

**BALANCED SCORECARD COMO MODELO ARTICULADOR ENTRE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**

CAÑON BOLAÑO PATRICIA ELENA  
OSORIO OSPINA OLGA LUCIA  
PINZON CHICA CARLOS MARIO

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
MEDELLIN  
2014

**BALANCED SCORECARD COMO MODELO ARTICULADOR ENTRE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO**

CAÑON BOLAÑO PATRICIA ELENA  
OSORIO OSPINA OLGA LUCIA  
PINZON CHICA CARLOS MARIO

Proyecto de grado para optar por el título de  
Especialista en Gerencia de la Calidad

Asesor temático  
RICARDO MAURICIO RÍOS GIRALDO  
MAGISTER

Asesor Metodológico  
OSCAR HINCAPIE ACEVEDO  
MBA

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
MEDELLIN  
2014

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Medellín, 24 de noviembre de 2014

## **Dedicatoria**

A todas las personas que se beneficiarán directa o indirectamente de este trabajo, y a todas aquellas que nos sirvieron de apoyo para finalizar con éxito este ciclo de formación.

## **Agradecimientos**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, que con su paciencia y apoyo nos permitieron alcanzar esta meta.

A nuestro profesor y asesor Ricardo Mauricio Ríos, que desde su gran vocación como maestro compartió con nosotros su valioso conocimiento y experiencia.

A la directora académica Erika Betancur Giraldo de la institución de educación para el trabajo y desarrollo humano Colegiatura Colombiana de Cosmetología, que nos brindó la información requerida de la institución y acompañamiento para el desarrollo de este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCION

RESUMEN

CAPITULO 1. EL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES.....	3
1.1.1 Antecedentes académicos.....	3
1.1.2 Antecedentes organizacionales.....	4
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
1.3 JUSTIFICACION.....	9
1.4 OBJETIVOS.....	11
1.4.1 Objetivo general.....	11
1.4.2 Objetivo específicos.....	11
CAPITULO 2. MARCO TEORICO.....	12
2.1 BALANCED SCORECARD.....	12
2.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	15
2.3 EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO.....	18
2.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	23
CAPITULO 3. DISEÑO METODOLOGICO.....	32
CAPITULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS.....	33
4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL COLEGIATURA DE COSMETOLOGIA.....	33
4.2 MAPA CAUSAL.....	40
4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	42

CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES.....	51
BIBLIOGRAFIA.....	52
CIBERGRAFIA.....	53
ANEXOS.....	54

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estrategia institucional Colegiatura Colombiana de Cosmetología.....	36
Tabla 2. Objetivos estratégicos Colegiatura Colombiana de Cosmetología.....	36
Tabla 3. Matriz de directrices estratégicas.....	37
Tabla 4. Despliegue de directrices en objetivos.....	39
Tabla 5. Despliegue de objetivos en procesos.....	41
Tabla 6. Cuadro de Mando Integral Corporativo.....	43
Tabla 7. Ajuste de objetivos por procesos.....	46
Tabla 8. Cuadro de Mando Integral por Procesos.....	47

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Mapa de procesos Colegiatura Colombiana de Cosmetología.....	29
Figura 4.1 Enfoque estratégico por áreas de gestión.....	33
Figura 4.2 Identificación de áreas de gestión en procesos de CCCC.....	34
Figura 4.3 Vinculación de perspectivas a las áreas de gestión.....	35
Figura 4.4 Mapa Causal Colegiatura Colombiana de Cosmetología.....	40

## INTRODUCCION

Las organizaciones actuales, ávidas de entregar resultados que permitan tomar decisiones acertadas que potencialicen el rumbo del negocio y en general que evidencien mejora desde todos los aspectos, se han visto en la necesidad de incluir dentro de sus costumbres administrativas y de control otros mecanismos que permitan vigilar la implementación, cumplimiento y resultados de todas sus actividades, bajo un enfoque sistémico que a su vez posibilite el definir acertadamente la acción más apropiada.

Antiguamente los modelos administrativos basaban toda su gestión en aspectos netamente financieros, si bien, esto no estuvo ni está mal, es uno de los elementos más relevantes al momento de tomar una decisión en cualquier área, puesto que finalmente, la gestión de un proceso, entrega unos resultados, los cuales finalmente redundarán en dinero y a su vez serán la fuente para la alta dirección administrar su negocio.

Tal como se menciona los mecanismos de administración que pretenden adoptar muchas de las organizaciones, en la actualidad parten de la adopción de normas de calidad que precisan la implementación de un sistema de gestión, que deberá ser alineado con la mecánica administrativa que usa la institución.

Es por ello, que en el presente trabajo se pretende utilizar la herramienta de gestión conocida como Balanced Scorecard (BSC) como un elemento de evaluación de la estrategia de manera complementaria a la autoevaluación institucional, con la intención de efectuar una medición de sus procesos entorno a al SGC y su contribución al logro de los objetivos institucionales requeridos.

Dicha metodología permite a la alta dirección monitorear periódicamente el cumplimiento de la ejecución de su estrategia, posibilitando la toma de acciones de mejora de manera anticipada, previniendo incurrir en sobrecostos y lo más importante permitiendo entender a la alta dirección la necesidad de articular un sistema de gestión de calidad con su estrategia organizacional.

## RESUMEN

**Título del trabajo:** BALANCED SCORECARD COMO MODELO ARTICULADOR ENTRE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO

**Autor(s):** Carlos M. Pinzón Chica / Olga L. Osorio Ospina / Patricia E. Cañón Bolaño

**Título otorgado:** Especialista en Gerencia de la Calidad

**Asesor del trabajo:** Ricardo M. Ríos (Temático) / Oscar Hincapié (Metodológico)

**Programa de donde egresa:** Especialización en Gerencia de Calidad

**Ciudad:** Medellín

**Año:** 2014

El presente trabajo de grado aborda la herramienta de Balance Scorecard (BSC) como modelo articulador entre la estrategia de una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano y su Sistema de Gestión de Calidad (SGC), con el objetivo de ofrecer a la alta dirección un sistema de administración del desempeño que pueda alinear los procesos de la institución mediante la utilización de indicadores de gestión que conduzcan las estrategias institucionales. Para llevar a cabo la misma se identifica la estrategia de la institución de educación para el trabajo y desarrollo humano Colegiatura de Cosmetología contemplada en su PEI en concordancia con los objetivos de su SGC. Una vez se realiza dicho diagnóstico mediante directrices estratégicas, se procede a clasificarlas en perspectivas de acuerdo a las categorías propuestas por el BSC, se despliega en objetivos, se establece un mapa causal, se asigna los objetivos a cada proceso, se establece el cuadro de mando integral y finalmente se define el cuadro de control por procesos. Al finalizar el modelo de BSC para la Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano se logra evidenciar la integración de su estrategia con su SGC desde las diferentes perspectivas, lo que le permitirá demostrar no solo el aporte de los procesos al cumplimiento de requisitos relacionados con el cliente, sino el impacto a la visión financiera que establece la institución. El proyecto exhibe la manera de alinear el sistema de gestión de calidad con la estrategia, presentado un diseño del modelo cuyo alcance no incluye su implementación.

## CAPITULO 1. EL PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES

#### ***1.1.1 Antecedentes académicos:***

Sandra Milena Montoya Restrepo y Juan Diego Ochoa Calderón, realizaron como trabajo de grado en la Universidad de Medellín en el año 2005 la aplicación de la metodología del balanced scorecard al programa de ingeniería de sistemas de la Universidad de Medellín en el cual desarrollaron y diseñaron un análisis de los posibles indicadores para la gerencia efectiva del programa de Ingeniería de Sistemas basado en la metodología del balanced Scorecard, mediante la identificación de los aspectos conceptuales que fundamentan la herramienta BSC, su posterior aplicación a los procesos de gestión del programa de Ingeniería de Sistemas de la universidad, la determinación de indicadores requeridos para el mejoramiento continuo del sector académico y administrativo del programa de Ingeniería de sistemas y la realización del análisis de cada uno de los indicadores críticos de gestión del programa se concluyeron los factores que afectaban negativamente al programa y a la institución educativa, dentro de ellos el alto nivel de deserción y la disminución significativa de estudiantes nuevos por lo tanto recomendaron tomar medidas urgentes sobre dicha situación crítica.<sup>1</sup>

Ana Paola Méndez Morales realizó como tesis de grado en la Universidad de la Sabana de Chía – Cundinamarca en el año 2004 el diseño del cuadro de mando integral o BSC para la empresa The Language College (TLC) con el propósito de facilitar la tarea administrativa de esta empresa de servicios educativos; a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral idóneo que permitiera clarificar la estrategia y comunicarla a toda la organización. El primer capítulo describió la etapa preliminar de la investigación, así como también el fundamento antropológico - filosófico, teórico y conceptual del Cuadro de Mando Integral; en el segundo capítulo, analizó la información actual del instituto, obtenida a través de documentos del instituto y de un

---

<sup>1</sup> Montoya, SM; Ochoa, JD. (2005). “Aplicación de la metodología del balanced scorecard al programa de ingeniería de sistemas de la universidad de Medellín”. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería de sistemas. Universidad de Medellín. Antioquia, Colombia.

diagnóstico elaborado el año inmediatamente anterior y en el tercer capítulo desarrolló la investigación, comenzando por la confrontación del diagnóstico presentado en el capítulo anterior con el DOFA de la institución, seguido por una revisión de la planeación estratégica y finalizando con la descripción del proceso de elaboración del CMI.<sup>2</sup>

Pamela María Hidalgo Farias, Alexi Janeth Martínez Segura y Delia Patricia Terán Torres (2008), realizaron como tesis de grado en la Escuela Superior Politécnica del Litoral de Guayaquil – Ecuador en el año 2008 el diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del balanced Scorecard y gestión por procesos en un instituto de capacitación del idioma inglés el cual inició con el estudio de las fortalezas y debilidades, los principales Stakeholders, el mercado y la competencia, desarrollaron a nivel empresarial y departamental objetivos estratégicos los cuales fueron medidos por medio de indicadores establecidos para cada nivel, y por último examinaron los procesos operativos del Instituto. Posteriormente mediante el diseño de un software implementaron un control a la gestión de los objetivos estratégicos a través de los indicadores que ellos definieron; y que les permitió representar el desempeño de los mismos, proporcionando la información de los indicadores por departamento y por perspectivas. Finalmente concluyeron con la evaluación del BSC mediante un procedimiento de auditoría que les permitió validar los atributos de los procesos, personal, eventos externos, tecnología de información, disposiciones generales e indicadores estratégicos y departamentales<sup>3</sup>.

### **1.1.2 Antecedentes organizacionales<sup>4</sup>:**

Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatría es una Institución de carácter privado dedicada a ofrecer un servicio educativo bajo la modalidad de Educación para

---

<sup>2</sup> Méndez Morales, AP. (2004). "Diseño del cuadro de mando integral (CMI) para la empresa The Language College (TLC)". Tesis de grado programa administración de instituciones de servicio. Universidad de la Sabana. Chía, Cundinamarca, Colombia.

<sup>3</sup> Hidalgo Farias, P; Martínez Segura, A.; Terán Torres, D. (2008). "Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del balanced scorecard y gestión por procesos en un instituto de capacitación del idioma inglés en la ciudad de Guayaquil, año 2007". Tesis de grado para optar al título de especialista en calidad de procesos. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil – Ecuador.

<sup>4</sup> Proyecto Educativo Institucional \_ PEI (2013). Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatría. Medellín – Colombia.

el trabajo, en el marco de la Ley 1064 del 2006, Decreto 4904 de 2009 y el artículo 42 de la ley 115 de 1994 que comenzó su labor con el Programa Técnico Ocupacional en Cosmetología bajo la resolución 0175 de 2005 el cual ha venido siendo asociado con la Salud y la Estética agrupando profesionales de todas las áreas del conocimiento afines para el desarrollo docente y administrativo. Igualmente, a través de estos años de labor se posicionó ante gremios y comunidades de impacto, todo ello a través de la participación en diferentes proyectos académicos e incluso sociales relacionados con el desarrollo del sector de la belleza y la estética.

Colegiatura inició labores ofreciendo un programa técnico ocupacional, bajo el principio **Calidad en la Educación para Lograr Calidad en el Servicio**, el cual se estableció como punto de partida para la prestación de su servicio.

Paralelamente se construyó un programa de Educación Continua que permitió a los egresados y profesionales del área, desarrollar y actualizarse en técnicas y procedimientos relacionados con la Salud y la Estética.

Por requerimientos del estado a través del decreto 4904 de 2009 la Institución debió ajustarse a una reforma tanto de la Educación para el trabajo como la de su programa bandera Técnico en Cosmetología debiendo ajustar su Proyecto Educativo Institucional tanto a las exigencias del sector educativo como del sector productivo, es así como se construyó un nuevo programa sustentado en la experiencia de los últimos años, los nuevos modelos pedagógicos basado en competencias, los procesos de innovación y desarrollo en las áreas de influencia de la Institución, la revolución educativa del país y la pertinencia evaluada desde el sector productivo.

Para el año 2011 fue otorgada por parte de la Secretaria de Educación de Medellín la resolución 11504 para su licencia de funcionamiento y 11505 para el programa Técnico Laboral en Cosmetología y Estética Integral bajo un nuevo Proyecto Educativo Institucional, enmarcado en la formación por competencias laborales y brindando mejores posibilidades tanto de infraestructura como de recursos educativos adaptados a las exigencias de dicha oferta.

Adoptando las políticas de estado de aseguramiento de la calidad para las instituciones educativas, en el año 2013 Colegiatura inicio el proceso de

implementación de un SGC, ampliando la formulación de su direccionamiento estratégico a una política de calidad y unos objetivos estratégicos que apuntarán al cumplimiento de esta última.

Igualmente como parte de la implementación del SGC estableció unos instrumentos de autoevaluación que permitieran realizar un seguimiento a los procesos de mejora continua, los cuales aún no han sido empleados por la dirección para conocer el desempeño de ésta, además se observa que dichos elementos de la estrategia han sido apropiados parcialmente por la comunidad educativa y los colaboradores de la institución.

Actualmente la institución busca asegurar que la calidad sea el centro de su desarrollo, lo cual se ve claramente definido y reflejado en la misión, la visión y su política de calidad, pero busca un método por la cual el cumplimiento y la apropiación de ésta puedan ser revisadas y ajustadas periódicamente en función de los nuevos retos y de las necesidades de los estudiantes.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La educación es considerada como pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país y principal factor de competitividad. Las exigencias que se presentan al sector productivo le generan nuevas demandas al sistema educativo para que el nuevo talento humano comprenda, apropie y aplique conocimientos, desarrolle habilidades, aptitudes y destrezas y actitudes, valores y comportamientos requeridos para las condiciones propias de desarrollo económico y social y las realidades del mercado internacional.

El Ministerio de Educación Nacional ha promovido una política de calidad que parte de señalar estándares que orienten a las instituciones educativas en la elaboración de sus proyectos educativos institucionales. A partir de procesos de evaluación, a la luz de estos estándares, invita a la definición de planes de mejoramiento que reduzcan las brechas para mejorar la calidad y aumentar la pertinencia. Simultáneamente, el reto que se ha propuesto ha sido ampliar las oportunidades educativas de los colombianos. Por ello, la educación para el trabajo y el desarrollo humano, antes educación no formal, se impulsa con una normatividad que la ubica como un eslabón importante dentro del sistema y que la reta a implementar una cultura del aseguramiento y mejoramiento continuo.

En tal sentido, el *Decreto 4904 de 2009* obliga a las instituciones de formación para el trabajo asegurar, por un lado, la pertinencia al referirse a necesidades concretas del mundo productivo, y, por otro, calidad al promover estrategias y prácticas orientadas a generar aprendizajes efectivos en los estudiantes. Las instituciones que recorran este camino de la calidad podrán no sólo cumplir con el marco normativo obligatorio, sino acceder posteriormente, de forma voluntaria a la certificación de calidad de la formación para el trabajo, acto mediante el cual un organismo de tercera parte, conforme se define en este decreto, verifica y avala el cumplimiento de las normas técnicas de calidad de formación para el trabajo por parte de los programas e instituciones.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ministerio de Educación Nacional, *Sistema de formación para el trabajo, Acciones. 26 de julio de 2011*  
< <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-237704.html>>

Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria es una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano ubicado en la ciudad de Medellín desde el año 2005, la cual se ha ajustado a las reformas y lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional y actualmente se encuentra implementando un sistema de gestión de calidad.

Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria en su fase de implementación del SGC ha detectado que los objetivos estratégicos fueron planteados sin ningún método o herramienta que permitiera traducir la estrategia a términos operativos, la cultura mantenida dentro del sistema de Gestión no se encuentra alineada ni responde a las estrategias directivas, y los instrumentos de control y seguimiento elaborados para medir el desempeño del SGC no demuestra la articulación de los indicadores, desempeños de procesos y resultados con el propósito estratégico.

La falta de cuantificación de características inherentes al negocio en ámbitos financieros, de proceso, de innovación y de elementos relacionados con el cliente, no son en la mayoría de los casos definidas en términos de indicativos de manera que sean fuente imprescindible para la planeación y decisión estratégica, la alta dirección sabe que la organización está bajo un sistema de calidad pero no considera el valor agregado que tiene este para la estrategia de la institución, el sistema de gestión es independiente a la estrategia y los indicadores son definidos por cada proceso sin tener un equipo multidisciplinario que concierte las necesidades de gestión de cada proceso alineadas con la estrategia de la compañía.

En virtud de lo anterior surge el siguiente cuestionamiento: ¿Puede el balanced scorecard ser una herramienta que permita evaluar la articulación de la estrategia organizacional y el desempeño del sistema de gestión de calidad de la institución de educación para el trabajo y desarrollo humano Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria?

