



Evaluación de la calidad en los institutos de educación no formal de  
la ciudad de Cartagena y formulación de estrategias para el  
incremento de su competitividad

Bacca Arango, David Enrique  
Salazar Samper, Albeiro

Acosta Mesa, Raúl Ernesto  
Director

Universidad Tecnológica De Bolívar  
Administración de Empresas  
Cartagena de Indias  
2007

## INTRODUCCIÓN

Dada la proliferación de instituciones de Educación No Formal en la ciudad de Cartagena, a través de la presente investigación se pretende realizar una evaluación, a través de Indicadores de Gestión que conlleven a un diagnóstico de la situación actual de las instituciones.

Primeramente se identifican los aspectos organizacionales y administrativos de las instituciones, materia de la investigación, el cual se realiza teniendo como base el Proyecto Institucional de cada una de ellas, mediante este objetivo se pretende medir el cumplimiento, dinámica y flexibilidad de los programas de educación que se ofrecen a través de las diferentes instituciones de Educación No Formal que existen en la ciudad de Cartagena, teniendo en cuenta que éstas son instituciones, cuyos programas están dirigidos a las clases menos favorecidas de la ciudad, con el fin de brindarles los conocimientos necesarios para unas mayores oportunidades laborales.

Cartagena de Indias, es una ciudad declarada Patrimonio Histórico y Cultural, a través de la investigación se trata de identificar la coherencia que existe entre esta realidad y los programas de Educación No Formal, para lo cual se tiene en cuenta el nivel de posicionamiento de sus egresados en el campo laboral.

Para la realización del presente trabajo se tuvo en cuenta las hojas de vida de los Docentes, su proyecto educativo, la opinión de los alumnos y docentes, además del marco Legal e institucional, lo que da paso a una investigación de tipo descriptivo, donde cada uno de los aspectos organizacionales de las Instituciones, evaluando cada una de sus gestiones, para posteriormente formular estrategias que permitan el mejoramiento de la calidad de los programas e instituciones, que

conlleven en forma real a mejorar la calidad de vida de los habitantes de los niveles socioeconómicos 1, 2 y 3, de la ciudad.

Para el desarrollo del presente trabajo, en el primer capítulo se tiene en cuenta la legislación de la Educación No Formal, las normas y leyes que rigen la educación a nivel nacional e internacional, esto con el fin de determinar el cumplimiento de las instituciones y si su régimen se encuentra ajustado a la legislación.

En el segundo capítulo, se analizan las características, estilo organizacional, calidad de la educación, motivación, pertenencia, tanto de los educandos, como de los estudiantes y el cumplimiento del PEI, con los objetivos trazados por cada una de las diferentes instituciones.

Con el objeto de evaluar la calidad, se fijan indicadores de Gestión, mediante los cuáles se determinará la infraestructura, posición de los egresados, recursos administrativos y financieros, coherencia de los programas con las necesidades reales de la ciudad, entre otros.

## **O. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

### **0.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **0.1.1 Descripción Del Problema**

El Decreto 114 del 15 de enero de 1996 reglamenta la creación, organización y funcionamiento de programas e instituciones de educación no formal, cuyo objeto es el de complementar, actualizar, suplir conocimientos, formar en aspectos académicos o laborales y en general, capacitar para el desempeño artesanal, artístico, recreacional, ocupacional y técnico, para la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y de la participación ciudadana y comunitaria. En estas instituciones se podrá además, ofrecer programas de formación en el campo laboral, debiendo preparar al estudiante en áreas específicas de los sectores productivos y de los servicios, desarrollar determinadas habilidades y destrezas e impartir conocimientos técnicos para el desempeño en una actividad productiva, arte, empleo u oficio, en programas de Sistemas, Electrónica, Telecomunicaciones, Mecánica, entre otros<sup>1</sup>.

En el área de la Salud, las Secretarías de Educación Departamentales o Distritales, sólo podrán autorizar el funcionamiento de programas en las áreas auxiliares de la salud, distintas de las que sólo pueden ofrecerse a través de las Instituciones de Educación Superior, para lo cual se debe tener el previo concepto favorable del Comité Ejecutivo Nacional para el Desarrollo de los Recursos Humanos en Salud del Ministerio de Salud. El que deberá ser solicitado por la institución de educación no formal interesada, pudiendo el citado Comité, cuando así lo crea conveniente, ordenar visitas a las instituciones que pretendan ofrecer

---

<sup>1</sup> Decreto 114 de 15 de enero de 1996. [www.col.ops-oms.org](http://www.col.ops-oms.org). Santafé de Bogotá, D.C., a 15 DE ENERO DE 1996

dichos programas, para verificar las condiciones de calidad bajo las cuales se proyecta desarrollarlos y serán los Ministerios de Educación Nacional y de Salud quienes reglamentarán estas instituciones con programas de educación en Salud.

Atendiendo que las instituciones de Educación No Formal, en la ciudad de Cartagena, se crean para atender las clases menos favorecidas de la ciudad (estrato 1, 2 y 3), y a través de ellas se deben ofrecer nuevas y mejores oportunidades en el mercado laboral, al cual se encuentran inmersos desde muy temprana edad las poblaciones de los estratos socioeconómicos ya citados, se ha visto en la última década (1996 – 2006), una proliferación en la ciudad de Instituciones de Educación No Formal, sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad, lo que hace necesario el desarrollo de una evaluación que conlleve a la formulación de estrategias y al mejoramiento de la calidad de los programas ofrecidos en las instituciones de Educación No Formal, lo que a su vez contribuye al mejoramiento de la calidad de vida del estudiantado y la competitividad de las instituciones.

### **0.1.2 Formulación Del Problema**

¿Qué mecanismos e Indicadores, deben ser implementados para la evaluación de la calidad, de los Institutos de Educación No Formal de la ciudad de Cartagena de Indias y qué estrategias se deben diseñar para el incremento de su competitividad?

## **0.2. OBJETIVOS**

### **0.2.1 Objetivo General**

Evaluar la calidad en los Institutos de Educación No Formal de la ciudad de Cartagena, mediante indicadores de gestión, y diseñar estrategias para el

incremento de su competitividad.

### **0.2.2 Objetivos Específicos**

- ✚ Analizar el marco legal y de gestión institucional de las entidades de educación No Formal a nivel nacional e internacional.
  
- ✚ Identificar los aspectos organizacionales y administrativos de las Instituciones de educación No Formal, a través de su Proyecto Institucional, con el objeto de medir cumplimiento, dinámica y flexibilidad de éstas.
  
- ✚ Determinar indicadores de gestión que permitan determinar la calidad en las instituciones de educación no formal en la ciudad de Cartagena.
  
- ✚ Identificar la coherencia de los programas ofrecidos con las necesidades de la ciudad, a través del índice de posicionamiento en el mercado laboral de egresados de las Instituciones de Educación No Formal.
  
- ✚ Identificar la proyección y acceso a las Instituciones de Educación No Formal en los estratos socioeconómicos inferiores (Estrato 0, 1, 2 y 3) de la ciudad de Cartagena.

## **0.3. JUSTIFICACIÓN**

### **0.3.1 Justificación Teórica**

La calidad Total, en su primera etapa, fue tratada como Control de Calidad, la que fue aplicada a las técnicas de inspección que se aplicaban a la producción. Posterior a esto nace el Aseguramiento de la Calidad, la que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio prestado.

La Calidad Total, como sistema de gestión empresarial, está relacionado estrechamente con el concepto de Mejoramiento Continuo y tiene como objetivo la consecución plena de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo, a través de un compromiso de las directivas y la participación activa de todos los miembros de la organización.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente se constituye en el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción, para ello se identifican las debilidades, con el objeto de mejorar. Se debe crear, además un sistema de medición, la que debe ser realizada en forma periódica, con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.

Hoy día, el Benchmarking, se constituye en una herramienta de mucha utilidad, a través de la cual se identifican las mejores prácticas de un proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa. En el presente trabajo investigativo se utiliza el Benchmarking, con el fin de determinar el nivel de calidad de la Educación No Formal, como elemento para mejorar la calidad de vida de las clases menos favorecidas de la ciudad, con las diferentes oportunidades que se le ofrecen a esta población, a través de los créditos del ICETEX, el CERES, Becas de la Excelencia.

El Ministerio de Educación Nacional (MEN) es la entidad estatal encargada de la administración y promoción de la educación en Colombia. Es su responsabilidad dirigir acciones desde el nivel central que permitan ofrecer un servicio óptimo a los ciudadanos en los niveles locales, buscando siempre el bienestar de cada uno.

Desde esta óptica, el Ministerio plantea que una institución educativa de calidad es aquella que dirige todas sus acciones hacia sus estudiantes, logrando que cada uno de ellos aprenda en el momento adecuado lo que tiene que aprender. Las instituciones educativas de calidad, entonces, deben ser capaces de atender la diversidad de alumnos que llegan a sus aulas, desde el grado preescolar hasta la educación superior, y poder prepararlos para conseguir que ellos en el futuro puedan tener una mejor calidad de vida y se puedan desempeñar de la manera correcta en sociedades que propenden por ambientes democráticos.

Con base en estudios internacionales sobre escuelas de calidad<sup>2</sup>, el Ministerio entiende que éstas existen cuando al interior de ellas se adelanta ciertos procesos alrededor de la gestión escolar, lo anterior significa que en ésta se deben generar y promover ambientes favorables para el aprendizaje, estimulados a través de una organización institucional estructurada a partir de visiones y metas compartidas por los miembros de la comunidad y liderados correctamente por el equipo directivo.

El Ministerio de Educación Nacional, establece la evaluación como propósito para determinar en qué medida se están cumpliendo las metas de calidad que se fijan en los estándares, asociadas a los aprendizajes que se espera logren los estudiantes a su paso por las Instituciones. Por tanto, la evaluación brinda retroalimentación a las instituciones educativas, a las entidades territoriales y al Ministerio de Educación Nacional, detectando fortalezas y debilidades, y valorando el impacto de los procesos educativos sobre el desarrollo de competencias básicas por parte de los estudiantes del país. En este sentido, la evaluación es un instrumento para el mejoramiento que permite obtener información válida y

---

<sup>2</sup> Estudio cualitativo de escuelas con resultados destacables en siete países latinoamericanos. Llece, UNESCO (2002); Gestión Escolar: Un estado del arte de la literatura, Alvaríño et. Al. (2000) El efecto de la escuela; Factores que afectan el rendimiento académico en educación primaria. Vélez, Schiefelbein y Valenzuela (1990)



confiable sobre las consecuencias de acciones específicas, para así optimizar los esfuerzos. Los resultados de la evaluación son también un referente concreto para analizar el funcionamiento y los procesos internos de las instituciones, y así organizar y diferenciar el grado de participación y responsabilidad de distintos actores y sectores. Además, al ajustar los Planes de Mejoramiento a la luz de los resultados de la evaluación, las instituciones pueden revisar el currículo, el plan de estudios y las mismas prácticas de aula, siempre en pro del desarrollo de las competencias básicas<sup>3</sup>.

Los resultados son entonces insumos fundamentales para tomar decisiones, fijar responsabilidades, establecer metas, definir criterios y determinar acciones que garanticen el avance en un proceso de mejoramiento coherente, pertinente y sostenible. Basados en los cálculos realizados por el Observatorio de empleo del Centro de Investigaciones para el Desarrollo – CID- de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, la descomposición del empleo por ramas de actividad económica, para el caso de Cartagena, señala las actividades de servicios comunales o sociales como los de mayor generación de empleo, con un 37% del empleo generado en el año 2000, seguido por el comercio al por mayor y menor (29%), la industria manufacturera (10%), la que, en el Departamento de Bolívar, se ha concentrado desde sus orígenes, en la ciudad de Cartagena, por su naturaleza portuaria facilita y fortalece la actividad febril<sup>4</sup>.

La fabricación de sustancias químicas industriales es la actividad que ocupa el primer lugar entre los cinco reglones más importantes de la industria manufacturera de Cartagena, siendo además el principal reglón importador y exportador de la ciudad. Cartagena es el principal productor de sustancias químicas a nivel nacional, pero a pesar de ello, la cadena del sector no ha sido

---

<sup>3</sup> DÍAZ, Tafur Juana Inés. Viceministra del Ministerio de Educación Nacional. Conversemos sobre Educación. Memorias del Foro “Mejoramiento Escolar: En la ruta hacia la Calidad”.

<sup>4</sup> Alianza por la Equidad de Oportunidades Educativas y la Competitividad Regional. Estudio de Caso: Análisis de la articulación y estrategias de intervención de los sistemas educativos y económicos de Cartagena de Indias.

integrada aún, la que debería estructurarse con la participación activa de proveedores de insumos, como Ecopetrol, generadoras de energía, abastecedoras de agua; petroquímicos, gremios, como Cámara de Comercio de Cartagena, Andi, Instituciones Educativas, entidades portuarias, Gobierno, Institutos de investigaciones, servicios, y otras entidades, entre las cuales se podrían encontrar INCONTEC, Armada Nacional, Policía Nacional, entre otras<sup>5</sup>.

### **0.3.2 Justificación Metodológica**

El análisis comparativo de los proyectos institucionales de los establecimientos de Educación No Formal, en la ciudad de Cartagena de Indias, constituye el proceso más importante para el desarrollo del presente trabajo investigativo. Éste análisis se realizará a partir de la recopilación de la información a través de encuestas aplicadas a los estudiantes de los diferentes planteles existentes en la ciudad, información a cerca de los Principios Corporativos que rigen a las instituciones, objeto del presente estudio, políticas de selección y reclutamiento de los Docentes, información que será suministrada por los Directivos de las mismas.

El estudio y análisis comparativo de la infraestructura se hará a partir de la observación directa y cuestionario aplicado en las encuestas a los estudiantes. Se tendrá en cuenta las Estadísticas existentes en estudios, DANE, Cámara de Comercio, a cerca de la oferta laboral en la ciudad, con el fin de determinar la relación existente entre ésta y la oferta de capacitación de los institutos de Educación No Formal que funcionan en Cartagena.

### **0.3.3 Justificación Práctica**

El presente proyecto es pertinente a las políticas gubernamentales para la promoción de procesos y sistemas para el mejoramiento continuo en la calidad de

---

<sup>5</sup> Ibid.

la educación

La Universidad Tecnológica de Bolívar, mediante sus grupos y líneas de investigación se encuentra a la búsqueda de nuevos programas para los estratos 0, 1, 2, y 3, lo que muestra la relevancia y pertinencia de la presente investigación mediante la cual se pretende mejorar la educación de los estratos más bajos de la ciudad, que conlleven a la presentación de nuevas y mejores oportunidades laborales.

Para las Instituciones Educativas, el presente trabajo investigativo se constituye en una herramienta útil que le permite el mejoramiento continuo a través de una permanente autoevaluación y con ello el incremento de su competitividad.

Para los estudiantes se da la aplicación del aprendizaje teórico, participando por medio de la formulación de estrategias en la solución de problemas que afectan a la comunidad, para lograr una mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.

## **0.4 MARCO REFERENCIAL**

**0.4.1 Antecedentes de la Investigación.** En el Distrito de Bogotá, dentro de su línea de trabajo, “Estrategia de Calidad”, se creó “La Red” como iniciativa de la Secretaría de Educación Distrital. Es este un mecanismo para la realización de Proyectos Colaborativos en el ámbito de la evaluación, entre instituciones educativas. Esta Red se inscribe en el objetivo de calidad de la educación del Distrito. A través de ella, las instituciones participantes realizan proyectos sobre enfoques, técnicas y experiencias de evaluación, que dinamicen el mejoramiento de la calidad educativa. Se trata, en otros términos, de una red de intercambio, para que las instituciones interesadas y sus miembros compartan su aprendizaje en el campo de la evaluación.

En el año 1999 el grupo de reflexión sobre calidad de la Educación Superior editó el libro titulado “Experiencias de Autoevaluación y Acreditación, con la participación de las universidades de Antioquia, Pontificia Bolivariana, EAFIT, Universidad Industrial de Santander, Externado de Colombia, Universidad de los Andes, Pontificia Javeriana, Nacional de Colombia, del Norte y la Universidad del Valle; en él se deja sentado que el proceso es de calidad, el cual es un concepto complejo en su contenido pero al cual se han ido acercando las universidades durante un proceso de reflexión colectiva y de acciones prácticas en las diversas instituciones.

Anterior a la publicación de 1999, existen otras como “Características de calidad: Hacia una Universidad Autorregulada”, “Autoevaluación para la Autorregulación”, todas enfocadas en la evaluación de la calidad de la educación en las instituciones de educación superior

La Universidad Tecnológica de Bolívar, en el año 2002, establece parámetros e índices de gestión para la evaluación de la calidad de sus programas.

La Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, a través de su Departamento de Planeación establece una guía para los procesos de autoevaluación, basada en el libro de H.R. Kells. “Procesos de Autoevaluación. Una Guía para las Instituciones y Programas de Educación Superior.

