desempeño, el entusiasmo, el interés y la participación.

La cultura organizacional del Cedes ha sido esencial para el éxito empresarial y también para el crecimiento de las personas. De ahí la importancia de su generación constante, su reconocimiento en el mercado laboral, su enriquecimiento y la articulación a los cambios; pues de esta forma Cedes trabaja permanentemente en la construcción de las prácticas y creencias de calidad de tal manera que permita avanzar en el mejoramiento continuo, hacia las condiciones de vida compatibles. En Cedes lo esencial del sistema de gestión es pues, la calidad de las personas que son el activo más importante, fuerza creadora, renovadora y transformadora. La inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender, aplicar eficazmente el poder y agudizar las emociones como fuente de energía humana, que motiva a buscar nuestro potencial, propósitos y aspiraciones, transformándolas en lo que pensamos y vivimos. En síntesis, la gestión del desarrollo humano en CEDES está orientado a:

1. Procedimiento de selección.

La selección del cliente interno en Cedes consiste en la evaluación de la hoja de vida de cada uno de los candidatos teniendo en cuenta el potencial que corresponda a los propósitos de realización personal y técnica que requiera el Cedes. Este proceso consta de:

1.1. Convocatoria: En Cedes se hace búsqueda de quienes puedan cumplir con el perfil requerido, se determinan las fuentes donde pueda obtenerse la información necesaria. Las fuentes a las cuáles se puede acudir son:

La Junta directiva, los demás trabajadores de la empresa, las universidades, otros centros de educación formal y no formal, instituciones pertenecientes al sector, avisos en prensa que especifica el perfil del colaborador y el del cargo, identificación, dependencia, gestión básica, áreas de resultado, requisitos académicos, experiencia, salario y tipo de contrato.

Si es una convocatoria interna se entrega a los aspirantes los requerimientos y se verifica la disponibilidad, si es externa se ubica en las carteleras de Cedes, se remite a los centros de educación y de requerirse una publicación en prensa conviene resumirla por los costos que representa.

En Cedes al acudir a las fuentes es indispensable el conocimiento de los perfiles del cargo y del empleado, que deben identificar cada uno de los parámetros para constatarlos con los requisitos a cumplir por los candidatos, así como sigue: La descripción del cargo y los requisitos del candidato ojala bien explicitados, excepto los distintivos de la inteligencia emocional que son iguales para todos ya que expresan los valores y la cultura organizacional.

1.2. Proceso de selección: Es un procedimiento personalizado por medio del cual una unidad de gestión o comisión escoge al empleado pero la gerencia siempre debe estar informada y debe haber aprobado esta gestión, así sea decisión autónoma de jefe de la unidad de gestión que requiere el empleado, puesto que le da soporte técnico científico. Este es uno de los pasos más importantes ya que de la decisión tomada depende el ingreso de personas con el perfil demandado que garantice el éxito del sistema integral de gestión. Para Cedes es de vital importancia analizar entonces cuáles son sus valores y si coinciden con los de la organización, identificar los distintivos de la inteligencia emocional que determinan la puerta de entrada. Para ello es necesario

evaluar las hojas de vida, realizar entrevistas preliminares, aplicar una serie de pruebas técnicas y test de personalidad que permitan obtener resultados más confiables.

La selección cuenta de cuatro fases así:

Primera fase: Estudio de las hojas de vida de acuerdo con los requisitos establecidos para cada cargo; para evaluar éstos parámetros una entrevista preliminar es lo más acostumbrado en Cedes. Un segundo momento es una entrevista individual con el jefe de la unidad de gestión y la comisión de selección con el propósito de verificar el perfil empresarial.

Segunda fase: Evaluación de las competencias que cada cargo exige relacionadas con conocimientos y habilidades específicas que se pueden evaluar mediante la aplicación de una prueba técnica y una entrevista con la comisión para cargos de dirección.

Tercera fase: Es el estudio psicológico que requiere de un profesional del ramo. Este estudio debe realizarlo quien inició la selección porque los informes obtenidos en la entrevista grupal servirán de apoyo a la aplicación de los test requeridos para identificar los distintivos de la inteligencia emocional no detectados en el primer momento; sirven así mismo para fortalecer el conocimiento de las habilidades específicas del cargo. Si los resultados son positivos, se procede a la visita domiciliaria que es la siguiente fase.

Cuarta fase: Visita domiciliaria con el propósito de evaluar el entorno familiar y social del candidato e integrar el conocimiento de individuo como un todo. En la tabla 6 se tiene una herramienta que ayuda a valorar cuantitativamente el proceso).

PROCEDIMIENTO DE SELECCION TÉCNICA.

Como se aprecia en el instrumento cada fase tiene un puntaje máximo y un mínimo como condición para continuar en la siguiente fase. Los aspirantes que no alcancen el puntaje mínimo fijado terminan la selección y quien obtenga el mayor puntaje en todas las fases es el seleccionado. Terminado este procedimiento se envía comunicación a todos los participantes, informándoles el resultado y agradeciendo la atención por haber participado en el proceso de selección.

1.3. Contratación: El Cedes para formalizar la contratación exige el cumplimiento de los requisitos de admisión contemplados en el reglamento interno de trabajo. Gráficamente el procesos de selección de Cedes se realiza como se aprecia en el flujograma de la figura 4

2. Procedimiento de inducción

Cuando en Cedes ingresa un empleado del procedimiento de inducción o socialización comprende el informe sobre el portafolio de servicios de la empresa, se familiariza con todas las personas que conforman la organización, con su cultura, valores, credo, objetivos, políticas, filosofía, y demás normas institucionales, se le realiza la ubicación en la planta física de la sede principal y de la sede seccional donde se desempeñará.

Cedes con este procedimiento trata de crear relaciones entre su propio proyecto de vida y el empresarial para responder exitosamente a ambos, buscando la mayor satisfacción; así el nuevo trabajador tendrá muy claro lo que espera y deben esperar de él en cuanto al logro de resultados en su cargo y en su crecimiento como persona. La responsabilidad de la inducción es del jefe de la

unidad de gestión asignada, de la dirección y la administración o jefe de gestión humana.

Es un procedimiento donde Cedes entrega muchos datos, por lo tanto se ha hecho necesario asegurar los papeles de trabajo en el archivo magnético, físico central o de la sede principal, en el archivo de gestión, algunos en el archivo histórico, de tal manera que pueda recurrirse a ellos una y otra vez. Para ello se ha diseñado el manual de convivencia para el empleado con información general sobre la empresa y exclusivo para los diferentes cargos y perfiles ocupacionales que requiere el Cedes. La labor de aprendizaje que aquí se emprende tiene una duración de dos meses y al final se efectúa una evaluación del plan de trabajo. La labor de aprendizaje que aquí se emprende tiene una duración de dos meses y al final se efectúa una evaluación del plan de trabajo y del desarrollo humano con el propósito de elaborar planes de mejoramiento haciendo énfasis en los puntos críticos. Tal estudio corresponde al jefe inmediato y en una entrevista con la comisión de selección se comparten los resultados y se informa en la reunión de junta directiva. De esta manera queda abierta la posibilidad para la resocialización de todos los colaboradores - nuevos y antiguos – que se convierte en una acción permanente por medio de la convivencia, la participación y vivencias de cada una de las actividades sociales que son compartidas en forma periódica y en fechas especiales.

ANEXO 4. POLITICAS DE CALIDAD PARA EL DESARROLLO DE LAS POTENCIALIDADES HUMANAS

CEDES como empresa del siglo XXI ha enfrentado un momento de grandes retos, debido a los frecuentes cambios políticos, sociales, educativos, económicos y culturales que directamente han definido el perfil de responsabilidades frente a los problemas y expectativas de la comunidad ; es por esto que Cedes ha requerido innovar y crear para su supervivencia en un escenario crítico de cambios paradigmáticos a nivel social, haciendo posible la coincidencia entre los proyectos individuales y socio-empresariales, y el desarrollo de potencialidades que incrementan la satisfacción por lo que CEDES es y hace.

Cedes ha requerido como institución de educación no formal construir un capital humano, que cambie el ser y lo integre a una dinámica de liderazgo. El éxito de Cedes ha dependido de la forma como sus empleados o colaboradores se incorporan en proyectos motivacionales, plenos de ilusiones, percibidos como propios, también utópicos, pero claro está, una utopía que sinergiza conocimientos y voluntades para el logro de las metas, para alcanzar los mayores niveles de excelencia, en conclusión la utopía social le ha servido a Cedes para aprender a caminar, para vencer la resistencia a los cambios, como fuerza opositora del progreso respaldado por el trabajo realizado. Por lo tanto, Cedes ha impuesto nuevas filosofías corporativas, formas diferentes de gerencia y de configuración de las organizaciones. La Junta directiva y el equipo de trabajo hemos aprendido a comprender la necesidad impostergable de proyectar el futuro con una sólida formación del talento humano y habilitar así su producción estética para la generación de respuestas positivas a los retos sociales.

En el desarrollo de potencialidades Cedes reconoce que el crecimiento individual sólo lo puede determinar cada persona, y Cedes contribuye a ofrecer un ambiente

en el cual se abren los espacios para los proyectos de vida de su equipo laboral en concordancia con el proyecto de vida empresarial. En esta medida Cedes entiende el desarrollo del ser, que lo ha llevado a emprender y evaluar acciones relacionadas con lo que él es, sabe y hace.

Cedes utiliza dos variables críticas para ejecutar un trabajo sistemático: La calidad del conocimiento y la productividad del conocimiento, de las cuales depende como es obvio, la capacidad de rendimiento y tal vez la supervivencia de su contexto laboral.

A Cedes este conocimiento le facilita el saber hacer y el saber ser, para realizar una participación consciente, para saber cooperar, comprender actitudes, motivar y liderar la organización. Un egresado en Cedes será de ahora en adelante una persona formada en lo que ha aprendido a aprender y durante toda su vida queda con el compromiso de continuar aprendiendo, en su desempeño podrá involucrarse en una administración participativa, en una toma de decisiones teniendo en cuenta lo que les delegue su jefe inmediato, lo cual solo es posible con personas preparadas por Cedes, puesto que

Se orienta esta responsabilidad no como una asignación, sino como el reconocimiento a la capacidad de alguien que está en condiciones de hacer las cosas bien.

En general en Cedes el equipo de trabajo posee la energía y motivación para sentirse vivo, para crecer, con capacidad de experimentar con gozo el transitar por la vida, es por esto que para Cedes es de vital importancia que cada miembro del equipo se conozca así mismo, que conserve un buen estado de su salud por medio del autocuidado, con una actitud de aprendizaje y de compromiso ante la vida y sentido trascendental ante el trabajo.

Para Cedes trabajar en esta dirección ha tenido que hacer esfuerzos innovadores, propiciando espacios para promocionar la creatividad; asumiendo la creatividad con los diversos significados que existen de esta, referentes a la innovación, genialidad, originalidad, descubrimiento, revelación, entre otros, agregando las condiciones de posibilidad de realización personal, familiar y social en una actividad, proyecto o propósito individual o colectivo.

Con la creatividad CEDES ha alcanzado la autenticidad, porque los seres auténticos han logrado la identidad, es decir, han potencializado la inteligencia como una construcción, como una facultad del intelecto puesta al servicio de los demás, permitiendo razonar, explicar, comprender y con estos recursos se pueden superar las limitaciones, debilidades, frustraciones, y transformarlas en habilidades.

Los espacios de creación de Cedes están en cada uno de los cargos que cada empleado adelanta en la empresa, agudizando el intelecto, convirtiendo el quehacer en algo motivante, porque en esta actividad están dadas las posibilidades reales de crecimiento, superación y proyección. Lo cual ha ayudado para que CEDES gane en autenticidad, a ganar autonomía, a trascender en todas las dimensiones humanas.

En Cedes el equipo de trabajo se ha comprometido con la creatividad, elaborando un plan de mejoramiento que apunta al fortalecimiento y la consolidación del proyecto laboral. Este plan parte de valores y principios individuales, de la formulación de la visión, misión y objetivos, análisis de las dimensiones del ser a partir de la autoevaluación, priorización de los factores críticos, la definición de estrategias que contribuirán al fortalecimiento y la consolidación organizacional. El plan de acción se construye basado en metas, actividades, indicadores y al cronograma. Los indicadores se definen de tal forma que se pueda proceder a hacer seguimiento y efectuar ajustes frente a las desviaciones en los resultados;

estos planes son la base fundamental para dar inicio a la evaluación del desarrollo humano.

EVALUACION DEL DESARROLLO HUMANO DE CEDES.

La evaluación del desarrollo humano en Cedes es un largo prospecto formativo que va desde el ingreso a la institución hasta el retiro; teniendo en cuenta los seguimientos y la consolidación de los aspectos auténticos de la personalidad de cada empleado. Teniendo en cuenta la comprensión, el manejo de las emociones, es decir, el desenvolvimiento de lo afectivo-cognitivo mediatizado por la predisposición biogenética y el medio cultural; lo cual apunta al proceso de construcción del ser íntegro en el que se conjugan creativamente las dimensiones espirituales, intelectuales, afectivas y materiales; cruzando lo personal y lo social como claves para la realización.

Así obtener un equipo de trabajo con el óptimo perfil empresarial, permitiendo elevar la calidad de vida; por lo tanto Cedes ha definido realizar evaluaciones periódicas y conoce los avance en el tiempo oportuno.

Esta evaluación ha sido concebida en Cedes como la fuente de crecimiento, de aprehensión de conductas innovadoras y con un profundo respeto por las personas que asumen las responsabilidades empresariales. El objetivo de Cedes es entonces, valorar la gestión humana como medio para poder visualizar con mejor criterio, estrategias que sigan liberando la creatividad e inteligencia emocional de los empleados y así conseguir el compromiso necesario que surja de una nueva realidad donde se satisfagan las necesidades y expectativas organizacionales.

CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESARROLLO HUMANO EN CEDES.

El CEDES evalúa el desarrollo humano basado en las dimensiones afectivas, intelectuales y sociales para contribuir a que cada persona siga creciendo y empiece a trascender en la medida en que refleje su propia realización en los demás. La dimensión afectiva: entendida como la relación consigo mismo para percibir la vida mediante el dominio de los impulsos, los deseos, los miedos, las emociones, los sentimientos, los afectos y las tendencias. La inteligencia emocional en CEDES se ha evaluado teniendo en cuenta el sentir, el entender y el aplicar el poder y la agudeza de las emociones. La dimensión afectiva, en Cedes se ha evaluado teniendo en cuenta el crecimiento de las personas, las probabilidades de sentirse satisfecho dándole trascendencia y sentido a la vida.

1. Las características que conforman la dimensión afectiva o la inteligencia emocional en la evaluación del talento humano en CEDES

Tiene en cuenta los siguientes parámetros:

- 1.1. Autoconciencia: Se evalúa teniendo en cuenta la habilidad para reconocer y entender las emociones, el estado de ánimo, los impulsos, así como su afecto por los demás. Se tiene en cuenta que en la autoestima, demuestre confianza en sí mismo, que cuente con criterio propio para autoevaluarse teniendo en cuenta la realidad, consentido de humor autocrítico, manejo de situaciones, reconocimiento de fortalezas, debilidades y con capacidad para solicitar ayuda en el momento apropiado, despliegue de valores y un proyecto de vida realizable.
- 1.2. Autorregulación: Se evalúa en la persona la destreza para controlar o dirigir impulsos y estados de ánimo. Se propende por la reflexión y el

pensamiento; se identifica por la confiabilidad, la integridad, la apertura al cambio y la capacidad de decir no.

- 1.3. Motivación: Se evalúa en la persona la predisposición a lograr metas con energía y persistencia. Para Cedes una persona está motivada cuando siente un fuerte impulso hacia el logro, cuando demuestra optimismo incluso frente al fracaso y frente a su realización personal.
- 1.4. Compromiso: Se evalúa la destreza para entender y comprometerse con los resultados de la empresa, identificándose el compromiso con los valores, las actitudes el interés y la disposición para el cumplimiento de la visión.