### **1.3 JUSTIFICACION**

El presente proyecto se realiza para dar una respuesta tangible, que motive y oriente a la mejora en la administración global de una institución de educación para el trabajo y desarrollo humano.

Los conceptos presentados permitirán facilitar el despliegue de la estrategia de la institución educativa en los procesos y el sistema de gestión de calidad, facilitando el monitoreo, el análisis y la mejora, a través del balanced scorecard, de manera que puedan ser traducidas a las directrices estratégicas en objetivos e indicadores en cada uno de los procesos.

Laboralmente, el proyecto busca responder a las necesidades de la institución educativa Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria para lograr la alineación de su estrategia con su sistema de gestión de calidad, enfatizando en la conceptualización que un sistema de gestión, no se define independiente de la planificación de la organización, no es estático, ni ha sido creado para congelarse en el tiempo, sin cambiar sus objetivos o políticas de calidad acorde a la planeación estratégica.

Es así como, se destaca la premisa de que el sistema de gestión de calidad debe ser un instrumento al servicio de los objetivos de la organización, debe responder con políticas y objetivos acordes y debe ser parte integrante de la planificación estratégica, siendo flexible y adaptable a los requerimientos de la planificación. Adicionalmente se presenta como una conceptualización de cómo los sistemas de gestión de calidad pueden adherirse al propósito de la organización, haciendo parte de la planificación periódica como potente fuente para el logro de los resultados de la misma.

Socialmente, este proyecto, pretende cambiar la concepción que se tiene de los sistemas de gestión y su contribución al logro de los objetivos y resultados estratégicos en cualquier compañía; dado que, la que para muchos es la “común” norma ISO 9001 para un sistema de gestión de calidad, en muchos de los casos es considerada como necesaria sólo para optimizar los procesos internos o para ampliar su competencia frente a otras compañías, dejando de un lado, desafortunadamente, la necesidad de su concepción como un gran aporte cuando existe cohesión con el direccionamiento de la organización.

En la actualidad las organizaciones y su inherente contacto directo o indirecto con la sociedad, materializado a través de todas las partes interesadas, requiere de la integración y

del pensamiento sistémico para administrar en forma eficiente y eficaz sus actividades y recursos. Es por esto que a través del presente proyecto se quiere contribuir a las instituciones y a su interacción social con la conceptualización de la alineación de las buenas prácticas de calidad con la planeación estratégica de la misma, cuyos resultados impactan directamente el entorno social y las partes interesadas que hacen parte de éste.

Académicamente, se pretende aplicar en forma práctica los conocimientos adquiridos en el contexto de sistemas de gestión, en planeación estratégica y en general en todo el direccionamiento estratégico de una compañía y su impacto e interrelación con el entorno y partes interesadas; adicionalmente se realiza como requisito de la Universidad de Medellín para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad.

## **1.4 OBJETIVOS**

### ***1.4.1 Objetivo General:***

Aplicar un modelo sistemático de evaluación de la estrategia en la Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano Colegiatura Colombiana de Cosmetología mediante la incorporación de Balanced Scorecard en su Sistema de Gestión de Calidad.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos:***

- Conocer la estrategia organizacional de la Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano Colegiatura Colombiana de Cosmetología y el estado de su sistema de gestión de calidad mediante la aplicación de una matriz de diagnóstico para identificar la articulación de las mismas.
- Analizar las interrelaciones de la estrategia organizacional con su sistema de gestión a través de un mapa estratégico o causal con el fin de enfocarlo sistémicamente.
- Diseñar un sistema de medición y gestión mediante el uso del Balanced Scorecard para alinear la estrategia organizacional y el Sistema de Gestión de Calidad de la Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano Colegiatura Colombiana de Cosmetología.

## **CAPITULO 2. MARCO TEORICO**

### **2.1 BALANCED SCORECARD**

El modelo fue introducido en 1992, por Kaplan y Norton de Harvard University, quienes revolucionaron la administración de empresas al introducir dicho concepto, efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles.

La innovación más importante, propuesta por ambos gestores de la calidad, fue la introducción de mediciones sobre temas intangibles, como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

El uso o aplicabilidad, de ésta metodología no incluye afectaciones directas en cuanto a regulaciones gubernamentales o de otra índole en los diferentes sectores en los cuales pueda ser aplicada, no obstante, por el contrario para todas las organizaciones que la incluyan en su gestión administrativa, traerá bastantes beneficios.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que interpreta la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación de la organización, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Induce a obtener una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, implementando una metodología para monitoreo y análisis de los indicadores.

Adicionalmente, traduce la visión y estrategias en acciones, permite la alineación de los empleados hacia la visión de la organización, incrementa la comunicación de los objetivos de la organización y su cumplimiento hacia todos los empleados, propicia la redefinición de la estrategia con base en resultados y la integración de la información de los diferentes procesos de la organización.

Su importancia radica en convertir la visión en acción, mediante un conjunto coherente de indicadores (KPI) Key Performance Indicators agrupados en cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación & Crecimiento.

El equilibrio o simetría entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance, entre las partes interesadas, accionistas, clientes, procesos internos y entre los temas relativos a la formación, innovación y crecimiento.

El BSC puede aplicarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta independencia funcional.

Las perspectivas que lo componen se definen así:

#### Perspectiva financiera:

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, de hecho, todas las medidas que se incluyen en cada proceso forman parte de la relación causa-efecto de las acciones tomadas, las cuales terminan en la cuantificación financiera.

El factor monetario constituye el “core” del negocio es por ello que en la planeación estratégica ésta es la fuente y a la vez resultado de todas las actividades del negocio, de ahí la importancia de considerarlo en las proyecciones de la compañía.

La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre debe ser una prioridad y es la base de la mayoría de las decisiones de una compañía.

Es decir ver que la empresa esté creando valor económico a sus accionistas / financistas.  
(activos tangibles: ROI, ROCE, VEA)

#### Perspectiva del cliente.

La perspectiva del cliente es una muestra del mercado en el cual se está compitiendo.

Proporciona información importante para crear, retener y satisfacer a los clientes, obtener participación en el mercado, rentabilidad, etc.

Como parte del direccionamiento del negocio, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto.

Se prevén las circunstancias que pueden satisfacer y mantener al cliente.

Es decir determinar la forma de satisfacer a los usuarios para cumplir la Misión y alcanzar la Visión. (Activos intangibles).

### Perspectiva procesos internos.

Esta perspectiva es fuente para alcanzar los objetivos de las perspectivas “cliente y financiera”, en ésta medida es necesario ejecutar con calidad las actividades de los procesos internos de la organización, dado que influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos.

La organización, deberá, considerar sus procesos internos para alinearlos al cumplimiento y mejoramiento de sus objetivos.

En éste sentido es importante considerar los posibles tipos de proceso que podría identificarse por ejemplo, Procesos de Operaciones, incluyendo los productivos y los de calidad, Procesos de Gestión de Clientes - Mercadeo, Procesos de Diseño e innovación, Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad entre otros.

Es decir, analizar, evaluar y fortalecer los procesos fundamentales para ofrecer servicios que cumplan con las expectativas de los usuarios y de los accionistas. (Activos intangibles: Capital Estructural)

### Perspectiva de innovación y aprendizaje:

Es una de las perspectivas más importantes, la cual impacta el resto de perspectivas con resultados constantes a largo plazo.

Debe estar enfocada a la formación y crecimiento de los empleados y clima organizacional.

Por lo general los indicadores asociados a ésta perspectiva son intangibles, dado que corresponden a la formación y a su efectividad, adicionalmente al crecimiento evidenciado en los desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Esta perspectiva, incluye capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados), sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo) y cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

Es decir para que la empresa logre su mejoramiento continuo de las personas que labora para enfrentar los cambios con nuevas ideas.

## 2.2 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior.

Por su parte, (Mintzberg, 1987), define el término estrategia mediante los cinco conceptos siguientes:

- Estrategia como Plan. Serie de acciones, determinadas conscientemente, que tienen un objetivo específico. Responde a las preguntas: qué se quiere lograr y cómo se puede alcanzar el objetivo.
- Estrategia como Pauta de Acción. Maniobra o treta para vencer a la competencia, para alcanzar el objetivo. Estrategia como Patrón: modelo de comportamiento. Corresponde a intenciones precisas expresadas por los altos directivos de la organización.
- Estrategia como Posición. Busca definir un lugar en el medio ambiente donde generar renta, o sea, definir la posición de la compañía en el entorno, tipo de negocio o segmento de mercado.
- Estrategia como Perspectiva. Selecciona una posición, mira hacia el interior de la empresa y define la relación de ésta con el entorno para tomar acciones y decisiones.

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

Para las instituciones educativas el direccionamiento estratégico *“Establece el fundamento filosófico y la proyección de la institución que dan sentido y orientan los planes y proyectos institucionales. La apropiación de este direccionamiento y el*

*establecimiento de metas colectivas deben servir de guía a la acción institucional” (MEN, Guía 11, p.21).*

El fundamento filosófico de una institución educativa es la que le da identidad y autonomía y se expresa en el proyecto educativo institucional (PEI) y en la misión; constituyen los fundamentos del diseño curricular, que le da sentido a la formación por competencias del hacer con el saber; la gestión directiva hace esto de manera coherente, evidente y pertinente desde un currículo y plan de estudios contextualizado que impacta en la sociedad.<sup>6</sup>

Conforme se manifiesta en la última actualización del Proyecto Educativo Institucional de Colegiatura Colombiana de Cosmetología para su plataforma estratégica<sup>7</sup>:

#### Misión

*“Somos una Institución de Educación, de carácter privado, líder en la formación de programas relacionados con el área de la Salud, la Estética y la Cosmética, comprometida con la formación del ser, el desarrollo del saber y la calidad en el hacer”-*

#### Visión

*“Ser una Institución de Formación reconocida por la calidad de su servicio educativo en programas del área de la Salud, la Estética y la Cosmética; con un modelo de gestión certificado y proyección social orientada a la generación de nuevo conocimiento y al servicio de la comunidad”.*

#### Política De Calidad

*“En esta organización nos comprometemos con la formación del ser humano en áreas relacionadas con la Salud, la Estética y la Cosmética, promoviendo el desarrollo de competencias en el ser, el saber y el hacer, fundamentados en la excelencia de nuestros procesos y sistemas de mejoramiento continuo, encaminados siempre a la satisfacción de sus usuarios y el beneficio de las partes interesadas”.*

---

<sup>6</sup> Gallego Urrego, JD. (2000). Pedagogía para la transformación social: Direccionamiento estratégico. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia.

<sup>7</sup> Proyecto Educativo Institucional \_PEI (2013). Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria. Medellín – Colombia.

### Objetivos Institucionales

- *Promover la formación integral de sus estudiantes, dentro de la modalidad y calidad de la educación para el trabajo y desarrollo humano capacitándolos para cumplir sus funciones laborales y de servicio social que necesita el país.*
- *Prestar a la comunidad un servicio con calidad, basado en el mejoramiento continuo de los diferentes procesos institucionales para el desarrollo de éste.*
- *Identificar las necesidades de los usuarios y satisfacerlas oportunamente.*
- *Asegurar la pertinencia de nuestros recursos y servicios.*

### Valores

- *La responsabilidad: entendida como la obligación de generar las acciones necesarias para satisfacer no solo las expectativas de los usuarios, si no generar en ellos la conciencia sobre el impacto que tiene en la vida humana, el cumplimiento de los protocolos en el ejercicio de su actividad profesional.*
- *El saber: reconocido como el desarrollo de las competencias necesarias para el ejercicio de su actividad profesional.*
- *El respeto: asumido como el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los usuarios y la delicadeza y seriedad en todas aquellas acciones que impactan la vida de otros.*

### Principios

- *El respeto por la vida: como elemento esencial del y para el ser.*
- *La ética: que dignifica la calidad humana. Como proceso adecuado y necesario en la formación de la conciencia moral que asegure el éxito honesto y honrado de la actividad propia de cada quien en su campo o área de trabajo.*
- *La estética: la belleza entendida como la armonía y el aspecto agradable del ser humano.*
- *La autogestión: desde lo pedagógico apoyada en dinámicas, métodos y procesos que permitan el desarrollo de actividades académicas pertinentes y desde el auto aprendizaje que permite la apropiación de competencias.*

## 2.3 EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO<sup>8</sup>

Los antecedentes de la educación para el trabajo en Colombia se pueden remontar a la conquista cuando todavía en el Nuevo Reino de Granada no existía una instrucción pública sino que existían gentes e instituciones, (la iglesia, las encomiendas, los resguardos, la familia) que se dedicaban a la “transmisión que permitía a un individuo asimilar el alfabeto y los números”.

Para las clases altas existían tres clases de colegios: los universitarios, los mayores y los menores, anexo a los cuales funcionaba una escuela de primeras letras y en las familias y parroquias existían espacios donde las mujeres aprendían tejidos, bordados y labores propias del hogar.

Con la expulsión de los Jesuitas en 1767 se puede decir que comienza la Instrucción Pública, pues el Estado debió asumir la educación como asunto propio, empezó a ocuparse del sujeto que cumplía el oficio de enseñar, el maestro, estableció unas condiciones y una organización para el oficio de enseñar, y amplió la enseñanza de las primeras letras a todas las clases sociales. En este proceso surgen planes y métodos para la enseñanza como el plan Moreno y Escandón, el Plan de escuelas patrióticas, el plan de las nieves, el plan de Girón y el plan Zerda.

Paralela a esta instrucción pública seguían funcionando otros espacios educativos como los resguardos, las parroquias, las escuelas de artes y oficios, los cuales que ofrecían preparación para el trabajo y para la vida.

A principios del siglo XX, la Ley 39 de 1903 sobre instrucción pública legisla, no sólo, para la instrucción primaria, la instrucción secundaria, la instrucción industrial y comercial, la instrucción profesional, sino también, para las escuelas de música y de bellas artes, los archivos y bibliotecas, el observatorio astronómico y los museos.

A partir de la década de los sesenta, cuando aparece en el contexto mundial el término de educación no formal, el Gobierno Nacional ha venido reglamentando esta modalidad educativa con diversas normas.

Decreto 2117 de 1962, sobre cursos de capacitación y por correspondencia, cursos compensatorios de comercio.

---

<sup>8</sup> Ministerio de Educación Nacional, *Sistema de formación para el trabajo, Antecedentes. 6 de julio de 2010*  
< <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-236469.html>>

Decreto 453 de 1964 sobre estudios libres, etc., que se pueden considerar como antecedentes a la estructura del sistema educativo en educación Formal y Educación No formal.

Decreto 3157 de 1968, en su artículo tercero establece funciones al Ministerio de Educación Nacional, en el literal e) trata de la inspección sobre la educación Formal e Informal, y en sus artículos 17 y 18 relaciona diferentes programas de educación de adultos que actualmente se ofrecen como educación No Formal.

Decreto 2499 de 1973 en su artículo primero dice: “Se entiende por establecimientos educativos, para los efectos de este Decreto, todas las entidades que imparten enseñanza directa o indirecta, sistémica o asistémica en cualquiera de los niveles tales como: preescolar, primaria, media, superior no universitaria y educación especial, en sus diferentes modalidades como: bachillerato normalista, industrial, comercial, agropecuaria, politécnica, artística, religiosa, enfermería y secundaria no especificada, que funcionen en el país, en forma periódica o permanente con los nombres de escuelas, academias, institutos, gimnasios, liceos, colegios, ateneos, externados, casa de formación, seminarios, centros de capacitación y otras denominaciones similares, por correspondencia, radio, televisión o cualquier otro medio de comunicación social” En su artículo 31 reglamenta la expedición de certificados en los establecimientos que imparten enseñanza asistémica: “Los establecimiento educativos donde se imparte enseñanza asistémica no estarán facultados para expedir diploma alguno de aceptación oficial, únicamente están autorizados para otorgar certificados”.

Decreto 088 de 1976, en su artículo 3 dice: “El sistema educativo comprenderá la Educación Formal y la Educación No Formal... – Educación No Formal es la que se imparte sin sujeción a períodos de secuencia regulada. La Educación No Formal no conduce a grados ni títulos. La educación No Formal podrá realizarse como complemento de la Educación Formal y será fomentada por el Estado”

Desde entonces ha sido reglamentada por normas como las siguientes: Decretos 1657 de 1978, Decreto 1878 de 1987, Decreto 2416 de 1988, Decreto 525 de 1990, Resoluciones 19328 de 1984 y 13862 de 1990.

En la década del noventa la educación no formal es regulada por la Ley 115 de 1.994 y por el Decreto reglamentario 114 de 1996 como parte integrante del servicio educativo que se rige por los principios y fines de la educación que “promueve el perfeccionamiento

de la persona humana, el conocimiento y la reafirmación de los valores nacionales, la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria”, la oferta del servicio de educación no formal de acuerdo con el artículo 38, en las instituciones de educación no formal se podrán ofrecer programas de formación laboral en artes y oficios, de formación académica y en materias conducentes a la validación de niveles y grados propios de la educación formal, definida en la presente ley. Posteriormente a través de la ley 1064 de 2006 el término de educación no formal cambia por educación para el trabajo y desarrollo humano mediante la premisa que la educación es considerada como pilar fundamental para el desarrollo económico y social del país y principal factor de competitividad y las exigencias que se presentan al sector productivo le generan nuevas demandas al sistema educativo, para que el nuevo talento humano comprenda, apropie y aplique conocimientos, desarrolle habilidades, aptitudes y destrezas y actitudes, valores y comportamientos requeridos para las condiciones propias de desarrollo económico y social y las realidades del mercado internacional.