Como se puede observar son múltiples las investigaciones y aplicaciones realizadas para la evaluación de la calidad en las Instituciones de Educación Superior, sin embargo existe un vacío en las Instituciones de Educación No formal, donde no existe documentos que determinen la aplicación de evaluaciones para el mejoramiento de la calidad, ni lineamientos del Estado para el control y evaluación de éstas.

#### 0.4.2 Marco Conceptual

- **ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL:** Es una filosofía empresarial y un sistema de gestión de calidad que persigue la satisfacción total de los clientes a través de la “mejora continua” de la calidad de todos los procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal que previamente ha recibido formación y entrenamiento.
- **CALIDAD:** Es el conjunto de propiedades y características (implícitas o establecidas) de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades implícitas o establecidas.
- **CALIDAD TOTAL:** La calidad total abarca tres aspectos importantes para los administradores de organizaciones de manufactura y servicio, y estos son: La Productividad, el Costo y la Calidad.
- **COMPETITIVIDAD:** Es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras
- **EDUCACIÓN:** Es proceso bidireccional mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. La educación no sólo se produce a través de la palabra, está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.
- **EDUCACIÓN NO FORMAL:** Es la promoción del 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.
- **ESTRATEGIAS:** Es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un

determinado fin a largo plazo.

- **EVALUACIÓN:** Proceso por medio del cual alguna o varias características de un alumno, de un grupo de estudiantes o un ambiente educativo, objetivos, materiales, profesores, programas, etc, reciben la atención de quien evalúa, se analizan y se valoran sus características y condiciones en función de parámetros de referencia para emitir un juicio que sea relevante para la educación.
- **PROCESOS DE CALIDAD:** Proceso seguido por una empresa para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad establecidos por la propia empresa.

## 0.5 DISEÑO METODOLÓGICO

### 0.5.1 Tipo De Investigación

La investigación es de tipo evaluativa y analítica, porque basados en la aplicación de Indicadores de Gestión se evalúa la calidad de los Institutos de Educación No Formal de la ciudad, para posteriormente basados en los resultados diseñar estrategias que conlleven una mayor competitividad de los mismos.

El trabajo investigativo consta de las siguientes Capítulos:

- ✚ Marco legal y de Gestión de las Instituciones de Educación No Formal
- ✚ Identificación de los Institutos de Educación No Formal
- ✚ Observación directa para identificar la infraestructura de cada uno de los Institutos de Educación No Formal, a través de variables e indicadores (Bueno, regular, malo).

- ✚ Recolección de la información a través de encuestas y documentos de las Instituciones.
- ✚ Establecimiento de Indicadores de gestión, para determinar el nivel de calidad de las Instituciones de Educación No Formal.
- ✚ Formulación de estrategias para el mejoramiento de calidad educativa en los Institutos de Educación No Formal.

### **0.5.2 Población y Muestra**

En el presente estudio se tuvo en cuenta la población de los Institutos de Educación No Formal de la ciudad de Cartagena de Indias, los cuales suman dieciocho (18), con un promedio de seis (6) y hasta veinte (20) programas cada uno, un número de docentes de diez a quince (15), por institución y un total de trescientos (300) a mil ciento veintidós (1.122) alumnos aproximadamente.

Para la evaluación y análisis de las instituciones se tiene en cuenta el PEI, Reglamentos Internos, Hojas de Vida de los Docentes, y se dará aplicación de encuestas a estos últimos, con el fin de indagar a cerca de la motivación, sentido de pertenencia, cumplimiento del proyecto institucional, sistema organizacional y normas de calidad.

### **0.5.3 Fuentes de Recolección de la Información**

**0.5.3.1 Información Primaria.** En la presente investigación se tiene como información primaria la obtenida directamente de los docentes, estudiantes y personal del área administrativa, sus experiencias, sentido de pertenencia y motivación.


**0.5.3.2 Información Secundaria.** La Información Secundaria es la que se obtuvo a través del PEI, Proyecto Institucional, Hojas de Vida de los Docentes, políticas establecidas dentro de la Ley de Educación General y especialmente sobre criterios para evaluar la calidad.



# 1. MARCO LEGAL Y DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ENTIDADES DE EDUCACIÓN NO FORMAL A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

## 1.1 MARCO LEGAL EN COLOMBIA

La finalidad de la educación no formal es la promoción del 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<sup>6</sup>. En las instituciones de educación no formal se pueden 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.


 **Decreto 114 del 15 de enero de 1996:** "Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de programas e instituciones de educación no formal" señala cuales son los programas que este tipo de instituciones puede ofrecer. Hay que tener presente que estos programas de educación preparan a las personas en habilidades técnicas y destrezas para realizar un oficio practico, ofrecen conocimientos teóricos sobre un arte o filosofía, preparan para la validación o capacitan para la participación comunitaria. En sus Artículos 15, 16 y 17, del mismo Decreto, al referirse a la autorización que las Secretarías de Educación deben otorgar para el funcionamiento de este tipo de instituciones establece que en la autorización oficial otorgada a un establecimiento de educación no formal, deberá identificarse los programas que se registran con ésta para ser ofrecidos, su intensidad horaria y el tipo de certificado que podrá expedir. La institución de educación no formal podrá

---

<sup>6</sup> Ministerio de Educación Nacional. Programas Técnicos ofrecidos por instituciones de educación No Formal. <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87076.html>

registrar posteriormente otros programas de educación no formal, previo a ser ofrecidos, formulando solicitud escrita a la respectiva secretaria de educación departamental o Distrital que otorgó la autorización oficial.

Estas instituciones, otorgan certificados de aptitud ocupacional con énfasis en: habilidades técnicas, conocimientos académicos, certificados para validación y certificados en promoción comunitaria. Por ejemplo, una persona que ha culminado un programa en el campo laboral con una duración mínima de 1000 horas podrá, recibir un Certificado de aptitud profesional como técnico auxiliar contable, técnico auxiliar en administración de empresas, o técnico en ebanistería, según el programa que haya adelantado. Las instituciones de educación no formal no capacitan profesionalmente, desarrollan habilidades y destrezas desde el campo práctico, para el ejercicio de un oficio o arte.

 **Decreto 3616 de 2006:** Por medio del cual se establecen las denominaciones de los auxiliares en las áreas de la salud, se adoptan sus perfiles ocupacionales y de formación, los requisitos básicos de calidad de sus programas y se dictan otras disposiciones.

Le corresponde al Ministerio de la Protección Social a través de la Dirección General de Análisis y Política de Recursos Humanos liderar la formulación e implementación de políticas para formar y mantener un recurso humano competente, armonizado con los requerimientos de las instituciones en los diferentes sectores productivos y de servicios generadores de empleo del País.

Para cumplir con este objetivo la Dirección General de Análisis y Política de Recursos Humanos realiza las siguientes funciones:

1. Proponer los fundamentos que contribuyan a la formulación de políticas de formación del recurso humano.

2. Diseñar y coordinar la política de formación y capacitación del recurso humano para la protección social.
3. Velar por el mejoramiento del recurso humano y la transferencia de tecnología tendiente al aumento de la eficiencia y la productividad del trabajo.
4. Proponer la reglamentación sobre los Procesos de reclutamiento, selección, vinculación, promoción y mejoramiento del recurso humano.
5. Diseñar y desarrollar estrategias para la investigación aplicada y evaluación de tecnologías destinadas al mejoramiento de los recursos humanos.
6. Adelantar los estudios sobre composición distribución regional e incentivos del recurso humano.

Le corresponde al Ministerio de la Protección Social atender los Trámites normas y demás aspectos relacionados con la formación y el ejercicio de los Profesionales y Auxiliares de la Salud.

En Bogotá, la Secretaría de Educación adelanta un proceso de recolección de la información necesaria para construir una base de datos que permita elaborar el directorio de instituciones y programas de educación no formal en Bogotá. Esperando de esta forma informar a la ciudadanía sobre la oferta educativa no formal, debidamente autorizada.

La iniciativa se propone en el programa Educación para Jóvenes y Adultos con el fin de cualificar la oferta de educación no formal mediante la definición de unos parámetros de acreditación, sistema de seguimiento y control de calidad de esta modalidad educativa, con el fin de que los jóvenes puedan acceder a ésta con garantías de calidad y pertinencia.

En Colombia, debe ser obligatorio el manejo de estadísticas de las instituciones de Educación No Formal que permitan un mayor control, pero éstas únicamente existen estadísticas únicamente en los programas de Salud, mediante las cuales se pudo determinar el número de programas en éste área:

Tabla 14. Estadísticas de Programas de Educación No Formal

<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL</b>
Numero de Programas con concepto favorable	849
Total egresados de programas con concepto favorable (Estimación construida a partir de los acuerdos del Comité Ejecutivo de Nacional de Recursos Humanos en Salud del año 1993 - 2005)	102.758
Total estudiantes de programas con concepto favorable (Estimación construida a partir de los acuerdos del Comité Ejecutivo de Nacional de Recursos Humanos en Salud del año 1993 - 2005)	19.750

**Fuente:** Dirección General de Análisis y Política de Recursos Humanos en Salud, corte abril de 2006

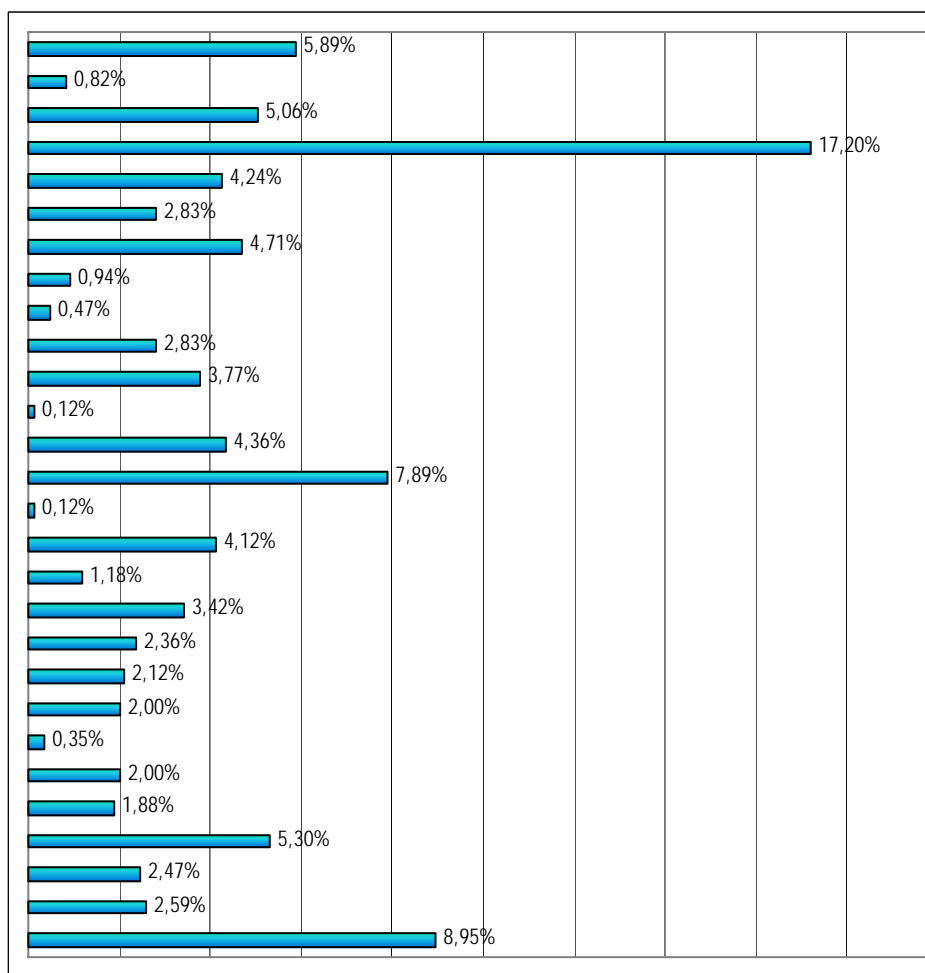
Tabla 15. Programas de educación no formal en las áreas de auxiliares de la salud distribuidos por departamento

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
ANTIOQUIA	50	5,89%
ARAUCA	7	0,82%
ATLÁNTICO	43	5,06%
BOGOTÁ D.C.	146	17,20%
BOLÍVAR	36	4,24%
BOYACÁ	24	2,83%
CALDAS	40	4,71%
CAQUETÁ	8	0,94%
CASANARE	4	0,47%
CAUCA	24	2,83%
CESAR	32	3,77%
CHOCO	1	0,12%
CÓRDOBA	37	4,36%
CUNDINAMARCA	67	7,89%
GUAVIARE	1	0,12%
HUILA	35	4,12%
LA GUAJIRA	10	1,18%
MAGDALENA	29	3,42%
META	20	2,36%
NARIÑO	18	2,12%
NORTE DE SANTANDER	17	2,00%
PUTUMAYO	3	0,35%
QUINDÍO	17	2,00%
RISARALDA	16	1,88%
SANTANDER	45	5,30%

DEPARTAMENTO (Cont. Tabla 7)	TOTAL	%
SUCRE	21	2,47%
TOLIMA	22	2,59%
VALLE DEL CAUCA	76	8,95%
TOTAL	849	100,00%
DEPARTAMENTO	TOTAL	%

**Fuente:** Dirección General de Análisis y Política de R. H. en Salud, corte abril de 2006

**Gráfica 8.** Programas de educación no formal en las áreas de auxiliares de la salud distribuidos por departamento



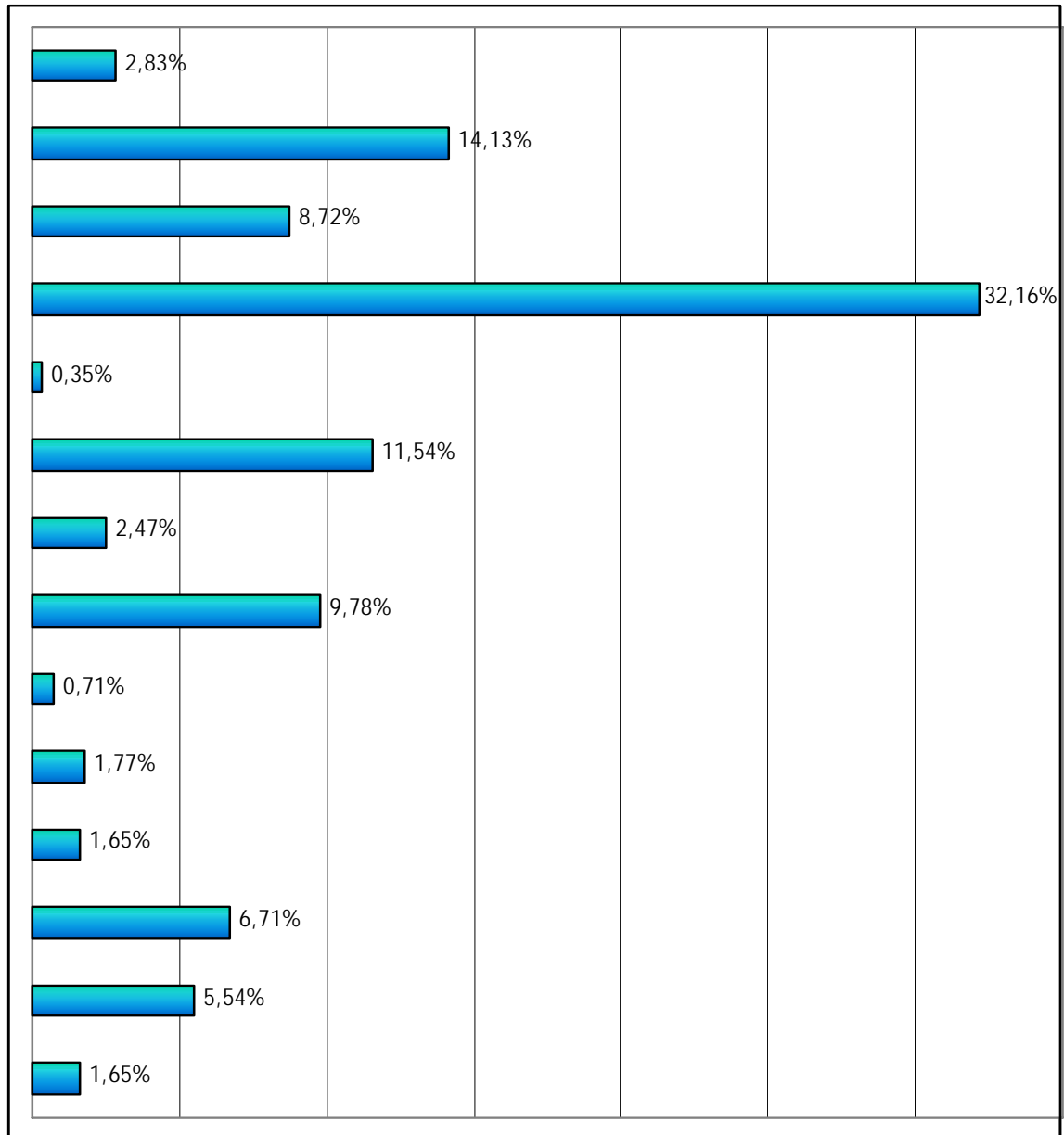
**Fuente:** Dirección General de Análisis y Política de Recursos Humanos en Salud, corte abril de 2006

**Tabla 16. Total de programas de educación no formal en las áreas de auxiliares de la salud en el país distribuidos por ocupación**

PROGRAMA	Total	%
AUX. DE ADMINISTRACION EN SALUD	24	2,83%
AUX. DE CONSULTORIO ODONTOLOGICO	120	14,13%
AUX. DE DROGUERIA	74	8,72%
AUX. DE ENFERMERIA	273	32,16%
AUX. DE GERONTOLOGIA	3	0,35%
AUX. DE HIGIENE ORAL	98	11,54%
AUX. DE INFORMACION (ESTADISTICO EN SALUD)	21	2,47%
AUX. DE LABORATORIO CLINICO	83	9,78%
AUX. DE RAYOS X	6	0,71%
AUX. DE SALUD FAMILIAR Y COMUNITARIA	15	1,77%
AUX. DE URGENCIAS MEDICAS	14	1,65%
MECANICO DENTAL	57	6,71%
PROMOTOR DE SALUD	47	5,54%
PROMOTOR DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	14	1,65%
TOTAL	849	100,00%

**Fuente:** Dirección General de Análisis y Política de Recursos Humanos en Salud, corte abril de 2006

**Gráfica 9. Total de programas de educación no formal en las áreas de auxiliares de la salud con concepto favorable del país distribuidos por ocupación**



**Fuente:** Dirección General de Análisis y Política de Recursos Humanos en Salud, corte abril de 2006

Tabla 17. Estimación de Egresados de Programas de Educación No Formal en el Área de la Salud.