2. Las características de la evaluación de la dimensión intelectual

Se refieren a la interacción de la persona con la naturaleza y el medio ambiente, verificando la interacción de las personas con el conocimiento de las teorías que deben ser aplicadas para mejorar el trabajo, haciendo uso de la creatividad, la percepción, la voluntad, la atención, el pensamiento, el razonamiento analítico, sistémico, inductivo y deductivo para contribuir al desarrollo tecnológico. Cuando se evalúa esta dimensión Cedes logra medir y evaluar la capacidad para desempeñarse como operativo o profesional en un área específica de cada una de las unidades de gestión a nivel técnico, administrativo o gerencial. Para evaluar la dimensión intelectual del talento humano, Cedes ha diseñado los siguientes parámetros:

- 2.1. Planeación: Se evalúa la planeación proyectada en el tiempo y en el espacio de cada uno de los empleados asignados en las diferentes unidades de gestión, se realiza el análisis de la productividad de las acciones pasadas, se detectan sus causas y sus consecuencias respectivas que permiten a la persona anticiparse de manera consciente y

voluntaria al futuro, para responder a los acontecimientos venideros mediante la definición de acciones que orientan los esfuerzos hacia la consecución de resultados y objetivos específicos. Incluye la toma de decisiones, valorándola como un recurso para discernir con claridad la información, seleccionar la mejor opción teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

- 2.2. Comprensión de situaciones: Para la resolución de problemas con sensatez, se evalúa en el talento humano la calidad en el trabajo, la medición del factor de la calidad en términos de contenido, exactitud, condiciones, plazo establecido y presentación de condiciones normales.
- 2.3. Creatividad e Innovación: Se evalúa el ingenio, la capacidad para crear ideas nuevas y proyectos.
- 2.4. Comunicación verbal y no verbal: En Cedes se evalúa la capacidad de las personas para escuchar, comprender y expresarse, el intercambiar información a través de signos no lingüísticos y del para lenguaje.
- 2.5. Eficiencia: Se evalúa el atributo para poner en práctica nuevas ideas, métodos, estrategias y proyectos que conduzcan a la optimización de los recursos.
- 2.6. Eficacia: Se evalúa en Cedes la habilidad para combinar armónicamente y con calidad la estructura administrativa, los procedimientos, el talento humano, los recursos físicos, administrativos y financieros para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Se evalúa y se hace control, se revisa la capacidad para verificar y analizar el desarrollo y grado de ejecución de las actividades y planes para aplicar los correctivos y ajustes necesarios.

2.7. Conocimiento del trabajo: Se evalúan los conocimientos, métodos y teorías relacionados con la profesión y el trabajo asignado por la unidad de gestión correspondiente.

3. Las características que conforman la dimensión social se evalúan en Cedes valorando la actuación en relación con la familia, con el equipo de colaboradores y la sociedad en general, en Cedes se evalúa la inteligencia social e interpersonal teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

3.1 La cooperación: Se evalúa la actitud de un pensamiento solidario.

3.2 La empatía: Se evalúa la habilidad para entender la apariencia emocional de los demás, tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales. Sus distintivos son la capacidad para fomentar y retener el talento, la sensibilidad intelectual y el servicio a los clientes.

3.3 La resolución de conflictos: Se evalúa la destreza para mejorar las crisis y transformarlas en beneficios.

3.4 Sensibilidad interpersonal: se valoran el respeto por los sentimientos y los estados emocionales de las otras personas, se aprovecha esta característica para hacerse entender en sus comunicaciones, lograr las actitudes positivas, transmitiendo la confianza y seguridad a las demás personas. .

3.5 Trabajo en equipo: Se evalúa el despliegue de las actitudes relacionadas con la comunicación, la persuasión, la negociación, la confianza, la empatía y el mantenimiento de relaciones para lograr conjuntamente la realización de los objetivos y metas propuestas.

ANEXO 5. INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESARROLLO HUMANO

Se utiliza un formulario que consta de tres aspectos:

Primero: Dimensión Afectiva

Incluye las características de Cedes que identifican a los empleados con la autoconciencia, la autorregulación, la motivación y el compromiso.

Segundo: Dimensión Intelectual

En Cedes esta dimensión se caracteriza por la evaluación de la planeación, la toma de decisiones, la creatividad, la comunicación verbal y no verbal, eficiencia, eficacia, evaluación y control, el conocimiento del trabajo, la calidad del trabajo, la comprensión de situaciones.

Tercero: Dimensión Social

En Cedes en esta dimensión se evalúan las características de cooperación, empatía, resolución de conflictos, sensibilidad interpersonal y trabajo en equipo.

Para evaluar las características en cada una de las dimensiones, se tienen en cuenta cuatro indicadores cuantitativos y cualitativos, donde cada uno se considera independiente y se asigna solo uno a cada característica.

Estos indicadores son: Excelente, satisfactorio o bueno, aceptable o regular y no aceptable o deficiente, utilizando la escala nominal 10 puntos; para el análisis se emplea la escala porcentual, así

Indicador cualitativo	Indicador cuantitativo	INTERPRETACIÓN
Excelente	10 - 9.1	Supera los objetivos
Bueno	9.0 - 8.1	Logra totalmente los objetivos.
Regular	8.0 - 7.0	Logra parcialmente los objetivos
Deficiente	Menos de 7.0	Inaceptable para el logro de los objetivos

Cada aspecto o dimensión se totaliza y al final se obtiene la sumatoria de los tres determinando un puntaje total por cada empleado. Para interpretar el resultado se ubica en el intervalo correspondiente.

INTERVALO	CALIFICACION
100 - 91	Excelente
90 - 81	Bueno
80 - 70	Regular

Menos 70	Definición
----------	------------

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO O DE LA SOCIALIZACIÓN EN CEDES

En Cedes se inicia por la socialización por medio de una reunión general para aclarar conceptos y ampliar la información de tal forma que se concurre a la uniformidad de criterios para cada uno de los factores a evaluar. (Ver tabla No.

Evaluación del desarrollo humano de Cedes

Plan de Mejoramiento

Meta	Actividades	Indicador	Cronograma
Dimensión Afectiva			
Dimensión Intelectual			
Dimensión Social			

Autoevaluación

Comienza con la evaluación del plan de mejoramiento, para identificar áreas de mejoramiento. Se diligencia propiciando y fortaleciendo la percepción de sí mismo y por último se presenta una propuesta de plan a partir de los factores críticos detectados.

Evaluación del jefe inmediato

Paralelo a este proceso se hace la evaluación por parte del jefe inmediato, quien asume en forma analítica, con pensamiento constructivo, con respeto por los colaboradores, la evaluación como fuente de conocimiento y medio para fortalecer las relaciones.

Comisión de evaluación

Conformada por la gerencia, jefe de la unidad de gestión y jefe de gestión humana, es la misma comisión de elección para darle coherencia al proceso. La comisión con una perspectiva crítica, un pensamiento constructivo y consciente de la responsabilidad social, analiza la del colaborador, la del jefe inmediato y aporta en un tercer formulario una evaluación del colaborador, donde se integran los conocimientos de sí mismo, de su jefe inmediato y de la comisión, enfocada siempre al crecimiento personal permanente, fortaleciendo las dimensiones humanas y el crecimiento como equipo.

Entrevista.

Es el momento más importante como fuente de crecimiento y de retroalimentación, donde se comparten los resultados individualmente y se concierta un plan de mejoramiento.

Socialización y reconocimientos.

Termina el procedimiento con la socialización de los resultados y se otorgan los reconocimientos públicamente y por escrito a nivel individual o grupal de acuerdo al momento técnico vivenciado.

Retroalimentación.

Evaluación de todo el proceso por parte de las unidades de gestión y la junta directiva o comisión asignada, incluyendo las recomendaciones y apreciaciones de todos los empleados.

Periodicidad.

La evaluación del desarrollo humano se realiza semestral o anualmente, Las instrucciones para diligenciar el formulario, están contenidas en el instrumento, al igual que los conceptos para que identifiquen cada una de las características/dimensiones.

2. SISTEMA DE RECONOCIMIENTOS

Es imperativo para la empresa contar con gente emotiva, talentosa y empoderada. Gente que crea en sí misma, que reconozca sus posibilidades de desarrollo, su talento y su inteligencia y aproveche las oportunidades en beneficio propio y de Cedes .su empresa. Este es el reto y el camino a la competitividad. En este sentido, la transformación cultural comienza por asumir un cambio de actitud consigo mismo, con los demás y con el trabajo; esta es la gestión humana que se implementa en Cedes, porque se considera fuente de crecimiento personal y nutriente que le permitirá a Cedes ser cada día mejor y más competitivo. Este es un verdadero cambio de actitud empresarial porque verdaderamente no es impuesto, sino que transforma a cada ser humano de Cedes, en su actitud de aprender continuamente de sí mismo y de lo que lo rodea, en la posibilidad de contar con las condiciones necesarias para ser el arquitecto de su propio destino y adoptar una actitud proactiva frente a la vida.

Lograr que las personas de Cedes asuman esta actitud, precisa un trabajo planeado y orientado hacia el sentido trascendente ante la vida, implica también satisfacer las necesidades que impulsan al ser humano a trabajar. Las necesidades primarias o inferiores que incluyen las necesidades básicas (alimentación, aire, agua, descanso, vestido, techo, sexo) y de seguridad

(protección ante el peligro, estabilidad laboral, estabilidad económica), cuyos estímulos se encuentran en el medio ambiente laboral que proporciona el dinero para obtener bienes que permitan satisfacerlas. El otro grupo de necesidades superiores, guarda relación con la capacidad de realización, crecimiento personal y reconocimiento, donde los factores motivadores o satisfactorios no tienen relación directa con las funciones, pero sí con el significado y la trascendencia que cada ser quiera dar a su vida, con el desarrollo de sus potencialidades desde las dimensiones afectiva, intelectual, social y espiritual.

Reconocimientos no remunerados directamente

Son el conjunto de acciones explícitas de motivación realizadas por la organización, con el fin de valorar los esfuerzos, aportes y contribuciones especiales de todos los empleados al desarrollo personal y empresarial de Cedes. Con esto se persigue motivar a los colaboradores para potenciar y ayudar a descubrir aptitudes que aporten al trabajo, a generar actitudes positivas reflejadas en un mayor compromiso y responsabilidad.

En Cedes se busca incrementar los sentimientos de autoestima, competencia, responsabilidad profesional, pertenencia hacia la empresa, el crecimiento personal y aumento de la calidad de vida. El sistema de reconocimiento crea en Cedes la posibilidad de justipreciar individualmente y por equipos el logro.

Los principios básicos de este reconocimiento son los siguientes:

1. Cedes genera confianza, respeto, comunicación, atención a las necesidades del empleado y del equipo de trabajo.
2. Cedes en los reconocimientos no remunerados es justo, proporcionado y tiene en cuenta hacer reconocimiento cuando se realizan actos protocolarios o hechos institucionales.

3. Cedes en los reconocimientos no remunerados no afecta la política de remuneración colectiva como son los salarios por grados y niveles, cuando este tiene un valor económico.
4. Cedes en los reconocimientos no remunerados tiene en cuenta a todos los niveles de la empresa.

En general en Cedes se reconoce la creatividad, las cualidades que cada empleado demuestra durante el periodo evaluativo anual, el desarrollo humano, la permanencia en la empresa, los aportes para mejorar el trabajo. No se reconoce la rutina, la confrontación, el cumplir satisfactoriamente con el trabajo.

Los beneficios que ha proporcionado el sistema de reconocimiento de Cedes son los siguientes:

- Para los empleados, ayuda a satisfacer las necesidades de logro, ayuda a construir una cultura organizacional con libertad en la responsabilidad por el cumplimiento de los deberes, a satisfacer la autorrealización facilitando opciones y tiempo para adquirir capacitaciones que cualifiquen las competencias en el desempeño profesional y en las acciones personales, genera sentimientos de autoestima, identifica y valora sus aportes especiales al avance empresarial, contribuye al desarrollo humano y le da sentido trascendental a su trabajo.
- Para la empresa, ayuda a la mayor integración de los individuos y los equipos, contribuye a generar la cultura de trabajo en grupo, coadyuda a mejorar el clima organizacional, disminuye o elimina los costos de no

calidad, y va consolidando la estrategia de la calidad; para la comunidad, la satisfacción con un servicio de calidad.

Para Cedes estructurar y mantener vivo un sistema de reconocimientos es tarea compleja que involucra a toda la empresa. Requiere de todos sus integrantes en un permanente “ser cada día excelente profesionalmente, trascendiendo la calidad de vida y el desarrollo humano”, motivados, con espíritu de superación, responsabilidad y compromiso consigo mismo y con el proyecto empresarial.

1. ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

CEDES para fortalecer los cambios acelerados, la globalización, la competencia en mercados cada vez más abiertos, el tratado de libre comercio asumido por el país, las exigencias crecientes de los clientes, la complejidad de las organizaciones y la necesidad de crear un ambiente que sea capaz de asimilar en forma oportuna y efectiva todas las variables que actúan desde el entorno. El medio ambiente interno puede propiciar o no una reacción efectiva a estos cambios; esto crea la necesidad de evaluar el clima laboral de cedes, es por esto que La dirección articulándose con la junta directiva desde el origen institucional ha aplicado diversas actividades en el proceso de autoevaluación organizacional, teniendo en cuenta el momento empresarial por el cual se esté pasando, por lo tanto es pertinente socializar estos diseños que han sido de gran utilidad para el crecimiento institucional:

- Medición de la percepción de los empleados teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: estructura física, psicológica o carácter del ambiente organizacional, responsabilidad individual e impacto social,

remuneración y punto de equilibrio, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

- Auto diagnóstico del clima organizacional: se realiza de acuerdo al conocimiento que tiene el personal acerca de Cedes, su organización y sus objetivos, la evaluación técnica de cada profesional y el grado de desarrollo personal que desea alcanzar en la empresa.
- La responsabilidad social de Cedes se evalúa de acuerdo a las condiciones multiplicadoras de oportunidades de realización personal y grupal de los empleados. Lo cual ha permitido crear un clima organizacional ético, estético, de cooperación, de vinculación efectiva a la construcción permanente de relaciones sociales que sinergicen potencialidades, propicien la productividad en un escenario de satisfacciones de la labor realizada. La omisión de esta tarea indispensable alimenta el individualismo excluyente, la ineficiencia y la insatisfacción que empobrece las oportunidades de crecimiento dentro del mismo trabajo.
- Para Cedes el clima laboral familiar ha sido un instrumento adecuado para conocer las expectativas y opiniones de los empleados sobre el ambiente de trabajo y el impacto que estas opiniones tienen en el comportamiento laboral., con base en estas apreciaciones las directivas del Cedes analizan el impacto de estas opiniones y conjuntamente con otros indicadores de gestión, se constituyen en un instrumento de análisis para la transformación cultural y el clima organizacional. Se aborda en forma participativa brindando a cada funcionario y al equipo de trabajo la posibilidad de darse cuenta por si mismos de qué es lo que se está haciendo bien y qué aspectos concretos son los que se deben cambiar para mejorar su satisfacción frente a su quehacer, su desarrollo personal y el desarrollo empresarial de Cedes, pues Cedes confía en sus empleados y considera que el testimonio objetivo y subjetivo de ellos es suficiente para

conocer el diagnóstico de lo que sucede al interior de la empresa, además porque es claro para las directivas saber que las personas actuamos en función del significado que adquieren las situaciones para cada uno de nosotros y desde allí arrancan los cambios modificando regularmente la interpretación de la realidad y la misma realidad empresarial.

- La metodología que Cedes utiliza para reorientar el clima organizacional no es única, pero es requerimiento socializar algún procedimientos metodológico en este manual de calidad, veamos la siguiente:
 1. Plantear el problema
 2. Exponer los referentes conceptuales del evento, incluidas las preguntas de lo que se va a orientar
 3. especificar los objetivos
 4. Explicitar la metodología que en este caso resulta más adecuada al desarrollo de la situación vivida.
 5. Realizar con los interlocutores clientes internos o externos observaciones o entrevistas a profundidad conformando con ellos grupos focales, utilizando en este caso categorías deductivas tales como: significado del clima organizacional, diferencia entre cooperación y solidaridad, trabajo en equipo, relación entre compañerismo y amistad, diferencia entre empatía y simpatía, significado de productividad, de competitividad, de satisfacción laboral, confrontamiento del individualismo y lo colectivo .
 6. Construir categorías inductivas con base en lo aportando por los interlocutores.
 7. Interpretar resultados deduciendo alternativas
 8. Repetir observaciones y entrevistas e interpretaciones otra vez resultados.