El Estado consciente de su responsabilidad con la educación y la formación laboral del recurso humano le asignó al SENA la responsabilidad de liderar la constitución del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo que articule toda la oferta del país pública y privada, de la educación media técnica, técnico profesional, tecnológico y de la educación no formal (hoy educación para el trabajo y el desarrollo humano) con el fin de contribuir al mejoramiento del nivel de cualificación del talento humano.

Con ello se busca lograr una formación más integrada al trabajo productivo que garantice mediante la formación, la evaluación y la certificación las competencias laborales de las personas.

El SNFT es la estructura que permite articular la oferta de formación para el trabajo, tomando como referente las normas de competencia laboral colombianas con el fin de definir e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y calificación de los recursos humanos del país.

El SNFT se conformó mediante el Documento Conpes 2945 de 1997 y se complementó mediante el Documento Conpes 081 de 2004, sus componentes son:

- Acreditación de entidades y programas, el reconocimiento del cumplimiento de estándares de calidad.

- Pertinencia, mejoramiento de la conformidad y calidad de la oferta de formación para el trabajo, la flexibilidad en la administración de programas mediante el enfoque de la formación por competencias para facilitar la cadena de formación y movilidad educativa de los usuarios de la formación y capacitación.
- Normalización, lo relacionado a la definición de estándares o normas de competencia laboral requeridos para el mejoramiento de la calidad y productividad del desempeño de los trabajadores.
- Formación, ampliación de cobertura para que un mayor número de colombianos cuente con las competencias requeridas por un mercado laboral cada día más exigente y globalizado.
- Certificación de competencias laborales, puesta en marcha de servicio de certificación de las competencias de los trabajadores.

En el mes Junio de 2006, mediante un trabajo conjunto de los Ministerios de la Protección Social, de Educación Nacional y de Comercio Industria y Turismo, se expide el Decreto 2020 de 2006, “Por medio del cual se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo” SCAFT, mediante el cual se define el sistema de certificación, las instituciones y programas objeto de certificación, instituciones certificadoras y demás disposiciones al respecto.

El SCAFT es reconocido como una Unidad Sectorial de Normalización de Formación para el Trabajo, la cual tiene como función la elaboración de normas, guías y especificaciones normativas de calidad de evaluación de la calidad de los programas e instituciones de formación para el trabajo y la elaboración de guías aplicativas en materia de acreditación de organismos certificadoras de la calidad de la formación para el trabajo.

Además con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados por las políticas de la Revolución Educativa, el Ministerio de Educación Nacional formuló varios proyectos estratégicos, entre otros el “Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano”. A través de estos el MEN pretende contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación del país, a partir de la construcción de la nueva normativa, la socialización y divulgación a las secretarías de educación e instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano y de la certificación de calidad de los programas e instituciones que ofrecen educación para el trabajo y el desarrollo humano.

En Colombia, la oferta de formación para el trabajo es amplia y en ella intervienen múltiples actores. La oferta de formación para el trabajo en Colombia está conformada por 2.700 establecimientos de educación media, 328 instituciones educativas de carácter superior (112 universidades y 99 instituciones universitarias, 66 tecnológicas y 51 técnicas profesionales) y el Sena, con 114 centros y alianzas suscritas con administraciones municipales, gremios, grupos de empresas e instituciones de educación media.

Adicionalmente, existen también cerca de 2.858 entidades de educación para el trabajo formal, que expiden certificados de aptitud ocupacional sin validez académica, y grandes empresas con dependencias para capacitar a sus propios trabajadores.<sup>9</sup>

Se trata de una oferta con calidad y prestigio desigual, a la que acceden personas con distinta capacidad de pago y que en muchos casos constituye la alternativa para quienes no ingresan a la educación universitaria profesional. Entre los principales problemas que adolece esta oferta están los siguientes:

1. Falta de pertinencia de la formación frente a las necesidades del entorno productivo
2. Ausencia de mecanismos para garantizar factores de calidad de la oferta relacionados con el diseño curricular, la formación de docentes, los procesos de formación y evaluación.
3. Inexistencia de mecanismos de seguimiento de los egresados para determinar el impacto de la formación.
4. Falta de una cultura del control de gestión integral que involucre no sólo aspectos técnico – pedagógicos sino administrativos y financieros.

El establecimiento de estándares de calidad correctamente diseñados, basados en las evidencias y aplicados para la evaluación por organismos idóneos e independientes, puede mejorar la calidad de la oferta de formación para el trabajo y favorecer su pertinencia frente a las necesidades que emanan de las exigencias que, en materia de productividad y competitividad, enfrenta el aparato productivo nacional.

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 2888 de 2007, hoy Decreto 4904 de 2009 con el propósito fundamental de unificar la normatividad respecto a la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el

---

<sup>9</sup> Sistema de información de educación para el trabajo SIET.

desarrollo humano y los requisitos básicos para el funcionamiento y desarrollo de los programas con lo cual se establece como meta la obtención de un registro, indispensable para ofertar cada programa de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

En diciembre de 2007, la Comisión adoptó las normas sectoriales para instituciones y programas. Además, el ICONTEC les dio reconocimiento como Normas Técnicas Colombianas así: *NTC 5555. Sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo* y *NTC 5581. Programas de formación para el trabajo. Requisitos.*

## **2.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD<sup>10</sup>**

El Ministerio de Educación entiende que, para responder a los retos de la sociedad, los procesos de mejoramiento de la calidad son cada vez más exigentes y requieren del ejercicio sistemático de una organización institucional, de la revisión de sus procesos y de la incorporación de una orientación hacia la calidad y el mejoramiento continuo.

Por tanto, las instituciones de formación para el trabajo tienen el desafío de desarrollar programas pertinentes que respondan a las competencias demandadas en el desarrollo de funciones productivas. El entorno económico presenta retos permanentes a las instituciones que deben formar personas competentes, capaces de integrarse al mundo laboral, flexibles, que puedan seguir aprendiendo, inquietas en relación con su medio ambiente, que trabajen en equipo y hagan uso eficiente de los recursos a su disposición, entre otras competencias.

En desarrollo de esta política, el Decreto 2020 de 2006 organizó el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo –SCAFT-. En el Artículo 3º establece las características de la certificación de calidad: “está dirigida a los programas y las instituciones oferentes de formación para el trabajo, con el objeto de obtener un reconocimiento público de su calidad. Es de carácter voluntario y está a cargo de organismos de tercera parte, especializados y reconocidos públicamente que actúan de acuerdo con criterios, estándares, procesos e instrumentos establecidos específicamente por la CCAFT y las

---

<sup>10</sup> Revolución Educativa Colombia Aprende (2008). “Aplicación de las normas técnicas colombianas para la certificación de calidad de instituciones y programas de formación para el trabajo. Documento No. 7 Educación para el trabajo y desarrollo humano. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia

disposiciones de este Decreto. Es de carácter temporal y debe ser renovada periódicamente, conforme a los reglamentos que expida este organismo, sin perjuicio de las autorizaciones y certificaciones requeridas por las disposiciones vigentes.

Mediante la certificación se busca que organismos de tercera parte, es decir que no tienen intereses en juego, garanticen que las instituciones y sus programas cumplan con los requisitos de calidad. En educación superior existe una tradición de acreditación como mecanismo para garantizar a los usuarios y a la sociedad que la educación cumple con los estándares establecidos.

De igual manera, en el mundo se ha buscado una estrategia que permita garantizar que los productos y servicios tienen el nivel de calidad esperado por los clientes. Desde la década de 1980, las organizaciones empezaron a identificar que la filosofía y la metodología de la calidad total ofrecían una línea de acción que las orientaba a cumplir con este propósito.

Posteriormente, se precisó el concepto de aseguramiento de la calidad que involucra al mejoramiento continuo como una herramienta fundamental para establecer los estándares a través de los cuales las organizaciones pueden garantizar a los clientes, proveedores, consumidores y a la sociedad en general, que sus servicios cumplen con los requisitos de calidad.

La Organización Internacional de Estandarización -ISO (por sus siglas en inglés)- está conformada por organismos de normalización de más de 140 países encargados de promover la estandarización que facilite el intercambio de productos y servicios.

Los estándares de gestión de calidad se encuentran plasmados en la serie de normas ISO que orientan a las organizaciones. Colombia cuenta con la GTC 200, una guía de uso de la ISO 9001 que orienta la aplicación de los sistemas de calidad en las instituciones de educación formal (niveles de preescolar, básica y media) y la antes denominada educación no formal, actualmente educación para el trabajo y el desarrollo humano.

### *Enfoque de calidad*

“La calidad se define como el grado en que un conjunto de características inherentes a un servicio cumple con unos requisitos definidos para satisfacer las necesidades de los beneficiarios del mismo. El aseguramiento de la calidad pretende dar confianza en que el producto reúne las características necesarias para satisfacer todos estos requisitos”.

En el caso de la formación para el trabajo, el aseguramiento de la calidad se centra en los procesos de orden técnico y pedagógico, la pertinencia de los aprendizajes en relación con las necesidades del entorno, las condiciones asociadas a los diseños curriculares, los recursos para el aprendizaje, la infraestructura que apoya la formación y el perfil de los docentes, entre otros.

Debido a la variedad y complejidad de la oferta de formación, así como a los retos que debe enfrentar el país en términos de productividad y competitividad, es necesario que las instituciones de formación para el trabajo sean cada vez más responsables de lo que hacen y demuestren públicamente que ofrecen un servicio de calidad.

#### *Aseguramiento de procesos, productos y desempeños.*

La garantía de calidad puede darse a través de tres aspectos básicos: los procesos, a partir de los cuales se entrega el servicio, los productos de la formación (asimilables a los programas impartidos) y los desempeños de las personas que tienen a su cargo el desarrollo de los procesos.

El enfoque de aseguramiento es un elemento de la cultura de la calidad que le permite a una organización generar confianza en sus clientes, por cuanto satisface sus necesidades y mejora continuamente los procesos para lograrlo. La calidad se convierte en un factor fundamental para la diferenciación en el mercado, más aún cuando se cuenta con un sello, emitido por una entidad reconocida e idónea, que la certifica. El aseguramiento se debe reflejar en estructuras, sistemas y prácticas de calidad; en el diseño, ejecución, evaluación y mejoramiento de programas educativos que tengan el potencial de generar resultados positivos para aquellos que se forman: desarrollo de sus competencias y mayor empleabilidad.

En las instituciones de formación para el trabajo, el aseguramiento de sus procesos busca garantizar la capacidad para leer el entorno con el fin de orientar la oferta de formación, así como allegar y gestionar los recursos, el conocimiento y la infraestructura, en el marco de un sistema de organización que permite funcionar de una manera articulada y coherente con su Proyecto Educativo Institucional –PEI–.

El aseguramiento de productos (programas de formación) busca garantizar que éstos cumplan ciertos requisitos para su elaboración, de forma que respondan a las

expectativas de los usuarios. En otras palabras, que hayan consultado las necesidades del sector productivo, empleen normas de competencia para su diseño curricular y cuenten con procesos pedagógicos y de evaluación adecuados para la formación de competencias.

Los servicios de formación que ofrece Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria surgieron de la necesidad de formar talento humano idóneo, personal capacitado y competitivo en el área de la salud y la estética.

Bajo la resolución 11505 de 2011 de Secretaría de Educación, Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria ofrece el programa técnico laboral en Cosmetología y Estética Integral, y bajo resolución 12933 de 2012 de Secretaria de Educación el programa Técnico Laboral en Maquillaje Decorativo y Artístico, además de un portafolio en Educación Continua tanto para profesionales de la Salud y la Estética como para público general, reconocidos ampliamente en el medio por su coherencia con el sector productivo así como por la calidad académica. Paralelamente, el posicionamiento de nuestros egresados y el fortalecimiento de la Institución nos han permitido vincularnos con el sector empresarial, desde el área de Formación Corporativa a través del Portafolio de Formación Empresarial.

Se puede decir que uno de los productos del SNFT son los programas diseñados por las instituciones. En este caso, se busca que estos establecimientos garanticen el cumplimiento de los requisitos de pertinencia, justificación del programa, organización curricular y administrativa, y seguimiento a egresados. Lo anterior es una forma de demostrar que sus programas responderán a las expectativas de sus estudiantes, los empleadores y los organismos de regulación de la oferta educativa, entre otros actores interesados.

Además de asegurar los productos y procesos a partir de los cuales se realiza un servicio de formación, también se pueden establecer los niveles de desempeño de los directivos docentes, docentes, instructores, facilitadores, tutores y egresados, a través de la certificación de competencias laborales. Por tanto, ésta se convierte en una medida de calidad de la institución. La certificación es el reconocimiento formal de una competencia

demostrada por un individuo para realizar una actividad normalizada. En otras palabras, es una garantía de lo que el trabajador es capaz de hacer y de las competencias que posee para ello. Por su parte, la certificación de competencias laborales resulta de una evaluación del desempeño con base en una norma de competencia. En el país, este proceso está a cargo del Servicio Nacional de Aprendizaje –SENA-, entidad que a su vez lidera el programa *Colombia Certifica*.

Tanto las normas de competencia laboral como las ISO se consideran poderosos instrumentos de codificación de saberes (conocimientos), de modo que ambas contribuyen a una mejor gestión organizacional.

### *Normas de calidad*

Su objetivo es establecer las especificaciones generales o estándares para el aseguramiento de la calidad de la gestión o los productos. Establecen las orientaciones relacionadas con la gestión, la organización y los procesos.

Estas orientaciones no le indican a la institución cómo organizar la prestación del servicio o la gestión de sus procesos; por el contrario, le exigen que ordene su funcionamiento con base en unos lineamientos generales basados en los principios de la calidad.

De acuerdo con el Decreto 2269 de 1993, una norma técnica es “un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que suministra, para uso común y repetido, reglas, directrices y características para las actividades o sus resultados, encaminados al logro del grado óptimo de orden en un contexto dado. Las normas técnicas se deben basar en los resultados consolidados de la ciencia, la tecnología y la experiencia, y sus objetivos deben ser los beneficios óptimos para la comunidad.

En el país, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas –ICONTEC- es el organismo delegado por el gobierno para la elaboración, adopción y publicación de las normas técnicas nacionales. Estas normas se elaboran con base en estándares de gestión, procesos o productos. Su objetivo es establecer el criterio de referencia sobre el cual se analizará la gestión de la institución y sus programas.

En el caso de las instituciones de formación para el trabajo, el Ministerio de Educación Nacional, en su calidad de Unidad Sectorial de Normalización, ha sido delegado por el ICONTEC y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para establecer las normas

técnicas a partir de las cuales estas instituciones deben organizar sus sistemas de gestión y sus programas.

Con el uso de estas normas, los organismos de tercera parte (entidades idóneas en el tema de la evaluación de calidad, acreditadas por la Superintendencia de Industria y Comercio), verifican el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos en las normas. Los programas e instituciones que cumplen con ellos reciben la certificación de calidad.

El establecimiento de estas normas de calidad permite a los diferentes usuarios del sistema estudiantes, padres de familia, dirigentes educativos, sector productivo, y gremios, entre otros conocer los parámetros bajo los cuales se deben regir las instituciones y los programas de formación para el trabajo. Lo anterior favorece la cualificación de la oferta, pues a través de los procesos de certificación se demuestra públicamente el cumplimiento de los requisitos de calidad.

#### *Sistema de Gestión de Calidad Colegiatura Colombiana de Cosmetología*

El sistema de gestión de calidad de Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria parte de la definición de su misión, visión y política de calidad y está constituido en su última versión 2013 por una estructura de gestión basada en procesos que dinamiza todas sus actividades y la orienta a la garantía de la calidad del servicio y el cumplimiento de su promesa “Para saber de Verdad”, con el fin de cubrir las necesidades tanto del cliente externo como del interno.

La estructura de procesos de Colegiatura está concebida de manera sistémica, en ella se reflejan los distintos sistemas de procesos que viabilizan el quehacer de Colegiatura, se puede ver reflejado en la figura 1. <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Anexo 1. Manual de Calidad Colegiatura Colombiana de Cosmetología

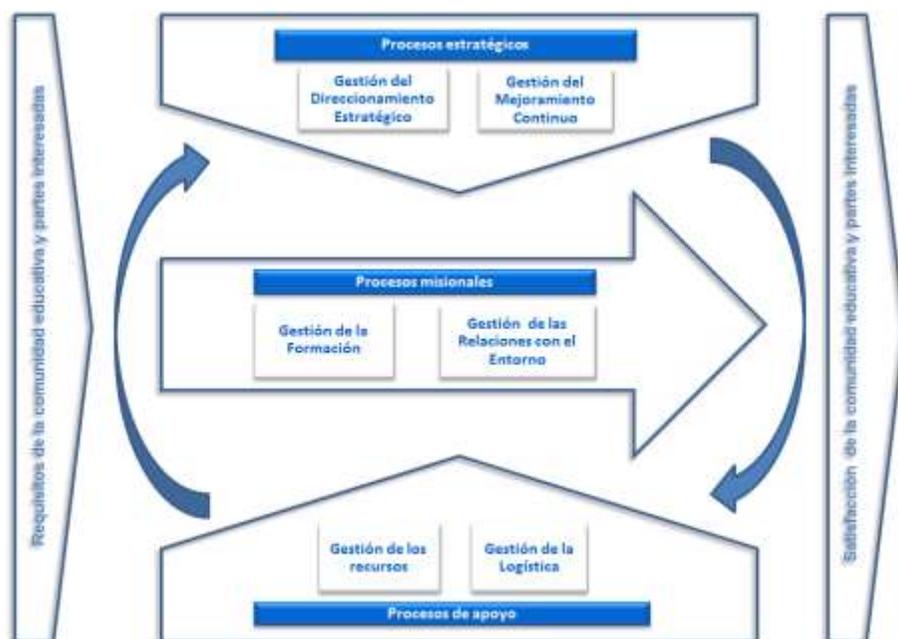


Figura 2.1. Mapa de Procesos  
Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria

### Gestión del Direccionamiento estratégico<sup>12</sup>:

*Objetivo del proceso:* Planificar, orientar y verificar el cumplimiento del horizonte institucional, Proyecto Educativo Institucional y Sistema de Gestión de Calidad que asegure la satisfacción de la Comunidad Educativa y los objetivos institucionales.