PROGRAMA	Total
AUXILIAR DE ADMINISTRACION	5.800
AUXILIAR DE CONSULTORIO ODONTOLOGICO	16.525
AUXILIAR DE DROGUERIA	8.050
AUXILIAR DE ENFERMERIA	21.850
AUXILIAR DE HIGIENE ORAL	9.133
AUXILIAR DE INFORMACION (ESTADISTICO EN SALUD)	5.550
AUXILIAR DE LABORATORIO CLINICO	11.050
AUXILIAR DE RAYOS X	1.150
AUXILIAR DE SALUD FAMILIAR Y COMUNITARIA	2.000
AUXILIAR DE URGENCIAS MEDICAS	183
MECANICO DENTAL	8.083
PROMOTOR DE SALUD	11.350
PROMOTOR DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	2.033
TOTAL	102.758
Estimación construida a partir de los acuerdos del Comité Ejecutivo de Nacional de Recursos Humanos en Salud del año 1993 - 2005	

**Fuente:** Dirección General de Análisis y Política de Recursos Humanos en Salud, corte abril de 2006

## 1.2 MARCO LEGAL DE ARGENTINA

Se escogió Argentina como referente puesto que, en este país el encargado de entregar la infraestructura a las instituciones es el gobierno ; y así poder comparar la gestión que realiza el gobierno frente a estas instituciones, en argentina y Colombia.

La Ley 24.195 de Argentina, establece en su Título IV, Art. 35 que las autoridades educativas oficiales:



- ✚ Promoverán la oferta de servicios de educación no formal vinculados o no con los servicios de educación formal.
- ✚ Propiciarán a la comunidad información sobre la oferta de educación no formal
- ✚ Promoverán convenios con asociaciones intermedias a los efectos de realizar programas conjuntos de educación no formal que respondan a las demandas de los sectores que representan.
- ✚ Posibilitarán la organización de centros culturales para jóvenes, quienes participarán en el diseño de su propio programa de actividades vinculadas con el arte, el deporte, la ciencia y la cultura. Estarán a cargo de personal especializado, otorgarán las certificaciones correspondientes y se articularán en el ciclo polimodal.
- ✚ Facilitarán el uso de infraestructura edilicia y el equipamiento de las instituciones públicas y de los establecimientos del sistema educativo formal, para la educación no formal sin fines de lucro.
- ✚ Protegerán los derechos de los usuarios de los servicios de educación no formal organizados por instituciones de gestión privada que cuenten con reconocimiento oficial. Aquellos que no tengan reconocimiento quedarán sujetos a las normas de derecho común.

En Argentina, la Filosofía de los Programas No formales o no escolarizados, se basan en el trabajo responsable y creador de la comunidad. El éxito de los programas es mayor cuando se da la participación decisiva de los padres de familia, esta conjunción aumenta la eficiencia, pertinencia, oportunidades de supervivencia y desarrollo del niño, la familia y su comunidad. Los padres y comunidad participan tomando decisiones en aspectos pedagógicos, de organización, gestión y funcionamiento de los programas y los roles de liderazgo van rotando de acuerdo al criterio promocional. A mayor rotación, mayor cambio y sensibilización. En Colombia, aunque existe un interés por parte de las instituciones educativas, de lograr una integración de toda la comunidad: Directiva-Docentes-padres de familia-alumnos, no se a logrado, existe cierta apatía de los

padres de familia para integrarse a las actividades, acciones y/o tareas de las instituciones, lo que no ha permitido un desarrollo integral de los estudiantes, ya que no existe la continuidad educativa (hogar – institución educativa).

Las ventajas de estos programas, es que son flexibles, se adecuan a las necesidades y realidad de los usuarios, desde las metodologías de trabajo, contenidos, ambientes educativos, organización y ejecución, materiales educativos, horarios, duración hasta la frecuencia de las reuniones con niños o con padres y comunidad. En Colombia, los estudiantes y padres de familia, se adaptan tanto al ambiente educativo, como a la organización de éstos, horario y frecuencia de las reuniones.

Son democráticos, que brindan igualdad de oportunidades educativas y de atención integral del niño de las poblaciones más marginadas, hacen posible la práctica de la equidad con los niños, el núcleo familiar y comunidad. Es un excelente ambiente de socialización del conocimiento. Integradores, al favorecer la armonización de esfuerzos de la comunidad, sectores e instituciones en acciones mancomunadas a favor del niño y la familia. Propician y fortalecen las alianzas entre sectores e instituciones.

Integrales, totales, globales, consideran la formación armónica y equilibrada en sus aspectos físico, intelectual, afectivo, social, y emocional. Orientan y capacitan a padres de familia y comunidad en función del niño y de sus perspectivas de mejorar sus condiciones de vida. Y participativos, involucran y movilizan la comunidad, instituciones, gobiernos locales y familias en torno al niño, actuando sus miembros como agentes educativos y gestores de su propio desarrollo. En Colombia, cada factor actúa en forma independiente, ya que ha sido imposible lograr la integración de todos ellos.

## **2. CARACTERÍSTICAS DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN NO FORMAL**

### **2.1 ASPECTOS GENERALES DE LAS INSTITUCIONES**

La educación debe ser reconocida como el eje principal de desarrollo de toda sociedad, por lo que debe ser competitiva y con estándares de calidad. Hoy, después de varias décadas de buscar su reconocimiento como formal, la mal llamada educación no formal, lo ha logrado, a través de la Ley 1064 del 26 de Julio de 2006, mediante la cual se la ha rebautizado con el nombre de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

El Estado colombiano, se ha considerado difícil calificar y certificar a todas las instituciones de Educación No Formal, existentes en Colombia, porque son conscientes que no todas cumplen con los requisitos y que todas ellas no poseen verdaderos objetivos educativos, pues existen algunas que son consideradas como “comerciantes de la educación”. El artículo 2 de la Ley 1064 del 26 de Julio del 2006, dice "El Estado reconoce la Educación para el trabajo y el Desarrollo Humano como factor esencial del proceso educativo de la persona y componente dinamizador en la formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios. En consecuencia las instituciones y programas debidamente acreditados, recibirán apoyo y estímulo del Estado, para lo cual gozarán de la protección que esta Ley les otorga"<sup>7</sup>, para lo que se emitirá una reglamentación sobre la acreditación dichas instituciones, la que se hará a través del SENA, la cual no se cumplido y hoy día se articula la educación por competencias. En la ciudad de Cartagena a partir del año 2000, se dio una proliferación de las instituciones de Educación No Formal, entre las que se cuentan:

---

<sup>7</sup> Ley 1064 de 2006. [www.actualicese.com](http://www.actualicese.com)

Tabla 1. Instituciones de Educación No Formal de Cartagena.

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>No. DE ALUMNOS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>ANTIGUEDAD</b>
EDUCOSTA	619	Enfermería Auxiliar Administrativo en Salud Auxiliar en Salud Oral Auxiliar en Salud Pública Auxiliar en Servicios Farmacéuticos	26	13 Años
CECOM	321	Análisis y Programación de computadores Contabilidad Sistematizada Secretariado Ejecutivo	14	17 Años
CITUCAR	893	Electrónica Mercadeo y Publicidad Inglés Educación Infantil Asistente Comercial Bilingüe Ejecutiva Análisis y Programación de Computadores Administración Hotelera y Turística Gestión en Comercio Exterior Administración Financiera Traducción y Turismo Gestión Contable y de Sistemas	21	36 Años

Continuación Tabla 1.

INSTITUCIÓN	No. DE ALUMNOS	PROGRAMAS	EMPLEADOS	ANTIGUEDAD
INSTEMOL	1.010	Mercadeo y Ventas Auxiliar de Contabilidad Programación de Sistemas Electrónica Contabilidad Sistematizada Reparación y Mantenimiento de Computadores Mantenimiento de Computadores	15	7
CEIPRO	522	Técnico en Sistemas Secretariado Ejecutivo en Sistemas	11	
UNITEP	570	Auxiliar En Contabilidad Sistematizada Mercadotecnia Estética Facial Auditoria y Contabilidad Mantenimiento de Telefonía Celular Mantenimiento de redes Informáticas Internet Diseño Gráfico Sistematizado	28	25
PROCESOS	783	Análisis y programación de Computadores Secretariado Ejecutivo en Sistemas Electrónica digital y Robótica Contabilidad Sistematizada y Finanzas	31	18

Continuación Tabla 1.

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>No. DE ALUMNOS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>ANTIGUEDAD</b>
ESDISEÑOS	895	Análisis y Programación de Sistemas Administración Preescolar Secretariado Ejecutivo Sistematizado Administración Microempresarial Electrónica de Computadores Gerencia Empresarial Mantenimiento y Ensamble de Computadores Mercadeo y Ventas Sistematizada Inglés Sistematizado Diseño de Modas Técnico Farmacia y droguería	22	12 Años
Instituto de Educación No Formal Cruz Roja Colombiana	367	Educación Técnica en Salud Desastre y derecho internacional Humanitario Atención Prehospitalaria y Autocuidado Formación de Brigadas Planes de Emergencia y Evacuación	25	10
ICTEC	345	Mecánica Diesel Contabilidad Locución Electricidad Secretariado	16	7

Continuación Tabla 1.

<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>No. DE ALUMNOS</b>	<b>PROGRAMAS</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>ANTIGUEDAD</b>
CARL-ROS	1.122	Auxiliar de Enfermería Análisis y programación de Computadores Cosmetología y Estética Contabilidad y Administración Financiera Sistematizada Mercadeo y caja Registradora Mecánica Autodiesel	17	12

Fuente: Entrevistada realizada por los autores del proyecto en las Instituciones de Educación No Formal

Como se puede observar en la tabla, las Instituciones de Educación No Formal, poseen diversidad de programas y cuentan con cierta experiencia, dado los años que poseen en el mercado, pues son instituciones que cuentan con 7 y hasta 25 años de estar funcionando, con un número de alumnos que oscila entre 321 y 1.122, lo que determina la necesidad que en la ciudad se tiene acerca de esta clase de instituciones y de programas educativos con formación laboral.

Las Instituciones analizadas, no poseen en forma clara los Principios Corporativos, éstos no se encuentran visibles en ningún sitio de la Institución, sólo la Cruz Roja, cumple con ello. Los programas académicos no cuentan con una adecuada formulación de los programas, cada uno de ellos, no posee un presupuesto propio, sino que todo se maneja desde la Rectoría, en forma conjunta. No se proyectan las inversiones, y éstas se realizan de acuerdo con la prioridad de las necesidades, o en forma improvisada, como se vayan dando, siempre y cuando sean consideradas prioritarias por el Rector.

Los Docentes son elegidos, más por recomendaciones, que por un concurso de méritos o por criterios académicos, muchos de ellos, incluso no poseen estudios específicos del área en la cual se están desempeñando, pues es fácil encontrar a un Ingeniero Civil, dando clases de matemáticas en el Programa de Sistemas. Así mismo se cuenta con un número de estudiantes de hasta cincuenta (50), en cada programa o salón de clases, lo que dificulta y retarda, los procesos educativos.

En cada una de las instituciones se cuenta con una biblioteca, pero esta no está acorde con las necesidades de los estudiantes, ni de los programas que se ofertan, algunas poseen libros que no poseen relación con los programas y son únicamente instaladas, para el caso de que se presente una inspección de la Secretaría de Educación.

Las salas de informática, de las instituciones de Educación No Formal en la



ciudad de Cartagena, poseen en promedio 10 computadores, los cuales no se encuentran en buen estado, y son insuficientes para el número de alumnos por grupo (60 alumnos en cátedra de sistemas). Dentro de estas instituciones se carece de un programa de apoyo a la investigación, por lo que los alumnos no se encuentran motivados para el desarrollo de ella. Los docentes tampoco cuentan con ello, e igualmente existe una total carencia de programas que motiven al docente a un desarrollo continuo, mejoramiento y actualización académica, quienes se encuentran inmersos en ello, lo hacen con recursos propios, sin que medie la institución.

Existe un alto porcentaje de deserción (20%)<sup>8</sup> estudiantil, y de profesores, éstos últimos por hallarse inconformes con el salario que reciben, por la carga laboral, y por carecer de una seguridad laboral, que les permita una mejor calidad de vida. Los alumnos por su parte, se ven obligados a retirarse de la institución por falta de recursos, o por problemas económicos familiares, esto se da por la falta de un estudio previo para el ingreso de los estudiantes, pues en el momento del ingreso, el único requisito de la institución, es que se haya cancelado con anterioridad el valor de la matrícula y se posea el diploma de Bachiller, otras de las razones de la deserción es la falta de motivación para que el estudiante reconozca que la educación es la herramienta a través de la cual puede mejorar su calidad de vida.

Las instituciones de Educación No Formal, dependen en un 80% de los valores cancelados por concepto de matrículas, algunas para lograr un mayor ingreso, desarrollan módulos que posteriormente comercializan entre los alumnos. Para algunas incluso, que no cobran valor alguno por derecho a matrícula, la comercialización de los módulos se constituye en el "Derecho de Matrícula". Otras, exigen el uso de uniformes, comercializándolos ellos mismos.

Con el fin de determinar el nivel académico de los Docentes y Personal del área

---

<sup>8</sup> Secretaría de Educación Distrital.

Administrativa, se realizó una recopilación de datos, a través de las Hojas de Vida, que reposan en los archivos de cada una de las Instituciones. Fue así como se identificó que los Docentes y el personal Administrativo, de éstas instituciones, en un 70% son técnicos o se encuentran cursando estudios superiores (intermedios). Las instituciones que poseen programas de la salud, como EDUCOSTA y la Cruz Roja Colombiana, en su mayoría posee docentes profesionales e incluso en ejercicio de la profesión.

En el área administrativa, se pudo identificar empleados con la aprobación de tan sólo el bachillerato, ocupando el cargo de Secretaria. El nivel de educación de los docentes y administrativos, determina la calidad de las instituciones, ya que es este un factor relevante dentro de la misma, podría decirse que la calidad educativa en las instituciones está estrechamente relacionada con el nivel de formación de los docentes. El tipo de vinculación es “Tiempo Definido”, anualmente se liquidan a los docentes, quedan la institución en libertad de volverlo o no a contratar. Debido a los salarios estipulados dentro de estas instituciones, prefieren contratar docentes por hora de cátedra y son pocos, menos de un 50% los contratados tiempo completo y algunos se encuentran laborando en áreas diferentes a los estudios que poseen.