9. Construir con los interlocutores los elementos centrales del clima organizacional de Cedes.

ANEXO 6. GESTION DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE CEDES

En Cedes el desarrollo sostenible está basado en el crecimiento de las interacciones humanas y en los diferentes procesos históricos; en este entramado de relaciones se ambientan los espacios de la cultura de donde emerge la posibilidad del ser social y del ser integral de los actores y protagonistas del Cedes , esto se evidencia y se visiona en las aptitudes y actitudes que demuestran en la realización de las competencias que exigen los proyectos y la organización laboral, teniendo en cuenta los cambios sociopolíticos, económicos, educativos, legales y culturales que se presentan.

Es importante reconocer que en el desarrollo sostenible de Cedes se han presentado desniveles , pero la visión siempre ha mantenido su proyección en los mismos seres sociales y en su ambiente laboral, puesto que Cedes ha tenido primacía sobre los individuos y los procesos laborales, como signo de madurez y responsabilidad de las empresas con vocación y ética social en la cual sus actores logran establecer un mayor vínculo con los factores históricos anhelando un crecimiento personal con camino hacia la calidad de vida.

En conclusión Cedes reinterpreta el desarrollo sostenible como un proceso de transformación resultante de la interacción humana, de la organización social que se cohesiona por la solidaridad con la formulación tácita de los valores y normas como pautas de comportamiento, de la cultura, de la tecnología para transformar el medio cultural, natural y social en un ambiente constructivo. Son pues estas

interacciones las que llevan a Cedes a la modificación del entorno y a los diferentes estilos de desarrollo para crear las condiciones de vida dignas. De allí que Cedes ha demostrado gran sentido de responsabilidad civil por la seria inversión a nivel ambiental y social para ejercer una función que si bien no sustituye al Estado en la educación técnica , ha demostrado armonía dando cumplimiento a las políticas estatales, con la sustentabilidad social, ambiental, económica de un buen negocio empresarial.

La sostenibilidad de CEDES se refiere prácticamente al desarrollo para el bienestar empresarial y del talento humano de todo el equipo de trabajo y de los clientes externos. Puede y debe ser practicada en forma duradera por las directivas responsables de la organización empresarial y por la comunidad educativa; referido como se ha dicho a la variable ambiental, a la relación sociedad - naturaleza – calidad de vida, la opción es lograr un cambio radical en nuestra misión como organización empresarial y comunitaria que cada día busca construir educación para el trabajo , para el desarrollo humano y para la justicia social.

Cedes ha determinado desde su base estructural propender permanentemente por la sostenibilidad social, la imagen de eficiencia y la sustentabilidad financiera, haciendo un esfuerzo conceptual e instrumental con fines de hacer factible la visión de una excelencia en la aplicación de la tecnología apropiada en las organizaciones del sector salud donde se observa el resultado final del producto transformado por nuestros actores.

Cedes al cumplir 10 años verifica un impacto en la participación de la construcción de una justicia social, de un desarrollo humano, de una educación para el trabajo que trasciende un difícil pero irreversible paso; ya no para afirmar el paradigma que da prioridad al crecimiento económico, a la rentabilidad social y ante todo a la expansión del mercado como fuentes generadoras de equidad, sino

de una vez para enfrentar los intereses que inducen a marginar los perfiles de los técnicos en salud. Es así como se inicia en Cedes la sustentabilidad en el nuevo milenio o en el siglo XXI, emprendiendo un largo camino en la vida empresarial, pública y privada, porque va comprendiéndose el impacto en la necesidad de supervivencia institucional que le exigen las legislaciones actuales como son: el decreto 3616 del 10 de octubre de 2005 o de los cinco nuevos perfiles del personal técnico del sector salud., el decreto 933 de 2003 o de certificación de competencias laborales, el documento 2945 del Compes donde el SENA debe articular la oferta educativa técnica y tecnológica., Porque Cedes ha invertido de manera seria en la sostenibilidad, aumentando la competitividad, volviéndose más eficiente y ecoeficiente, así mismo ha mejorado su imagen por la interacción que se origina con los sectores poblacionales donde Cedes dirige sus servicios o productos.

Cedes en la sostenibilidad social, ha generado procesos de desarrollo a escala humana por la base estructural de la corriente de pensamiento que estratégicamente ha demostrado la gerencia de esta empresa, la unidad de gestión de relaciones públicas y mercadeo igualmente ha realizado esfuerzos para trascender las ciencias sociales y humanas, planteando una noción de modernidad, construida a nuestro modo de ver, desde el inicio de Cedes, en donde la mayor aspiración empresarial respaldado en nuestro lema ha sido el pleno despliegue de las facultades para crear, obrar con alegría, con amor, con tesón hasta alcanzar el pleno gozo de la existencia empresarial, una empresa forjada en el amor permanente por la acción laboral y afirmando en sus directivas el poder de la razón y la sensibilidad por el progreso y el mejoramiento continuo.

Cedes también ha demostrado un desarrollo sostenible basado en la solidaridad, cooperación, camaradería, conocimiento, justicia, equidad y calidad de vida. En Cedes se ha considerado que la ampliación de las capacidades del ser humano tiene importancia directa e indirecta para conseguir el logro de sus metas, el

desarrollo humano, el resultado de sus competencias laborales, buscando entonces, el estímulo de la productividad, el bienestar social, la calidad de vida y el crecimiento. Todas estas perspectivas han dado a Cedes confianza, han dinamizado el compromiso de los clientes externos e internos por la multiplicación de las acciones coordinadas en las políticas públicas, alcanzar mayor eficiencias de los mercados y en conclusión en el progreso socioeconómico, en la libertad, en la dignidad humana, en las relaciones con las organizaciones de la sociedad. Puesto que este marco está conformando la racionalidad y responsabilidad social de todos los actores que han permitido la estructuración y formalización de una solidaridad contractual que aparece de un acuerdo o convenio entre las instituciones sociales que buscan desarrollo social desde sus propias misiones y objetivos que han permitido resolver problemas de irracionalidad económica y han entrado a dar solución a las dificultades de las comunidades, lo cual visiona a Cedes como empresa de carácter educativo y social, dirigida por una gerencia social, que cambia el paradigma del individualismo por compromisos pluralistas exigidos por la sociedad del nuevo milenio o siglo XXI

Entonces Cedes en su preocupación por el desarrollo sostenible exigido por las acciones de la actual política pública que fomenta la inversión en infraestructura básica, el conocimiento en la adaptación a la seguridad social, la transformación permanente de la educación y la aplicación de la tecnología apropiada, dejando planteada la importancia de la diferenciación entre el crecimiento y el desarrollo. Cuando en Cedes trascienden los componentes esenciales incluso en lo económico se ha buscado la redistribución del mercado en otros municipios y departamentos de Colombia, aunque esto genere un esfuerzo colectivo de la junta directiva, y de las condiciones de vida que favorecen la generación de ambientes saludables, propicios para el progreso familiar, comunitario y la justicia social como lo plantean las nuevas concepciones del desarrollo humano. Pues para Cedes siguen siendo primordiales los objetivos de mejorar la vida de las

personas, en buenas condiciones, en libertad para disfrutarla, la prestación de un gran servicio en busca de mejorar la esperanza de vida, el crecimiento económico y por ende el éxito en la reducción de la pobreza.

Cedes, en el desarrollo sostenible se ha identificado con la economía solidaria porque es en forma óptima la defensa del más genuino avance del potencial humano, es parte de su visión integral porque pone en relieve el rol de la educación, el aprendizaje por la experiencia y la formación tecnológica como agentes determinantes en las condiciones de posibilidad de la producción.

El desarrollo a escala humana con el cual Cedes se sigue identificando es el que incluye todas las dimensiones humanas espirituales, intelectuales, afectivas y desde luego, también están las materiales del ser humano; el mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar más la calidad de vida de las personas, entendida la calidad de vida para Cedes como necesidades fundamentales, definidas por las categorías existenciales de ser, tener, hacer, estar y las axiológicas de afecto, libertad, identidad, creación, participación, entendimiento y protección.

Para Cedes, el producto de la cultura institucional ha sido determinante, en el proceso educativo, en los análisis, en las investigaciones, en las acciones de meditación, en la ejecución de los procedimientos técnicos de los sistemas curativos en salud, la prevención, los esquemas de salud, en general, en la relación de cada uno de los actores consigo mismo, en relación con el grupo social y con el ambiente, dependiendo de las circunstancias de lugar y de tiempo.

Cedes incorpora a los clientes internos y externos al desarrollo sostenible, invitándolos a gozar a plenitud las opciones que ofrece la vida, la salud, la educación, el entorno saludable, los bienes materiales que acompañan el crecimiento económico y los derechos humanos, como democracia y libertad. Superando de una vez por toda la concepción de desarrollo como crecimiento

físico o material e inscribiendo nuestro hacer gerencial en una visión más compatible con la sostenibilidad de la sociedad pensada y construida por los mismos ciudadanos.

En Cedes se ha contextualizado el reflejo de los éxitos y de los fracasos de acuerdo al resultado de las políticas de salud que diariamente incursionan en el progreso de la equidad, en el acceso a los bienes servicios, en la integración de la salud, en el desarrollo humano a la política pública, a la garantía del acceso a los servicios de salud y en promover y proteger la salud por parte de las acciones que generan los productos educativos de Cedes. Estas condiciones y concepciones hacen parte del empresarismo que en Cedes ha generado la gerencia social, la innovación, la tecnología, el mercadeo, las políticas sociales, la redistribución geográfica de los proyectos, la búsqueda incansable de nuevas oportunidades de formación técnica y de desarrollo de potencialidades para crear un capital social y así, garantizar una óptima calidad en los proyectos de servicios educativos, de salud y sociales.

Cedes también ha invertido en la formación, en la inversión en obras de proyección social que dignifican, que transforman el capital humano y el desarrollo social, permitiendo:

- a. Avanzar en procesos de cambio de los sistemas de salud a través del cumplimiento de los contratos de participación social brindando orientación a las ligas de usuarios, a las veedurías ciudadanas, a los consejos municipales y a la intersectorialidad con las empresas públicas, privadas, mixtas, organizaciones no gubernamentales, organismos e instituciones nacionales, se han constituido en la fuerza impulsora y facilitadora en la provisión de mejores condiciones de vida.
- b. Reclamar la voluntad y contribuir a acrecentar la capacidad rectora del direccionamiento de las secretarías de educación, salud, Sena, por

parte del estado, indispensables en la recuperación del protagonismo de la sociedad civil, en la garantía del acceso de la totalidad de la población a los servicios ganando para la misma cada vez más universalismo de los sistemas de salud.

- c. Hacer del sector educativo y de salud, de sus instituciones y empresas un espacio de re-construcción de ciudadanía y de construcción del tejido social.
- d. Incrementar la solidaridad para corregir las inquietudes del gasto en salud que no ha permitido resultados más contundentes en los subsidios para los de menores ingresos o que carecen por completo de ellos, por lo tanto, se les cierra toda oportunidad en los sistemas de salud, pues Cedes con la solidaridad desea superar la concentración de la riqueza y del ingreso.
- e. Poner en relieve los principios rectores de la reforma de los sistemas de salud, a saber: calidad, con la puesta en práctica de las acciones que concluyan con la habilitación, certificación, para cumplir con los requisitos esenciales en el funcionamiento, acreditación y certificación de los procesos educativos, sociales, proyectos especiales, investigativos, fortaleciendo la equidad, la participación social, la eficiencia, la sostenibilidad y la efectividad empresarial.
- f. Avanzar en la promoción de la salud, aumentando las oportunidades, con el fin de hacer una elección de estilos de vida saludables para lo cual se requiere proporcionar información, educación para la salud y mejora de las capacidades para desenvolverse en la vida cotidiana.

ANEXO 7. CRITERIOS DE INGRESO PARA EL PERSONAL DIRECTIVO Y PROFESIONAL DEL CENTRO DE EDUCACIÓN EN SALUD CEDES

1. Requisitos que se exigen para contratar el personal de Cedes: EL CENTRO DE EDUCACION EN SALUD CEDES, ha definido como políticas de calidad para la gestión del desarrollo humano teniendo en cuenta las distintas visiones paradigmáticas, considerando a las personas que interactúan en sus escenarios laborales como seres sociales y culturales. Siendo las personas los principales actores de su desarrollo, y proponiendo los siguientes requisitos para el ingreso de los Directivos y el personal profesional:

1. Procedimiento de selección

La selección del cliente interno en Cedes consiste en la evaluación de la hoja de vida de cada uno de los candidatos teniendo en cuenta el potencial que corresponda a los propósitos de realización personal y técnica que requiera el Cedes. Este proceso consta de:

1.1. Convocatoria: En Cedes se hace búsqueda de quienes puedan cumplir con el perfil requerido, se determinan las fuentes donde pueda obtenerse la información necesaria. Las fuentes a las cuáles se puede acudir son:

La Junta directiva, los demás trabajadores de la empresa, las universidades, otros centros de educación formal y no formal, instituciones pertenecientes al sector, avisos en prensa que especifica el perfil del colaborador y el del cargo, identificación, dependencia, gestión básica, áreas de resultado, requisitos académicos, experiencia, salario y tipo de contrato.

Si es una convocatoria interna se entrega a los aspirantes los requerimientos y se verifica la disponibilidad, si es externa se ubica en las carteleras de Cedes, se

remite a los centros de educación y de requerirse una publicación en prensa conviene resumirla por los costos que representa.

En Cedes al acudir a las fuentes es indispensable el conocimiento de los perfiles del cargo y del empleado, que deben identificar cada uno de los parámetros para constatarlos con los requisitos a cumplir por los candidatos, así como sigue: La descripción del cargo y los requisitos del candidato ojala bien explicitados, excepto los distintivos de la inteligencia emocional que son iguales para todos ya que expresan los valores y la cultura organizacional.

1.2. Proceso de selección: Es un procedimiento personalizado por medio del cual una unidad de gestión o comisión escoge al empleado pero la gerencia siempre debe estar informada y debe haber aprobado esta gestión, así sea decisión autónoma de jefe de la unidad de gestión que requiere el empleado, puesto que le da soporte técnico científico. Este es uno de los pasos más importantes ya que de la decisión tomada depende el ingreso de personas con el perfil demandado que garantice el éxito del sistema integral de gestión. Para Cedes es de vital importancia analizar entonces cuáles son sus valores y si coinciden con los de la organización, identificar los distintivos de la inteligencia emocional que determinan la puerta de entrada. Para ello es necesario evaluar las hojas de vida, realizar entrevistas preliminares, aplicar una serie de pruebas técnicas y test de personalidad que permitan obtener resultados más confiables.

La selección cuenta de cuatro fases así:

Primera fase: Estudio de las hojas de vida de acuerdo con los requisitos establecidos para cada cargo; para evaluar éstos parámetros una entrevista

preliminar es lo más acostumbrado en Cedes. Un segundo momento es una entrevista individual con el jefe de la unidad de gestión y la comisión de selección con el propósito de verificar el perfil empresarial.

Segunda fase: Evaluación de las competencias que cada cargo exige relacionadas con conocimientos y habilidades específicas que se pueden evaluar mediante la aplicación de una prueba técnica y una entrevista con la comisión para cargos de dirección.

Tercera fase: Es el estudio psicológico que requiere de un profesional del ramo. Este estudio debe realizarlo quien inició la selección porque los informes obtenidos en la entrevista grupal servirán de apoyo a la aplicación de los test requeridos para identificar los distintivos de la inteligencia emocional no detectados en el primer momento; sirven así mismo para fortalecer el conocimiento de las habilidades específicas del cargo. Si los resultados son positivos, se procede a la visita domiciliaria si se considera necesario realizarla, que es la siguiente fase.

Cuarta fase: Visita domiciliaria con el propósito de evaluar el entorno familiar y social del candidato e integrar el conocimiento de individuo como un todo.