*Resultados del proceso:* Planeación estratégica institucional – Diseño de la plataforma estratégica, definición de mecanismos de seguimiento y medición de los procesos, política de calidad, establecer objetivos y metas, creación de políticas institucionales, gestión de los asuntos legales, planeación e implementación de las acciones de mejora estratégicas y definición de proyectos estratégicos institucionales; Revisión por la dirección – Resultados de seguimiento y medición de los procesos, revisión de conveniencia, adecuación y eficacia de la Institución; Gestión de las comunicaciones internas y externas y Gestión del mercadeo institucional.

<sup>12</sup> Anexo 2. Caracterización proceso Gestión de Direccionamiento Estratégico

### Gestión del mejoramiento continuo<sup>13</sup>:

*Objetivo del proceso:* Garantizar el seguimiento e implementación de las acciones emprendidas dentro de la Institución.

*Resultados del proceso:* Control de documentos y administración de archivo, Auditoría interna, acciones de mejora y producto no conforme.

### Gestión de la formación<sup>14</sup>:

*Objetivo del proceso:* Planificar, organizar, evaluar y controlar el proceso educativo de manera que responda al compromiso institucional de Calidad y mejoramiento continuo.

*Resultados del proceso:* Gestión del diseño curricular – Identificación de necesidades y proyectos estratégicos, diseño de proyectos educativos de programa y validación de proyectos; Gestión de las admisiones, matrículas y trámites – Inscripciones, matriculas, registro de notas, certificaciones y constancias; Gestión de la prestación del servicio educativo – Planeación académica, atención a estudiantes y docentes, consejo académico, evaluación docente, desarrollo y seguimiento al plan de estudios, verificación del plan de estudios, y Gestión de la educación continua – Diseño y programación de cursos, inscripciones, desarrollo de programación, entrega de constancias y evaluación de cursos.

### Gestión de las relaciones con el entorno<sup>15</sup>:

*Objetivo de proceso:* Gestionar planes de acción basados en las características y relaciones de la Institución con la comunidad.

*Resultados del proceso:* Gestión del seguimiento a egresados – Vinculación al medio productivo, acompañamiento y actualización de datos; Gestión de las prácticas de desempeño – Establecer convenios de cooperación, programación y distribución de prácticas, evaluación y seguimiento de las practicas; Gestión del desarrollo social – Actividades de trabajo comunitario y proyectos de responsabilidad social; y Gestión del bienestar institucional – Actividades de extensión institucional y proyectos de responsabilidad social.

---

<sup>13</sup> Anexo 3. Caracterización proceso Gestión de Mejoramiento Continuo

<sup>14</sup> Anexo 4. Caracterización proceso Gestión de la Formación

<sup>15</sup> Anexo 5. Caracterización proceso Gestión de las Relaciones con el Entorno

### Gestión de los recursos<sup>16</sup>:

*Objetivo del proceso:* Identificar, adquirir y disponer de los recursos necesarios para la realización de los procesos directivos, de prestación del servicio educativo y de soporte, logrando la satisfacción de las partes interesadas.

*Resultados del proceso:* Gestión del talento humano – Vinculación y desvinculación del recurso humano, capacitación del recurso humano, gestión del bienestar laboral, gestión de riesgos ocupacionales y gestión del clima organizacional; Gestión de las finanzas – Gestionar el presupuesto, generar las transacciones de recaudos y pagos, registrar las transacciones contables y elaborar declaración de ley; y Gestión de las compras – Selección, evaluación y contratación de proveedores, realizar compras y controlar bienes y servicios adquiridos.

### Gestión de la logística<sup>17</sup>:

*Objetivo del proceso:* Garantizar que tanto la infraestructura como los materiales y medios educativos que adquiera la Institución estén en buen estado y disponibles para el normal desarrollo de sus actividades, así como asegurar el control adecuado de inventarios y el uso dado a los mismos por parte de la comunidad académica y empleados.

*Resultados del proceso:* Gestionar medios educativos - Gestionar préstamo de equipos de práctica, material didáctico, audiovisual y mantenimiento de equipos de práctica; Gestionar biblioteca; y Gestionar la infraestructura física – Mantenimiento y distribución de planta física.

---

<sup>16</sup> Anexo 6. Caracterización proceso Gestión de los Recursos

<sup>17</sup> Anexo 7. Caracterización proceso Gestión de la Logística

### CAPITULO 3. DISEÑO METODOLOGICO

El tipo de investigación del presente proyecto es cualitativo porque se va a desarrollar un modelo de despliegue estratégico a través de directrices, variables, objetivos e indicadores, (KPI), que serán gestionados a través de un cuadro de mando integral corporativo y de procesos.

Se utilizará fuentes primarias como el Proyecto Educativo de la Institución, manual de calidad y caracterizaciones de procesos.

Como instrumentos para la obtención de datos se aplicará una matriz de diagnóstico para verificar el estado del sistema de gestión de la institución de educación para el trabajo y desarrollo humano Colegiatura Colombiana de Cosmetología y se analizará las interrelaciones de la estrategia organizacional con su sistema de gestión a través de un mapa estratégico o causal para finalmente diseñar un sistema de medición y gestión mediante el uso del Balanced Scorecard.

La metodología hace uso de tablas tipo matrices de carácter cualitativo y otras tablas mixtas de carácter cuantitativo y cualitativo, como una herramienta que permite presentar de manera ordenada y precisa la información obtenida a través de indicadores definidos para el cumplimiento de los objetivos. Serán utilizadas algunas fórmulas matemáticas simples relativas a porcentajes o en general fracciones para mostrar el comportamiento de la variable.

La información que será presentada en las tablas antes referidas provienen de las directrices estratégicas que estructuran el plan estratégico de la Institución, a partir de su misión y visión, estas serán asignadas a cada perspectiva según aplique, posteriormente se definirán las variables a medir, los objetivos inherentes a éstas y los índices de medición aplicables.

Se establecerá la frecuencia de medición, se definirá la manera de presentación de las variables, se establecerá las fórmulas matemáticas, el seguimiento para la obtención de los datos, la medición para validar el cumplimiento frente a una meta establecida, el análisis de los resultados y la toma de acciones de mejora.

El proyecto exhibe la manera de alinear el sistema de gestión de calidad con la estrategia, presentado un diseño del modelo cuyo alcance no incluye su implementación.

## CAPITULO 4. ANALISIS DE RESULTADOS

### 4.1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL COLEGIATURA DE COSMETOLOGÍA

Con el fin de entender la estrategia institucional en sus diferentes procesos se realizó un análisis de su gestión, conforme lo establece el Ministerio de Educación Nacional en la Guía No. 34 para el mejoramiento institucional.

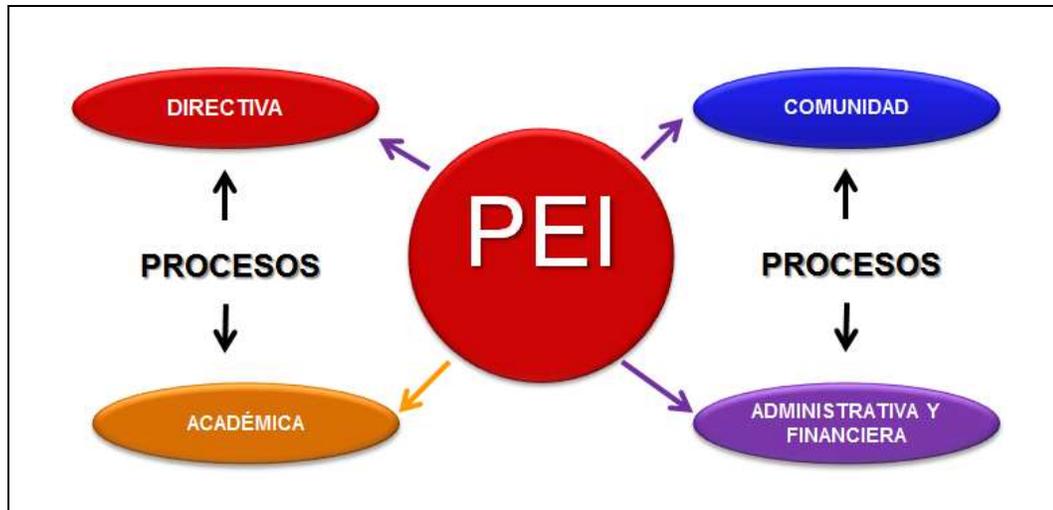


Figura 4.1. Enfoque estratégico por áreas de gestión

“La gestión institucional, expresada en sus distintas áreas de gestión– **directiva, de comunidad, académica, administrativa y financiera**– se instala como una forma de ver la institución educativa que la moviliza hacia el logro de sus propósitos y desarrolla su capacidad para articular los procesos internos y concentrar todos sus esfuerzos hacia la consolidación de un **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** que posibilite alcanzar el desempeño esperado en los estudiantes.”<sup>18</sup>

La Guía de mejoramiento institucional del MEN establece que la gestión institucional debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales son:

**Gestión Directiva:** Se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. De esta forma es posible que el

<sup>18</sup> Revolución Educativa Colombia Aprende (2008). “Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento”. Guía No. 34. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia.

rector o director y su equipo de gestión organicen, desarrollen y evalúen el funcionamiento general de la institución.

**Gestión académica:** ésta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala cómo se enfocan sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional. Esta área de la gestión se encarga de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

**Gestión administrativa y financiera:** esta área da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable.

**Gestión de la comunidad:** como su nombre lo indica, se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos.

Partiendo de ésta directriz, se identificó dentro del mapa de procesos de Colegiatura Colombiana de Cosmetología donde se encontraban dichas áreas de gestión:

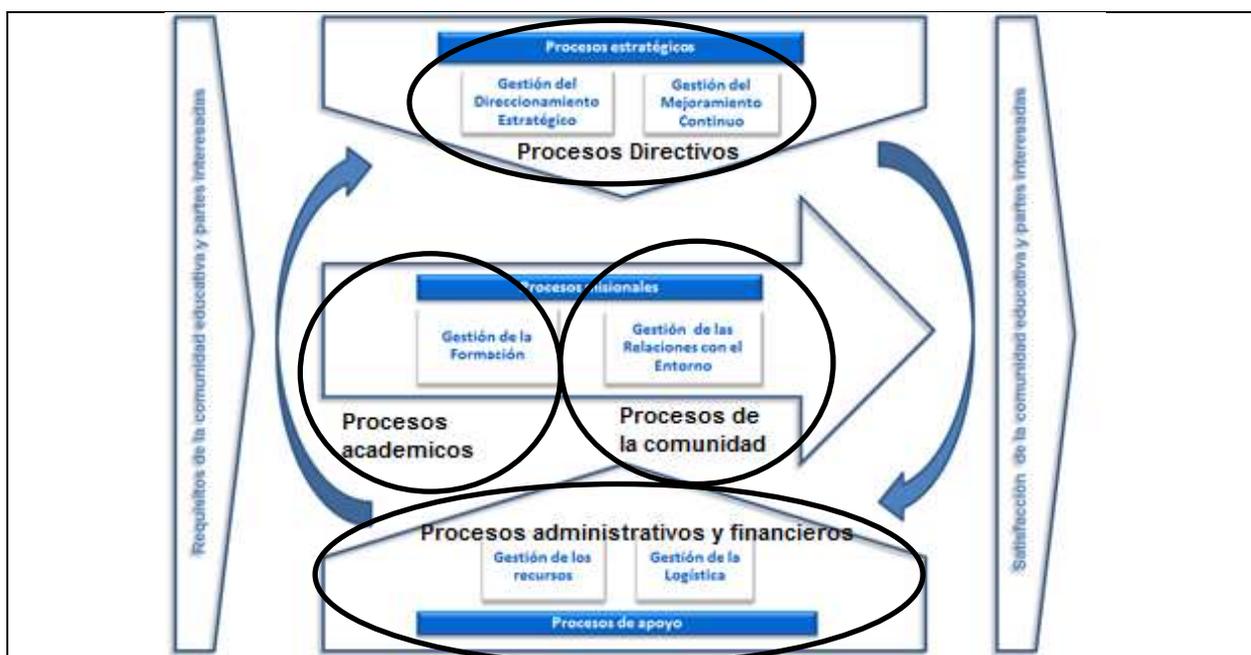


Figura 4.2 Identificación de áreas de gestión en procesos de Colegiatura Colombiana de Cosmetología

Con el objeto de establecer la herramienta de BSC a la visualización de la eficacia de la estrategia de Colegiatura Colombiana de Cosmetología se identificó sus procesos basados en los cuatro enfoques de gestión y su vinculación con las perspectivas del BSC.



Figura 4.3 Vinculación de perspectivas a las áreas de gestión<sup>19</sup>

Es así entonces como se pudo observar que los procesos establecidos por Colegiatura Colombiana de Cosmetología para la gestión directiva se encuentran definidos en la Gestión del Direccionamiento Estratégico y Gestión del Mejoramiento Continuo vinculados en la perspectiva financiera; los procesos para la gestión académica se encuentran definidos en la Gestión de la formación vinculado en la perspectiva cliente, perspectiva procesos internos y perspectiva innovación y aprendizaje; los procesos para la gestión de la comunidad se encuentran definidos en el proceso Gestión de las Relaciones con el entorno vinculado en la perspectiva cliente; y los procesos para la gestión administrativa y financiera se encuentran definidos en la Gestión de los Recursos y Gestión de la Logística vinculados a la perspectiva financiera y perspectiva innovación y aprendizaje.

<sup>19</sup> Memorias Curso 32V01\_Balanced Scorecard. Icontec.

Con el fin de conocer con claridad si la estrategia institucional se había desplegado en el SGC de Colegiatura Colombiana de Cosmetología se utilizó la metodología propuesta por el autor Ricardo Mauricio Ríos Giraldo en su publicación Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión.

Inicialmente se procedió a identificar los propósitos institucionales reflejados en la visión, misión y política de calidad:

Visión	Misión	Política
Ser una Institución de <b>Formación reconocida</b> por la <b>calidad de su servicio educativo</b> en programas del área de la Salud, la Estética y la Cosmética; con un <b>modelo de gestión certificado</b> y <b>proyección social orientada a la generación de nuevo conocimiento</b> y al <b>servicio de la comunidad</b> .	Somos una Institución de Educación, de carácter privado, <b>líder en la formación de programas</b> relacionados con el área de la Salud, la Estética y la Cosmética, <b>comprometida con la formación del ser, el desarrollo del saber y la calidad en el hacer</b> .	En esta institución nos <b>comprometemos con la formación del ser humano</b> en áreas relacionadas con la Salud, la Estética y la Cosmética, <b>promoviendo el desarrollo de competencias en el ser, el saber y el hacer</b> , fundamentados en la <b>excelencia de nuestros procesos y sistemas de mejoramiento continuo</b> , encaminados siempre a la <b>satisfacción de sus usuarios y el beneficio de las partes interesadas</b> .

**Tabla 1. Estrategia institucional Colegiatura Colombiana de Cosmetología**

Igualmente se revisó los objetivos institucionales de Colegiatura Colombiana de Cosmetología y las directrices estratégicas que se encontraban contemplados en su PEI y SGC:

Objetivos	Directrices
1. Promover la <b>formación integral</b> de sus estudiantes, dentro de la modalidad y <b>calidad de la educación para el trabajo y desarrollo humano</b> capacitándolos para cumplir sus funciones laborales y de servicio social que necesita el país.	1. Formación integral de competencias laborales
2. Prestar a la comunidad un <b>servicio con calidad</b> , basado en el <b>mejoramiento continuo</b> de los diferentes procesos Institucionales para el desarrollo de ésta.	2. Excelencia de los procesos y sistema de mejoramiento continuo
3. Identificar las <b>necesidades de los usuarios y satisfacerlas</b> oportunamente.	3. Satisfacción de sus usuarios
4. Asegurar la <b>pertinencia de nuestros recursos y servicios</b> .	4. Beneficio de las partes interesadas.