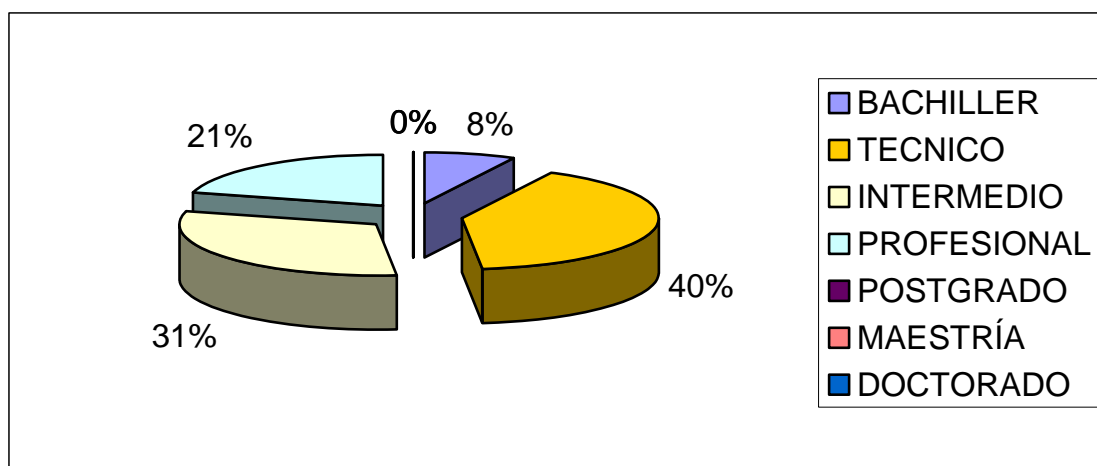
Para la recopilación de la información se tuvo en cuenta las instituciones educativas, anteriormente citadas en la tabla 1, con un total de número de docentes (225).

Tabla 2. Nivel académico del Talento Humano

NIVEL ACADÉMICO	CANTIDAD	PORCENTAJE
BACHILLER	17	8%
TECNICO	92	40%
INTERMEDIO	69	31%
PROFESIONAL	47	21%
POSTGRADO	0	0%
MAESTRÍA	0	0%
DOCTORADO	0	0%

Fuente: Hojas de Vida de los Docentes

Gráfica 1. Nivel académico del Talento Humano



Fuente: Hojas de Vida de los Docentes

Como se puede apreciar en la gráfica 1 el nivel educativo relevante en las instituciones educativas de Educación No Formal es el nivel técnico, incluso se pudo apreciar que algunos de los docentes habían realizado estudios con anterioridad, en la institución.

## 2.2 MOTIVACION Y PERTENENCIA DE LOS FUNCIONARIOS

Considerándose que la Motivación, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Las empresas están dejando de realizar solo funciones de administración de personal (manejo de nómina, vacaciones, pagos, etc.) para incorporar procesos de gestión propiamente: evaluaciones de desempeño formales, establecimiento de planes de carrera, diseño de planes de capacitación, planes de motivación, entre otros<sup>9</sup>.

Así, el área de recursos humanos está empezando a ser considerada como un socio estratégico de la alta dirección, debido a que no hay tecnología de punta, organización, ni procesos perfectos que puedan llevar a una empresa a cumplir exitosamente las estrategias si la voluntad humana no es parte del esquema. Son las personas las encargadas de hacer realidad una estrategia. Por ende, la verdadera ventaja competitiva radica en el talento humano y en la correcta gestión de los mismos<sup>10</sup>.

En este contexto, la atracción y retención del talento adecuado es una de las principales preocupaciones de los encargados de recursos humanos. En este sentido, los responsables de gestionar el talento humano tienen como una de sus principales tareas, una vez identificado este talento, encontrar los mecanismos más apropiados para atraer y retener a quienes generan valor para su organización<sup>11</sup>.

Por tal motivo, hoy día, se reconoce en el capital humano, el principal activo de una empresa y factor primordial que conduce al logro de altos niveles de eficiencia

---

<sup>9</sup> ESPINOZA, Marienella. Gerencia de Salud. Para atraer y retener al Talento Humano. Diciembre 17 de 2005. [www.gerenciasalud.com/](http://www.gerenciasalud.com/)

<sup>10</sup> Ibíd

<sup>11</sup> Ibíd

y eficacia empresarial, de donde se deriva la importancia de establecer parámetros de direccionamiento claros que conduzcan al logro de estos objetivos, requiriéndose entonces el conocimiento y aplicación de herramientas de gestión claras en una efectiva Gestión del Talento Humano como son: El factor motivacional, la conformación y dirección de equipos de alto rendimiento, el trabajo en equipo, liderazgo y desarrollo de habilidades de dirección<sup>12</sup>.

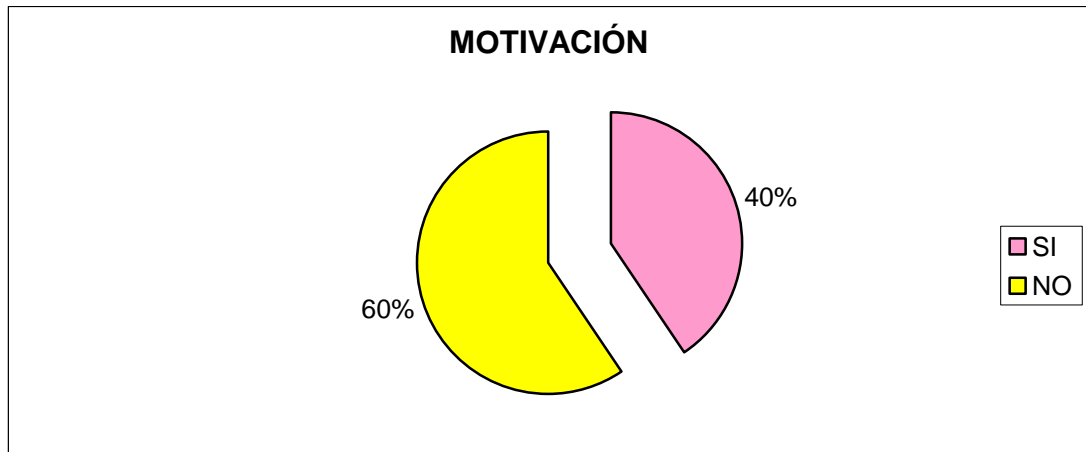
Para identificar el nivel de satisfacción del Talento Humano de las Instituciones, se encuestó directamente al mismo, hallándose que en éstas, el personal administrativo se encuentra satisfecho con su cargo y las funciones que desempeñan, el 100% de ellos labora con contrato de tiempo indefinido y sienten que poseen una estabilidad laboral.

En cambio los docentes de tiempo completo, sienten que la carga laboral es muy extensa para el salario que devengan (dictan hasta 10 horas por cátedra diaria en las diferentes jornadas que posee la institución), no poseen una estabilidad laboral, ya que anualmente son liquidados y se encuentran en la incertidumbre de no saber si los van a volver a llamar a laborar, por lo que siempre se encuentran en la búsqueda de mejores oportunidades. Esto crea un ambiente laboral donde no existe pertenencia por la Institución y por ende no se trabaja para mejorar el entorno y el ambiente, así como tampoco se esmeran por una buena capacitación al estudiantado.

---

<sup>12</sup> POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID, Facultad de Administración. [www.politecnicovirtual.edu.co](http://www.politecnicovirtual.edu.co)

Gráfica 2. Condiciones de Motivación.



Fuente: Resultado de encuesta aplicada por los autores del proyecto

Como se puede observar en la gráfica 2, el 60% no se encuentra satisfecho con su cargo y el principal factor que incide en ello es la vinculación laboral y el número de alumnos que le son asignados. Siendo estos los principales aspectos que más genera desmotivación entre los docentes, afectando sus necesidades básicas como son las afectivas y sociales, al igual que afecta los niveles y la calidad de la educación.

Para el personal del área Administrativa, la motivación que se percibió es buena, a pesar de considerar que al empleado se le está brindando las condiciones laborales y organizacionales favorables, se están olvidando aspectos que son importantes e indispensables como es la remuneración, ya que muchas veces se debe laborar extenuantes jornadas laborales, las cuales no son remuneradas, al igual que se sienten afectados por la carencia de reconocimiento personal. Por otra parte, se detectó inconformidad con la actuales políticas y los procesos administrativos de las instituciones donde no existe planeación y falta comunicación para que todo el personal se involucre en el alcance de las metas preestablecidas, percibiéndose además descontento respecto a la excesiva improvisación, lo que origina que no se culminen algunos procesos que son

importantes para consecución de los objetivos. Otro aspecto relevante hace referencia al mejoramiento de las condiciones laborales, como son el tipo de naturaleza de contrato, la seguridad social, condiciones higiénicas, ambiente laboral, etc, además de no contarse, en muchas ocasiones, con los implementos básicos de trabajo (marcadores, borrador, sistemas, laboratorios físicos y de idiomas, etc.)

Otro de los factores evaluados, es el sentido de pertenencia, el cual hace referencia al día a día, a la cotidianidad, al sentirse parte esencial e imprescindible de una comunidad o institución. Se puede decir que hay sentido de pertenencia cuando, cuando existe interacción, comunicación y relación que facilita el logro de los objetivos trazados, cuando se es congruente con los valores y principios de las instituciones<sup>13</sup>.

Analizado el sentido de pertenencia en el talento humano de las Instituciones de Educación No Formal se pudo hallar, como se puede observar en la gráfica 3, que este es prácticamente nulo, lo que se debe a la carencia de una estabilidad laboral, a una falta de buena remuneración, a la carga laboral, como consecuencia de un alto número de alumnos que le son asignados, el 70% de los docentes no se encuentran laborando en su área, no poseen incentivos laborales. Es importante anotar que el ambiente laboral repercute en la calidad de los docentes y por ende en el estudiantado.

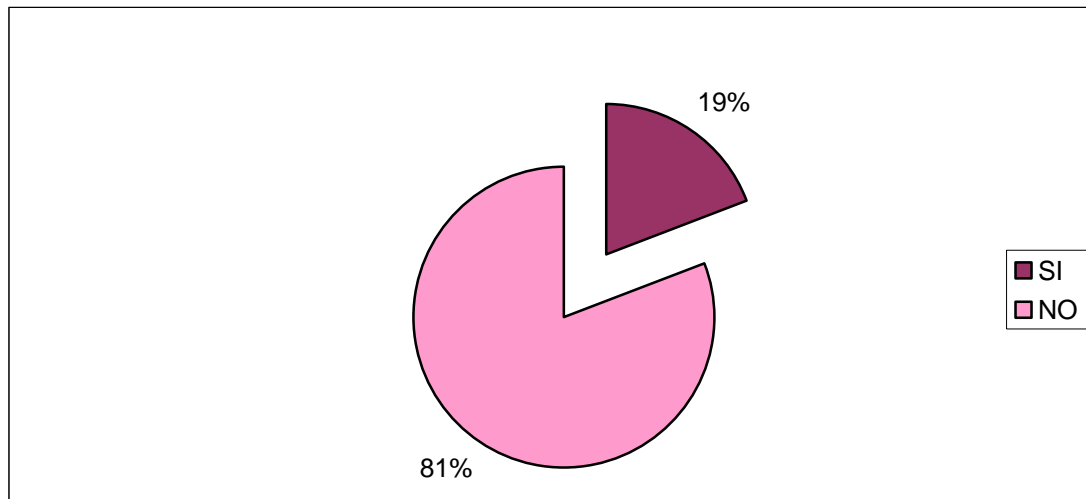
A diferencia de las instituciones de las áreas de sistemas, administración, electrónica, el Talento Humano de las instituciones con programas de Salud, cuentan con un sentido de pertenencia, en niveles medio y altos, lo que se atribuye a la ubicación en sitio visible de los Principios Corporativos de las mismas, lo que le permite a éstos, la identificación de los mismos y su relación con ellos, pudiendo así desarrollar un sentido de pertenencia con los mismo. Además

---

<sup>13</sup> Proyecto Educativo Institucional. [www.uanarino.edu.co](http://www.uanarino.edu.co). Bogotá 2005.

es muy importante anotar que el contrato laboral es más estable, pues se encuentran docentes, que laboran en forma permanente en la institución, desde hace aproximadamente cinco años.

Gráfica 3. Condiciones del Sentido de Pertenencia



Fuente: Resultado de encuesta aplicada por los autores del proyecto

Se puede concluir que las instituciones de Educación No Formal, se caracterizan por poseer niveles de deserción estudiantil y de docentes, altos. Sus ingresos dependen en un 80% de las matriculas del estudiantado, los niveles de formación de los docentes en su gran mayoría son técnicos y bachilleres, y además de ello algunos no se encuentran laborando en el área de su formación. Dado el tipo de contrato que se maneja en las instituciones (contrato de tiempo definido) y la carga laboral existen niveles de desmotivación en los docentes, que no les permite desarrollar un sentido de pertenencia.



### 2.3 ANALISIS DEL ESTILO ORGANIZACIONAL ACTUAL Y DEL ESTILO DE DIRECCION.

El comportamiento de los miembros de una organización, no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales<sup>14</sup>.

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- ✚ Las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas pueden ser externas o internas, las que son percibidas en forma directa o indirecta lo que determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en el cual se desenvuelve<sup>15</sup>.
- ✚ El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño<sup>16</sup>. Se considera que el clima organizacional está ligado a la motivación de los empleados, por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de

---

<sup>14</sup> BUSTOS, Paulina, MIRANDA, Mauricio, PERALTA, Rodrigo. Clima Organizacional. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos)

<sup>15</sup> Ibíd.

<sup>16</sup> Clima Organizacional. [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. Estas características son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra, dentro de una misma empresa<sup>17</sup>.

- ✚ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Se entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal<sup>18</sup>.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la

---

<sup>17</sup> Ibíd

<sup>18</sup> Ibíd

organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se tiene: el logro, la afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, desadaptación, innovación, etc. y entre las negativas, se tienen las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización. Al analizar el Estilo Organizacional de las Instituciones de Educación No Formal, se estableció que son empresas privadas (sin ánimo de lucro) vigiladas y controladas por la Secretaría de Educación Distrital. Sin embargo, esta vigilancia y control que se ejerce es deficiente, por lo que se puede afirmar son autónomas en sus decisiones, sólo los programas deben ser aprobados por dicha Secretaría a quienes se les presenta el proyecto, con las respectivas hojas de vida de los Docentes, los cuales en la mayoría de los casos no figuran en la nómina de empleados de las instituciones.

Administrativamente estas instituciones se encuentran centralizadas, ya que todas las decisiones son tomadas por el propietario de la misma. Jerárquicamente existe un organigrama donde se pueden identificar los niveles jerárquicos de la misma, pero el que sólo funciona como una figura decorativa, ya que todas las decisiones y los programas son dirigidos por el propietario y la Coordinadora o Coordinador, quien sólo cuida de los procesos disciplinarios, tanto de los docentes como de los alumnos.

No existen manuales de funciones ni procedimientos, al reglamento interno no se le da cumplimiento, lo que origina indisciplina, ambigüedad en las funciones y sobrecargas laborales. Las órdenes se imparten en forma verbal, particular o en reuniones y muy escasamente se dan circulares. Los procedimientos cambian con

mucha frecuencia y muchas veces se dejan inconclusos para dar inicio a otros, lo que para los empleados y docentes es fastidioso y ocasiona la disminución de la credibilidad.

Las relaciones interpersonales entre los docentes y entre estos y el cuerpo administrativo es buena, aunque en ocasiones se dan aspectos negativos para el ambiente laboral, principalmente cuando no se dan los resultados positivos con los alumnos, lo que muchas veces ocasiona problemas con estos y repercute en las relaciones con la parte administrativa o surgen discrepancia entre los docentes, quienes pasan a cuestionar la labor desempeñada del docente involucrado.

En las Instituciones de Educación No Formal, los problemas se tratan de solucionar en forma inmediata, pero cuando esto no se da, se busca la intervención de la Coordinadora o Coordinador, impartiendo sanciones, como suspensión por uno o dos días de clases. Cuando el problema es mucho mayor se transmite a la Rectoría, la que funciona de puertas abiertas, dando la oportunidad de expresar las diferentes problemáticas que se presenta y sus posibles soluciones, aunque al final, no sean tenidas en cuenta. El tipo de comunicación existente es más vertical que horizontal, debido a que normalmente fluye de los niveles jerárquicos superiores a inferiores.

Las directrices de la administración no están basadas en este momento en la consecución de las metas a través del trabajo en grupo, al contrario se trabaja muy independiente cada área. Hasta la fecha de la investigación no existían metas en lo que respecta en el mejoramiento de los procesos de evaluación que conlleven a procesos de calidad y mejora continua de las instituciones. Es importante anotar que ante la falta de oportunidades educativas en la ciudad, con precios cómodos para los estratos socioeconómicos bajos, las Instituciones de Educación No Formal, cuentan con un número, bastante extenso de alumnos, que

en el deseo de incrementar sus ingresos buscan una educación que los prepare en forma rápida para un desempeño laboral a corto plazo.