2. MODALIDAD DE CONTRATACIÓN AL PERSONAL DIRECTIVO Y PROFESIONAL DE CEDES

En Cedes el personal Directivo, está conformado por cinco profesionales, con contrato **a termino indefinido** y trabajan tiempo completo, 48 horas semanales en horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. De lunes a sábado, cuentan con vinculación a seguridad social, pensión, afiliación a riesgos profesionales. Como se aprecia en el instrumento cada fase tiene un puntaje máximo y un mínimo como condición para continuar en la siguiente fase. Los aspirantes que no alcancen el puntaje

mínimo fijado terminan la selección y quien obtenga el mayor puntaje en todas las fases es el seleccionado. Terminado este procedimiento se envía comunicación a todos los participantes, informándoles el resultado y agradeciendo la atención por haber participado en el proceso de selección.

Contratación: El Cedes para formalizar la contratación exige el cumplimiento de los requisitos de admisión contemplados en el contrato de trabajo de CEDES. Los funcionarios de CEDES son contratados de diferentes modalidades, y con vinculación a seguridad social, pensión, caja de compensación familiar y afiliación a riesgos profesionales:

- ❖ Contrato a término indefinido, modalidad tiempo completo, se trabajan 48 horas semanales, modalidad medio tiempo, se trabajan 24 horas semanales en el horario requerido por la actividad académica que se está ejecutando.
- ❖ Contrato a término indefinido se contrata al personal con una experiencia mayor de 5 años en la institución con modalidad de tiempo completo trabajando 48 horas semanales y medio tiempo trabajando 24 horas semanales, en horario de acuerdo a la necesidad laboral.
- ❖ Contrato a término fijo se realizan contratos por un periodo inferior a un año con modalidad de tiempo completo trabajando 48 horas semanales, y modalidad de medio tiempo trabajando 24 horas semanales en horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. durante la teoría y en la práctica de acuerdo al horario concertado en el campo de práctica.
- ❖ Contrato por prestación de servicios se realiza este contrato a personal docente que requiere específicamente para algunas unidades temáticas de los programas de auxiliar en salud.
- ❖ Contrato por hora cátedra se realiza ocasionalmente en unidades temáticas que requieran un profesional o especialista de del área de la salud esporádicamente.

ORGANIZACIÓN DE CARGOS DOCENTES EN LAS DIFERENTES SECCIONALES DE CEDES:

❖ **PROGRAMA AUXILIAR EN ENFERMERIA:** Cuenta con:

Una coordinadora del programa que es profesional de enfermería, un profesional del área social (Trabajador social, psicólogo, sociólogo, profesional de desarrollo familiar, etc.), dos enfermeras para la teoría y una enfermera por 10 alumnos para la práctica, además en este programa se contrata por horas cátedras a personal tecnólogo en atención pre hospitalaria para los módulos específicos de emergencias y primeros auxilios; igualmente se contratan profesionales de otras áreas cuando la estructura curricular lo amerita.

❖ **PROGRAMA AUXILIAR EN SALUD PUBLICA:** Cuenta con:

Una coordinadora del programa que es profesional de enfermería, un profesional del área social (Trabajador social, psicólogo, sociólogo, profesional de desarrollo familiar, etc.), dos enfermeras para la teoría y una enfermera por 10 alumnos para la práctica, además en este programa se contrata por horas cátedras a personal tecnólogo en atención prehospitalaria para los módulos específicos de emergencias y primeros auxilios; igualmente se contratan profesionales de otras áreas cuando la estructura curricular lo amerita.

❖ **PROGRAMA AUXILIAR EN SALUD ORAL:** Cuenta con:

Una coordinadora del programa que es profesional de Odontología, un profesional del área social (Trabajador social, psicólogo, sociólogo, profesional de desarrollo familiar, etc), dos odontólogos para la teoría y un odontólogo por 10 alumnos para la práctica, además en este programa se contrata por horas cátedras a personal tecnólogo en atención prehospitalaria para los módulos específicos de

emergencias y primeros auxilios; igualmente se contratan profesionales de otras áreas cuando la estructura curricular lo amerita.

❖ **PROGRAMA AUXILIAR EN SERVICIOS FARMACEUTICOS:** Cuenta con:

Una coordinadora del programa que es profesional en regencia de farmacia, un profesional del área social (Trabajador social, psicólogo, sociólogo, profesional de desarrollo familiar, etc), un regente y un químico farmacéutico para la teoría y un regente por 10 alumnos para la práctica, además en este programa se contrata por horas cátedras a personal tecnólogo en atención prehospitalaria para los módulos específicos de emergencias y primeros auxilios; igualmente se contratan profesionales de otras áreas cuando la estructura curricular lo amerita.

❖ **PROGRAMA AUXILIAR ADMINISTRATIVO EN SALUD:** Cuenta con:

Una coordinadora del programa que es profesional en administración, un profesional del área social (Trabajador social, psicólogo, sociólogo, profesional de desarrollo familiar, etc), un administrador y cuando la estructura curricular lo requiere se contrata por hora cátedra medico o enfermera auditora, ingeniero de sistemas, para la teoría y un administrador por 10 alumnos para la práctica, además en este programa se contrata por horas cátedras a personal tecnólogo en atención prehospitalaria para los módulos específicos de emergencias y primeros auxilios; igualmente se contratan profesionales de otras áreas cuando la estructura curricular lo amerita.

Procedimiento de inducción.

Cuando en Cedes ingresa un empleado del procedimiento de inducción o socialización comprende el informe sobre el portafolio de servicios de la empresa, se familiariza con todas las personas que conforman la organización, con su cultura, valores, credo, objetivos, políticas, filosofía, y demás normas institucionales, se le realiza la ubicación en la planta física de la sede principal y de la sede seccional donde se desempeñará.

Cedes con este procedimiento trata de crear relaciones entre su propio proyecto de vida y el empresarial para responder exitosamente a ambos, buscando la mayor satisfacción; así el nuevo trabajador tendrá muy claro lo que espera y deben esperar de él en cuanto al logro de resultados en su cargo y en su crecimiento como persona. La responsabilidad de la inducción es del jefe de la unidad de gestión asignada, de la dirección y la administración o jefe de gestión humana.

Es un procedimiento donde Cedes entrega muchos datos, por lo tanto se ha hecho necesario asegurar los papeles de trabajo en el archivo magnético, físico central o de la sede principal, en el archivo de gestión, algunos en el archivo histórico, de tal manera que pueda recurrirse a ellos una y otra vez. Para ello se ha diseñado el manual de convivencia para el empleado con información general sobre la empresa y exclusivo para los diferentes cargos y perfiles ocupacionales que requiere el Cedes. La labor de aprendizaje que aquí se emprende tiene una duración de dos meses y al final se efectúa una evaluación del plan de trabajo y del desarrollo humano con el propósito de elaborar planes de mejoramiento haciendo énfasis en los puntos críticos. Tal estudio corresponde al jefe inmediato y en una entrevista con la comisión de selección se comparten los resultados y se informa en la reunión gerencial. De esta manera queda abierta la posibilidad para la resocialización de todos los colaboradores - nuevos y antiguos – que se convierte en una acción permanente por medio de la convivencia, la participación y vivencias de cada una de las actividades sociales que son compartidas en forma periódica y en fechas especiales.

OTROS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE CEDES.

CEDES como empresa del siglo XXI ha enfrentado un momento de grandes retos, debido a los frecuentes cambios políticos, sociales, educativos, económicos y culturales que directamente han definido el perfil de responsabilidades frente a los problemas y expectativas de la comunidad ; es por esto que Cedes ha requerido innovar y crear para su supervivencia en un escenario crítico de cambios paradigmáticos a nivel social, haciendo posible la coincidencia entre los proyectos individuales y socio-empresariales, y el desarrollo de potencialidades que incrementan la satisfacción por lo que CEDES es y hace.

Cedes ha requerido como institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano, construir un capital humano que cambie el ser y lo integre a una dinámica de liderazgo. El éxito de Cedes ha dependido de la forma como sus empleados o colaboradores se incorporan en proyectos motivacionales, plenos de ilusiones, percibidos como propios, también utópicos, pero claro está, una utopía que sinergiza conocimientos y voluntades para el logro de las metas, para alcanzar los mayores niveles de excelencia, en conclusión la utopía social le ha servido a Cedes para aprender a caminar, para vencer la resistencia a los cambios, como fuerza opositora del progreso respaldado por el trabajo realizado. Por lo tanto, Cedes ha impuesto nuevas filosofías corporativas, formas diferentes de gerencia y de configuración de las organizaciones. La Junta directiva y el equipo de trabajo hemos aprendido a comprender la necesidad impostergable de proyectar el futuro con una sólida formación del talento humano y habilitar así su producción estética para la generación de respuestas positivas a los retos sociales.

En el desarrollo de potencialidades Cedes reconoce que el crecimiento individual sólo lo puede determinar cada persona, y Cedes contribuye a ofrecer un ambiente en el cual se abren los espacios para los proyectos de vida de su equipo laboral en concordancia con el proyecto de vida empresarial. En esta medida Cedes entiende el desarrollo del ser, que lo ha llevado a emprender y evaluar acciones relacionadas con lo que él es, sabe y hace.

Cedes utiliza dos variables críticas para ejecutar un trabajo sistemático: La calidad del conocimiento y la productividad del conocimiento, de las cuales depende como es obvio, la capacidad de rendimiento y tal vez la supervivencia de su contexto laboral.

A Cedes este conocimiento le facilita el saber hacer y el saber ser, para realizar una participación consciente, para saber cooperar, comprender actitudes, motivar y liderar la organización. Un egresado en Cedes será de ahora en adelante una persona formada en lo que ha aprendido a aprender y durante toda su vida queda con el compromiso de continuar aprendiendo, en su desempeño podrá involucrarse en una administración participativa, en una toma de decisiones teniendo en cuenta lo que les delegue su jefe inmediato, lo cual solo es posible con personas preparadas por Cedes, puesto que

Se orienta esta responsabilidad no como una asignación, sino como el reconocimiento a la capacidad de alguien que está en condiciones de hacer las cosas bien.

En general en Cedes el equipo de trabajo posee la energía y motivación para sentirse vivo, para crecer, con capacidad de experimentar con gozo el transitar por la vida, es por esto que para Cedes es de vital importancia que cada miembro del equipo se conozca así mismo, que conserve un buen estado de su salud por medio del autocuidado, con una actitud de aprendizaje y de compromiso ante la vida y sentido trascendental ante el trabajo.

Para Cedes trabajar en esta dirección ha tenido que hacer esfuerzos innovadores, propiciando espacios para promocionar la creatividad; asumiendo la creatividad con los diversos significados que existen de esta, referentes a la innovación, genialidad, originalidad, descubrimiento, revelación, entre otros, agregando las condiciones de posibilidad de realización personal, familiar y social en una actividad, proyecto o propósito individual o colectivo.

Con la creatividad CEDES ha alcanzado la autenticidad, porque los seres auténticos han logrado la identidad, es decir, han potencializado la inteligencia como una construcción, como una facultad del intelecto puesta al servicio de los demás, permitiendo razonar, explicar, comprender y con estos recursos se pueden superar las limitaciones, debilidades, frustraciones, y transformarlas en habilidades.

Los espacios de creación de Cedes están en cada uno de los cargos que cada empleado adelanta en la empresa, agudizando el intelecto, convirtiendo el quehacer en algo motivante, porque en esta actividad están dadas las posibilidades reales de crecimiento, superación y proyección. Lo cual ha ayudado para que Cedes gane en autenticidad, a ganar autonomía, a trascender en todas las dimensiones humanas.

En Cedes el equipo de trabajo se ha comprometido con la creatividad, elaborando un plan de mejoramiento que apunta al fortalecimiento y la consolidación del proyecto laboral. Este plan parte de valores y principios individuales, de la formulación de la visión, misión y objetivos, análisis de las dimensiones del ser a partir de la autoevaluación, priorización de los factores críticos, la definición de estrategias que contribuirán al fortalecimiento y la consolidación organizacional. El plan de acción se construye basado en metas, actividades, indicadores y al cronograma. Los indicadores se definen de tal forma que se pueda proceder a hacer seguimiento y efectuar ajustes frente a las desviaciones en los resultados;

estos planes son la base fundamental para dar inicio a la evaluación del desarrollo humano.

EVALUACION DEL DESARROLLO HUMANO DE CEDES

La evaluación del desarrollo humano en Cedes es un largo prospecto formativo que va desde el ingreso a la institución hasta el retiro; teniendo en cuenta los seguimientos y la consolidación de los aspectos auténticos de la personalidad de cada empleado. Teniendo en cuenta la comprensión, el manejo de las emociones, es decir, el desenvolvimiento de lo afectivo-cognitivo mediatizado por la predisposición biogenética y el medio cultural; lo cual apunta al proceso de construcción del ser íntegro en el que se conjugan creativamente las dimensiones espirituales, intelectuales, afectivas y materiales; cruzando lo personal y lo social como claves para la realización.

Así obtener un equipo de trabajo con el óptimo perfil empresarial, permitiendo elevar la calidad de vida; por lo tanto Cedes ha definido realizar evaluaciones periódicas y conoce los avance en el tiempo oportuno.

Esta evaluación ha sido concebida en Cedes como la fuente de crecimiento, de aprehensión de conductas innovadoras y con un profundo respeto por las personas que asumen las responsabilidades empresariales. El objetivo de Cedes es entonces, valorar la gestión humana como medio para poder visualizar con mejor criterio, estrategias que sigan liberando la creatividad e inteligencia emocional de los empleados y así conseguir el compromiso necesario que surja de una nueva realidad donde se satisfagan las necesidades y expectativas organizacionales.

3. CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESARROLLO HUMANO EN CEDES

El CEDES evalúa el desarrollo humano basado en las dimensiones afectivas, intelectuales y sociales para contribuir a que cada persona siga creciendo y empiece a trascender en la medida en que refleje su propia realización en los demás. La dimensión afectiva: entendida como la relación consigo mismo para percibir la vida mediante el dominio de los impulsos, los deseos, los miedos, las emociones, los sentimientos, los afectos y las tendencias. La inteligencia emocional en CEDES se ha evaluado teniendo en cuenta el sentir, el entender y el aplicar el poder y la agudeza de las emociones. La dimensión afectiva, en Cedes se ha evaluado teniendo en cuenta el crecimiento de las personas, las probabilidades de sentirse satisfecho dándole trascendencia y sentido a la vida.

3.1. Las características que conforman la dimensión afectiva o la inteligencia emocional en la evaluación del talento humano en CEDES

Tiene en cuenta los siguientes parámetros:

3.1.1. Autoconciencia: Se evalúa teniendo en cuenta la habilidad para reconocer y entender las emociones, el estado de ánimo, los impulsos, así como su afecto por los demás. Se tiene en cuenta que en la autoestima, demuestre confianza en sí mismo, que cuente con criterio propio para autoevaluarse teniendo en cuenta la realidad, consentido de humor autocrítico, manejo de situaciones, reconocimiento de fortalezas, debilidades y con capacidad para solicitar ayuda en el momento apropiado, despliegue de valores y un proyecto de vida realizable.

3.1.2. Autorregulación: Se evalúa en la persona la destreza para controlar o dirigir impulsos y estados de ánimo. Se propende por la reflexión y el pensamiento; se identifica por la confiabilidad, la integridad, la apertura al cambio y la capacidad de decir no.

3.1.3. Motivación: Se evalúa en la persona la predisposición a lograr metas con energía y persistencia. Para Cedes una persona está motivada cuando siente un fuerte impulso hacia el logro, cuando demuestra optimismo incluso frente al fracaso y frente a su realización personal.

3.1.4. Compromiso: Se evalúa la destreza para entender y comprometerse con los resultados de la empresa, identificándose el compromiso con los valores, las actitudes el interés y la disposición para el cumplimiento de la visión.