**Tabla 2. Objetivos estratégicos Colegiatura Colombiana de Cosmetología**

A partir del reconocimiento de la estrategia planteada por Colegiatura Colombiana de Cosmetología se procedió a identificar las directrices de la visión, misión, política de calidad y objetivos ya planteados para luego definir una gran directriz que las contuviera a todas y clasificarlas por perspectivas:

Directriz Visión	Directriz Misión	Directriz Política	Directriz Objetivos	Directriz Estratégica	Perspectiva
1. Formación reconocida por calidad del servicio educativo en programas de salud, estética y cosmética	5. Somos una institución educativa líder en la formación de programas de salud, estética y cosmética.	7. Institución comprometida con la formación del ser humano en áreas de salud, estética y cosmética.	12. Promover la formación integral de sus estudiantes, dentro de la modalidad y calidad de la educación para el trabajo y desarrollo humano	1, 5, 6, 7, 8 y 12. Calidad en la formación integral de competencias laborales	Cliente
2. Con un modelo de gestión de calidad certificado	6. Comprometida con la formación del ser, desarrollo del saber y calidad en el hacer.	8. Promoviendo el desarrollo de competencias en el ser, saber y hacer.	13. Prestar a la comunidad un servicio con calidad, basado en el mejoramiento continuo de los diferentes procesos Institucionales para el desarrollo de ésta.	2, 9 y 13. Desempeño del SGC	Proceso Interno
3. y Proyección social orientada a la generación de nuevo conocimiento		9. Fundamentados en la excelencia de nuestros procesos y sistema de mejora continua	14. Identificar las necesidades de los usuarios y satisfacerlas oportunamente.	3. Proyección social: Generación de nuevo conocimiento	Innovación y aprendizaje
4. y al servicio a la comunidad		10. Encaminados a la satisfacción de sus usuarios	15. Asegurar la pertinencia de nuestros recursos y servicios.	4. Proyección social: Servicio a la comunidad	Cliente
		11. y el beneficio de las partes interesadas.		10 y 14. Satisfacción de sus usuarios	Cliente
				11 y 15 Pertinencia de los recursos y servicios para el beneficio de las partes interesadas	Financiera

**Tabla 3. Matriz de directrices estratégicas**

Las directrices enmarcadas con el mismo color apuntan a una directriz estratégica y esta a su vez apunta a una perspectiva.

Identificadas las directrices, se procedió a ajustar los objetivos estratégicos mediante una estructura que permitiera hacerlos simples, medibles, alcanzables, retadores y establecidos en un periodo de tiempo, ya que los definidos por Colegiatura Colombiana de Cosmetología en su PEI no contemplaban en su estructuración una fórmula que facilitara la interpretación y medición de las directrices.

Los objetivos propuestos se realizaron mediante la definición de unas variables que fueran objeto de análisis de cada directriz estratégica anteriormente identificadas con el fin de hacerlas tangibles como lo muestra la siguiente tabla:

Perspectiva	Directriz	Variables	Objetivos
<b>Financiera</b>	Pertinencia de los recursos y servicios para el beneficio de las partes interesadas	Rentabilidad	Mejorar la rentabilidad en un 5% anual mediante el incremento de las ventas y control de los gastos internos.
		Pertinencia de los programas	Asegurar la pertinencia de los programas con el fin de lograr reconocimiento en el mercado y en la comunidad mediante el posicionamiento de nuestros egresados en el sector productivo.
<b>Cliente</b>	Calidad en la formación integral de competencias laborales	Rendimiento académico	Incrementar el rendimiento académico en un 90% de los estudiantes para obtener mayor reconocimiento en el sector productivo a través de la formación y entrenamiento periódico del personal docente.
		Recursos educativos	Incrementar la adquisición de recursos educativos de las aulas de práctica para asegurar la prestación del servicio mediante inversión financiera.
	Satisfacción de los usuarios	Satisfacción de los usuarios	Disminuir la tasa de deserción por insatisfacción a 5% para el año 2015 mediante la formación periódica del personal docente y administrativo y dotación de recursos educativos.

Perspectiva	Directriz	Variables	Objetivos
	Servicio a la comunidad	Servicios complementarios	Ampliar los servicios complementarios a la comunidad educativa con el fin de aumentar su satisfacción a través de un programa de bienestar institucional.
Procesos o interna	Desempeño del SGC	Servicios conformes	Mejorar la conformidad del servicio para prestar a la comunidad un servicio de calidad mediante los diferentes métodos de control definidos en los procesos.
		Quejas y reclamos	Disminuir el número de quejas en un 30% por año a través del mejoramiento continuo de los diferentes procesos Institucionales.
Innovación y aprendizaje	Generación de nuevo conocimiento	Innovación de oferta formativa	Incrementar la oferta formativa en 6 nuevos programas en un periodo de 3 años a través de la investigación de las demandas y necesidades del mercado laboral.
		Competencias docentes	Mejorar las competencias de los docentes en un 40% semestral, mediante la implementación de un plan de capacitación de competencias definidas.

**Tabla 4. Despliegue de directrices en objetivos**

Se pudo observar que tanto los objetivos orientados al cliente como a los procesos son objetivos de calidad que pretenden que el cliente tenga una percepción de satisfacción.

Una vez se conoció la estrategia de la Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano Colegiatura Colombiana de Cosmetología y esta fue traducida en objetivos estratégicos mediante la matriz de directrices, se procedió a trasladar dichos objetivos a los procesos del sistema de gestión de calidad para analizar las interrelaciones de la estrategia organizacional con su sistema de gestión a través de un mapa estratégico o causal con el fin de enfocarlo sistémicamente.

## 4.2 MAPA CAUSAL

Mediante el establecimiento del mapa causal o estratégico se permitió visualizar la estrategia institucional de forma gráfica y consecuencial de manera que ésta fuera más tangible y gestionable.

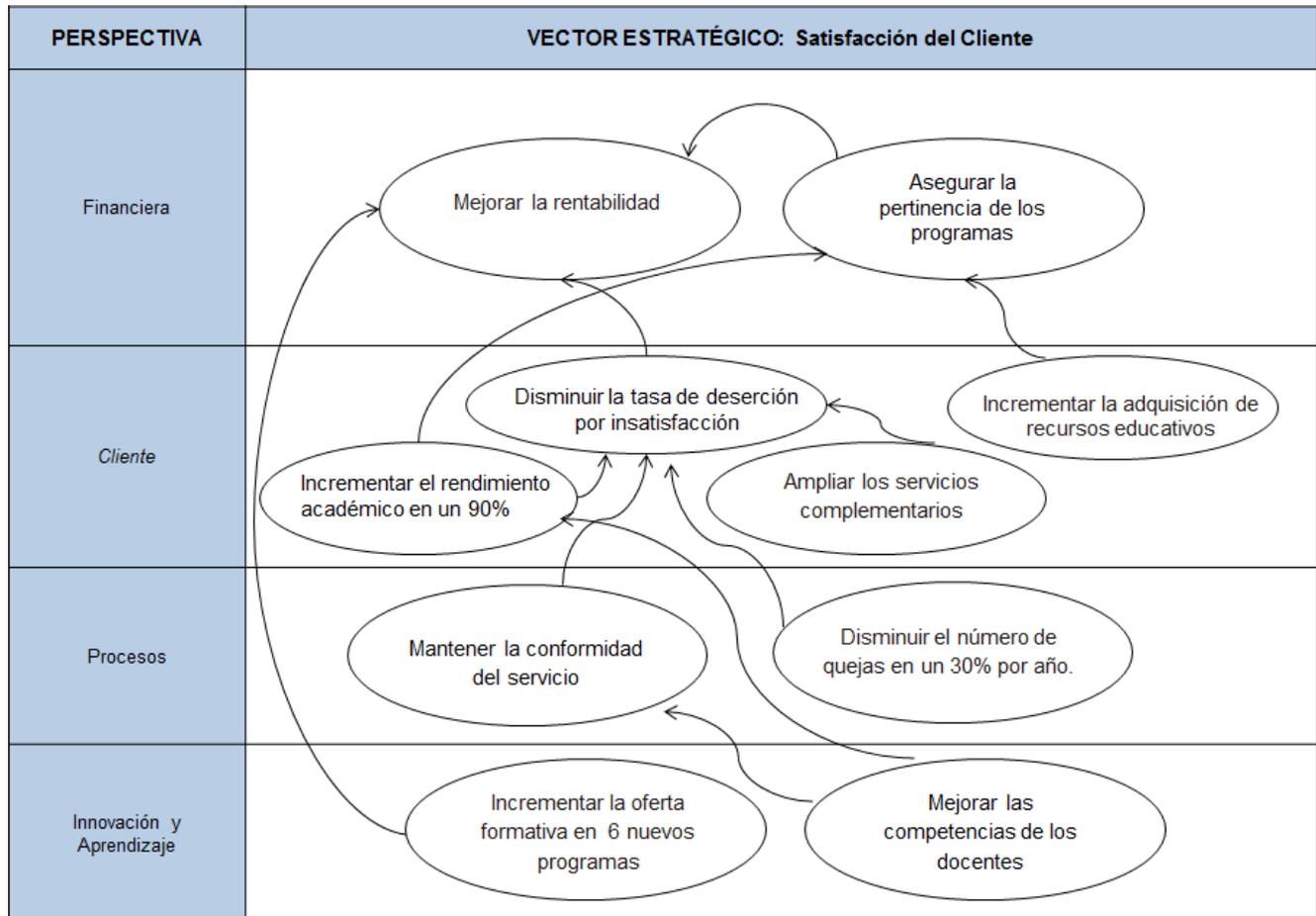


Figura 4,4 Mapa causal Colegiatura de Cosmetología

El enlace de los objetivos, a través de flechas, indicó la influencia de los objetivos de las perspectivas de innovación/aprendizaje y de procesos como impulsores, en los de cliente y financieros como desempeño.

Partiendo de lo anterior, se procedió a realizar el despliegue de dichos objetivos estratégicos a los procesos. Ver tabla 5. Despliegue de objetivos en procesos.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROCESOS DEL SGC COLEGIATURA DE COSMETOLOGIA					
	Gestión del direccionamiento	Gestión de la mejora	Gestión de la formación	Gestión de las relaciones con el entorno	Gestión de los recursos	Gestión de la logística
Mejorar la rentabilidad en un 5% anual mediante el incremento de las ventas y control de los gastos internos.	X				X	
Asegurar la pertinencia de los programas con el fin de lograr reconocimiento en el mercado y en la comunidad mediante el posicionamiento de nuestros egresados en el sector productivo.			X	X		
Incrementar el rendimiento académico en un 90% de los estudiantes para obtener mayor reconocimiento en el sector productivo a través de la formación y entrenamiento periódico del personal docente.			X		X	
Incrementar la adquisición de recursos educativos de las aulas de práctica para asegurar la prestación del servicio mediante inversión financiera.					X	X
Disminuir la tasa de deserción por insatisfacción a un 5% para el año 2015 mediante la formación periódica del personal docente y administrativo y dotación de recursos educativos	X		X			X
Ampliar los servicios complementarios a la comunidad educativa con el fin de aumentar su satisfacción a través de un programa de bienestar institucional.				X		
Mejorar la conformidad del servicio para prestar a la comunidad un servicio de calidad mediante los diferentes métodos de control definidos en los procesos.		X	X	X		
Disminuir el número de quejas en un 30% por año a través del mejoramiento continuo de los diferentes procesos Institucionales.	X	X	X	X	X	X
Incrementar la oferta formativa en 6 nuevos programas en un periodo de 3 años a través de la investigación de las demandas y necesidades del mercado laboral.	X		X			
Mejorar las competencias de los docentes en un 40% semestral mediante la implementación de un plan de capacitación de competencias definidas.			X		X	

**Tabla 5. Despliegue de objetivos en procesos**

El lugar donde se asignó la “X” significa que el proceso tiene responsabilidad por el cumplimiento de ese objetivo, con el fin de asignar la estrategia institucional a cada responsable del proceso, la alineación de los objetivos de los procesos, el establecimiento de indicadores para la medición y análisis de dicho objetivo en el seguimiento estratégico y la toma de acciones pertinentes para el cumplimiento de estos.

Finalmente se diseñó un sistema de medición y gestión mediante el uso del Balanced Scorecard con el objetivo de crear las herramientas de seguimiento, medición, análisis y mejora útiles para comprobar si la estrategia de Colegiatura Colombiana de Cosmetología es eficaz, eficiente y efectiva.

### **4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Mediante el Cuadro de Mando Integral se integraron los elementos básicos del BSC empleando las cuatro perspectivas con la planeación estratégica institucional, los indicadores de gestión como herramienta de seguimiento y medición, acción estratégica o inductor, frecuencia de medición y análisis, meta y proceso que interviene en el cumplimiento del objetivo estratégico.

Para la construcción de los indicadores se extrajeron las variables establecidas en la definición de los objetivos estratégicos y se les establecieron unos índices.

Se definieron los inductores a partir de las acciones estratégicas y metas de acuerdo a los mismos objetivos.

Ver tabla 6. Cuadro de Mando integral Corporativo.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL CORPORATIVO**

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Índice	Inductor	Frecuencia		Meta	Proceso
					Medición	Análisis		
Financiera	Mejorar la rentabilidad.	Rentabilidad	(Total de ingresos por matriculas – gastos operacionales) / Total de ingresos por matriculas (%)	Incremento de las ventas y control de los gastos internos	Trimestral	Anual	5%	Gestión del direccionamiento
								Gestión de la formación
								Gestión de los recursos
	Asegurar la pertinencia de los programas con el fin de lograr reconocimiento en el mercado y en la comunidad.	Pertinencia laboral	Nuevas empresas solicitantes de la bolsa de empleo/Total de empresas solicitantes	Posicionamiento de nuestros egresados en el sector productivo	Mensual	Trimestral	40%	Gestión de la formación
								Gestión de las relaciones con el entorno
Cliente	Incrementar el rendimiento académico para obtener mayor reconocimiento en el sector productivo.	Rendimiento académico	Estudiantes promocionados con promedio mayor de 90 / Total de estudiantes promocionados	Formación y entrenamiento periódico del personal docente	Semestral	Anual	90%	Gestión de la formación
								Gestión de los recursos
	Incrementar los recursos educativos de las aulas de práctica que asegure la prestación del servicio.	Recursos educativos	Nuevos equipos de práctica/Total de equipos de práctica	Inversión financiera	Trimestral	Anual	25%	Gestión de los recursos
								Gestión de la logística

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Índice	Inductor	Frecuencia		Meta	Proceso
					Medición	Análisis		
Cliente	Disminuir la tasa de deserción por insatisfacción.	Deserción	Deserciones por insatisfacción /Total de estudiantes	Formación periódica del personal docente y administrativo y dotación de recursos educativos	Semestral	Anual	5%	Gestión de la mejora
								Gestión de la formación
								Gestión de la logística
	Ampliar los servicios complementarios a la comunidad educativa	Satisfacción de comunidad educativa por actividades de bienestar	Estudiantes satisfechos por actividades de bienestar/ Total estudiantes encuestados	Programa de bienestar institucional	Trimestral	Anual	95%	Gestión directiva
								Gestión de las relaciones con el entorno
Procesos/ interna	Mejorar la conformidad del servicio formativo	Conformidad del servicio	Servicios no conformes periodo actual/servicios no conformes periodo anterior	Seguimiento a los métodos de control definidos en los procesos	Trimestral	Semestral	15%	Gestión de la mejora
								Gestión de la formación
								Gestión de las relaciones con el entorno
	Disminuir el número de quejas	Quejas	Quejas periodo actual / quejas periodo anterior	Acciones de mejoramiento continuo de los diferentes procesos Institucionales	Trimestral	Anual	30%	Gestión directiva
								Gestión de la mejora
								Gestión de la formación
							Gestión de las relaciones con el entorno	
							Gestión de los recursos	
							Gestión de la logística	

Perspectivas	Objetivos	Indicador	Índice	Inductor	Frecuencia		Meta	Proceso
					Medición	Análisis		
Innovación/ Aprendizaje	Incrementar la oferta formativa	Oferta formativa	Programas nuevos / total de programas	Investigación de nuevas necesidades	Semestral	Anual	6 programas	Gestión directiva
								Gestión de la formación
	Mejorar las competencias de los docentes	Competencias personal docente	Docentes certificados por competencias / total docentes	Implementación de un plan de capacitación de competencias definidas.	Semestral	Anual	40%	Gestión de la formación
								Gestión de los recursos

**Tabla 6. Cuadro de mando integral Corporativo**

Finalmente se estableció el cuadro de control por procesos con el fin de brindar una herramienta que permitiera a Colegiatura Colombiana de Cosmetología alinear los objetivos de sus procesos con los objetivos estratégicos asignados, para ello fue necesario ajustar los objetivos de cada proceso a las características del producto y los parámetros del proceso para tener una definición más clara de cómo estos facilitan el logro de las directrices estratégicas.

Proceso	Producto/Resultado	Característica	Objetivo de proceso propuesto
Gestión del direccionamiento	Directrices estratégicas institucionales	Inductoras de cumplimiento de objetivos	Establecer directrices estratégicas inductoras para el cumplimiento de los objetivos institucionales asegurando la consecución de clientes reales, la comunicación efectiva y la conformidad del desempeño del SGC.
	Clientes	Reales	
	Comunicación	Efectiva	
	Desempeño del SG	Conformidad	
Gestión de la mejora	Acciones correctivas, preventivas y de mejora	Eficacia	Asegurar el desempeño del SGC implementando acciones correctivas, preventivas y de mejora de manera eficaz.
Gestión de la formación	Oferta formativa	Pertinente	Ejecutar la prestación del servicio de formación asegurando la pertinencia de la oferta de sus programas y la calidad del proceso educativo.
	Proceso educativo	Calidad	
Gestión de las relaciones con el entorno	Actividades de proyección	Empleabilidad de egresados	Desarrollar actividades institucionales de proyección a la comunidad que permita mejorar la empleabilidad de los egresados y el beneficio de la comunidad educativa y su entorno.
		Impacto a la comunidad	
Gestión de los recursos	Talento humano	Competente	Apoyar a la gestión de los procesos misionales mediante la disposición de talento humano competente e inversión en recursos educativos de calidad.
	Recursos financieros	Disponibilidad	
	Compras	Calidad	
Gestión de la logística	Recursos educativos	Disponibilidad	Apoyar a la gestión de los procesos misionales mediante la disposición de los recursos educativos y la adecuación de su planta física.
	Infraestructura	Adecuada	

**Tabla 7. Ajuste de objetivos por procesos**

A partir de los objetivos propuestos para cada uno de los procesos se establecieron los indicadores para cada uno de ellos de acuerdo a los objetivos estratégicos de Colegiatura Colombiana de Cosmetología. Ver tabla 8. Cuadro de mando por proceso.