La cantidad de alumnos es muchas veces causa de la mala calidad educativa, ya que las instituciones ante la alta demanda de programas educativos, inician programas sin el respectivo estudio financiero y se promocionan pensum académicos que en la práctica no se cumplen. Los docentes especializados, algunos inician labores, pero a un corto plazo se retiran (2 meses) ante la falta de pago puntual, la baja remuneración o la alta carga prestacional que representa para la institución, lo que repercute en la baja de calidad en la educación No Formal.

## **2.4 CUMPLIMIENTO PROYECTO INSTITUCIONAL**

Mediante la 115 de 1994 y el Decreto 1860 de 1994, se estructura y reglamenta el Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.) el que debe ser tomado como objeto de conocimiento, tiene que ser explícito para todos los miembros involucrados, compartido, documentado y reflexionado. "Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos" Participan en la construcción del PEI Toda la comunidad educativa. Desde los estudiantes de preescolar, básica y media hasta los docentes, directivos y padres de familia. Existen unos organismos de participación que se establecen el decreto 1860 de 1994. estos son: consejo directivo, consejo académico, consejo de estudiantes y consejo de padres de familia<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Cómo armar un PEI. [www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co)

Este proyecto es el derrotero de la institución durante su existencia, aunque es susceptible de ser modificado cuando así la comunidad educativa lo requiera. "El Proyecto Educativo Institucional debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable".

Así como un docente planifica previamente su tarea, a partir de los conocimientos que posee, y no entra (o no debería entrar) a una clase a desarrollarla sobre la marcha, la institución debe planificar su P.E.I. No alcanza con que los integrantes tengan 'alguna vaga idea' acerca del proyecto de la escuela a la que pertenecen.

"El proyecto puede definirse como una conducta de anticipación que supone el poder representar lo inactual (que no es actual) y de imaginar el tiempo futuro para la construcción de una sucesión de actos y de acontecimientos" (Cross, 1994)<sup>20</sup>. En un sentido mucho más amplio se puede decir que el P.E.I. o Proyecto Educativo es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos, con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país. Es además un proceso en tanto requiere decisiones que no se dan en forma acabada. No son pasos lineales o suma de pasos rígidos para llegar a un producto. Se toma en consideración que la institución tiene su propia dinámica y la realidad y el entorno se ajustan a la misma. Hablar de un proceso es reconocer que hay un margen de incertidumbre y de modificaciones en la cotidianeidad de la vida institucional.

El P.E.I. es ante todo un proyecto social, y es por eso que el espacio donde se desarrolla la acción está marcado por las relaciones, intereses y participación de

---

<sup>20</sup> FRIGERIO, G; Poggi, M. "El análisis de la institución educativa. Hilos para tejer proyectos". Santillana. 1996.

los grupos o actores involucrados. El enfoque es estratégico-participativo. Los actores participan desde dentro de la escena, y en situaciones de poder compartido. Se opone a un diseño normativo. Se considera la complejidad de la situación que se quiera tratar, buscando acercarse a las metas propuestas.

"En términos generales se puede considerar que el enfoque estratégico para la planificación y la gestión social se propone como una alternativa a las metodologías de planificación y gestión sustentadas en los enfoques funcional-estructuralista y positivistas que conciben a la realidad desde una lógica sistémica, que suponen la posibilidad de un posicionamiento externo a la realidad por parte de los actores, que parten de un análisis 'objetivo' de la realidad social y que plantean la 'homogeneidad' de actores, procesos y modelos como premisas para el desarrollo metodológico de la gestión y de la planificación"<sup>21</sup>.

Es participativo en tanto todos los actores opinan, deciden, ejecutan y evalúan el Proyecto. Desde este punto de vista se consideran la dimensión administrativa, la pedagógica, y la comunitaria en forma articulada; la gestión es integral. De este modo, la gestión curricular es entendida en forma amplia. No son sólo los contenidos a ser transmitidos en el aula; abarca las demás interacciones que se generan en la escuela.

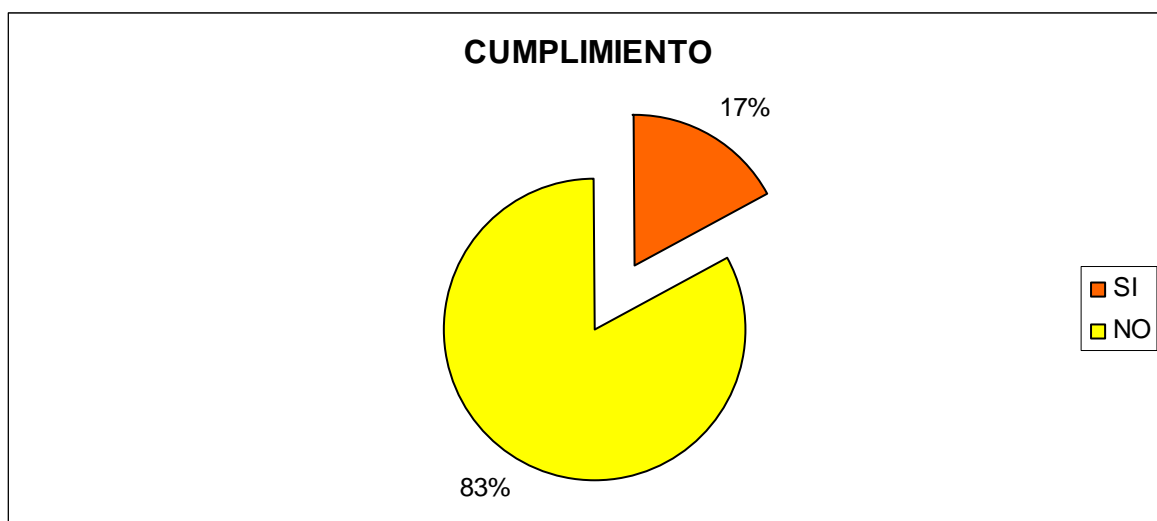
En las instituciones de Educación No Formal los pensum académicos se elaboran sin la participación de la comunidad y los empleados, únicamente interactúan la dimensión administrativa y pedagógica, dejando de lado la comunidad y los estudiantes. Estos, cuando inician las labores educativas, empiezan a detectar falencias y omisiones dentro del pensum, materias que se deben ver y no cuentan con profesores, en todos los períodos algunas de las materias se empiezan a ver con cierto retraso porque los docente no han sido contratados, esto se da en todos

---

<sup>21</sup> Chávez, P. "Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo". 1995.

los institutos, en algunos, más que en otros. Los docentes por compromisos con la profesión, no cumplen con los contratos establecidos con las Instituciones de Educación No Formal y se retiran, lo que retarda los procesos de enseñanza y aprendizaje. En los institutos relacionados con programas de la salud, este factor se da en menor grado que en los otros.

**Gráfica 4. Cumplimiento de los Proyectos Institucionales**



Fuente: Resultado de encuesta aplicada por los autores del proyecto.

Al realizar el análisis procedente de las respuestas dadas por los docentes y estudiantes de las diferentes instituciones de Educación No Formal de la ciudad, se puede concluir que es indispensable que exista una mayor vigilancia de la Secretaría de Educación Distrital, con el objeto de controlar los procesos educativos en estas instituciones, la calidad de sus docentes, los programas que se ofrecen, el número de alumnos, y las tarifas, ya que las personas de los estratos socioeconómicos, más bajos de la ciudad, merecen una mejor atención y oportunidades laborales acordes a sus intereses, razón por la cual se matriculan en los diferentes programas que ellas ofrecen.

Los principios corporativos de las instituciones de Educación No Formal, no se encuentran visibles, únicamente en aquellas que poseen programas de salud,



principalmente en la Institución educativa de la Cruz Roja, quien sigue los mismos lineamientos y políticas que la entidad prestadora del servicio de salud. En el clima organizacional, es este un factor relevante, para que el Talento Humano, con el fin de lograr el sentido de pertenencia y de que todos sigan los mismos lineamientos y se trabaje por objetivos.

Las instituciones educativas, deben mantener buenas relaciones con su entorno social, político y económico, a lo que no se da cumplimiento dentro de las instituciones objeto del presente estudio, pues estas no poseen programas de investigación y proyección social.

Al no existir en las instituciones, programas de seguimiento de sus políticas de gestión, se dificulta introducir mejoras y cambios en los programas académicos, que estén acordes con el medio en el cual se están desarrollando.

El incumplimiento de sus proyectos educativos (PEI), es notable, estos muchas veces se hacen más que todo para un lleno de requisitos de parte de la Secretaría de Educación, algunos incluso no se ajustan a las necesidades reales de su entorno, pro lo que no existe una proyección social y ambiental. Al no darse la evaluación permanente de éstos, no es posible detectar los errores y vacíos, por lo que no se aplican programas de mejora y no existe un programa dentro de la Secretaría que evalúe la calidad de la educación en éstas instituciones.

### **3. INDICADORES DE GESTIÓN QUE DETERMINEN LA CALIDAD EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN NO FORMAL EN LA CIUDAD DE CARTAGENA.**

Cuando se refiere a indicadores de gestión, hablamos de un conjunto de herramientas las cuales sirven para monitorear el funcionamiento de algo dentro de un sistema, y así lograr identificar algunos síntomas que se derivan de la actividad de este. Estos indicadores tienen una composición, una naturaleza, un nivel de uso y un valor agregado, y a su vez estos indicadores para que tomen un solidez deben de ir enfocados a algo y así poder arrojar resultados que puedan ser analizados y posteriormente utilizados para tomar algún tipo de acción.

#### **3.1 INDICADOR DE EFICIENCIA**

Se entiende por eficiencia el uso racional de los recursos disponibles en la consecución del producto “Es obtener más productos con menos recursos”. Lo que realmente se mide es la forma como se manejan los recursos disponibles para la obtención de productos o resultados. La eficiencia está relacionada con aspectos internos de la organización y no con los aspectos externos de la empresa. Al cliente, hoy en realidad no le interesa si la empresa es o no eficiente, al cliente le interesa mas si su precio esta con su capacidad de pago, pero para ello la empresa debe tener unos costos accesibles o visto de otra manera, debe ser eficiente en el manejo de los recursos.

La gestión administrativa: tiene como fin el uso eficiente de los recursos mediante la racionalización del personal administrativo de acuerdo al tamaño y complejidad de la institución. La eficiencia esta dada como una medida del manejo de los

recursos o de las variables existentes en el proceso.

La gestión académica: busca optimizar la capacidad de atención de cada institución (reduciendo la deserción y usando al máximo la capacidad instalada) así como fomentar la investigación científica y tecnológica. Los indicadores incluyen, entre otros, factores de ampliación de cobertura, calidad y eficiencia del sistema educativo.

Los recursos o variables que están presentes en el proceso son: materiales, humanos, tecnológicos, logísticos, metodológicos y monetarios

Eficiencia de las instituciones de Educación No Formal =  
$$\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número de objetivos trazados}}$$

Las instituciones de Educación No Formal se rigen por ciertos objetivos generales, entre los que se encuentra la educación integral de sus estudiantes. A parte de ello cada institución fija sus propios objetivos en el PEI o Proyecto Institucional, estos objetivos a pesar de estar estipulados, no rigen las instituciones, no se tienen en cuenta al desarrollar una tarea o actividad, los docentes y estudiantes no los conocen por lo tanto no imposibles de cumplir.

### **3.2 SENTIDO DE PERTENENCIA**

Con el fin de identificar el sentido de pertenencia y conocimiento de los principios Corporativos de las Instituciones de Educación No Formal, se establece un indicador en relación a sus principios corporativos, los que deben ser identificados para poder trabajar en función a ellos, si esto no se da, no puede darse tampoco el sentido de pertenencia en el Talento Humano de las Instituciones de Educación No Formal, ni en sus estudiantes, en el caso de las instituciones educativas.

Los indicadores de gestión se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

El desempeño de las instituciones debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión, a su vez los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una institución frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

Se tiene, entonces como indicador:

$$\text{Sentido de Pertenencia} = \frac{\text{Total de Docentes que identif. los Principios Corporativos de la Institución}}{\text{Número de Docentes}}$$

$$\text{Sentido de Pertenencia} = \frac{42}{225} = 0.19$$

El sentido de pertenencia entre el personal que labora en las instituciones de Educación No Formal, es bajo, dado que de los 225 docentes sólo 42 conocen sus Principios Corporativos, debido a que las éstas no los tienen en sitio visible y tampoco los dan a conocer al talento humano que labora en cada una de las instituciones. Otro de los factores que influye, en los bajos niveles de pertenencia es la contratación por horas a los docentes y el escaso número de contratación de Tiempo Completo.

Sentido de Pertenencia =

$$\frac{\text{Total de estudiantes que identifican los Principios Corporativos de la Institución}}{\text{Número de estudiantes}}$$

$$\text{Sentido de Pertenencia} = \frac{2.328}{7.447} = 0.31$$

El nivel de pertenencia entre los estudiantes de las instituciones de Educación No Formal, es casi nulo, ya que en total la población de las instituciones es de 7.447 y de ella sólo el 0.31% (2.328 estudiantes), los conocen, debido a la falta de programas y Manuales de Convivencia, que permitan un reconocimiento de éstos en los estudiantes.

### 3.3 INDICADOR DE GESTIÓN EN INFRAESTRUCTURA

De acuerdo a este indicador la Secretaria de Educación emite ciertos parámetros para medir la imagen de estas instituciones, para tomar como punto de referencia podemos aplicar para este análisis de infraestructura la percepción que se tiene de planta física, dotación de equipos, elementos, y herramientas de trabajo necesarias para el buen desarrollo de los programas académicos, se fijo un indicador, el cual está directamente relacionado con la sala de sistemas:

Computador por estudiante.

$$\frac{\text{Número de computadores}}{\text{número de estudiantes en clase de Sistemas}}$$

La Secretaria Distrital de educación emitió una tabla de indicadores en el cual nos basamos para percibir y medir la imagen de estas instituciones, llamada índice de subprocesos o actividades apoyadas en tecnología.<sup>22</sup>

La Sala de Informática de las instituciones carece de una infraestructura acorde a los programas ofrecidos, pues cuentan con sólo diez (10) computadores para un promedio de estudiantes de sesenta (60) por programas, por lo que se puede afirmar que existe un computador para seis (6) estudiantes, lo que permite identificar la mala calidad de los programas en relación programas/infraestructura. Es importante anotar aquí que todos los estudiantes de la institución no concurren al mismo tiempo a la sala de sistemas. Las horas para su uso son programadas de acuerdo al horario de clase, el cuál evita, por su poca capacidad, de cruzar dos salones en una misma hora.

Se pudo determinar además que la mayoría (85%) de estas instituciones, no cuentan con una biblioteca adecuada, los textos no tienen relación con los programas y son ediciones de más de diez (10) años, por lo que los estudiantes tienen que realizar sus investigaciones en otras bibliotecas. No se cuenta con un sitio adecuado donde los alumnos puedan departir e intercambiar ideas, conocimientos, etc., en forma cómoda. La mayoría (85%) no cuenta con una buena cafetería, sólo se tiene un kiosco para la venta de gaseosas y recatos. Sólo existen en ellas laboratorios de sistemas, el que es utilizado para las clases de reparación y mantenimiento de computadores. Las salas de audiovisuales no existen en el 98% de las instituciones y el número de alumnos por aula de clases es de 30 a 40 estudiantes, lo que contribuye a la baja calidad en la educación.

---

<sup>22</sup> Consultado en:  
menweb.mineducacion.gov.co:8080/indicadores/documentos%5Cgestion%5CHVSI\_18.doc

### 3.4 INDICADOR DE GESTIÓN PARA SISTEMA ORGANIZACIONAL

En las instituciones de Educación No Formal el sistema jerárquico es de tipo vertical, ya que quien da las ordenes y toma todas las decisiones es el Director (a), no existe un Consejo Directivo, ni Manuales de Funciones y Procedimientos para el área administrativa y planta de personal Docente. Sólo existe un Reglamento Interno, el cual es tenido en cuenta y aplicado de acuerdo a las circunstancias y más que todo al estudiante, ya que se dan las preferencias y no se aplica de forma imparcial.

Con el fin de realizar la evaluación de tipo económico y financiero, se tiene en cuenta el total de ingresos por concepto de matriculas y los gastos operacionales que se generan de la Nómina y sostenimiento (servicios públicos, papelería), con el fin que se determine la capacidad de la institución para lograr su sostenibilidad y la implementación de mejoras.

$$\text{Rentabilidad de la Institución} = \frac{\text{Total costos operacionales}}{\text{Total ingresos por alumnos}}$$

$$\text{Rentabilidad de la Institución} = \frac{216.650.000}{21.600.000} = 10.03\%$$

Las Instituciones con programas para la salud, posee un precio promedio por semestre de \$350.000 y un gasto promedio también por semestre de \$21.600.000, lo que indica que éstos poseen una rentabilidad, promedio de un 10%.