3.1.5. Las características de la evaluación de la dimensión intelectual

Se refieren a la interacción de la persona con la naturaleza y el medio ambiente, verificando la interacción de las personas con el conocimiento de las teorías que deben ser aplicadas para mejorar el trabajo, haciendo uso de la creatividad, la percepción, la voluntad, la atención, el pensamiento, el razonamiento analítico, sistémico, inductivo y deductivo para contribuir al desarrollo tecnológico. Cuando se evalúa esta dimensión Cedes logra medir y evaluar la capacidad para desempeñarse como operativo o profesional en un área específica de cada una de las unidades de gestión a nivel técnico, administrativo o gerencial. Para evaluar la dimensión intelectual del talento humano, Cedes ha diseñado los siguientes parámetros:

1.Planeación: Se evalúa la planeación proyectada en el tiempo y en el espacio de cada uno de los empleados asignados en las diferentes unidades de gestión , se realiza el análisis de la productividad de las acciones pasadas, se detectan sus causas y sus consecuencias respectivas que permiten a la persona anticiparse de manera consciente y voluntaria al futuro, para responder a los acontecimientos venideros mediante la definición de acciones que orientan los esfuerzos hacia la consecución de resultados y objetivos específicos. Incluye la toma de decisiones, valorándola como un recurso para discernir con claridad la información, seleccionar la mejor opción teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

2. Comprensión de situaciones: Para la resolución de problemas con sensatez, se evalúa en el talento humano la calidad en el trabajo, la medición del factor de la calidad en términos de contenido, exactitud, condiciones, plazo establecido y presentación de condiciones normales.

3. Creatividad e Innovación: Se evalúa el ingenio, la capacidad para crear ideas nuevas y proyectos.

4. Comunicación verbal y no verbal: En Cedes se evalúa la capacidad de las personas para escuchar, comprender y expresarse, el intercambiar información a través de signos no lingüísticos y del paralenguaje.

5. Eficiencia: Se evalúa el atributo para poner en práctica nuevas ideas, métodos, estrategias y proyectos que conduzcan a la optimización de los recursos.

6. Eficacia: Se evalúa en Cedes la habilidad para combinar armónicamente y con calidad la estructura administrativa, los procedimientos, el talento humano, los recursos físicos, administrativos y financieros para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Se evalúa y se hace control, se revisa la capacidad para verificar y analizar el desarrollo y grado de ejecución de las actividades y planes para aplicar los correctivos y ajustes necesarios.

7. Conocimiento del trabajo: Se evalúan los conocimientos, métodos y teorías relacionados con la profesión y el trabajo asignado por la unidad de gestión correspondiente.

Las características que conforman la dimensión social se evalúan en Cedes valorando la actuación en relación con la familia, con el equipo de colaboradores y la sociedad en general, en Cedes se evalúa la inteligencia social e interpersonal teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

La cooperación: Se evalúa la actitud de un pensamiento solidario.

La empatía: Se evalúa la habilidad para entender la apariencia emocional de los demás, tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales. Sus distintivos son la capacidad para fomentar y retener el talento, la sensibilidad intelectual y el servicio a los clientes.

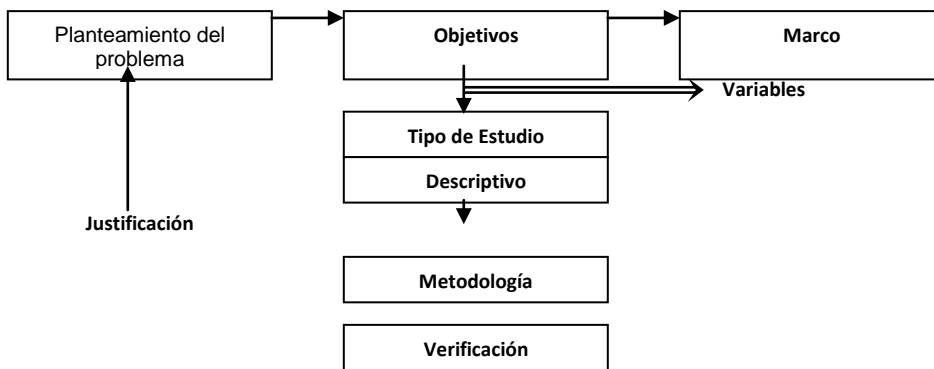
La resolución de conflictos: Se evalúa la destreza para mejorar las crisis y transformarlas en beneficios.

Sensibilidad interpersonal: se valoran el respeto por los sentimientos y los estados emocionales de las otras personas, se aprovecha esta característica para hacerse entender en sus comunicaciones, lograr las actitudes positivas, transmitiendo la confianza y seguridad a las demás personas. .

Trabajo en equipo: Se evalúa el despliegue de las actitudes relacionadas con la comunicación, la persuasión, la negociación, la confianza, la empatía y el mantenimiento de relaciones para lograr conjuntamente la realización de los objetivos y metas propuestas.

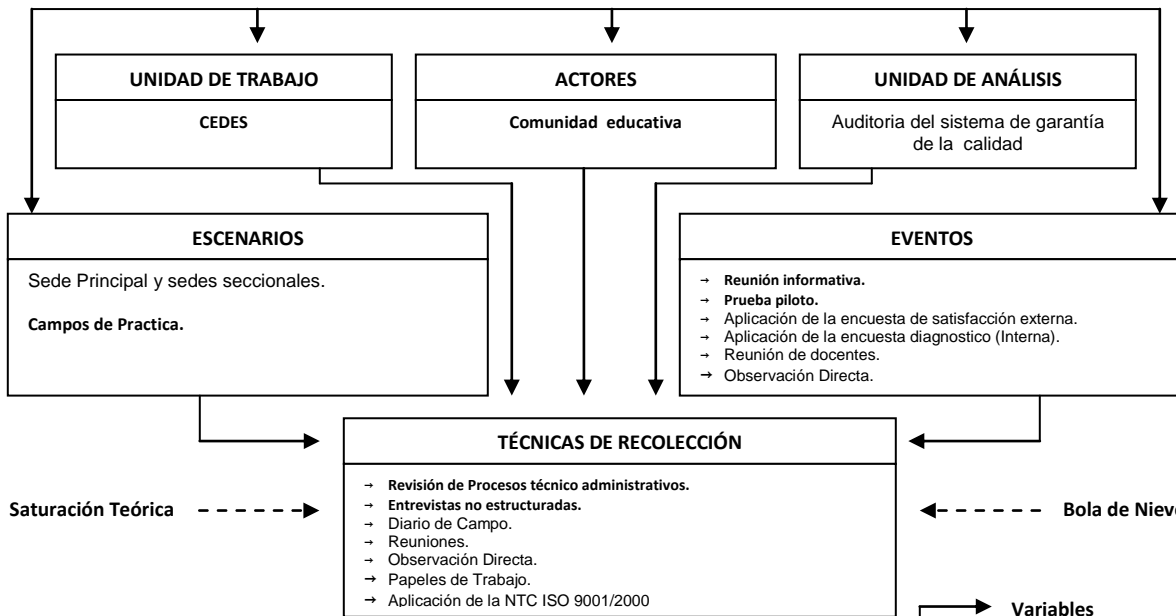
Flujograma Del Diseño Metodológico

CONCEPTUALIZACIÓN



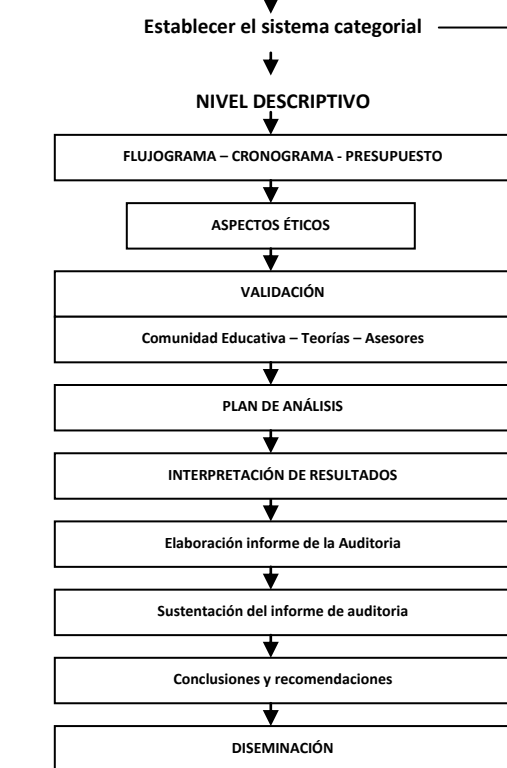
AUDITORIA EN SISTEMA DE GARANTIA DE LA CALIDAD CEDES

ASPECTOS METODOLÓGICOS

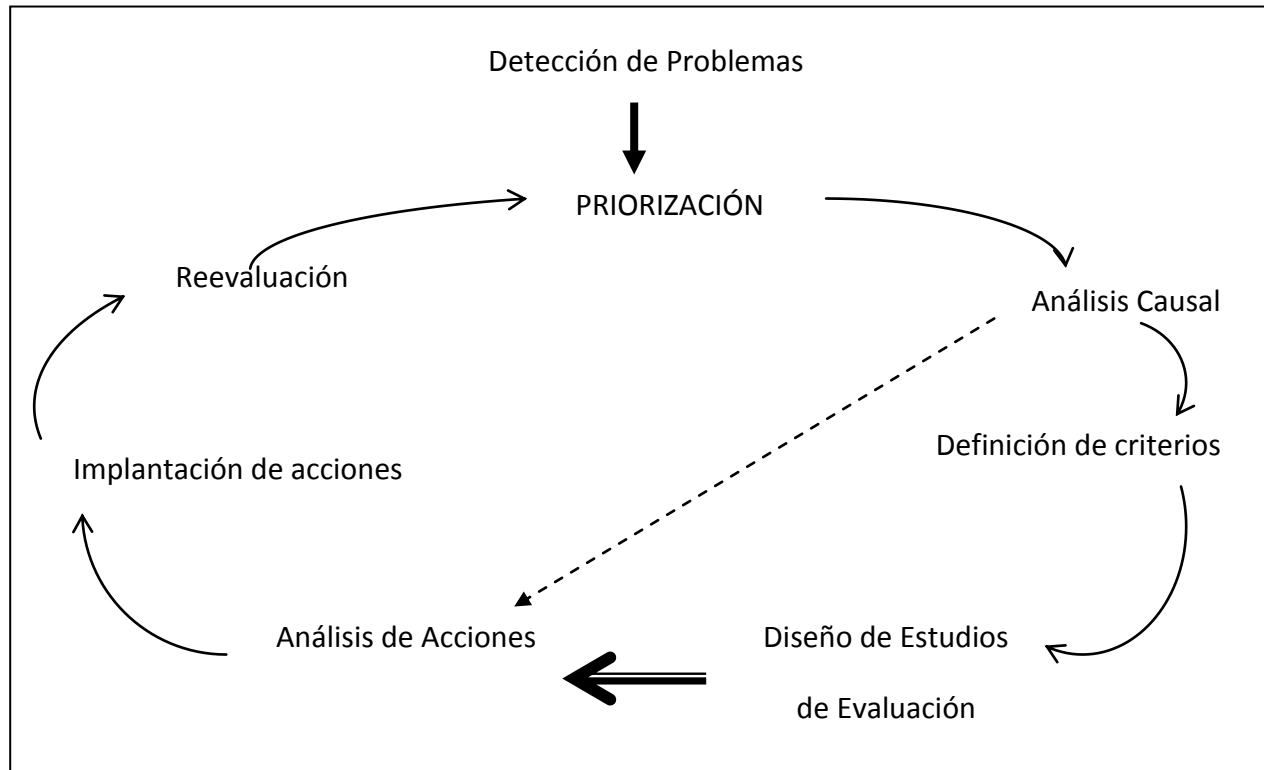


PLAN DE ANÁLISIS

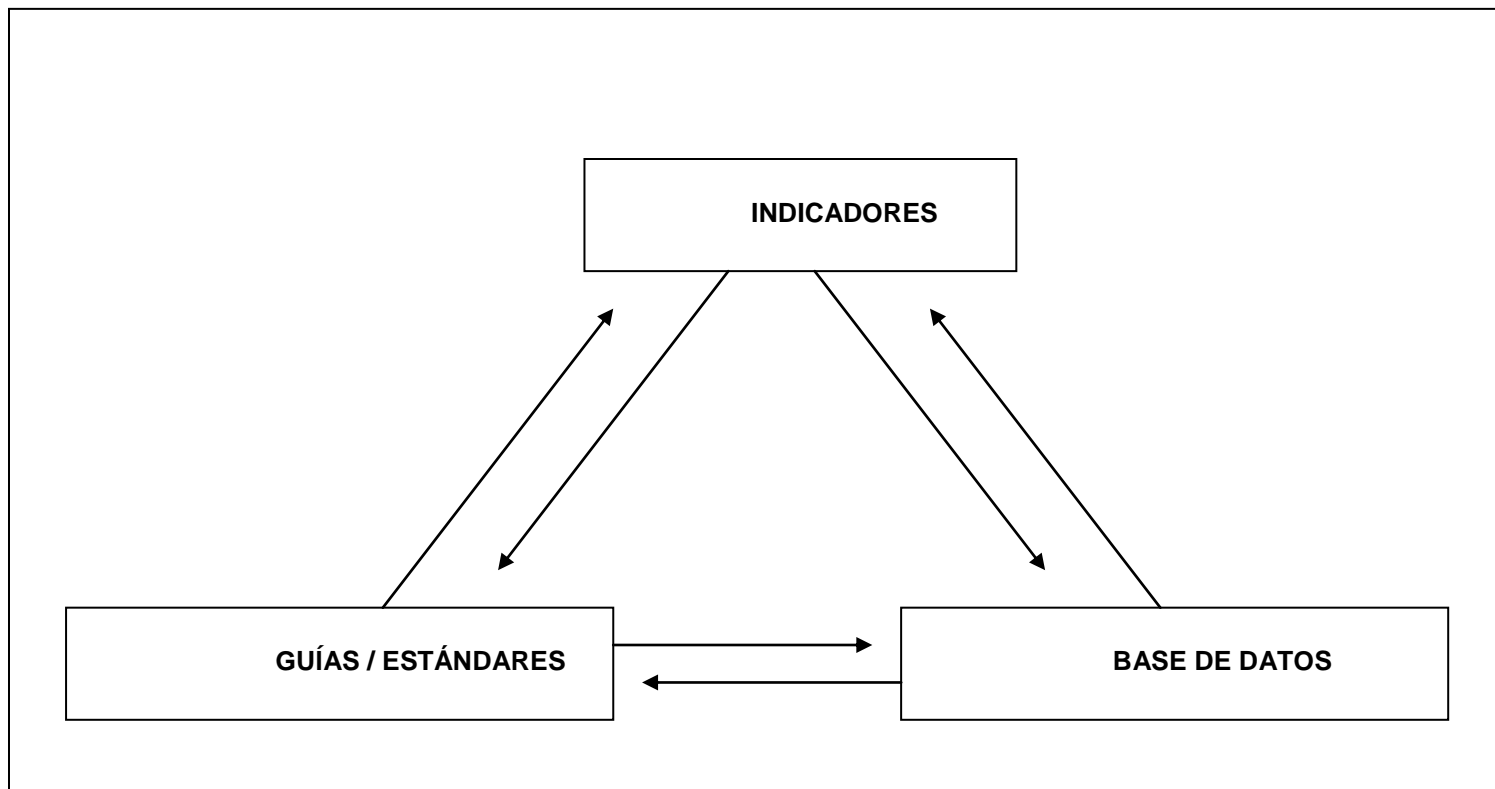
PUBLICACIÓN



ANEXO 8.CICLO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD



ANEXO 9. COMPONENTES DE UN SISTEMA DE MONITORIZACIÓN BASADO EN EL DESEMPEÑO



ANEXO 9. MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
No tener capacidad de endeudamiento.	Nuevos convenios docente asistencial.	Conocimiento científico.	Difícil mercadeo del producto por el amplio índice de desempleo a nivel nacional.
Falta reestructuración del proceso de gestión.	Servicio de asesoría y auditoría técnica.	Proceso histórico.	Situación socioeconómica del país.
Falta implementación del sistema de información.	Proyección de asesoría laboral en los sectores de tecnología de alimentos, medicamentos, sistema de certificación, potabilización del agua, seguridad industrial, fumigaciones, justicia entre otros.	Licenciamiento sanitario.	Competencias gratuitas y desleales.
Falta Mejorar la estructura nacional y la planeación estratégica.	Credibilidad y rentabilidad social de la empresa.	Aprobación de programas.	Falta de participación política por parte de la empresa.
Falta mejorar el plan de mercadeo.	Posibilidad de inversión.	Ampliación de la Red de distribución sede principal y seccionales.	