CUADRO DE MANDO POR PROCESO										
PROCESO	OBJETIVO DE PROCESO	PRODUCTO	CARACTERISTICA	INDICADOR	INDICE	FRECUENCIA		META	PERSPECTICA	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO
						MEDICION	ANALISIS			
Gestión directiva	Establecer directrices estratégicas inductoras para el cumplimiento de los objetivos institucionales asegurando la consecución de clientes reales, la comunicación efectiva y la conformidad del desempeño del SGC.	Clientes	Reales	Ingresos por matriculas	Ingresos por matriculas/ Ingresos proyectados por matriculas %	Bimestral	Semestral	95%	Financiera	Mejorar la rentabilidad.
		Desempeño del SG	Conformidad	Costos de no calidad	Costos de no calidad / Total costos %	Semestral	Annual	2%		
Gestión del mejoramiento	Asegurar el desempeño del SGC implementado acciones correctivas, preventivas y de mejora de manera eficaz.	Acciones correctivas, preventivas y de mejora	Eficacia	Satisfacción del cliente	Evaluaciones institucionales con calificación superior/Total de evaluaciones institucionales %	Semestral	Annual	90%	Cliente	Mejorar la conformidad del servicio.
				Quejas	# quejas por proceso / total quejas %	Bimestral	Semestral	30%	Proceso	Disminuir número de quejas

### CUADRO DE MANDO POR PROCESO

PROCESO	OBJETIVO DE PROCESO	PRODUCTO	CARACTERISTICA	INDICADOR	INDICE	FRECUENCIA		META	PERSPECTICA	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO
						MEDICION	ANALISIS			
Gestión de la formación	Ejecutar la prestación del servicio de formación asegurando la pertinencia de la oferta de sus programas y la calidad del proceso educativo	Oferta formativa	Pertinente	Satisfacción del egresado	Egresados satisfechos con la formación recibida/Total egresados encuestados %	Trimestral	Anual	90%	Financiera Cliente	Asegurar la pertinencia de los programas
				Programas nuevos	$\sum$ (# etapas del proyecto*peso de la etapa/Total de proyectos)	Semestral	Anual	6	Innovación de aprendizaje	Incrementar la oferta formativa
		Proceso educativo	Calidad	Rendimiento académico	Estudiantes promocionados con promedio mayor de 90 / Total de estudiantes promocionados %	Semestral	Anual	90%	Cliente	Incrementar el rendimiento académico
Gestión de las relaciones con el entorno	Desarrollar actividades institucionales de proyección a la comunidad que permita mejorar la empleabilidad de los egresados y el beneficio de la comunidad educativa y su entorno.	Actividades de proyección	Empleabilidad de egresados	Egresados ejerciendo	Egresados laborando en el sector/Total egresados encuestados %	Trimestral	Anual	90%	Financiera Cliente	Asegurar la pertinencia de los programas con el fin de lograr reconocimiento en el mercado y en la comunidad.
			Impacto a la comunidad	Beneficiarios de bienestar institucional	Estudiantes beneficiados por actividades de bienestar/ Total estudiantes %	Trimestral	Anual	60%	Cliente	Ampliar los servicios complementarios a la comunidad educativa

CUADRO DE MANDO POR PROCESO										
PROCESO	OBJETIVO DE PROCESO	PRODUCTO	CARACTERISTICA	INDICADOR	INDICE	FRECUENCIA		META	PERSPECTICA	OBJETIVO ESTRATEGICO ASOCIADO
						MEDICION	ANALISIS			
Gestión de los recursos	Apoyar a la gestión de los procesos misionales mediante la disposición de talento humano competente e inversión en recursos educativos de calidad.	Talento humano	Competente	Desempeño docente	Docentes con calificación superior/Total docentes %	Semestral	Anual	90%	Innovación y aprendizaje	Mejorar las competencias de los docentes
		Recursos financieros	Disponibilidad	Presupuesto de gastos	Presupuesto de gastos ejecutado/ presupuesto de gastos proyectado %	Trimestral	Anual	80%	Financiera	Mejorar la rentabilidad.
		Compras	Calidad	Desempeño del proveedor	# reclamos por calidad	Trimestral	Anual	25%	Cliente	Incrementar los recursos educativos de las aulas de práctica que asegure la prestación del servicio
Gestión de la logística	Apoyar a la gestión de los procesos misionales mediante la disposición de los recursos educativos y la adecuación de su planta física.	Recursos educativos	Disponibilidad	Recursos educativos	# solicitudes atendidas/Total de solicitudes	Trimestral	Anual	25%	Cliente	Incrementar los recursos educativos de las aulas de práctica que asegure la prestación del servicio
		Infraestructura	Adecuada	Cumplimiento programa de mantenimiento	# actividades de mantenimiento realizadas/ programadas %	Trimestral	Anual	90%	Cliente	Disminuir la tasa de deserción por insatisfacción

Tabla 8. Cuadro de mando por procesos

## CONCLUSIONES

- Mediante la matriz utilizada para el diagnóstico institucional se pudo identificar la coherencia entre las directrices de la estrategia de Colegiatura de Cosmetología y su SGC, sin embargo se evidenció que dicho sistema de gestión contribuía parcialmente al cumplimiento de ésta, ya que la estructuración de los objetivos planteados por la institución no definían un reto cuantificable para evaluar su cumplimiento y los objetivos de cada proceso que conforma el SGC estaban definidos de manera aislada.
- A partir del despliegue de las directrices estratégicas de la institución en objetivos estratégicos se identificó que los objetivos institucionales planteados por Colegiatura se encontraban orientados hacia la calidad, es por ello que sus indicadores de gestión debían enfocarse a su vector estratégico el cual pretende que el cliente tenga una percepción de satisfacción.
- A través del desarrollo del mapa causal se identificó el enfoque sistémico de la relación existente entre los procesos, sus perspectivas y su aporte al cumplimiento de los objetivos planteados para Colegiatura de Cosmetología.
- Tanto el planteamiento del Cuadro de Mando Integral Corporativo como el Cuadro de Mando Integral para los procesos propuestos para la institución, le permitirá a Colegiatura de Cosmetología obtener una visión global del desempeño de la estrategia en concordancia con su sistema de gestión.
- El modelo de Balance Scorecard permite la integración de la estrategia de la Institución de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano con su Sistema de Gestión de Calidad desde las diferentes perspectivas, lo que le permitirá evidenciar no solo el aporte de los procesos al cumplimiento de requisitos relacionados con el cliente, sino el impacto a la visión financiera que establece la institución.

## RECOMENDACIONES

- Sería apropiado que la alta dirección de la institución se comprometa con el modelo propuesto del Cuadro de Mando Integral Corporativo mediante los ajustes recomendados en el desarrollo del presente proyecto tanto para sus objetivos estratégicos como los de procesos sobre el cual se estableció el SGC con el fin de asegurar que la aplicación de sus indicadores estratégicos sean coherente al planteamiento de su SGC.
- Para la implementación del Cuadro de Mando Integral Corporativo y de Procesos, se recomienda que sea implementado y divulgado a todos los niveles de la Institución, con el fin de dar a conocer a los empleados, los objetivos e indicadores definidos para el cumplimiento de las directrices estratégicas y de concientizar a cada líder de proceso su contribución a éstas.
- Una vez establecido el modelo propuesto, se podrá mantener y mejorar la aplicación de la herramienta BSC en la institución, para lo cual se sugiere involucrar en el proceso a la persona encargada del Sistema de Gestión de Calidad y a la persona encargada del área financiera para que mantengan y realicen el seguimiento a los resultados, emita informes y administre las acciones, con la finalidad de que su aplicación sea la manera más directa de evidenciar ante la gerencia los beneficios del sistema de gestión y su alineación con la estrategia.
- Se considera relevante que otras Instituciones de Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano adopten el modelo de BSC con el fin de interrelacionar las perspectivas de su SGC hacia la meta general mediante indicadores e inductores que permitan identificar el desempeño de esta y la toma de acciones de mejora.
- Se recomienda a los estudiantes interesados en la herramienta de BSC para siguientes investigaciones abordar la implementación del modelo en la institución de educación para el trabajo y desarrollo humano Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria.

## BIBLIOGRAFIA

- Kaplan, RS; Norton DP (2000). “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia - The Strategy – Focused organization”. Harvard Business School Publishing corporation. Ediciones Gestión 2000 S.A – Barcelona, 2001.
- Ríos Giraldo, Ricardo Mauricio. Seguimiento, Medición, análisis y Mejora en los sistemas de gestión. Bogotá Colombia, ICONTEC, 2013.
- Gallego Urrego, JD. (2000). Pedagogía para la transformación social: Direccionamiento estratégico. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia.
- Montoya, SM; Ochoa, JD. (2005). “Aplicación de la metodología del balanced scorecard al programa de ingeniería de sistemas de la universidad de Medellín”. Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería de sistemas. Universidad de Medellín. Antioquia, Colombia
- Méndez Morales, AP. (2004). “Diseño del cuadro de mando integral (CMI) para la empresa The Language College (TLC)”. Tesis de grado programa administración de instituciones de servicio. Universidad de la Sabana. Chía, Cundinamarca, Colombia.
- Hidalgo Farias, P; Martínez Segura, A.; Terán Torres, D. (2008). “Diseño e implementación de un sistema de control de gestión basado en la metodología del balanced scorecard y gestión por procesos en un instituto de capacitación del idioma ingles en la ciudad de Guayaquil, año 2007”. Tesis de grado para optar al título de especialista en calidad de procesos. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil – Ecuador.
- Gallego Urrego, JD. (2000). Pedagogía para la transformación social: Direccionamiento estratégico. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia.
- Revolución Educativa Colombia Aprende (2008). “Aplicación de las normas técnicas colombianas para la certificación de calidad de instituciones y programas de formación para el trabajo”. Documento No. 7 Educación para el trabajo y desarrollo humano. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia.
- Revolución Educativa Colombia Aprende (2008). “Guía para el mejoramiento institucional, de la autoevaluación al plan de mejoramiento”. Guía No. 34. Ministerio de Educación Nacional. República de Colombia.
- Sistema de información de educación para el trabajo SIET.

## CIBERGRAFIA

- INFOVIEWS, Concepto de Balanced Scorecard: BSC- Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, consulta: 20 de Mayo de 2014, <<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>>.
- Campos Castilla, Henry. Monografias.com. Qué es el Balanced Scorecard , consulta: 20 de Mayo de 2014,<<http://www.monografias.com/trabajos76/balanced-scorecard/balanced-scorecard.shtml#lascuatroa>>.
- Ramírez Mora, Mario, Planeación estratégica y gestión de la calidad. Revista certificación. Consulta: 20 de Mayo de 2014. <<http://www.revistacertificacion.cl/planificacion-estrategica-y-gestion-de-calidad/>>.
- Departamento de informática, Universidad técnica Federico Santa María: Estrategia, organización y negocios, consulta: 31 de mayo de 2014 <<http://www.inf.utfsm.cl/~lhevia/asignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>>
- Ministerio de Educación Nacional, *Sistema de formación para el trabajo, Antecedentes. 6 de julio de 2010* < <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-236469.html>>
- Ministerio de Educación Nacional, *Sistema de formación para el trabajo, Acciones. 26 de julio de 2011* < <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-237704.html>>
- Ministerio de Educación Nacional, *Sistema de formación para el trabajo, Antecedentes. 6 de julio de 2010* < <http://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-article-236469.html>>
- Contreras Méndez, Eulalio. La planeación estratégica y los sistemas de gestión de calidad. Consulta: 20 de Mayo de 2014, <<http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/la-planeacin-estratgica-y-los-sistemas-de-calidad>>.

## **ANEXOS**

Anexo 1: Manual de Calidad Colegiatura Colombiana de Cosmetología y Cosmiatria

Anexo 2: Caracterización de proceso Gestión del Direccionamiento Estratégico

Anexo 3: Caracterización de proceso Gestión del Mejoramiento Continuo

Anexo 4: Caracterización de proceso Gestión de la Formación

Anexo 5: Caracterización de proceso Gestión de las Relaciones con el Entorno

Anexo 6: Caracterización de proceso Gestión de los Recursos

Anexo 7: Caracterización de proceso Gestión de la Logística

Anexo 8: Autorización institucional para realización de estudio



# Manual de Calidad





# Introducción

El manual de Calidad será la guía permanente para la aplicación y el mantenimiento del SGC. Servirá como base para realizar auditorias y revisiones periódicas con el fin de determinar el cumplimiento de los requisitos, políticas y objetivos de Calidad buscando siempre la satisfacción del cliente.

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en el cumplimiento de la normatividad vigente, hace parte de la gestión del direccionamiento estratégico de la Institución, el cual busca generar una mayor confianza en nuestros usuarios en cuanto a la prestación del servicio.

En la búsqueda de implementar estándares de excelencia, el Sistema de Calidad nos permitirá cada día sobrepasar las expectativas de nuestros clientes y entes reguladores, lograr una mayor participación en el mercado, lograr objetivos planteados, generar cultura organizacional, optimizar y racionalizar los procesos interiores de la institución, generar gestión eficaz y por último emitir resultados imparciales e íntegros que permitan contribuir al ambiente y a la sociedad.



# Índice

1. Objetivo del manual de calidad
2. Responsable de actualización y elaboración del manual de calidad
3. Alcance
4. Exclusiones
5. Responsables frente al SGC
6. Nuestra empresa
7. Requisitos del cliente
8. Requisitos legales
9. Interacción de los procesos
10. Anexos



# 1. Objetivo del Manual de Calidad

Mostrar de forma general la documentación establecida según la norma ISO 9001:2008, NTC 5555 y NTC 5581 para implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad destinados a estandarizar el conjunto de actividades de la Institución Educativa.



## **2. Responsable de Actualización y Elaboración del Manual**

La persona responsable de elaborar y actualizar el Manual de Calidad será aquella que por nombramiento asigne el representante por la alta dirección para calidad.



## 3. Alcance

Aplica para el diseño y desarrollo del plan de estudios y servicio de educación para el trabajo y desarrollo humano en el programa Técnico Laboral por competencias en Cosmetología y Estética Integral bajo la NTC – ISO 9001:2008, NTC - 5555\_2007 y NTC - 5581:2007.



## 4. Exclusiones

- Para la prestación del servicio de educación para el trabajo y desarrollo humano en el programa técnicos laboral por competencias en Cosmetología y Estética Integral, Colegiatura Colombiana de Cosmetología y cosmiatria no excluye ningún requisito de la norma NTC 5555.
- De los numerales de la norma ISO 9001:2008 se excluye el requisito 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición, dado que no se requieren equipos para realizar el seguimiento y la medición para la prestación del servicio de educación para el trabajo y desarrollo humano en el programa técnico laboral por competencias en Cosmetología y Estética Integral.



# 5. Responsabilidades frente al Sistema de Gestión de Calidad

## 5.1 REPRESENTANTE DE LA ALTA DIRECCION PARA CALIDAD

- Asegurarse de que se establecen, documenten, implementen, mantienen y mejoran los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia en todos los niveles de la Institución.
- Planear las auditorías internas de calidad.
- Hacer seguimiento al resultado de las auditorías.



## 5.2 DIRECTOR EJECUTIVO

- Definir y documentar la política, los objetivos de calidad y el compromiso con la calidad.
- Velar por su cumplimiento a través de todos los niveles de la Institución.
- Proporcionar los medios y recursos necesarios para la efectiva implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Revisar periódicamente el Sistema de Gestión de Calidad para evaluar su efectividad, eficacia y grado de cumplimiento



## 5.3 RESPONSABLES DE PROCESOS

- Conocer, entender y cumplir la política de calidad.
- Velar para que sea transmitida hasta el último nivel de sus colaboradores.
- Elaborar y revisar los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad y garantizar su cumplimiento en los procesos de su responsabilidad.
- Iniciar acciones de prevención para evitar cualquier no-conformidad relacionada con los procesos o las auditorías.
- Iniciar, recomendar o dar soluciones a las no conformidades a través de canales adecuados.
- Verificar la implementación de soluciones.
- Mantener el sistema de Gestión de la Calidad y su actualización en estrecha coordinación con cada una de las áreas involucradas.
- Apoyar al Director Ejecutivo en el seguimiento de la política de calidad a todos los niveles de la Institución.



## 5.4 COLABORADORES EN GENERAL DE LA INSTITUCION

- Conocer, entender y cumplir la política de calidad.
- Conocer y cumplir lo establecido en el manual de calidad así como en los procedimientos u otras instrucciones de trabajo relacionadas directamente con su trabajo.
- Introducir las acciones correctivas y preventivas que se deriven de las no conformidades relacionadas con sus actividades.



## 6. Nuestra Institución

### 6.1 MISION

Somos una Institución de Educación, de carácter privado, líder en la formación de programas relacionados con el área de la Salud, la Estética y la Cosmética, comprometida con la formación del ser, el desarrollo del saber y la calidad en el hacer.

### 6.2 VISION

Ser una Institución de Formación reconocida por la calidad de su servicio educativo en programas del área de la Salud, la Estética y la Cosmética; con un modelo de gestión certificado y proyección social orientada a la generación de nuevo conocimiento y al servicio de la comunidad.



### **6.3 POLITICA DE CALIDAD**

En esta institución nos comprometemos con la formación del ser humano en áreas relacionadas con la Salud, la Estética y la Cosmética, promoviendo el desarrollo de competencias en el ser, el saber y el hacer, fundamentados en la excelencia de nuestros procesos y sistemas de mejoramiento continuo, encaminados siempre a la satisfacción de sus usuarios y el beneficio de las partes interesadas.