Por su parte las otras instituciones con programas de sistemas, mercadeo, idioma, etc., el valor por matricula oscila en \$50.000 mensuales y otras poseen auxilios o subsidios de ONG's Internacionales, las cuáles dentro de sus objetivos posee el

apoyo a la capacitación a las poblaciones vulnerables de los países subdesarrollados, en estas se encuentran muchas ONG's de Europa.

Cuando este subsidio se da, las instituciones de Educación No Formal, cobran al estudiante únicamente el valor de un módulo, el cual debe adquirirlo mensualmente por un valor de \$10.000. Con esta modalidad de encuentra Carl Ross e Instemol.

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, por su parte recibe el apoyo empresarial y del Estado, además de la contribución de ONG's Internacionales, las que en este momento contribuye incluso para la especialización de los mejores estudiantes, en el exterior, con todos los costos pagos.

No es posible hallar el VPN y la TIR, debido a que las instituciones de Educación No Formal mantienen reserva sobre sus estados financieros, además de no considerarse aplicables, por la no disposición de las instituciones. No obstante es relevante dentro del estudio económico de las instituciones la desorganización existen en el manejo de los recursos y se halló que sólo tres (3) instituciones poseen un control sobre los ingresos, al ser manejados a través de entidades bancarias, sin embargo se da con mucha frecuencia atrasos o demoras en el pago a los docentes, lo que genera inconformidad y desmotivación, dándose que en los días de pago, al no darse éste los docentes no llegan y cuando asisten a clases, ingresan a las aulas, pero no las dictan, solicitando a los alumnos realicen cualquier actividad.

El comportamiento que en el año 2006 se tuvo de los diferentes sectores de la economía de la ciudad, la educación tuvo un crecimiento de 19 empresas en el sector de la educación en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, como se puede observar en la tabla 3.



Tabla 3. Constitución de sociedades según actividades económicas en Cartagena y los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena

Actividad Económicas	Sociedades		Personas naturales		Total empresas
	Empresas	Capital (M\$)	Empresas	Activos (M\$)	
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura	11	151,4	9	1.010,1	20
Pesca	-	86,1	2	10,6	2
Explotación de minas y cantera	1	91,5	3	3,5	4
Industria manufactureras	91	11.834,5	310	275,5	401
Suministros de electricidad, gas y agua	1	142,3	5	8,0	6
Construcción	53	6.788,0	201	1.246,1	254
Comercio al por mayor y al por menor	330	6.652,2	2.197	4.352,7	2.527
Hoteles y restaurantes	39	1.679,0	515	670,5	554
Transporte, almacenamiento y comunicación	91	3.383,5	345	439,5	436
Intermediación financiera	31	469,8	66	1.336,9	97
Actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler	242	6.770,7	354	1.035,0	596
Admón. Pública y defensa; Seguridad social	2	172,0	1	0,8	3
Educación	14	22,1	5	3,4	19
Servicios sociales y salud	58	542,0	32	106,6	90
Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales	35	556,6	256	290,0	291
Hogares privados con servicio doméstico	-	1,0	1	0,5	1
Sin clasificación	12	7.276,7	-	-	12
<b>Totales</b>	<b>1.011</b>	<b>46.619,5</b>	<b>4.302</b>	<b>10.789,7</b>	<b>5.313</b>
<b>Participaciones</b>	<b>19%</b>	<b>--</b>	<b>81%</b>	<b>--</b>	<b>100%</b>

Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena.

### 3.5 NIVEL ACADÉMICO DE LOS DOCENTES.

Dentro de la evaluación del nivel académico en las instituciones educativas, se tienen que tener en cuenta la capacitación de sus docentes, lo cual es un factor relevante y pertinente con la calidad en la educación, por ello se fijó el siguiente indicador, el cual se determina por cada una de las instituciones, cuyo número promedio de docentes es de 18 y el número de docentes profesionales es de 5 en cada una de las instituciones.

$$\text{Nivel académico} = \frac{\text{Número de Docentes profesionales}}{\text{Número total de Docentes}}$$

$$\text{Nivel Académico} = \frac{5}{18} = 0.27\%$$

En las instituciones de Educación No Formal, existe un promedio de dieciocho docentes, de los cuales un alto porcentaje posee estudios técnicos, y sólo 5 poseen estudios profesionales. Otra falencia que se da, en estas instituciones, es la ausencia total de programas o inversión para el desarrollo de los docentes, quien lo hace, es por iniciativa propia y a la gran mayoría se les dificulta por la falta de recursos económicos, y las instituciones carecen de créditos para el apoyo de los mismos.

$$\text{Calidad de los programas de educación} = \frac{\text{Número de programas certificados}}{\text{Número Total de Programas}}$$

A través de éste Indicador se verifica la calidad de los programas educativos, basados en la certificación de calidad de los mismos. Se pudo establecer que las entidades de educación No Formal, buscan el registro de cada uno de los programas, pero no se encuentran enfocadas a buscar una certificación de calidad, lo cual tampoco se promueve a través de la Secretaría de Educación, razón por la cual no se encontró certificación en ninguno de los programas, ni instituciones en estudio, sólo en las instituciones con programas de la Salud

Capacitación Personal =

$$\frac{\text{No. de personas que laboran en la institución capacitadas por semestre}}{\text{Total de trabajadores}}$$

Las Instituciones en estudio no poseen programas de capacitación al Talento Humano, razón por la cual quienes se encuentran cursando estudios, es por cuenta propia y en horarios no laborales.

#### **4. COHERENCIA DE LOS PROGRAMAS OFRECIDOS CON LAS NECESIDADES DE LA CIUDAD.**

Debido a que todas las instituciones, publican sus datos en los primeros días del año siguiente, en el presente estudio se tienen cuenta los datos estadísticos del 2006, los que se consideran pertinentes ya que estos determinan el sector económico de mayor crecimiento en la ciudad, con el fin de identificar si los programas educativos de la Educación No Formal, están acordes a este crecimiento y se está preparando a los estudiantes de acuerdo a las necesidades reales de la ciudad, teniendo en cuenta el desarrollo empresarial de la misma.

En el mes de marzo de 2006 se constituyeron y renovaron 7.482 empresas comerciales en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, 37% más que en marzo de 2005. El 90% de estas empresas tienen domicilio principal en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena y el 10% restante son sucursales o agencias de empresas ubicadas fuera de la ciudad o en el exterior. El monto de activos empresariales se incrementó en 124% en comparación con el monto existente en marzo de 2005, mientras las ventas reportadas por los empresarios muestran un incremento de 29%. Adicionalmente los empresarios reportaron que en marzo de 2006 contaban con una planta de personal de 35.656 empleados (ver tabla 4). Lo que ratifica el buen momento que atraviesa la actividad empresarial en la ciudad y la confianza de los inversionistas en la economía local<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Cartagena en cifras: Comportamiento empresarial de Cartagena y los municipios de la Cámara de Comercio de Cartagena en el mes de marzo de 2006

Tabla 4. Empresas constituidas y renovadas entre marzo 2005 a Marzo 2006.

<b>Año</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>VENTAS</b>
2005	5.470	N.D.	6.332.448.385.378	4.789.094.580.636
2006	7.482	35.656	14.192.078.951.399	6.166.072.750.668
<b>Variación 2005-2006</b>	<b>36,8%</b>		<b>124,1%</b>	<b>28,8%</b>

Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena.

Las empresas con domicilio principal en la jurisdicción de la Cámara se dedican principalmente a las actividades relacionadas con el sector del comercio al por mayor y al por menor y los sectores inmobiliarios, empresariales y de alquiler. A su vez, estos dos sectores empresariales se caracterizaron por emplear el mayor número de trabajadores en sus procesos productivos. Paralelamente, el monto de activos empresariales fue de \$7.3 billones de pesos, de los cuales 58% provienen de las actividades dedicadas a servicios sociales y de salud y a la intermediación financiera. Así mismo, los empresarios valoraron sus ventas en \$6.1 billones de pesos, de los cuales 60% estuvo en manos de la industria manufacturera y el comercio al por mayor y al por menor.

Las microempresas (5.733) siguen siendo las empresas más representativas de la ciudad (86 %). Sin embargo, los mayores niveles de empleo (33%), monto de activos (82%) y ventas (70%) se encuentran en manos de las grandes empresas (68 empresas). No obstante el total de las empresas mipymes aportaron 67% del total de empleos reportados, siendo las microempresas las de mayores aportes (29%).

Las 829 sucursales y agencias creadas y renovadas en marzo de 2006 se caracterizaron por dedicarse en 59% a actividades relacionadas con el comercio al por mayor y al por menor y al transporte, almacenamiento y comunicaciones. Donde de nuevo las microempresas son mayores en número (554), representando

67% del total de empresas sucursales, mientras las grandes empresas mantuvieron un mayor monto de activos (\$6.4 billones de pesos). Nótese que a diferencia de las empresas domiciliadas en Cartagena, las sucursales cuentan con una mayor participación en pequeñas, medianas y grandes empresas. Esto tiene lógica dado que es muy difícil para una microempresa sobrevivir en su propio medio local, y por tanto le es aún más complejo abrir una sucursal en otro espacio geográfico.

Las cifras señalan que los activos de las sucursales y agencias representan aproximadamente el 49% de los activos totales de las empresas matriculadas en la Cámara de Comercio de Cartagena, mientras que sólo suman el 10% del total de empresas de la ciudad. Esto obedece a que las empresas sucursales de tamaño grande representan el 41% del total de empresas de igual tamaño en Cartagena. De manera similar, las empresas sucursales de tamaño mediano representan 28% del total de empresas de su mismo tipo.

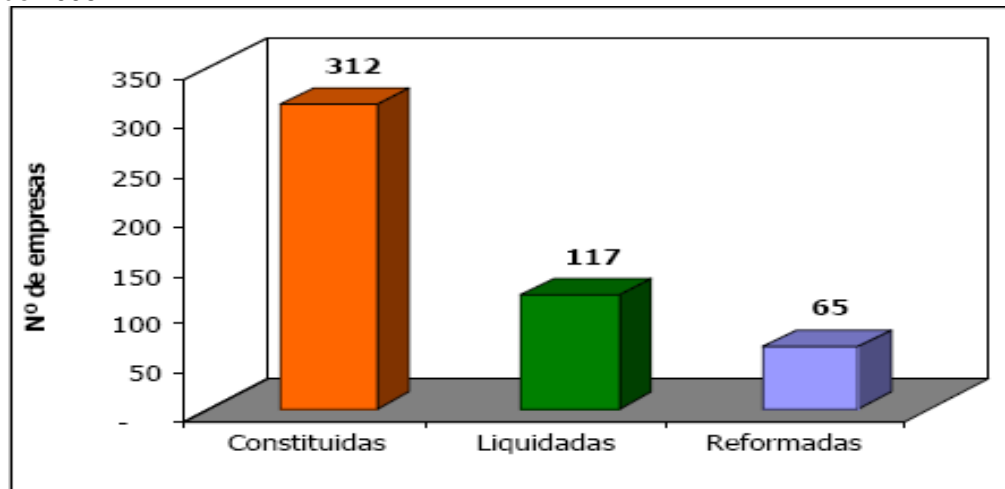
Tabla 5. Estructura empresarial de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena según tamaño de empresa, enero-marzo 2006.

ACTIVIDAD ECONOMICA	EMPRESAS	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS
Comercio al por mayor y por menor	50,5%	24,1%	6,5%	15,3%
Actividad inmobiliarias, empresariales y de alquiler	10,2%	28,9%	5,5%	6,2%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,4%	7,6%	5,1%	5,8%
Hoteles y restaurantes	8,1%	8,2%	2,3%	2,0%
Industrias manufactureras	6,3%	12,6%	20,5%	45,0%
Otras actividades de servicio comunitario	4,2%	2,1%	0,5%	0,5%
Intermediación financiera	3,7%	1,8%	38,7%	0,9%
Construcción	3,5%	3,0%	1,9%	2,4%
Servicios sociales y salud	2,2%	1,9%	0,8%	1,3%
Sin clasificación	1,2%	0,6%	0,8%	0,4%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	0,5%	0,4%	0,3%	0,1%
Educación	0,4%	0,3%	0,0%	0,1%
Pesca	0,3%	4,5%	2,6%	4,6%
Suministro de electricidad, gas y agua	0,2%	3,8%	14,1%	15,2%
Explotación de minas y cantera	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%
Admón. Pública-seguridad. Seguridad Social.	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena.

Por su parte durante el primer trimestre de 2006 se crearon 312 empresas en Cartagena y los 18 municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena, a lo que se sumó la reforma de 117 establecimientos. Sin embargo, durante este mismo período, se liquidaron 65 unidades productivas, lo que significó la salida de cerca de \$428.5 millones de pesos de la economía local,

Gráfica 5. Empresas constituidas, reformadas y liquidadas en Cartagena y la jurisdicción, enero – marzo de 2006.



Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena.

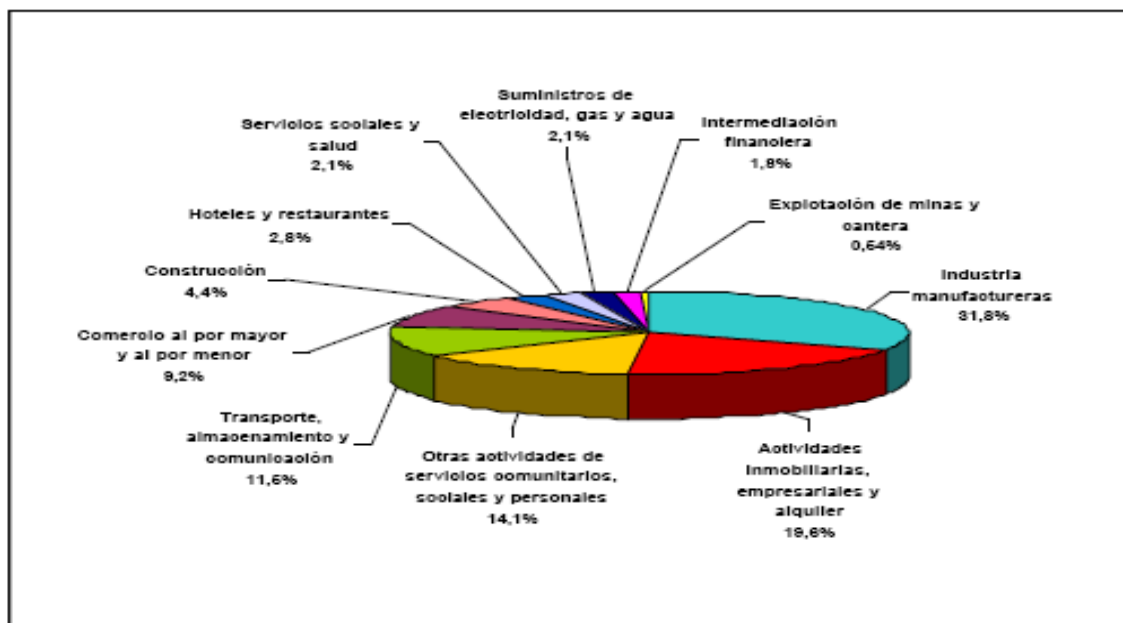
El análisis de la inversión neta de capitales, confirma que durante el primer trimestre del año, con respecto a igual período de 2005, se presentó una caída significativa de la inversión privada en la ciudad, (de -92.4%), lo que en valores absolutos significa un decrecimiento en esta variable de \$351.007, 9 (millones de pesos)<sup>3</sup>. Este comportamiento es atribuible a la disminución significativa en las reformas a capital de muchas empresas, las cuáles a pesar de ser las que tradicionalmente han explicado el comportamiento de la inversión neta de capital (por ser el componente de mayor participación dentro de esta variable), durante el período analizado, mostraron ser mucho menores a las realizadas en los primeros tres meses de 2005.

El análisis de la distribución de la inversión neta por grandes ramas de actividad económica, identifica las altas inversiones realizadas en la industria manufacturera (que representa el 31.7% del total de la inversión neta de capitales) y las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (con el 19.6%). Este comportamiento es consecuente en gran parte con las actividades más dinámicas identificadas en el primer trimestre de 2005, donde fueron las actividades

inmobiliarias, empresariales y de alquiler, las que concentraron el mayor volumen de inversión neta (95.8%). Otros renglones económicos que también sobresalieron, aunque en menor grado, fueron: las actividades de servicio comunitario (14.1%), transporte, almacenamiento y comunicación (11.5%) y el comercio al por mayor y al por menor (9.2%).

Las altas inversiones realizadas en la industria manufacturera, obedecen más a la reforma de 6 establecimientos en un monto equivalente a los \$8.899,5 millones, que a la misma constitución de 25 nuevos establecimientos, donde se invirtió un capital de \$297,1 millones. Este mismo comportamiento es observable en la segunda actividad de mayor dinamismo, las actividades inmobiliarias, donde las reformas a capital de 23 establecimientos fueron las que dinamizaron la inversión de capitales.