Falta estandarizar algunos procesos.		Conocimiento y amplia trayectoria del desempeño técnico, profesional y especializado del talento humano.	
Falta mejorar la oferta del producto o servicio de venta.		Posicionamiento del nombre de CEDES y credibilidad social.	
		Forma de contratación.	
		Estructura organizacional	
		Vinculo empresarial.	

ANEXO 10.MATRIZ DE PONDERACIÓN DE ENTREVISTA SOBRE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO QUE BRINDA “CEDES”

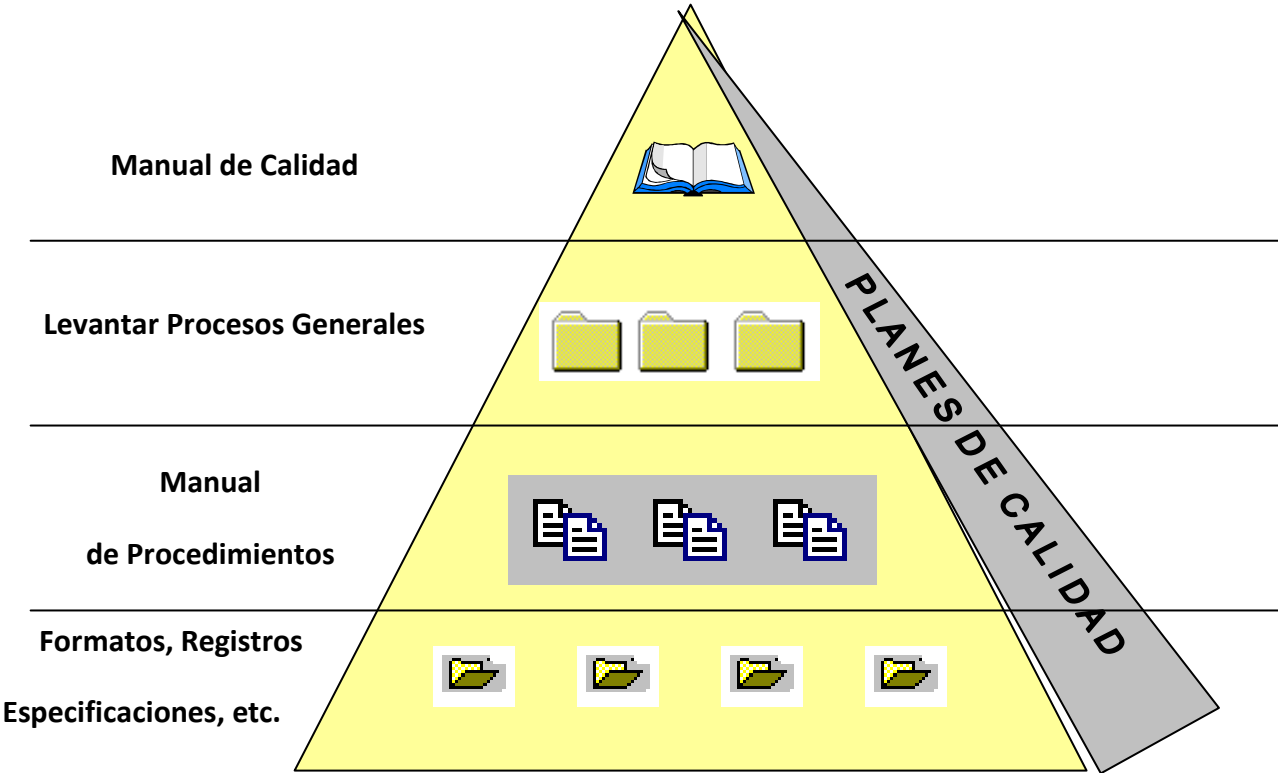
VARIABLE EVALUADA	ESPECIFICACIONES	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	FACTOR DE PONDERACIÓN
1. De acuerdo con la experiencia que Usted ha tenido con los Alumnos – Docentes y Directivas de “CEDES”. Como califica su nivel de satisfacción con respecto a la calidad de la Atención en Salud que en general ofrece “CEDES” a los Usuarios.		Excelente	95.0%	95.0% Excelente
2. Como califica la imagen Corporativa del “CEDES”, en relación con:	a. Presentación personal (uniforme)	Excelente	98.1%	93.9% Excelente
	b. Seriedad de la empresa	Excelente	97.3%	
	c. Habilidad para comunicación	Excelente	92.7%	
	d. Trabajo de grupo	Buena	90.9%	
3. Cómo califica el cumplimiento de Normas Administrativas con relación a:	a. Puntualidad y Cumplimiento	Excelente	98.1%	92.6% Excelente
	b. Respeto por la línea de Dirección	Excelente	95.9%	
	c. Relación docente - alumno	Excelente	95.1%	
	d. Relaciones Interpersonales	Excelente	95.0%	
	e. Calidad de la asesoría por parte del docente	Excelente	94.0%	

	f. Toma de decisiones	Excelente	92.0%	
	g. Solución de Inquietudes.	Excelente	91.1%	
	h. Frecuencia de la visita de supervisión	Regular	80.0%	
4. Cómo califica Usted el desempeño técnico del Grupo de Alumnos durante la práctica, con respecto a:	a. Amabilidad en la atención Suministrada.	Excelente	96.8%	91.2% Excelente
	b. Demuestran interés y motivación.	Excelente	96.8%	
	c. Disponibilidad para el trabajo.	Excelente	96.3%	
	d. Planeación y organización de la practica	Excelente	92.5%	
	e. Efectividad – eficiencia y eficacia en el desempeño.	Buena	90.1%	
	f. Dominio de los conceptos teóricos.	Buena	90.1%	
	g. Técnica en la relación de los Procedimientos especiales.	Buena	90.1%	
	h. Diligenciamiento del Registro clínico.	Buena	87.6%	
	i. Habilidad y destreza técnica	Buena	87.2%	
	j. Técnicas de facturación y cobro	Buena	84.7%	
5. Cómo califica Usted el desempeño del Grupo de Alumnos durante la práctica, con respecto a:	a. Amabilidad en la atención Suministrada.	Excelente	96.8%	92.1% Excelente
	b. Demuestran interés y motivación.	Excelente	96.8%	
	c. Disponibilidad para el trabajo.	Excelente	96.3%	
	d. Planeación y organización de la practica	Excelente	92.5%	

	e. Efectividad – eficiencia y eficacia en el desempeño.	Excelente	92.4%	
	f. Dominio de los conceptos teóricos.	Excelente	91.1%	
	g. Técnica en la relación de los Procedimientos especiales.	Excelente	91.0%	
	h. Diligenciamiento del Registro clínico.	Buena	89.5%	
	i. Habilidad y destreza técnica	Buena	88.2%	
	j. Técnicas de facturación y cobro	Buena	86.8%	
6. Cómo califica Usted en términos generales la satisfacción de la Atención en Salud que realiza el Estudiante del “CEDES” con respecto a:	a. Aporte benéfico al proceso de evolución del Paciente	Excelente	94.5%	88.5% Buena
	b. Actualización de las técnicas en Salud.	Excelente	93.0%	
	c. Recibo y entrega de turno.	Excelente	91.4%	
	d. Atención Integral.	Buena	90.9%	
	a. Cumplimiento de requisitos de Ingreso y Egreso.	Buena	90.0%	
	f. Claridad en la Información Suministrada.	Buena	88.6%	
	g. Alternativas de solución de Problemas y sugerencias Que aportan.	Buena	88.2%	
	h. Utilización del Material y equipo	Buena	85.7%	
	i. Conocimiento del proceso	Regular	74.8%	

PONDERACIÓN TOTAL		EXCELENTE		92.22%
-------------------	--	-----------	--	--------

ANEXO 11.PIRÁMIDE DOCUMENTAL



6.6.4. Diagramación De Los Procesos


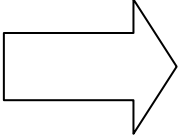
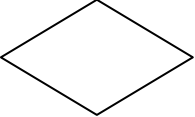
“Una imagen vale más que mil palabras”

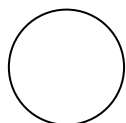
“Un diagrama de flujo vale más que mil procedimientos”

La diagramación del proceso se puede hacer a través de:


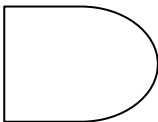
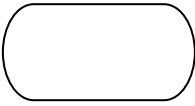
- Diagrama de bloques
- Diagrama de flujo

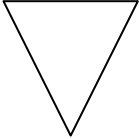



Tanto los diagramas de bloque como los de flujo utilizan símbolos que facilitan su comprensión. Los utilizados en nuestra metodología son los siguientes:

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p><i>Rectángulo = Operación</i> . Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. Se usa para señalar cualquier clase de actividad, desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Normalmente, usted debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.</p>
	<p><i>Flecha = Movimiento/transporte</i> - Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento del servicio entre operaciones. Por ejemplo, envío de partes al inventario, envío de una carta por correo.</p>
	<p><i>Diamante = Punto de decisión</i> - Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. Por lo general, las funciones u operaciones del diamante se marcarán con las correspondientes opciones. Por ejemplo, “<i>si</i>”-“<i>no</i>”, “<i>verdadero</i>”-“<i>falso</i>”.</p>

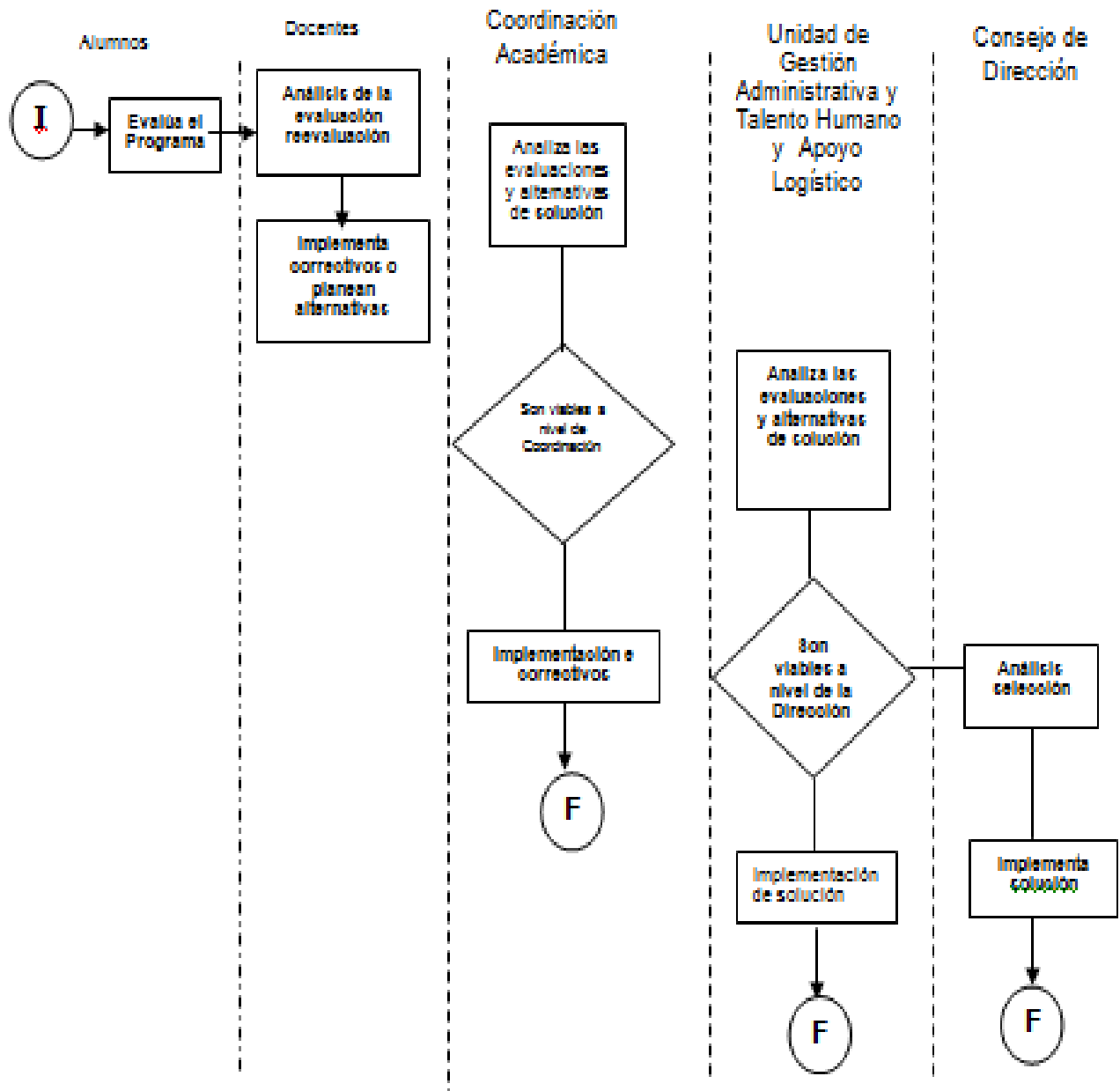


Círculo grande = Inspección - Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del procedimiento. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.

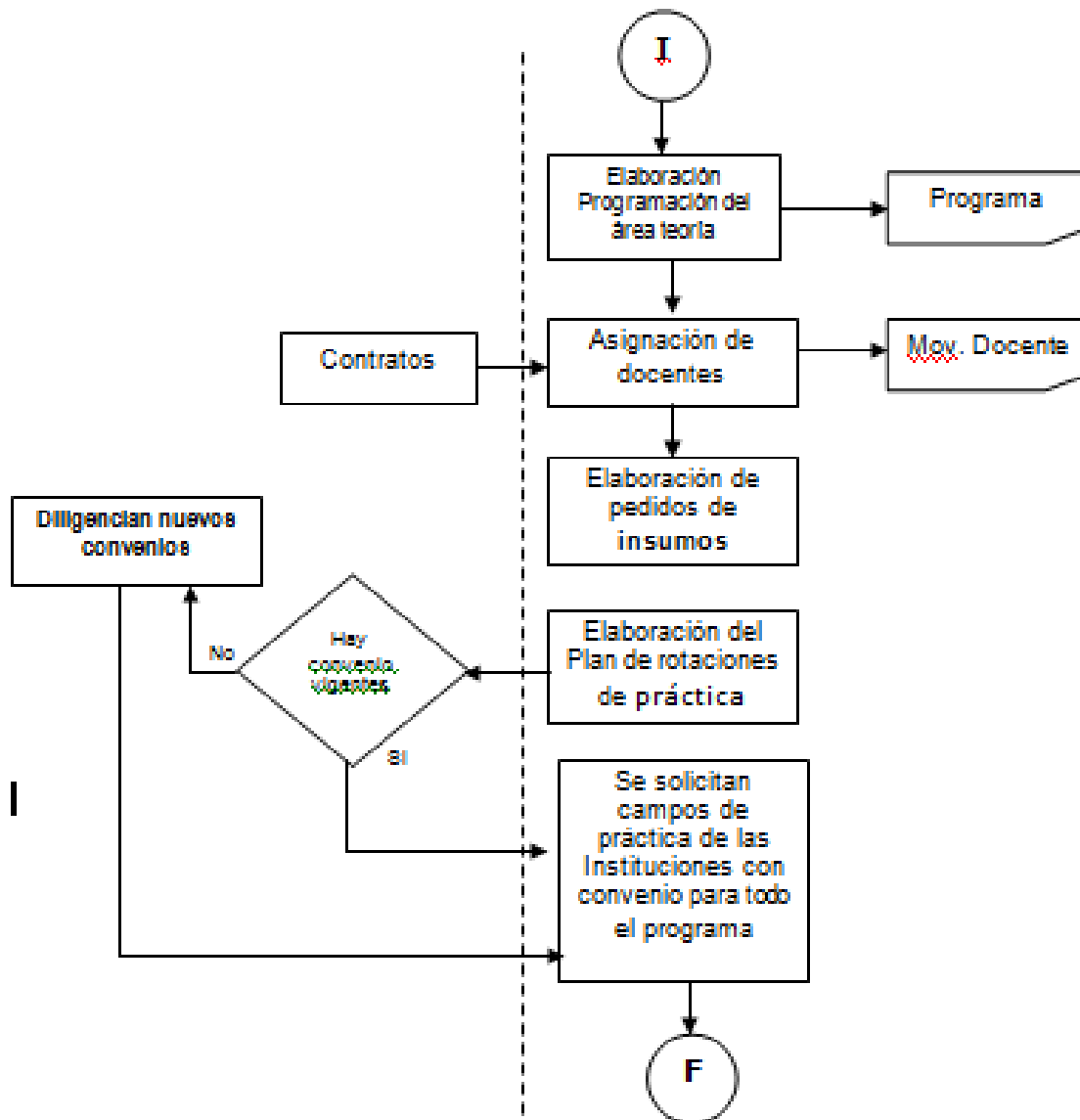
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p><i>Rectángulo con la parte inferior en forma de onda = Documentación</i> - Utilice este símbolo para indicar que el procedimiento de una actividad incluyó información registrada en papel. Por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador.</p>
	<p><i>Rectángulo obtuso = Demora/Espera</i> - Utilice este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un item o persona debe esperar o cuando un item se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada. Por ejemplo, esperar un avión, esperar una firma.</p>
	<p><i>Círculo alargado = Límites</i> - Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra <i>inicio</i> o <i>comienzo</i>, <i>término</i> o <i>fin</i>.</p>