### **6.4 OBJETIVOS DE CALIDAD**

- Promover competencias en el ser, el saber y el hacer.
- Mejorar continuamente los procesos de la Institución.
- Identificar las necesidades de los usuarios y satisfacerlas oportunamente.
- Velar por la pertinencia de nuestros recursos y servicios.



# 7. Requisitos

## 7.1 Requisitos del cliente

- Cumplimiento a las especificaciones y requisitos de los contratos de matrícula de acuerdo al programa de formación y de los convenios realizados con el sector productivo de acuerdo al objeto del convenio.
- El cumplimiento de lo que define la Institución en su PEI.
- El Manual de Convivencia de la Institución permite la adopción de mecanismos de participación de los clientes (estudiantes y entorno productivo, económico y social) y está orientado a lograr un clima sujeto a la razón, respeto y responsabilidad.



## 7.2 Requisitos legales

- **Ley 115 de 1995**

Por medio de la cual se expide y se promulga la ley general de la educación en Colombia.

- **Ley 1064 de 2006**

Por medio de la cual se dictan norma para el fortalecimiento de la educación para el trabajo y desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley 115 de 1994.



## •Decreto 4904 de 2009

Por medio del cual se clarifica, se reglamenta, y se modifican los diferentes conceptos que hacen referencia a la formación por competencias en el ámbito educativo a nivel nacional, así mismo se explica las diferentes formas, procedimientos, organización, requisitos, modificaciones y demás aspectos a tener en cuenta en el correcto y legal funcionamiento de las instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano en Colombia.



## 7.3 Requisitos de la Institución

- Identificar los procesos de planeación Institucional, gestión de la mejora, gestión de la formación, gestión de las relaciones con el entorno, gestión de los recursos y gestión de la logística como prioritarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Determinar los criterios de operación y control de los procesos con el fin que sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y seguimiento de los procesos.
- Realizar seguimiento y medición a los procesos e implementar acciones para alcanzar resultados planificados y mejora continua.



- Implementar programas de formación para el trabajo que cumplan los requisitos de calidad relacionados con: denominación del programa, justificación, la organización curricular, personal docente, procesos relacionados con los estudiantes y egresados, organización administrativa, evaluación y mejoramiento continuo, recursos específicos para desarrollar el programa, sostenibilidad financiera e infraestructura.



## 8. Propiedad del cliente

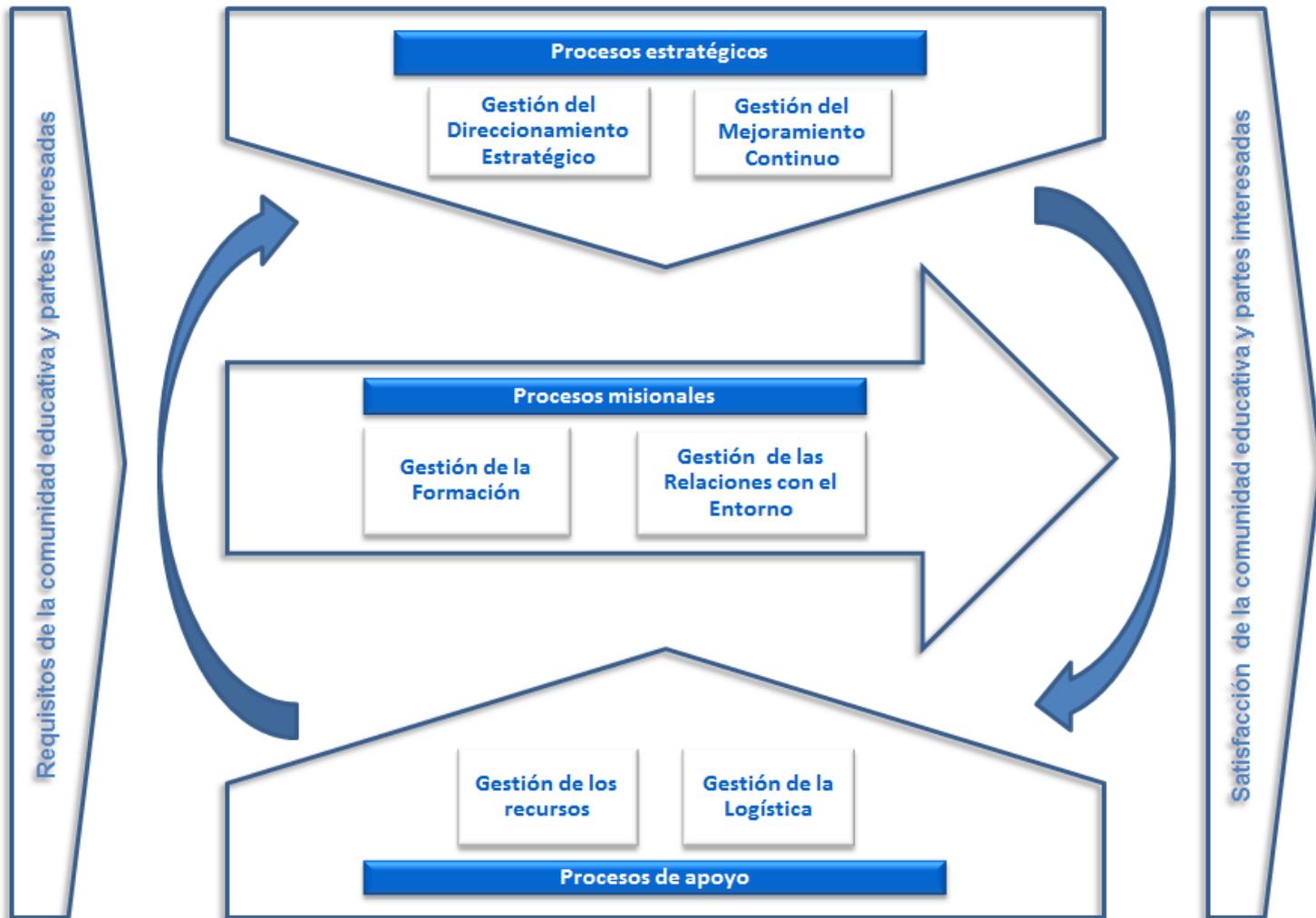
Documentación personal de los estudiantes y docentes, trabajos de investigación, registros de evaluaciones y todo lo que el estudiante y docente genere durante la prestación del servicio. Los registros generados por la Institución que sean propio del SGC de nuestros usuarios.

La propiedad del cliente es protegido y salvaguardada de cualquier daño o deterioro a través de un back up periódico en el caso de información digital y archivo en custodia en el caso de documentación física, el personal que labora e interactúa en la institución conoce que solo puede ser utilizada con fines de la prestación del servicio educativo y no puede ser compartida por personal externo a la Institución si no es con este fin.



## 9. Interrelación de procesos

El Sistema de Gestión de Calidad está basado en un sistema de procesos y para ello, en el documento Mapa de Procesos, se identifican los procesos de la Institución, así como sus interacciones, ya que frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente. Estas interacciones se amplían con las caracterizaciones de cada proceso.





## 10. Anexos

DG-01 Plataforma estratégica

DG-10 Organigrama

P-01 Control de Documento y Recuperación de Registro

P-02 Acciones Correctivas y Preventivas

P-03 Auditorías Internas

P-04 Control de No Conformidades

C-01 Gestión del Mejoramiento Continuo

C-02 Gestión del Direccionamiento Estratégico

C-03 Gestión de la Formación

C-04 Gestión de las Relaciones con el Entorno

C-05 Gestión de los Recursos

C-06 Gestión de la Logística

<b>OBJETIVO</b>	Planificar, orientar y verificar el cumplimiento del horizonte institucional, Proyecto Educativo Institucional y Sistema de Gestión de Calidad que asegure la satisfacción de la Comunidad Educativa y los objetivos institucionales.
<b>ALCANCE</b>	Inicia con la planeación del horizonte institucional (misión, visión, política y objetivos de calidad), ajustes del PEI y sus requisitos, socialización y orientación de los procesos, hasta el seguimiento, evaluación, cumplimiento, pertinencia y mejora de estos. Incluye la Autoevaluación institucional y la revisión por la Dirección.
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Ejecutiva

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
		Planear	Hacer		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobierno Nacional y Ministerio de Educación Nacional</li> <li>• Sectores productivos, comunidad y clientes internos y externos</li> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Consejo Directivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad legal vigente para Educación para el Trabajo y Desarrollo Humano</li> <li>• Necesidades y expectativas de las partes interesadas</li> <li>• Planeación Anual</li> <li>• Gestión de todos los procesos</li> <li>• Informe de la revisión por la dirección</li> <li>•</li> </ul>	<p>Diseñar el horizonte institucional (misión, visión, política de calidad, objetivos y metas).</p> <p>Definir mecanismos de evaluación, seguimiento y medición de los procesos – Diagnostico Institucional.</p> <p>Establecer criterios para el desarrollo del clima institucional: políticas Institucionales, manual de convivencia, lineamiento docente y reglamento interno de trabajo.</p>	<p>Adoptar, difundir e implementar las políticas y directrices institucionales</p> <p>Ejecutar el Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>Gestionar el Gobierno Escolar</p> <p>Asignar y comunicar responsabilidades y autoridades</p> <p>Ejecutar los mecanismos de seguimiento y control de los planes estratégicos por área.</p> <p>Asegurar los recursos para la implementación y logros de objetivos del</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Estratégica</li> <li>• Proyecto Educativo Institucional</li> <li>• Manual de Convivencia y lineamiento docente</li> <li>• Políticas y directrices Institucionales</li> <li>• Matriz de comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de participación del gobierno escolar</li> </ul>	<p>Establecer órganos de gobierno escolar y cronograma de actividades.</p> <p>Diseñar sistema de gestión de calidad</p> <p>Elaborar el Plan Estratégico, plan operativo y los Planes de mejoramiento.</p> <p>Definir Proyectos Estratégicos Institucionales.</p> <p>Establecer mecanismos de comunicación internos y externos.</p> <p>Diseñar plan de mercadeo y gestionar nuevas actividades.</p>	<p>SGC.</p> <p>Emplear los mecanismos de comunicación para el reconocimiento y la aceptación de los diferentes estamentos de la comunidad educativa.</p> <p>Divulgación e implementación del plan de mercadeo y desarrollo de actividades para el mercadeo Institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reglamento interno de trabajo</li> <li>Plan Operativo Institucional y proyectos estratégicos</li> <li>SGC</li> <li>Matriz de gestión empresarial</li> <li>Planes de mejoramientos, acciones correctivas y preventivas.</li> <li>Actas de consejo directivo.</li> </ul>	
		<b>Verificar</b>	<b>Actuar</b>		
		<p>Evaluar el cumplimiento del Horizonte Institucional.</p> <p>Revisar resultados de seguimiento y medición de los procesos.</p>	<p>Desarrollar e implementar acciones estratégicas correctivas, preventivas y de mejora.</p>		



		<p>revisión por la dirección.</p> <p>Verificar el cumplimiento de disposiciones legales y políticas institucionales.</p> <p>Verificar el cumplimiento de requisitos legales</p> <p>Evaluar los resultados de retroalimentación de los clientes.</p> <p>Verificar el cumplimiento de planes de trabajo.</p> <p>Verificar la eficacia de los procesos de comunicación de la Institución.</p> <p>Analizar los resultados de la evaluación institucional.</p> <p>Evaluar la eficacia del S.G.C a través de los indicadores de gestión</p> <p>Realizar seguimiento al plan de mercadeo y analizar resultados de las actividades propuestas.</p>			
--	--	--	--	--	--

Recursos	Documentos Asociados	Requisitos
Talento humano Económicos Equipo de oficina Papelería en general Medios de comunicación	P-05 “Procedimiento para la planeación estratégica” y sus formatos. P-06 “Procedimiento revisión por la dirección” y sus formatos. P-07 “Procedimiento para la gestión de las comunicaciones” y sus formatos. P-08 “Procedimiento para la gestión del mercadeo” y sus formatos. DG-01 “Plataforma Estratégica” DG-02 Manual de políticas Institucionales DG-03 “Normograma Institucional” DG-10 Organigrama DG-05 Mapa de procesos DG-06 Matriz de comunicaciones DG-07 Manual de calidad DG-17 Manual de Mercadeo Proyecto Educativo Institucional Manual de convivencia Guía 34 de Autoevaluación y mejoramiento institucional	Ley 115 de 1994 Ley 1064 de 2006 Decreto 4904 de 2009 Decreto 2020 de 2006 NTC ISO9001:2008 NTC 5555

Seguimiento y medición	
Registros	Indicadores
FP-05-03 Calendario académico FP-05-04 Plan operativo Institucional FP-05-05 Evaluación Institucional FP-05-06 Evaluación de clima organizacional FP-06-01 Autoevaluación Institucional FP-02-02 Plan de acción FP-07-02 Quejas, reclamos, sugerencias y/o felicitación FP-05-04 Plan operativo anual institucional DG-04 Matriz de gestión empresarial Actas de consejo directivo Informe de inscripciones y matriculas Informe de Revisión por la Dirección	<p align="center"> <b>Metas alcanzadas:</b>  <u>No. Indicadores que cumplieron la meta</u> * 100            No. Indicadores definidos         </p> <p align="center"> <b>Quejas y reclamos:</b>  <u>Quejas tramitadas eficazmente</u> *100            Total quejas         </p> <p align="center"> <b>Evaluación institucional:</b>  <u>Evaluaciones institucionales en excelente y bueno</u>*100            Total evaluaciones institucionales realizadas         </p> <p align="center"> <b>Clima organizacional:</b>  <u>Evaluaciones de C.O en excelente y bueno</u>*100            Total evaluaciones de CO realizadas         </p>



### Seguimiento y medición

**Planeación institucional:**  
 $\frac{\text{No. Actividades ejecutadas del POI}}{\text{No. Actividades programadas}} * 100$

**Matriculas:**  
 $\frac{\text{Total de estudiantes nuevos y antiguos matriculados}}{\text{Total inscripciones}} * 100$

	Revisó	Aprobó
<b>Nombre</b>	Patricia Cañón Bolaño	Jaime Hernández Mazo
<b>Cargo</b>	Representante de la alta dirección para la calidad	Director Ejecutivo

<b>OBJETIVO</b>	Garantizar el seguimiento e implementación de las acciones emprendidas dentro de la Institución.
<b>ALCANCE</b>	Aplica a todos los procesos de la institución los cuales se describen en el mapa de procesos
<b>RESPONSABLE</b>	Representante por la alta dirección para la calidad

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
		Planear	Hacer		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Educación Nacional y su ente territorial</li> <li>Estudiantes y padres de familia</li> <li>Gestión del direccionamiento estratégico</li> <li>Gestión del mejoramiento continuo</li> <li>Gestión de los recursos</li> <li>Todos los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legislación vigente</li> <li>Necesidades de los usuarios</li> <li>Plataforma Estratégica</li> <li>Planeación Institucional</li> <li>Informe de Revisión por la Dirección</li> <li>Plan de mejoramiento</li> <li>Resultado de Auditorias</li> <li>Modificación y actualización de documentos</li> </ul>	<p>Establecer el plan de trabajo para implementar, mantener, controlar y mejorar el S.G.C</p> <p>Diseñar los documentos para el SGC</p> <p>Definir los métodos para medir, los niveles de satisfacción del cliente.</p> <p>Planificar el programa de auditorías internas de calidad.</p> <p>Planificar las actividades para la revisión por la dirección.</p>	<p>Ejecutar el plan de trabajo para la permanencia y mejora del S.G.C</p> <p>Implementar documentación.</p> <p>Realizar seguimiento y evaluación a los procesos del S.G.C.</p> <p>Medir el nivel de satisfacción del cliente</p> <p>Realizar control y seguimiento a las acciones correctivas y preventivas</p> <p>Realizar el seguimiento a las actividades de mejora para dar cumplimiento a las necesidades y requisitos establecidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyecto Educativo Institucional</li> <li>Satisfacción de los usuarios</li> <li>Directrices para cada proceso</li> <li>Plan de Acción</li> <li>Acciones de mejora</li> <li>Acciones correctivas y preventivas</li> <li>Documentación del SGC</li> <li>Cronograma de Auditorias</li> </ul>	<p>Comunidad Educativa</p> <p>Todos los procesos</p> <p>Gestión del mejoramiento continuo</p> <p>Gestión del direccionamiento Estratégico</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de recursos para la gestión del proceso</li> <li>• Resultados de Indicadores</li> <li>• Oportunidad de mejora</li> </ul>		<p>por el sistema.</p> <p>Ejecutar las actividades del programa de auditorías internas de calidad.</p> <p>Informar a la alta dirección sobre el desempeño del S.G.C y de cualquier necesidad de mejora.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificación e informe de auditoria</li> <li>• Informe de Auditoria</li> <li>• Operación eficaz del proceso</li> <li>• Matriz de Gestión y plan de acción</li> </ul>	
		<b>Verificar</b>	<b>Actuar</b>		
		<p>Evaluar el cumplimiento de las metas de los indicadores de gestión de los procesos del S.G.C</p> <p>Revisar el cumplimiento del programa de auditorías internas y externas de calidad.</p> <p>Verificar el cumplimiento de la revisión por la dirección.</p> <p>Evaluar el desempeño de los procesos.</p>	<p>Tomar acciones sobre los resultados obtenidos</p> <p>Diseñar e implementar acciones correctivas y preventivas.</p> <p>Diseñar e implementar planes de mejoramiento del proceso.</p>		

Recursos	Documentos Asociados	Requisitos
Talento humano Económicos Equipos de oficina Papelería en general	DG-07 Manual de calidad P-01 “Procedimiento para el control de documentos y recuperación de registros” y sus formatos. P-02 “Procedimiento para Acciones Correctivas y Preventivas” y sus formatos. P-03 “Procedimiento para efectuar Auditorías Internas” y sus formatos. P-04 “Procedimiento para el control de no conformidades” y sus formatos.	NTC-ISO 9001:2008 NTC-ISO 19011:2012 NTC 5581-5555 Decreto 2020 de 2006

Seguimiento y medición	
Registros	Indicadores
FP-01-01 Listado Maestro de documentos FP-01-02 Distribución de documentos y registros FP-01-05 Generación y modificación de documentos FP-01-09 Revisión y aprobación de documentos FP-02-01 Oportunidad de mejora FP-02-02 Plan de Acción FP-03-01 Programa de auditoria FP-03-02 Plan de auditoria FP-03-03 Lista de verificación de auditoria FP-03-04 Informe de auditoria	<p><b>Acciones de mejora:</b></p> $\frac{\text{Total de acciones eficaces del periodo}}{\text{Total de acciones para el cierre del periodo}} * 100$

	Revisó	Aprobó
<b>Nombre</b>	Patricia Cañón Bolaño	Jaime Hernández Mazo
<b>Cargo</b>	Representante de la alta dirección para la calidad	Director Ejecutivo
<b>Fecha</b>	23-marzo-2013	25-marzo-2013

<b>OBJETIVO</b>	Planificar, organizar, evaluar y controlar el proceso educativo de manera que responda al compromiso institucional de Calidad y mejoramiento continuo.
<b>ALCANCE</b>	Aplica para los procedimientos de Diseño Curricular; admisiones, matrículas y tramites; Prestación del servicio educativo, y Educación Continua.
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Académica.