Gráfica 6. Inversión neta de capitales por actividad económica en Cartagena y la jurisdicción de la Cámara de Comercio 2006.



Fuente: Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cartagena.



Tabla 6. Participación de las instituciones en programas de Salud.

<b>PROGRAMAS ÁREA DE LA SALUD</b>	<b>CANTIDAD DE INSTITUCIONES</b>
Enfermería	3
Auxiliar Administrativo en Salud	1
Salud Oral	2
Salud Pública	1
Auxiliar en servicios Farmacéuticos	1
Regencia en farmacia y Droguería	1
Educación Técnica en Salud	1
Desarrollo del Derecho Internacional	1
Atención Prehospitalaria y Autocuidado	1
Formación de Brigadas	1
Plan de Emergencia	1
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>22,9%</b>

Fuente: Cálculo y diseño de los autores del proyecto con base a la información recopilada en las instituciones de Educación No Formal de la ciudad.

Tabla 7. Participación de las instituciones en programas Financieros.

<b>PROGRAMAS ÁREA FINANCIERA</b>	<b>CANTIDAD DE INSTITUCIONES</b>
Auxiliar Contable	2
Administración Financiera	2
Contabilidad Sistematizada	5
Auditoria y Contabilidad	2
Finanzas	2
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>21,3%</b>

Fuente: Cálculo y diseño de los autores del proyecto con base a la información recopilada en las instituciones de Educación No Formal de la ciudad.

Tabla 8. Participación de las instituciones en programas del área de Sistemas.

<b>PROGRAMAS ÁREA SISTEMAS</b>	<b>CANTIDAD DE INSTITUCIONES</b>
Análisis y programación de Computadores	5
Contabilidad Sistematizada	3
Secretariado Ejecutivo y Sistemas	4
Gestión Contable y de Sistemas	1
Internet	1
Diseño Gráfico	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>24,6%</b>

Fuente: Cálculo y diseño de los autores del proyecto con base a la información recopilada en las instituciones de Educación No Formal de la ciudad.

Tabla 9. Participación de las instituciones en programas del área Comercial.

<b>PROGRAMAS ÁREA COMERCIAL</b>	<b>NÚMERO DE INSTITUCIONES</b>
Secretariado Ejecutivo	4
Gestión en Comercio Exterior	1
Mercadotecnia	3
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>13,11%</b>

Tabla 10. Participación de las instituciones en programas en áreas de Turismo.

<b>PROGRAMAS ÁREA TURISMO</b>	<b>CANTIDAD DE INSTITUCIONES</b>
Inglés	2
Traducción y Turismo	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>4,95%</b>

Fuente: Cálculo y diseño de los autores del proyecto con base a la información recopilada en las instituciones de Educación No Formal de la ciudad.

Tabla 11. Participación de las instituciones en programa de Electrónica.

<b>PROGRAMAS ÁREA ELECTRÓNICA</b>	<b>CANTIDAD DE INSTITUCIONES</b>
Electrónica	8
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>13,11%</b>

Fuente: Cálculo y diseño de los autores del proyecto con base a la información recopilada en las instituciones de Educación No Formal de la ciudad.

De acuerdo a la relación existente entre la Tabla 5, acerca de la estructura empresarial de la ciudad y la participación de los programas académicos, se puede decir que mientras el comercio al por mayor y detal conforma el 50.5% de las empresas de la ciudad, la participación de los programas en el área comercial es del 13,11%, incluido el programa de Secretariado Ejecutivo, por considerar que su desempeño se da más en esta área que en cualquier otra. La participación del área de la Salud, en la estructura empresarial es sólo del 2.2%. No obstante en las instituciones de Educación No Formal poseen una participación del 22,9, lo que indica que la educación en la ciudad va por un lado y el sector empresarial, por otro. El sector de hoteles y restaurantes ocupa el cuarto lugar en la estructura empresarial de la ciudad. El turismo por su parte en las instituciones de Educación No Formal, posee un 4,95% de los programas educativos en estas instituciones de la ciudad. La intermediación financiera posee un número de empresas del 3.7% y los programas educativos del área financiera ocupa un 21,3%.

En términos generales se puede decir que Cartagena de Indias posee un importante aparato productivo en el contexto de la región Caribe y ocupa un lugar destacado en sus actividades económicas, entre las que se destaca como la quinta ciudad de mayor producción industrial en Colombia, la segunda del Caribe Colombiano; el principal productor de sustancias químicas del país, posee la segunda refinería más importante del país, después de la de Barrancabermeja, por áreas metropolitanas, es el séptimo centro de la industria de alimentos de Colombia, el segundo en el Caribe Colombiano, posee uno de los puertos más importantes de Colombia, el principal en el Caribe colombiano y es el principal centro turístico de Colombia, por lo que se puede afirmar que la ciudad posee una actividad económica entre las más grandes e importantes del país<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> ALCALDÍA DE CARTAGENA. Alianza por la Equidad de Oportunidades Educativas y la Competitividad Regional. Estudio de Caso. Análisis de la articulación y estrategias de intervención de los sistemas educativos y económicos de Cartagena.

En el año 2.004, la mayor participación en el PIB del Departamento es el sector industrial, que tuvo una participación del 27.9%, seguido por el sector agropecuario, selvicultura y pesca con una participación del 11.2%. El departamento tuvo una participación de la industria de un 7.3% dentro del PIB nacional, seguido por el sector hotelero (6.5%), explotación de pescado y otros productos de la pesca, quienes participaron en un 13.8%. En este año la mayor fuerza económica del departamento fue la industria, donde se destaca la fabricación de sustancias químicas y entre ellas el cloruro de vinilo, Polipropileno, Polímeros de estireno, insecticidas, teniendo una participación del 97.4%, constituyéndose en el sector que más aporta a la economía del departamento y a la generación de empleo, pues en el mismo año se contaba con una ocupación en este sector de 39.574 empleados, superada sólo por el sector de restaurantes, comercio y hoteles, quienes conjuntamente poseen una ocupación de 97.867<sup>25</sup>.

En el año 2.005 se crearon en la ciudad 36.000 nuevos empleos y los sectores de mayor dinamismo fueron el transporte, las comunicaciones y los servicios comerciales, sociales y personales. En este año la industria incrementó su producción en un 12.7% en comparación con el año anterior (2.004), el sector hotelero tuvo una participación mayor que el año anterior, en un 1.64%. El comercio exterior la industria, con la producción de productos metalúrgicos básicos, sustancias y productos químicos, se incremento en 19.3%, contrario al sector de contabilidad e informática que presentaron un decrecimiento en -92.24%, al igual que los productos alimenticios y bebidas en un -13.10%<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> CONVENIO INTERADMINISTRATIVO BANCO DE LA REPÚBLICA – DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional 2004.

<sup>26</sup> *Ibíd.* 2.005.

Tabla 12. Población ocupada según rama de actividad (2002 – 2005)

Año	Total ocupados	Industria	Construcción	Comercio	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	Servicios Financieros	Actividades Inmobiliarias	Servicios, Comunales, sociales y personales	Otras ramas <sup>a</sup>	No informa
2002	301.357	38.707	19.844	99.923	29.234	4.832	12.178	86.867	9.772	0
2003	324.361	38.833	29.577	110.730	31.047	5.607	15.372	86.158	7.037	0
2004	322.183	39.574	23.966	97.867	38.502	4.726	18.338	89.865	9.345	0
2005	358.649	45.486	26.643	102.776	49.982	4.758	20.189	102.369	6.446	0
2005-2004	36.466	5.912	2.677	4.909	11.480	32	1.851	12.504	-2.899	0

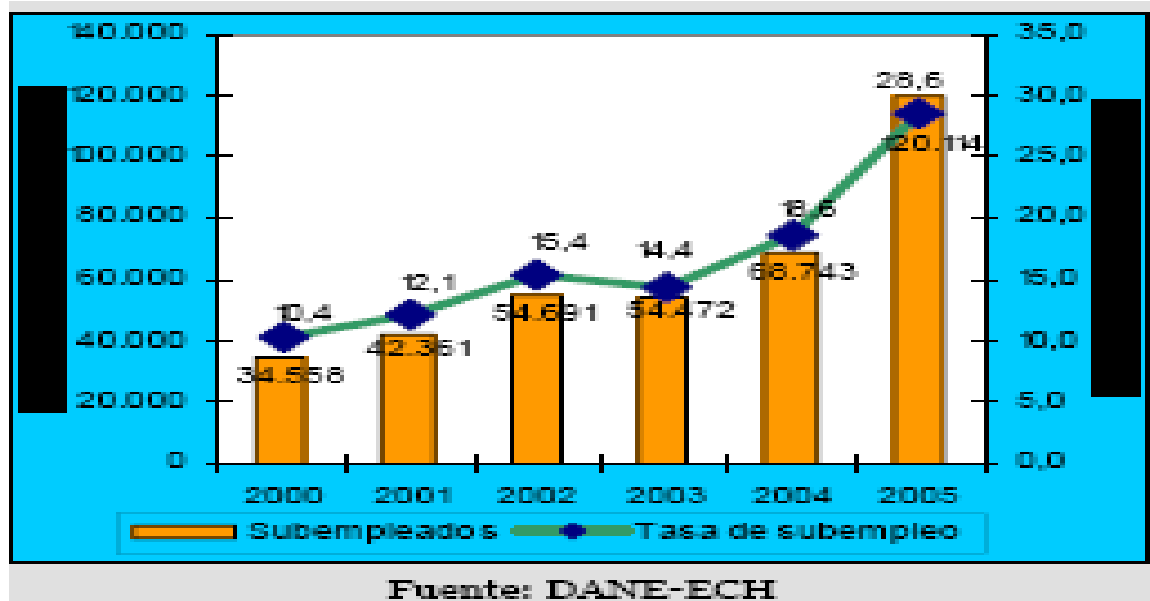
Fuente: DANE-ECH.

a: Comprende la agricultura, silvicultura y pesca, las actividades pecuarias y mineras.

El año 2005 pasará a la historia como el año en que más aumentó el subempleo, lo que es sinónimo de que al estudiante, especialmente a los pertenecientes a las comunidades más vulnerables de la ciudad, o pertenecientes a estratos socioeconómicos 0, 1, 2, 3, que son los que más acceden a la “Educación No Formal”, se le debe preparar para enfrentar esta realidad y contar con las herramientas necesarias para convertirse en microempresario

En el último trimestre de 2005 Cartagena registró 52 mil nuevos subempleados con respecto a 2004. Durante todo el año fueron en promedio 32 mil nuevas personas en esta situación, y la cifra total de subempleados cerró en 103 mil personas subempleadas, cuando hace cinco años se contaban casi 35 mil. Este aumento hizo cerrar la tasa de subempleo en 28,6%, cuando en el año 2000 fue del 10,4%.

Gráfica 7. Número de subempleados y tasa de subempleo (2000 – 2005)



En el 2.006, las actividades con mayor participación fue el comercio al por mayor y menor, sector inmobiliario y empresarial. Por sectores las empresas que mayor ocupación o número de empleados en el departamento se tiene, el comercio al por mayor y menorista que representan el 51.5% de las empresas del departamento y generan el 21.4% de los empleos, las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler representan el 11.6% y emplean el mayor número de trabajadores en sus procesos productivos 30.9%; hoteles y restaurantes representan un 7.7% de las empresas de la ciudad y ocupan el 7.7% de los trabajadores, seguido por el sector manufacturero con un 6.7% y una ocupación de 7.6%<sup>27</sup>

Si se analiza la coherencia de la educación con las necesidades de la ciudad, se puede determinar que esta debe estar acorde con los sectores que más jalonan la economía en el Departamento, por lo que el 50% de los institutos de Educación No Formal no poseen programas acordes a éstas necesidades, ya que se ofrecen en un mayor porcentaje (42.85%) programas de Contabilidad Sistematizada, Técnico en Sistemas, sector que presentó en el 2.005, un decrecimiento

<sup>27</sup> Ibíd. 2006.

exorbitante (-92.24), casualmente por encontrarse el mercado saturado, por el gran número de egresados que anualmente expulsan éstos institutos. En el sector industrial, específicamente la producción de sustancias químicas, en Educación no Formal no se ofrece ningún programa, este sólo se da en el sector de educación técnica y superior.

En el año 2005, los sectores más dinámicos en la generación de empleo fueron el transporte de mercancía pesada, al constituirse el puerto de Cartagena, en uno de los principales puertos de trasbordo de contenedores a nivel mundial, medio para el cual existen en la ciudad, academias de conducción, quienes capacitan en un periodo de tiempo de una semana. Quienes asisten a estas academia, lo hacen en busca de un aprendizaje que les facilite los conocimientos para saber conducir y se le otorgue el pase de conducción, dejando de lado las relaciones humanas, conocimientos que deben ser la base en este tipo de enseñanza – aprendizaje. Otro de los sectores que se dinamizó fue el de las comunicaciones, con la apertura de nuevos puntos de venta de los diferentes medios de comunicaciones existentes (telefonía fija y móvil); en este sector no existe una institución de educación No Formal, en la ciudad que otorgue la capacitación sobre Redes; los servicios comunales, sociales y personales, donde se generaron dos terceras partes de los nuevos puestos de trabajo. Otros sectores que mostraron también un importante dinamismo fueron la industria y el comercio.

En este último se generaron grandes fuentes de empleo, en el campo de la construcción y el comercio como tal, ante la apertura de Almacenes éxito, Makro, nuevos centros comerciales (La castellana). En la institución educativa Carl Ross, se prepara a un grupo de estudiantes sobre ventas y manejo de Caja Registradora, pero la dinámica que prevalece en el reclutamiento y selección de personal en estas empresas del sector comercial, es la contratación del Talento Humano, a través de Bolsas de Empleo, quienes a su vez, los seleccionan teniendo en cuenta los conocimientos, pero prevaleciendo ante éstos la experiencia

laboral. Asimismo, la construcción despegó, impulsada por las obras asociadas a los Juegos Centroamericanos y del Caribe. En éstas obras la mano de obra escogida se hace por referencias, en cuanto a los Ingenieros de Obra, y éstos a su vez poseen su personal para trabajos pesados, razón por la cual, el personal capacitado en construcción en el Servicio Nacional de Aprendizajes, única entidad que posee esta clase de capacitación, tuvo pocas posibilidades laborales, ya que en sí no existió un procesos de reclutamiento y selección del personal. El sector inmobiliario, se disparó con la construcción, lo que generó nueva disponibilidad de bienes raíces para arriendo y venta.

En el sector turístico de la ciudad tuvo un incremento del 1.64%, no obstante el crecimiento de este sector se debió a la promoción de la ciudad como Centro de Negocios, por lo que se considera fue un turismo de tipo corporativo en el que muy poco se contratan a los egresados de Educación No Formal. La mano de obra requerida, por lo general en esta clase de eventos es egresados del Servicio Nacional de Aprendizaje, profesionales, o técnicos. Esto debido a la falta de calidad en la educación, en estas instituciones, lo que podría variar de establecerse estándares de calidad y un mayor compromiso con los mismos y la evaluación permanente para el desarrollo de mejora continúa.

En el sector turístico la mano de obra de preferencial es la egresada del Centro de Estudios Colombo Americano y la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y en menor proporción, los egresados de Citucar.



## 5. PROYECCIÓN Y ACCESO A LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN NO FORMAL DE LAS POBLACIONES MENOS FAVORECIDAS DE LA CIUDAD DE CARTAGENA.

Como se menciona en el capítulo dos (2) del presente trabajo investigativo, las instituciones de Educación No Formal, algunas realizan alianzas con ONG's Internacionales, las cuales cuentan con programas mediante los cuales se financia la educación a las poblaciones menos favorecidas o más vulnerables de los países subdesarrollados, otras buscan financiamiento a estas poblaciones a través de Plan Padrino, mediante el cual una familia o persona del territorio regional, nacional o del extranjero, financia la educación a un alumno.

El Estado Nacional, Departamental y Distrital no posee programas directos de financiación, sólo el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, cuenta con la financiación a través de un aporte que se establece de acuerdo con el valor total de la nómina mensual de las empresas. ONG's Internacionales, hoy día también financian programas de posgrado en el exterior a los estudiantes más sobresalientes, con todos los costos pagos, dando así oportunidad a las clases menos favorecidas de la ciudad.

Tabla 13. Participación de las instituciones en programas en áreas de Turismo.

<b>Número de Estudiantes</b>	<b>Número estudiantes estrato 1</b>	<b>Número estudiantes estrato 2</b>	<b>Número estudiantes estrato 3</b>	<b>Número estudiantes Subsidiados</b>
7.447	1.890	3.479	2.078	2.374

Fuente: Cálculo y diseño de los autores del proyecto con base a la información recopilada en las instituciones de Educación No Formal de la ciudad.