	<p><i>Triángulo = Almacenamiento</i> - Utilice un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el item pase a la siguiente actividad programada.</p>
	<p><i>Flecha = Dirección de flujo</i> - Utilice una flecha para indicar la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro. La flecha indica dirección ascendente, descendente o lateral.</p>
	<p><i>Flecha quebrada = Transmisión</i> - Utilice una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información. Por ejemplo, transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica.</p>
	<p><i>Círculo pequeño = Conector</i> - Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el procedimiento de esa parte del diagrama de flujo servirá como el base para otro diagrama de flujo.</p>

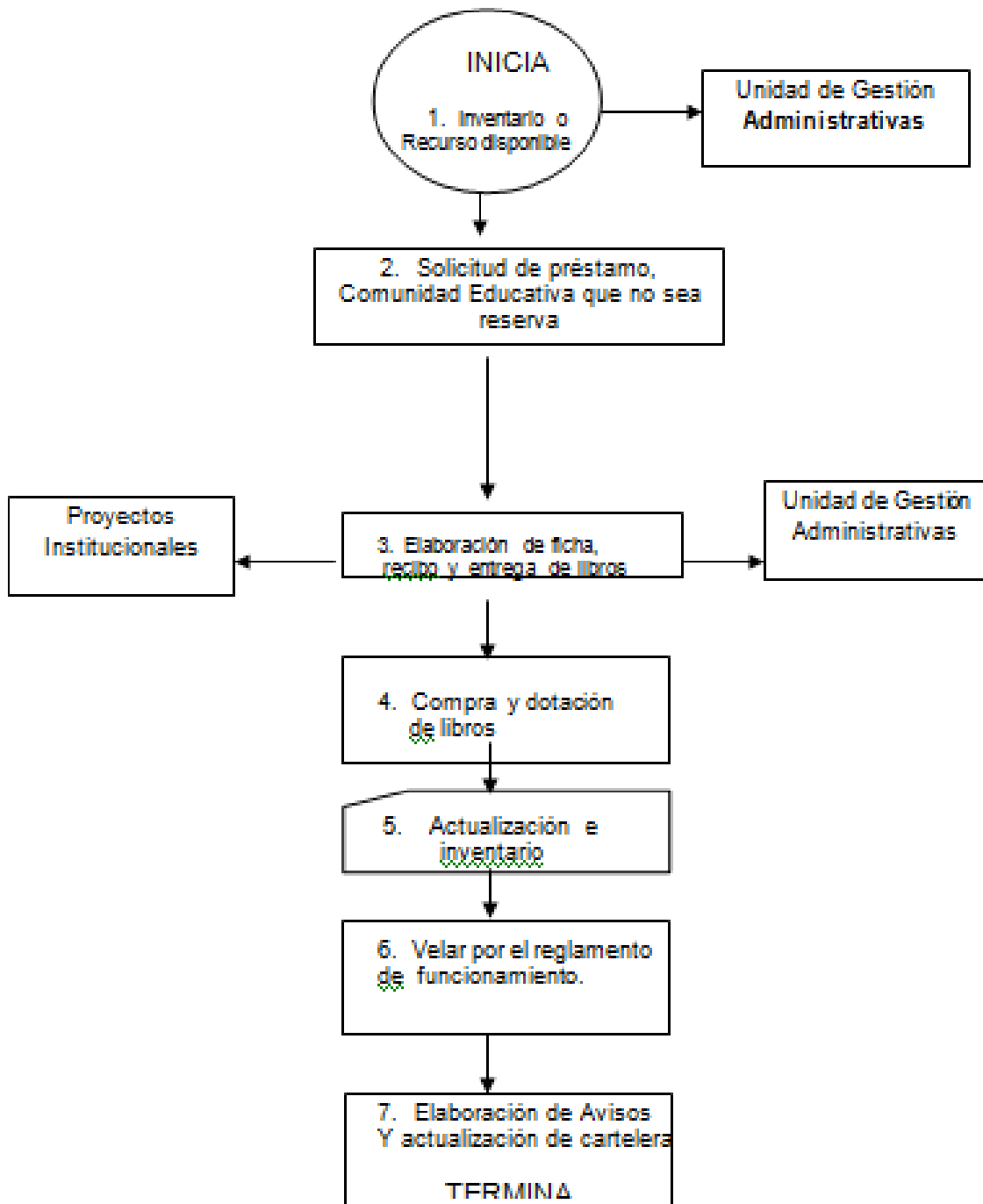
ANEXO 12. FLUJOGRAMA UNIDAD DE GESTIÓN DE PROYECTOS INSTITUCIONALES EVALUACIÓN PROGRAMA.



ANEXO 13. FLUJOGRAMA UNIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PROGRAMACIÓN GENERAL



ANEXO 14. FLUJOGRAMA PROCESO DE BIBLIOTECA



ANEXO 15. INSTRUMENTO DE ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO POR “CEDES”

ENTREVISTA

Empresa: _____ Nombre del Funcionario: _____

Teléfono: _____ Cargo: _____

Dirección: _____ Ciudad: _____

Encuestador: _____

Gracias por contestar este formulario, su opinión es de gran interés para nuestra Institución.

NOTA: Le solicitamos el favor de responder esta encuesta cuantitativa de acuerdo al porcentaje numérico que usted defina para calificar nuestros servicios.

Alternativa de respuesta

Porcentaje

a. Excelente

91 a 100%

b. Buena

81 a 90%

c. Regular

71 a 80 %

d. deficiente

menos del 70%

Objetivo:

Con el propósito de verificar la calidad del Servicio que actualmente brindan los alumnos de los Programas de Formación Técnica en Salud del “CEDES” en el Servicio Campo de Práctica de su Institución, le estamos solicitando el favor de contestar oportunamente esta encuesta para el logro de nuestro objetivo.

1. De acuerdo con la experiencia que Usted ha tenido con los Alumnos – Docentes y Directivas de “CEDES”. Como califica su nivel de satisfacción con respecto a la calidad de la Atención en Salud que en general ofrece “CEDES” a los Usuarios.

Excelente	Buena	Regular	Deficiente
91 a 100%	81 a 90%	71 a 80%	Menos del 70%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Como califica la imagen Corporativa del “CEDES”, en relación con:

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
	91 a 100%	81 a 90%	71 a 80%	Menos del 70%
a. Seriedad de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Trabajo de Grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Coordinación con el Equipo de Salud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Habilidad comunicativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Presentación personal (uniforme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Cómo califica el cumplimiento de Normas Administrativas con relación a:

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
	91 a 100%	81 a 90%	71 a 80%	Menos del 70%
a. Puntualidad y Cumplimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Relación Docente - Alumno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Frecuencia de Visita de supervisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Relaciones interpersonales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Calidad de la Asesoría por <i>Parte del Docente.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Respeto por la línea de Dirección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Solución de Inquietudes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Cómo califica Usted el desempeño técnico del Grupo de Alumnos durante la práctica, con respecto a:

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
	91 a 100%	81 a 90%	71 a 80%	Menos del 70%
a. Dominio de los conceptos teóricos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Habilidad y destreza para realizar La atención técnica al usuario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Técnica en la relación de los Procedimientos especiales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Diligenciamiento del registro Clínico.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Técnica de Facturación o cobro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Amabilidad en la atención Suministrada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Disponibilidad para el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

h. Demuestran interés y motivación

i. Planeación y organización de la práctica.

J. Efectividad – eficiencia y eficacia En el desempeño.

5. Cómo califica Usted el desempeño técnico del Docente durante la práctica, con respecto a:

Excelente Buena Regular Deficiente
91 a 100% 81 a 90% 71 a 80% Menos del 70%

a. Dominio de los conceptos teóricos.

b. Habilidad y destreza para realizar La atención técnica al usuario.

c. Técnica en la relación de los Procedimientos especiales.

d. Diligenciamiento del registro Clínico.

e. Técnica de Facturación o cobro

**f. Amabilidad en la atención
Suministrada.**

g. Disponibilidad para el trabajo.

h. Demuestran interés y motivación

**i. Planeación y organización de la
práctica.**

**j. Efectividad – eficiencia y eficacia
En el desempeño.**

Cómo califica Usted en términos generales la satisfacción de la Atención al usuario que realiza el Estudiante de “CEDES” con respecto a:

	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
	91 a 100%	81 a 90%	71 a 80%	Menos del 70%
a. Atención Integral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Utilización del Material y equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Recibo y entrega de turno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Aporte benéfico al proceso de evolución del Paciente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Claridad en la Información Suministrada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Conocimiento del proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Actualización de las técnicas Científicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

h. Cumplimiento de requisitos de Ingreso y Egreso.

i. Alternativas de solución de Problemas y sugerencias Que aportan.

OBSERVACIONES: Si considera hacer algún aporte crítico adicional, estamos dispuestas a recibirlo.

Estructura de Procesos de “CEDES”

GESTION ADMINISTRATIVA (PGA)	TALENTO HUMANO (PTH)	PROYECTOS INSTITUCIONALES (PPI)	APOYO LOGISTICO (PAL)	MERCADEO Y PUBLICIDAD (PMP)
<p>(PGA01)</p> <p>PROCESO FINANCIERO Y CONTABLE</p> <p>PGA01A: Compras y suministros</p> <p>PGA01B: Tesorería</p> <p>PGA01C: Nómina</p> <p>PGA01D: Presupuesto</p> <p>PGA01E: Cartera</p> <p>PGA01F: Matrícula</p> <p>(PGA02)</p> <p>PROCESO ADMINISTRATIVO</p> <p>PGA02A: Administración de personal financiero.</p> <p>PGA02B: Archivo</p> <p>PGA02C: Informes</p> <p>PGA02D: Secretarías</p> <p>PGA02E: Servicios varios</p> <p>PGA02F: Ambiente físico e infraestructura</p> <p>PGA02G: Mantenimiento preventivo</p> <p>PGA02H: Certificación ó Constancia</p> <p>PGA02I: Convenios Inventarios</p>	<p>PTH01: Contratación</p> <p>PTH02: Selección como clima organizacional</p> <p>PTH03: Competencia</p> <p>PTH04: Entrenamiento</p> <p>PTH05: Capacitación</p> <p>PTH06: Bienestar</p> <p>PTH07: Comunicación Interna</p> <p>PTH08: Cliente</p>	<p>PPI01: Inscripción</p> <p>PPI02: Selección</p> <p>PPI03: Planeación</p> <p>PPI04: Desarrollo</p> <p>PPI05: Evaluación Programa</p> <p>PPI06: Evaluación Docentes</p>	<p>PAL01: Biblioteca</p> <p>PAL02: Material Bibliográfico</p> <p>PAL03: Material Oficina</p> <p>PAL04: Material Didáctico</p> <p>PAL05: Ayudas Educativas: Laboratorios</p> <p>PAL06: Medios Educativos (Equipos Audiovisuales)</p>	<p>PMP01: Estrategia de publicidad.</p> <p>PMP02: Análisis y definición.</p> <p>PMP03: Ejecución de las estrategias.</p> <p>PMP04: Seguimiento.</p>

REQUISITOS DE DOCUMENTACIÓN

- **Manual de Procedimientos**
- **Auditorías Internas**
- **Acciones Preventivas y Correctivas**
- **Control de Documentos**
- **Control de Procedimiento No Conforme**

FPN Formato Procedimiento de Norma 01.

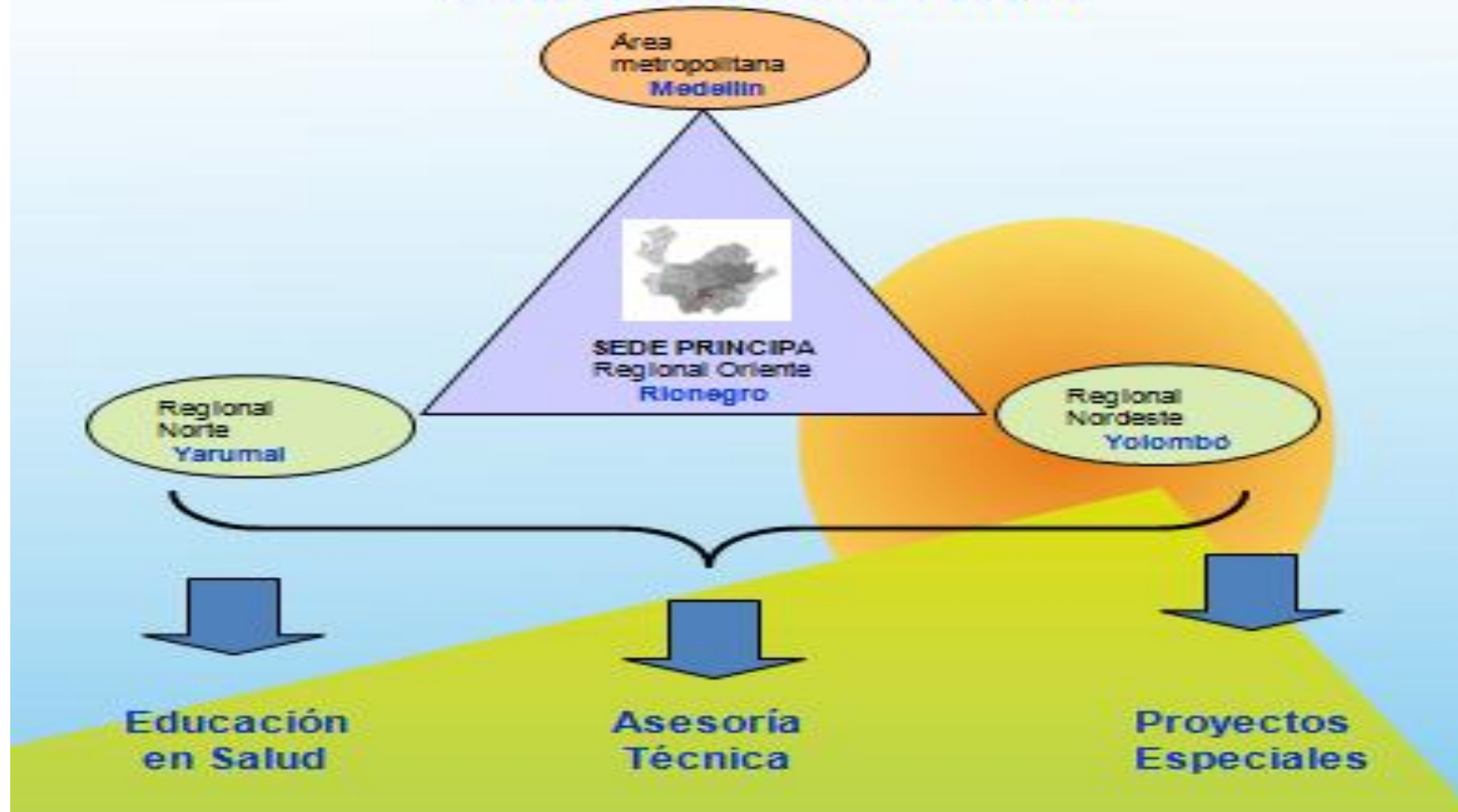
ANEXO 16. ACTUALIZACIONES DEL MANUAL.