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
		Planear	Hacer		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Relación con el Entorno</li> <li>• Ministerio de Educación Nacional</li> <li>• ICONTEC</li> <li>• Clasificación Nacional de Ocupaciones</li> <li>• Gestión del Direccionamiento Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidades del sector</li> <li>• Decreto 4904 de 2009</li> <li>• NTC 5581</li> <li>• Titulaciones de Competencia Laboral</li> <li>• PEI</li> <li>• Manual de políticas</li> <li>• Calendario académico</li> </ul>	Identificar y establecer las demandas, requerimientos y necesidades del sector productivo y pertinencia del programa.	Diseñar y desarrollar la oferta de formación conforme a los elementos de entrada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Educativo de Programa – PEP</li> <li>• Resolución de aprobación de programa académico y/o técnico</li> <li>• Programas de formación continua</li> <li>• Plan de trabajo docente</li> <li>• Informe de satisfacción con el docente</li> <li>• Libro de matrículas</li> <li>• Libro de homologaciones</li> <li>• Actas de recuperación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Direccionamiento estratégico</li> <li>• Secretaria de Educación Territorial</li> <li>• Sector Productivo</li> <li>• Gestión de la formación</li> <li>• Comunidad educativa</li> </ul>
		Identificar el perfil del aspirante.	Matricular aspirantes y estudiantes		
		Establecer la disponibilidad de aulas y docentes.	Entregar constancias de estudio		
		Planear las actividades E-A-E	Ejecutar las actividades E-A-E Atención a estudiantes.		
		Verificar	Actuar		
		Revisión y verificación de los resultados del diseño con los requisitos.	Validar el proyecto educativo del programa de formación ante el MEN		
		Seguimiento y evaluación de docentes y estudiantes	Adecuación de acciones necesarias.  Retroalimentación y adecuación de acciones pertinentes a docentes y estudiantes.		

Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
		Entrega de reporte de notas y Certificaciones. Promoción de estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de consejo académico</li> <li>• Libro de Registro de notas</li> <li>• Libro de Registro de certificados</li> <li>• Egresados</li> </ul>	

Recursos	Documentos Asociados	Requisitos
<p>Recursos humano Económicos Equipos de oficina Papelería en general</p>	<p>P-09 "Procedimiento para gestionar el diseño curricular" y sus formatos. P-10 "Procedimiento para gestionar admisiones, matrículas y tramites" y sus formatos. P-11 "Procedimiento para Gestionar la prestación del servicio educativo" y sus formatos. P-12 "Procedimiento para gestionar la educación continua" y sus formatos. Proyecto Educativo Institucional Proyecto Educativo de Programa Técnico Laboral en Cosmetología y Estética Integral Resolución de programa</p>	<p>ISO9001:2008 NTC 5555 NTC 5581 Decreto 4904 de 2009</p>

Seguimiento y medición	
Registros	Indicadores
<p>Registro de matrículas Homologaciones FP-11-02 PTD FP-11-03 Diario de campo FP-11-04 Evaluación docente FP-12-02 Evaluación educación continua Actas de recuperación</p>	<p><b>Estudiantes promocionados por módulo de formación:</b> <math>(\text{Total estudiantes promovidos por modulo}) * 100</math> <math>(\text{Total de estudiantes matriculados por modulo})</math></p> <p><b>Planes de mejoramiento por módulo de formación:</b> <math>(\text{Total estudiantes con plan de mejoramiento por modulo}) * 100</math> <math>(\text{Total de estudiantes matriculados por modulo})</math></p>

### Seguimiento y medición

Informe de resultados académicos  
 Registro de certificación  
 Hoja de vida estudiantes  
 Actas de consejo académico

**Evaluación docente:**

$\frac{\text{Docentes calificados en excelente}}{\text{Total de docentes evaluados}} * 100$

**Evaluación educación continua:**

$\frac{\text{Evaluaciones de EC en bueno}}{\text{Total evaluaciones de EC realizadas}} * 100$

**Deserción de estudiantes:**

$\frac{\text{(Total estudiantes desertores)}}{\text{(Total estudiantes matriculados)}} * 100$

	Revisó	Aprobó
<b>Nombre</b>	Claudia Elena Restrepo	Jaime Hernández Mazo
<b>Cargo</b>	Directora Académica	Director Ejecutivo
<b>Fecha</b>	07-marzo-2013	25-marzo-2013

<b>OBJETIVO</b>	Gestionar planes de acción basados en las características y relaciones de la Institución con la comunidad.
<b>ALCANCE</b>	Desde el análisis de las necesidades de la comunidad hasta la satisfacción de las mismas, de acuerdo a las posibilidades de la Institución Educativa.
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Académica.

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
		Planear	Hacer		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la Formación</li> <li>• Gestión del direccionamiento estratégico</li> <li>• Sociedad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egresados</li> <li>• Horarios académicos</li> <li>• Plan operativo</li> <li>• Necesidades identificadas por la comunidad en general</li> </ul>	Diseñar y Programar actividades de apoyo y seguimiento al egresado	Implementar las actividades programadas para el seguimiento y apoyo a los egresados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de gestión de egresados</li> <li>• Informe de prácticas de desempeño</li> <li>• Informe de gestión de desarrollo social y bienestar institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del Direccionamiento Estratégico</li> <li>• Gestión de la formación</li> <li>• Comunidad Educativa</li> <li>• Sociedad y Sector Productivo</li> </ul>
		Programar las prácticas de desempeño para los módulos de formación específicos.	Desarrollar las prácticas de desempeño de los módulos de formación específico.		
		Planear actividades de bienestar institucional	Ejecutar actividades de bienestar institucional		
		Identificar actividades de servicio a la comunidad.	Desarrollar actividades de proyección social.		
		Verificar	Actuar		
		Realizar seguimiento a las actividades del programa de egresados	Adecuación de acciones necesarias.		
		Seguimiento y evaluación de las prácticas de desempeño.			
		Evaluación y seguimiento de actividades del desarrollo social.			

Recursos	Documentos Asociados	Requisitos
Recursos humano Económicos Equipos de oficina Papelería en general	P-13 "Procedimiento para gestionar el seguimiento a egresados" y sus formatos P-14 "Procedimiento para gestionar las prácticas de desempeño" y sus formatos. P-15 "Procedimiento para gestionar el desarrollo social" y sus formatos. P-16 "Procedimiento para gestionar el bienestar institucional y sus formatos.	NTC9001:2008 NTC 5555 NTC 5581 Decreto 4904 de 2009 Ley 115

Seguimiento y medición	
Registros	Indicadores
FP-05-04 Plan operativo Institucional FP-13-01 Encuesta seguimiento y actualización egresados Informe de gestión de egresados FP-14-07 Evaluación de la practica FP-15-01 Evaluación de satisfacción desarrollo social Informe gestión del bienestar institucional	<p><b>Practicantes promocionados por semestre:</b>  <math display="block">\frac{\text{Total practicantes promovidos por semestre}}{\text{Total de practicantes por semestre}} * 100</math></p> <p><b>Prácticas de desempeño:</b>  <math display="block">\frac{\text{Evaluaciones de practica en excelente y bueno} * 100}{\text{Total evaluaciones de prácticas realizadas}}</math></p> <p><b>Pertinencia del programa:</b>  <math display="block">\frac{\text{Egresados laborando en el sector} * 100}{\text{Total egresados contactados}}</math></p> <p><b>Eventos externos:</b>  <math display="block">\frac{\text{Evaluaciones de desarrollo social con calificación superior} * 100}{\text{Total actividades de desarrollo social evaluadas}}</math></p> <p><b>Eventos internos:</b>  <math display="block">\frac{\text{Total actividades de bienestar institucional ejecutadas} * 100}{\text{Total de actividades de BI planeadas}}</math></p>

	Revisó	Aprobó
<b>Nombre</b>	Claudia Elena Restrepo	Jaime Hernández Mazo
<b>Cargo</b>	Directora Académica	Director Ejecutivo
<b>Fecha</b>	07-marzo-2013	25-marzo-2013

<b>OBJETIVO</b>	Identificar, adquirir y disponer de los recursos necesarios para la realización de los procesos directivos, de prestación del servicio educativo y de soporte, logrando la satisfacción de las partes interesadas.
<b>ALCANCE</b>	Aplica para todos los procesos de la institución
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
		Planear	Hacer		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del direccionamiento estratégico</li> <li>• Gestión de los recursos financieros</li> <li>• Gestión de los recursos humanos</li> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Gestión de los recursos físicos</li> <li>• Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma Estratégica</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Solicitud de vacantes</li> <li>• Necesidades de competencias y capacitación</li> <li>• Requerimientos de compra</li> <li>• Cotizaciones</li> <li>• Ingresos monetarios</li> </ul>	Identificar necesidad de recurso humano y creación de perfiles Identificar las necesidades de personal y promover al mismo.	Contratación de recurso humano  Generar inducciones y capacitaciones de personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual defunciones y competencias</li> <li>• Personal contratado</li> <li>• Personal capacitado</li> <li>• Órdenes de compra</li> <li>• Presupuesto y Plan financiero</li> <li>• Inventario de suministros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de los recursos</li> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Gestión del Direccionamiento Estratégico</li> <li>• Gestión de la Mejora</li> </ul>
		Identificar las necesidades de productos, servicios e infraestructura.	Solicitar cotizaciones e inventarios.  Seleccionar proveedores		
		Identificar las necesidades de recursos económicos.	Emplear mecanismos para la captación de recursos económicos.		
		Verificar	Actuar		
Evaluar el desempeño del personal  Verificación de las compras  Evaluación de proveedores  Verificar ejecución de presupuesto.	Tomar acciones según resultados				

Recursos	Documentos Asociados	Requisitos
Talento humano Económicos Equipo de oficina Papelería en general	P-17 “Procedimiento para gestionar las finanzas” y sus formatos. P-18 “Procedimiento para gestionar el talento humano” y sus formatos. P-19 “Procedimiento para gestionar las compras” y sus formatos. DG – 11 “Manual de funciones” DG-12 “Programa de Salud Ocupacional” Manual del usuario Softland	Ley 115 de 1994 Ley 50 de 1990 Decreto 2649 de 1993 Decreto 1295 de 1994 Decreto 4904 de 2009 NTC ISO9001:2008 NTC 5555

Seguimiento y medición	
Registros	Indicadores
FP-18-03 Programa semestral de capacitación FP-05-02 Inducción – Capacitación Talento Humano FP-18-04 Evaluación de capacitación FP-18-06 Evaluación de desempeño FP-19-04 Evaluación de proveedores Presupuesto Estados financieros	<p><b>Programa de capacitación:</b> <u>Capacitaciones eficaces</u> *100 Total de capacitaciones realizadas</p> <p><b>Evaluación de capacitaciones:</b> <u>Evaluaciones de capacitaciones en bueno</u>*100 Total evaluaciones de capacitaciones realizadas</p> <p><b>Evaluación proveedores:</b> <u>Proveedores con calificación superior a 80</u> *100 Total proveedores evaluados</p> <p><b>Desempeño empleados:</b> <u>Empleados con calificación superior a 80</u>*100 Total empleados evaluados</p> <p><b>Ejecución presupuesto:</b> <u>Presupuesto ejecutado</u> * 100 Presupuesto proyectado</p>

	Revisó	Aprobó
Nombre	Diana Agudelo Correa	Jaime Hernández Mazo
Cargo	Directora Administrativa	Director Ejecutivo

<b>OBJETIVO</b>	Garantizar que tanto la infraestructura como los materiales y medios educativos que adquiera la Institución estén en buen estado y disponibles para el normal desarrollo de sus actividades, así como asegurar el control adecuado de inventarios y el uso dado a los mismos por parte de la comunidad académica y empleados.
<b>ALCANCE</b>	Aplica para la gestión de medios educativos, biblioteca e infraestructura física y tecnológica
<b>RESPONSABLE</b>	Dirección Administrativa

Proveedor	Entradas	Actividades		Salidas	Clientes
		Planear	Hacer		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Comunidad educativa</li> <li>• Gestión del Direccionamiento Estratégico</li> <li>• Gestión de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerimiento de recursos educativos</li> <li>• Políticas Institucionales</li> <li>• Compras</li> </ul>	Identificar las necesidades de recursos educativos (equipos tecnológicos, cosméticos, medios audiovisuales, computadores y biblioteca)	Controlar el inventario de equipos, muebles y préstamo de material didáctico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos en óptimas condiciones.</li> <li>• Informes de mantenimientos.</li> <li>• Facturación</li> <li>• Inventario</li> <li>• Acciones de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos</li> <li>• Gestión de los recursos</li> <li>• Gestión de la mejora continua</li> </ul>
		Realizar cronograma de mantenimiento y distribución de infraestructura física	Ejecución de los mantenimientos preventivos de equipos tecnológicos, cosméticos, audiovisuales y biblioteca)		
		Verificar	Actuar		
		Evaluar estado de los equipos, inmuebles e infraestructura física	Tomar acciones preventivas frente a infraestructura, material didáctico y audiovisual		



Recursos	Documentos Asociados	Requisitos
Recursos humano Económicos Equipos de oficina Papelería en general	P-17 “Procedimiento para Gestionar la logística” y sus formatos. Reglamento de Biblioteca Instructivo para organización de Biblioteca Instructivo para préstamo de recursos educativos Manual de limpieza y desinfección .	NTC9001:2008 NTC 5555 Decreto 4904 de 2009 Ley 115

Seguimiento y medición	
Registros	Indicadores
Programación de mantenimiento de equipos Registro de mantenimiento preventivo y correctivo	<p><b>Mantenimiento de equipos:</b>  <math>\frac{\text{Mantenimiento de equipos realizado}}{\text{Mantenimiento de equipos programado}} * 100</math></p> <p><b>Reparación de equipos:</b>  <math>\frac{\text{No. Equipos reparados}}{\text{Total equipos de practica}} * 100</math></p>

	Revisó	Aprobó
<b>Nombre</b>	Diana Agudelo Correa	Jaime Hernández Mazo
<b>Cargo</b>	Directora Administrativa	Director Ejecutivo



COLEGIATURA COLOMBIANA DE  
COSMETOLOGÍA Y COSMIATRÍA S.A.  
*¡Saber de verdad!*

Resolución 11504 de septiembre de 2011 Secretaría de Educación - Nit 900.134.969-1

Medellín, mayo de 2014

Señores  
PATRICIA CAÑÓN, OLGA OSORIO Y CARLOS PINZON  
Estudiantes de postgrado  
UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

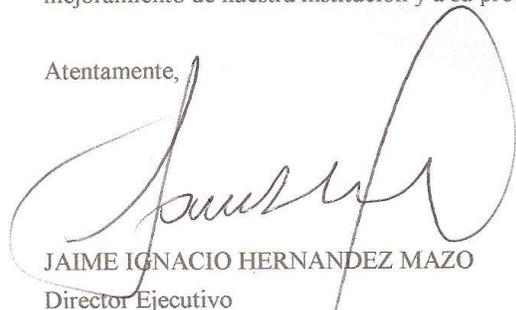
Asunto: Autorización para realizar estudio para trabajo de grado

Cordial saludo,

Con mucho gusto habremos de brindarle nuestra colaboración para que puedan llevar a cabo en nuestra institución el estudio objeto de su investigación de postgrado "BALANCED SCORECARD COMO MODELO ARTICULADOR ENTRE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL Y EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO"

Les deseo mucho éxito en su estudio y confiamos que de la misma resulte una aportación valiosa al mejoramiento de nuestra institución y a su proceso formativo.

Atentamente,



JAIME IGNACIO HERNANDEZ MAZO  
Director Ejecutivo

 COLEGIATURA COLOMBIANA DE  
COSMETOLOGÍA Y COSMIATRÍA  
*¡Saber de verdad!*  
Licencia de funcionamiento  
Resolución 11504 - Sept. 1 de 2011

---

• PBX 448 41 68 • Carrera 77 No. 48B 07  
• [www.colegiaturadecosmetologia.edu.co](http://www.colegiaturadecosmetologia.edu.co)  
• Medellín - Colombia