REV	FECHA			CONTROL DE CAMBIOS	PAGINAS
	D	M	A		

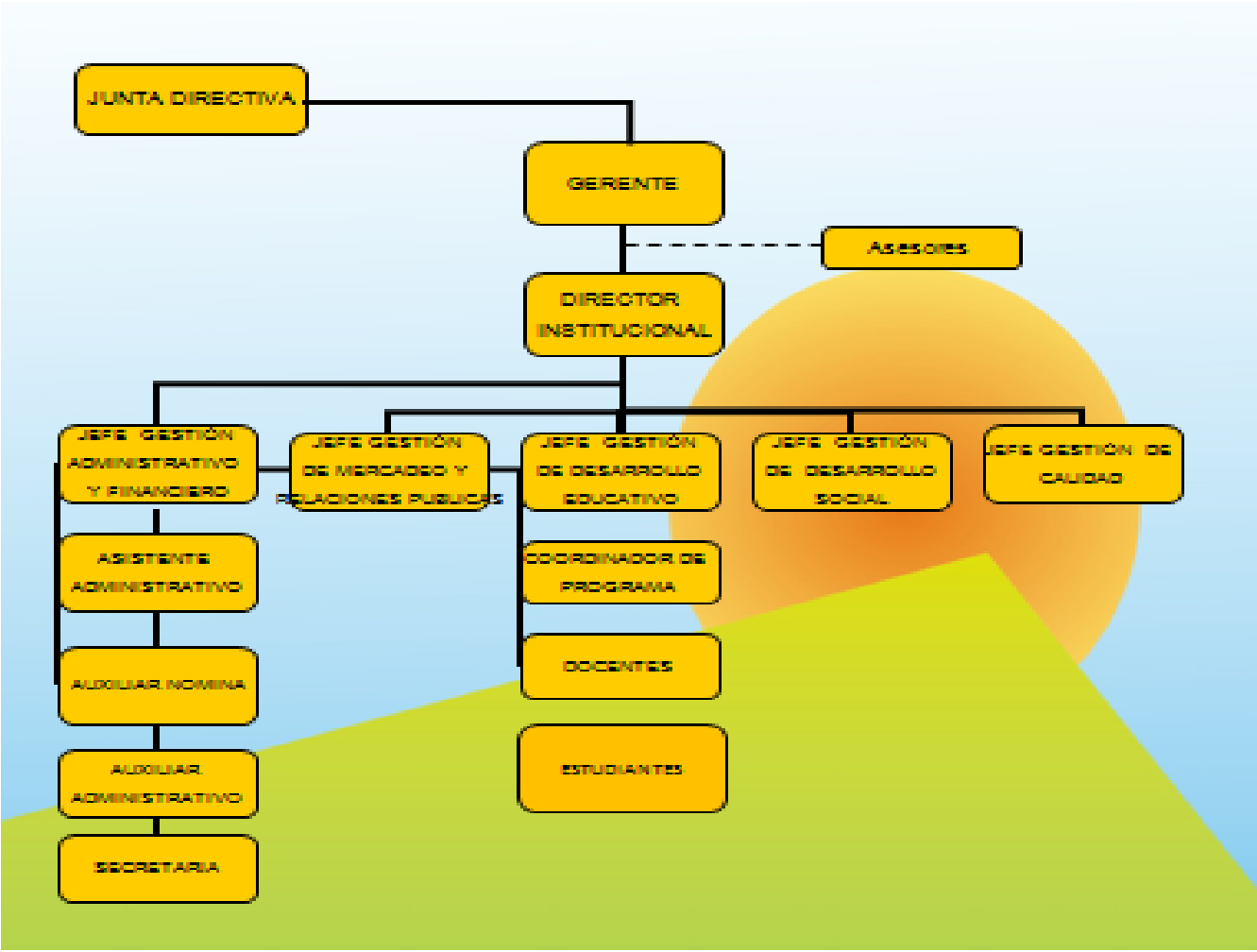
ALCANCE GEOGRÁFICO.



Líneas de Servicios



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



VALORES Y PRINCIPIOS.

VALORES	PRINCIPIOS
HONESTIDAD	ORIENTACION AL CLIENTE
IDONEIDAD	POTENCIALIZACION DEL TALENTO HUMANO
RESPECTO	CORRESPONSABILIDAD SOCIAL
LEALTAD	ORIENTACION HACIA EL MEJORAMIENTO CONTINUO
RESPONSABILIDAD	EFFECTIVIDAD
AMOR	TRABAJO EN EQUIPO

Política de calidad

El Centro de Eeducación en Salud “CEDES” busca satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa y la población de los diferentes sectores del desarrollo, ejecutando sus servicios con calidad, orientados por los lineamientos legales, técnicos y los establecidos en la Norma NTC 5555 2007, asegurando su cumplimiento y continuo mejoramiento, mediante el uso de técnicas y tecnologías innovadoras que posibiliten la excelencia en el desempeño laboral de nuestros egresados y el crecimiento institucional.

Es responsabilidad de todas las personas vinculadas con la Institución, cumplir con la Política de Calidad, potencializando sus habilidades y destrezas de manera permanente, lo cual nos permitirá lograr la excelencia en la prestación del servicio.

Objetivos de calidad

1. Satisfacer al cliente: Garantizar que el diseño y desarrollo de Los programas y servicios se ajusten a las necesidades de la comunidad educativa y a la satisfacción del sector Productivo, Educativo y Social, teniendo en cuenta la normatividad legal vigente y el cumplimiento de los requisitos de la norma.
2. Contratar Personal Competente: Velar por la calidad y bienestar del recurso humano que desarrolla y apoya los programas y servicios de la institución, potencializando sus habilidades y destrezas para un excelente desempeño laboral.
3. Proporcionar el uso de técnicas y tecnologías adecuadas e innovadoras para el desarrollo de procesos de óptima calidad, que propendan por el crecimiento institucional y la excelencia de los egresados.
4. Mejoramiento continuo: Planificar e implementar los proceso de seguimiento, medición y análisis de los procesos institucionales, para una retroalimentación efectiva que nos permita alcanzar la excelencia en el servicio.

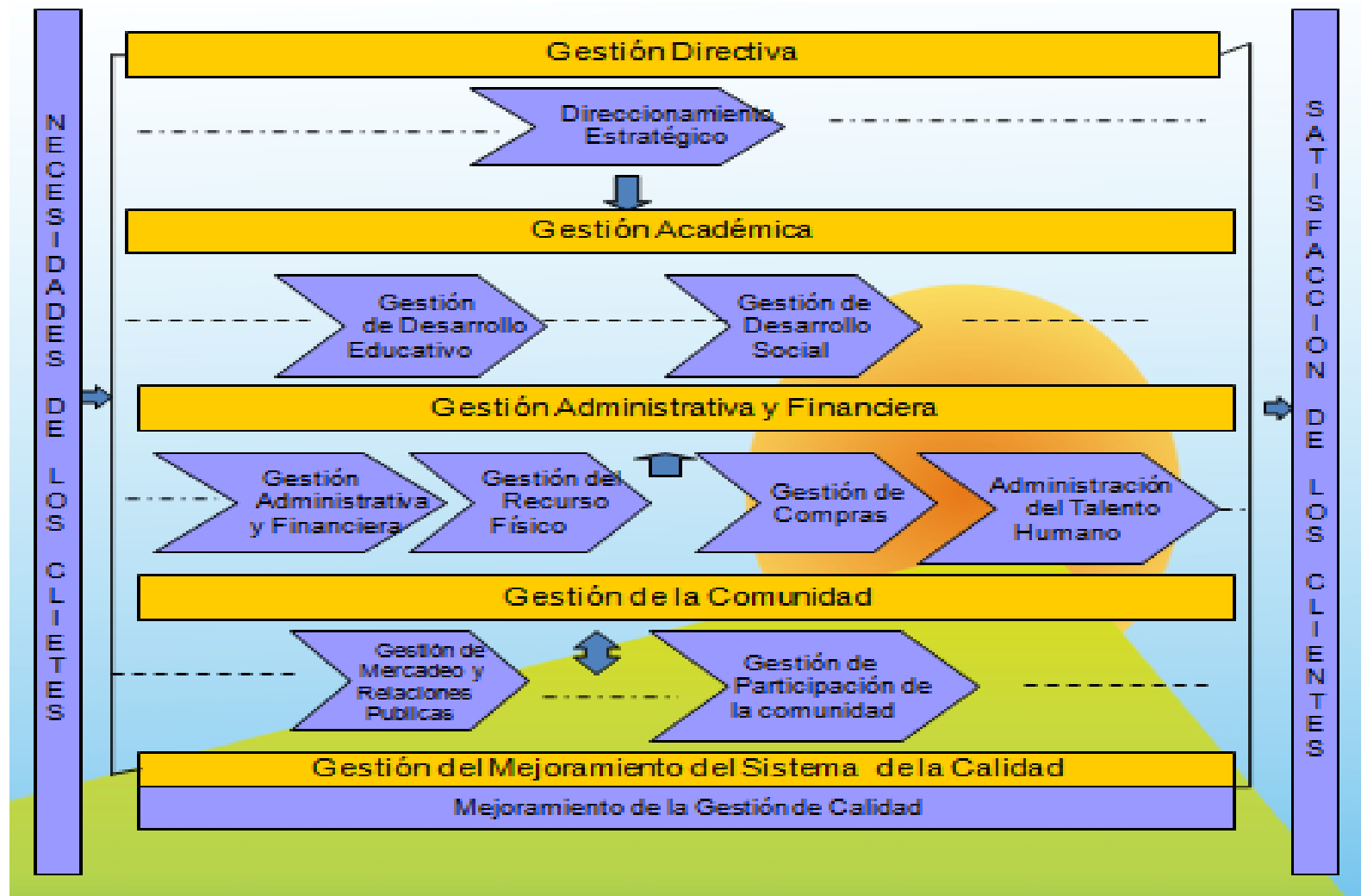
CONTRATANTES Y CLIENTES.

LINEAS DE SERVICIOS	CONTRATANTES	CLIENTES
Educación en salud	Padres de familia, alumnos, comunidad en general, instituciones públicas y Privadas	Alumnos, Clientes internos y comunidad en general
Asesoría		
Proyectos especiales		
Investigación		

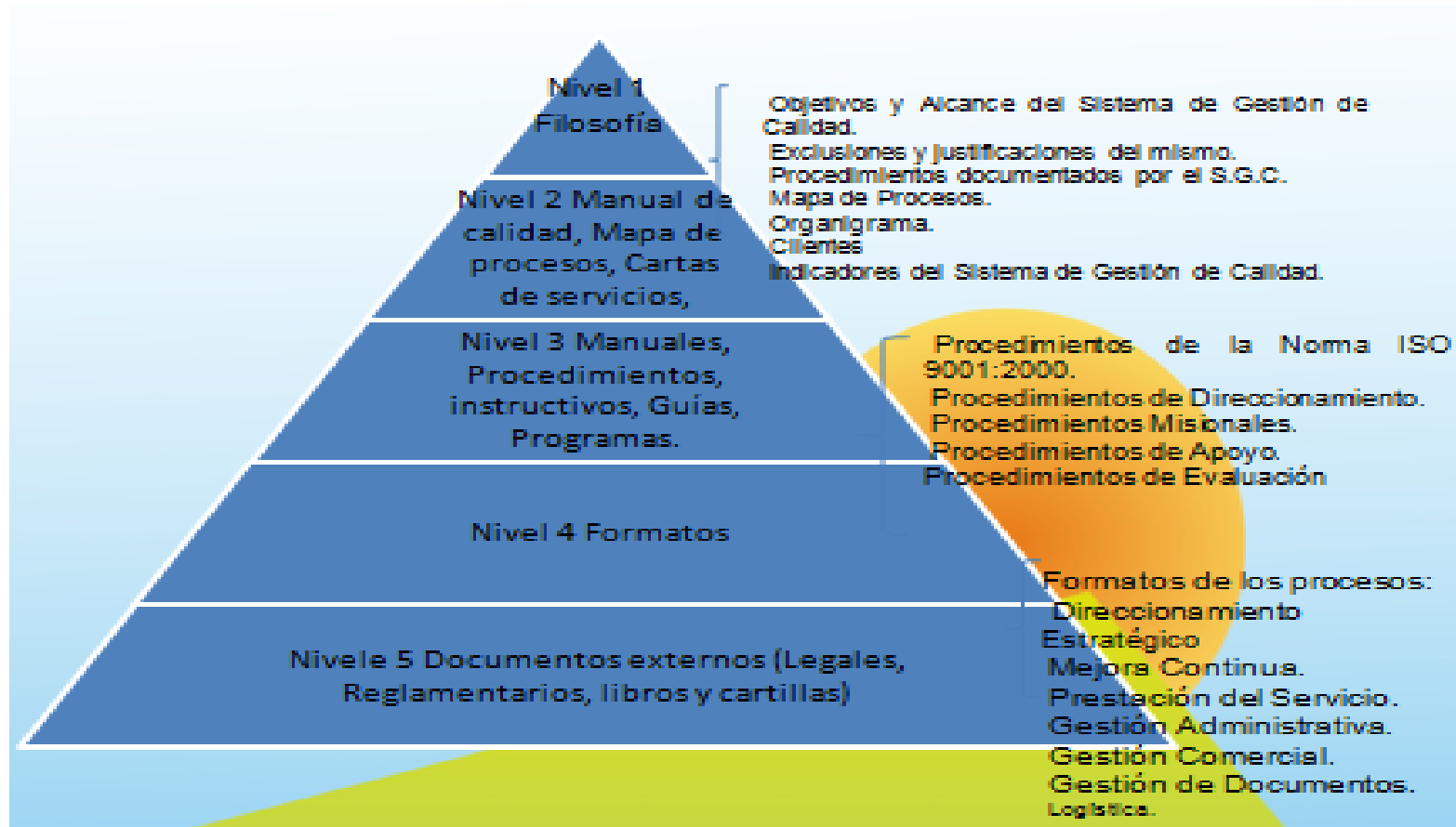
ESTRUCTURA DEL SISTEMA

1. NORMALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO INSTITUCIONAL
2. UNIVERSALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO (INTERRELACIÓN)
3. ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD (DOCUMENTOS, REGISTROS, INSPECCIONES, PRUEBAS)
4. FORMACIÓN DE AUDITORES INTERNOS
5. AUDITORIAS Y REVISIONES DEL SISTEMA DE CALIDAD
6. ACCIONES CORRECTIVAS Y/O PREVENTIVAS
7. MEJORAMIENTO DEL SISTEMA.

MAPA DE PROCESOS



ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN



ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN

MACROPROCESOS	PROCESOS	DOCUMENTOS APLICABLES
PROCESOS GESTION DIRECTIVA	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PLANEACIÓN FINANCIERA COMUNICACIONES, GESTION CONVENIOS.	Manual de Calidad, Control de documentos y registros, estadísticas, comunicaciones, planeación, medición y revisión de la gestión, contratos.
PROCESOS GESTION ACADEMICA	DESARROLLO EDUCATIVO	Selección, inducción, ejecución de programas educativos, evaluación y seguimiento, certificación.
	DESARROLLO SOCIAL	Capacitación, asesoría, asistencia técnica de proyectos sociales
PROCESOS GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	ADMON DE TALENTO HUMANO	Selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Nomina, contabilidad, tesorería
	GESTIÓN DEL RECURSO FÍSICO	Mantenimiento, Biblioteca, ayudas y medios audiovisuales, Publicaciones.
	COMPRAS	Selección de proveedores, evaluación de proveedores, calificación de proveedores, compras e Inventarios.
PROCESOS DE GESTION DE LA COMUNIDAD	MERCADEO- VENTAS	Mercadeo, Gestión comercial, imagen corporativa, PQRS
	PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	Actas de Consejo de Dirección, Actas de Comités de Convivencia, Convenios Interinstitucionales
PROCESOS DE EVALUACIÓN	MEJORA DE LA GESTIÓN	Gestión de mejora, auditorias, toma de acciones, gestión del riesgo, Producto No conforme.