El 31% de la población estudiantil accede a programas de subsidios o ayuda internacional, lo que les permite acceder a una educación a menor costo, dando así cumplimiento a uno de los derechos constitucionales, acerca de la educación, la cual hoy día busca la equidad, (Ofrecer mayores oportunidades a quienes menos tienen). La educación también debe ser eficiente (los recursos disponibles sean efectivamente utilizados) e incluyente (evitar la marginación especialmente de los grupos menos favorecidos), por lo tanto la calidad educativa debe estar dirigida a la sensibilidad, desarrollo y habilidades para transformar las dificultades del medio en busca de mejores oportunidades.

Pensando que, cualquier universidad pública o privada, es un colectividad dinámica que aprende de su experiencia y produce en sus estamentos – académicos, estudiantes, empleados administrativos-, una cultura propia y particular, diferente de otras entidades, se tuvo en cuenta para la realización del presente trabajo, la particularidad de la Escuela como institución de educación superior en el ámbito de lo público, buscando desarrollar un sistema de indicadores para el análisis de la gestión, que sea pertinente y el cual genere y consolide la cultura de la medición y el autocontrol.

La calidad educativa se encuentra fundamentada en la preparación de los docentes (accionan las dinámicas que se dan al interior del aula) y las instituciones, ya que proporcionan el ambiente adecuado para que el alumno o estudiante perciban la educación o ambiente de aprendizaje, haciéndolo cada vez más aprendible y acorde a las vivencias propias de los sistemas sociales en los cuales se están desarrollando.

El impacto en cuanto a la calidad educativa de las Instituciones, objeto del presente estudio, debe ser la característica principal de toda institución educativa, ya que su objetivo principal es la formación integral de personas para el servicio de una sociedad. Esta calidad se debe encontrar inmersa en la satisfacción de

toda la comunidad estudiantil (docentes-estudiantes-padres de familia-sociedad), si no es así, significa que la institución no está cumpliendo a cabalidad el objeto para el cual fue creada. En las Instituciones de Educación No Formal el nivel de satisfacción es considerado medio, ya que se considera una alternativa para las personas que por su situación económica y la limitación de los cupos en instituciones de educación superior y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), no tienen acceso, pero al realizar los estudios, la realidad laboral de la ciudad, desarrolla en ellos niveles de satisfacción bastante bajos, ya que estas instituciones poseen pocas alianzas con el sector empresarial, lo que no permite ubicar en el trabajo a los estudiantes, dado su desempeño académico y laboral.

El impacto en el medio ambiente, es relevante la poca importancia que las instituciones dan al tema. No se promueven acciones que conlleven a la conservación del medio ambiente y los recursos naturales. No existen programas para el desarrollo de la investigación, por lo que no se presentan proyectos, ni existe base de datos que evidencien el desarrollo de éstos.

En la parte financiera y económica las Instituciones de Educación No Formal, no están en la permanente búsqueda de nuevos recursos que permitan un mayor desarrollo de la institución. Sus recursos se encuentran basados en un 80%, únicamente en el pago de matrículas y en muy pocas instituciones en la venta de módulos.

En cuanto a la cobertura educativa, ésta es cada día mayor, porque el crecimiento de las Instituciones de Educación No Formal es notable y los precios son accesibles a las poblaciones vulnerables, se hace necesario una mayor articulación del Estado con las instituciones, con el fin de desarrollar una mayor calidad educativa.

Por lo que en los estratos socioeconómicos 0, 1, 2 y 3 de la ciudad de Cartagena, son sectores donde se vive la pobreza y una problemática social difícil de desarraigarse, por lo que se debe promover la dignidad, justicia, respeto, junto con los aprendizajes, además de una visión de la sociedad en la que se desenvuelve y del rol que debe desempeñar dentro de ella, para construir espacios que permitan mejorarla.

No obstante, ante todas las dificultades que presentan los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 de la ciudad y el país, el Gobierno Nacional y las Universidades, tanto publicas, como privadas han implementado programas que faciliten el acceso de éstos, a la educación superior, cubriendo hasta el 100% del costo total de la carrera, lo que se encuentra sujeto a los resultados académicos de los aspirantes y el puntaje obtenido en las Pruebas del ICFES.

A través del Instituto Colombiano de Créditos y Estudios Técnicos en el Exterior, que promueve la Educación Superior, mediante el otorgamiento de créditos educativos, es uno de los mecanismos que facilita el acceso a ésta y a las oportunidades educativas que se brindan en las universidades del país y el exterior. El incremento de la oferta, ha permitido que mayor número de estudiantes de los estratos socioeconómicos bajos de la ciudad, tengan acceso a la educación superior, al igual que el beneficio otorgado mediante el subsidio del 25% a estudiantes registrados en el SISBEN, en los niveles 1 y 2, la tasa de interés del 1% mensual y un plazo hasta de 16 años para su cancelación. Estos beneficios son poco promulgados a través de las instituciones privadas de educación superior, quienes desarrollan sus programas de promoción principalmente en los colegios privados de la ciudad, dejando de lado las instituciones privadas, por lo cual muchos desconocen los beneficios a los cuales pueden acceder.

En los municipio del país, se ha dado, así mismo, una intervención del Estado, para que haya un mayor acceso a la educación superior, y descentralizar la oferta

y ampliar la cobertura del Sistema de Educación Superior en Colombia. Este nuevo modelo parte del diálogo regional, se centra en la oferta de programas pertinentes de acuerdo con la vocación productiva de la zona y promueve programas a distancia y virtuales y alianzas interinstitucionales, que posibilitan el uso compartido de recursos, tanto humanos como de infraestructura y conectividad, ejemplo de este tipo de esfuerzo son los Centros de Educación Regional de Superior (CERES), los cuales nacieron de una alianza regional que congrega al Gobierno, a la sociedad civil y a la academia, con aportes distintos y complementarios, con el propósito común de llevar a una población, a través de la educación superior, oportunidades de desarrollo social, económico y humano. Una buena alianza regional es la semilla y el factor crítico de éxito para el buen diseño y la sostenibilidad de los CERES, que para el caso del Departamento de Bolívar cuenta con el apoyo de la Universidad Tecnológica de Bolívar, como institución operadora del proyecto. Actualmente los municipios de Turbaco, Achí, Simití, Talaigua Nuevo, llevan a cabo programas educativos a través de los CERES.

También se cuenta, en Colombia, con la Beca Andrés Bello, la cual representa una condonación del 100% del valor de la matrícula ordinaria, durante el período de la carrera, para aquellos estudiantes que hayan sido distinguidos con la mención ANDRÉS BELLO - en las categorías, Municipal, Departamental y Nacional. Para conservar la naturaleza de la beca, la cual estimula el excelente rendimiento académico, los estudiantes beneficiarios de la misma deberán obtener como mínimo un promedio crédito del semestre de 4.0 y/o acumulado de 3.7.

El Servicio Nacional de Aprendizaje, ofrece hoy día programas técnicos con oportunidades de especialización en el exterior, al igual que la oportunidad de realizar cursos a través del Internet y ser certificados, para ello se necesita la buena voluntad del estudiante, su dedicación e interés para desarrollar un programa en el cual él es el principal responsable.

Llama la atención, la educación virtual que se ofrece en la ciudad, la cual, se ideó con el objetivo de llegar a las comunidades vulnerables e incrementar el acceso a la educación superior. El segundo objetivo se llega a cumplir si el estudiante de escasos recursos económicos tiene acceso a un computador con tecnología un poco avanzada y el Internet, lo que en algunas comunidades es un poco imposible, ya que la comunidad en mención son estudiantes de estratos 1, 2 y 3 de la ciudad, en la cual se vive un estado de extrema pobreza, principalmente en los dos primeros estratos en mención, de no contar con las herramientas necesarias, el estudiante deberá contar con los recursos económicos necesarios para tener acceso al alquiler de un computador en una sala de Internet y cancelar, ya sea en forma directa o través de un crédito la suma de \$49.000 por cada crédito, debiendo en un período académico elegir mínimo 10 créditos y máximo 18, lo que significa que un semestre posee un costo de \$490.000 a \$882.000, lo que se deduce no se encuentran tan al alcance de estas comunidades.

Lo anteriormente planteado, conlleva a la conclusión de que la Educación No Formal, por sus costos, es y seguirá siendo la alternativa educativa al mayor número de la población perteneciente a los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Cartagena, ya que la demanda educativa, es mayor que la oferta, por lo que se requiere, un mayor control y compromiso de los entes de control y las directivas de las mismas.

## 6. ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN NO FORMAL EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

Basados en el análisis de las instituciones de Educación No Formal y la determinación de sus principales debilidades se fijan estrategias que conlleven al mejoramiento continuo de las mismas. Para cada estrategia se fija un objetivo y las acciones a ejecutar para su cumplimiento.

### **Estrategia:**

Mayor articulación de los programas educativos de las instituciones de Educación No Formal, con las necesidades reales de la ciudad y de los estratos socioeconómicos más vulnerables de la misma.

### **Objetivo:**

Ofrecer herramientas educativas que permitan a las comunidades de los estratos socioeconómicos de la ciudad más vulnerables, lograr su articulación en el sector laboral que le genere una mejora en su calidad de vida.

### **Acciones:**

- Reconocimiento del sector empresarial de mayor desarrollo en la ciudad.
- Desarrollar programas académicos laborales que permita, a corto plazo, la articulación de los estudiantes

**✚ Estrategia:**

Mayor vigilancia y control de la Secretaría de Educación, para que se de cumplimiento, a cabalidad, del proyecto educativo de cada una de las instituciones de Educación No Formal.

**Objetivo:**

Contar con una educación No Formal con estándares de calidad.

**Acciones:**

- Vigilancia y control de los procesos educativos en las instituciones de Educación No Formal de la ciudad.
- Mayores exigencias y control al nivel educativo de los docentes.
- Reglamentación y exigencias de un cumplimiento estrictos de ésta.

**✚ Estrategia:**

Reestructuración física, de manera que estas instituciones, materia del presente estudio, cuenten con las herramientas y elementos necesarios para el buen desarrollo y desempeño de los programas educativos.

**Objetivo:**

Ofrecer las herramientas y elementos necesarios para el buen desarrollo de los programas educativos y facilitar al alumno el acceso a ellos.



**Acciones:**

- Crear conciencia en los entes del Estado, en especial en el Ministerio de Educación para establecer un compromiso serio y una articulación que permita un mayor y mejor desarrollo de los programas de Educación No Formal, como alternativa para las clases más vulnerables de la ciudad.
- Programas de créditos especiales, diseñados con la intervención del Estado en las Entidades Financieras, para la dotación de equipos en las instituciones educativas.

** Estrategia.**

Diseñar programas que ayuden a preservar el medio ambiente, en el cual se están desarrollando los estudiantes.

**Objetivo:**

Dotar de conocimientos, herramientas y elementos a los estudiantes para que establezcan un compromiso para el mejoramiento de su entorno.

**Acciones:**

- Ofrecer talleres de concientización sobre la importancia de intervenir en las políticas para el mejoramiento del entorno y ambiente en el cual se desarrollan.
- Dictar charlas que conlleven a incrementar la autoestima y el deseo de superación de los jóvenes de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 de la ciudad.
- Convertirlos en agentes multiplicadores dentro de la comunidad en la cual se están desarrollando.

### **Estrategia:**

Ofrecer al estudiante educación integral, en la cual se alterne el aprendizaje con los valores éticos y morales, dado el ambiente en el cual se están desarrollando la mayoría de los estudiantes.

### **Objetivo:**

Dotar a las comunidades más vulnerables de la ciudad de aprendizajes, valores éticos y morales, que le permitan mejorar su calidad de vida y el ambiente en el cual se desenvuelven.

### **Acciones:**

- Dictar charlas y talleres sobre valores éticos y morales.
- Dotar de las herramientas de aprendizajes y conocimientos académicos y laborales a las comunidades de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 de la ciudad.
- Ofrecer talleres sobre Democracia y Participación Ciudadana

## **7. CONCLUSIONES**

En la presente investigación, mediante la cual se realiza un análisis y evaluación de las instituciones de Educación No Formal, por considerarse una importante alternativa para las clases más vulnerables de la ciudad, ubicadas en los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3, las que por falta de recursos económicos, no pueden acceder a una Institución de Educación Superior, por sus altos costos y la limitación de cupos en la Institución Pública, se pudo determinar que la ciudad de Cartagena, cuenta con una serie de instituciones de educación No Formal, las cuáles cumplen más con un objeto económico que social y educativo, ya que el cumplimiento y la calidad que se pudo detectar a través de la presente educación es bastante deficiente en el 80% de las instituciones. Se pudo determinar, además, que las instituciones que tienen un mayor cumplimiento y su educación está acorde con su proyecto educativo, son las del área de la salud, por la mayor vigilancia que se ejerce sobre ellas, las demás carecen, incluso, de principios corporativos, lo cual consideran no es necesario y sus docente, no cuentan con un nivel educativo acorde a su labor.

El trabajo investigativo se dividió en seis (6) fases, dentro de las cuales se tuvo una primera fase, en la cual se establecen las características de las instituciones de Educación No Formal, encontrándose que en éstas existe una carencia de una buena estructura física, por lo que se encuentran programas que no poseen las herramientas (bibliotecas, computadores, sala de audiovisuales), dotación y equipos necesarios, para su buen desempeño.

En la segunda fase se establecieron Indicadores de Gestión, mediante los cuales se pudo identificar la falencia existente en infraestructura, se carece de una

biblioteca, computadores obsoletos y deficientes, lo que no permite el buen desarrollo de los programas académicos ofrecidos.

En la tercera se halló la coherencia que existe entre los programas académicos de las instituciones de Educación No Formal y las necesidades reales de la ciudad de Cartagena. En esta fase se pudo establecer una deficiencia y carencia absoluta de base de datos que permita identificar el posesionamiento de los estudiantes en el campo laboral. No obstante a través de datos estadísticos de la Cámara de Comercio, acerca del comportamiento de las empresas de la ciudad y la inversión de capital, en las mismas, se pudo identificar que el sector de mayor crecimiento en la ciudad es el comercio al por mayor y detal y el sector de la salud, ocupa un bajo nivel con tan sólo un 2.2% de crecimiento empresarial en el año 2006. Sin embargo las instituciones educativas con programas de la salud, poseen una participación del 40%, lo que indica que la educación en la ciudad va por caminos diferentes al sector empresaria, que se está capacitando a los estudiantes en áreas que no tienen un buen desarrollo en la ciudad.

A través de la presente investigación, se pudo establecer que el impacto ambiental, social y cultural, es bastante bajo, ya que estando basada la calidad educativa en la preparación de los docentes y las instituciones, estas no proporcionan al estudiante el ambiente adecuado que esté acorde a sus vivencias propias y los sistemas sociales en los cuáles se desarrollan.

El marco legal de las instituciones de Educación no Formal se establece en la quinta fase, mediante la cual se identifican las leyes y decretos que rigen estas instituciones, estableciéndose además una relación entre las leyes colombianas y las Argentina, en las que se halló que en este país el Estado además de velar por la calidad educativa en estas instituciones, también es el responsable de la infraestructura de las mismas.

El objetivo principal de las instituciones de Educación No Formal debe ser la calidad educativa, en ellas se debe buscar la formación integral de individuos que sirvan a la sociedad, y debe estar inmersa en la satisfacción de su comunidad estudiantil, razón por la cual en la última fase del estudio se fijaron estrategias que permitan un mayor y mejor desarrollo de las instituciones, ya que de no darse, no se le estaría dando cumplimiento al objeto social para la cual fueron creadas.

Se pudo establecer, además, que las instituciones, objeto del presente estudio, no poseen una proyección social, ya que carecen de programas que se encuentren relacionados con la preservación del medio ambiente, y estas poseen muchas falencias y errores que ameritan o hacen necesaria una mayor intervención de la Secretaría de Educación, para su reestructuración, dada su importancia, al ser la alternativa de educación para las clases más vulnerables de la ciudad, y ser un factor relevante para la solución a problemáticas sociales.

El factor relevante dentro de la investigación son las instituciones con programas de salud, las cuáles cuentan con una mayor organización, docentes con niveles educativos acordes a su labor y una mayor ubicación de los egresados, en el campo laboral, dado a sus prácticas estudiantiles y base de datos con la cual se cuenta. A nivel nacional se encontraron incluso estadísticas de estas instituciones, lo que permite identificar que existe una mayor y mejor organización en las mismas y los entes que las vigilan.

## BIBLIOGRAFÍA

Alcaldías de Barranquilla, Cartagena, Pasto y Pensilvania; Gobernaciones de Antioquia, Bolívar y Cundinamarca; Ministerio de Educación Nacional, Instituto SER de Investigación, PREAL, Fundación Corona, Banco Mundial. La gestión educativa en las entidades territoriales colombianas: lecciones de una década

Asociación Colombiana de Universidades ASCUN. Grupo de Reflexión sobre Calidad de la Educación Superior. Experiencias de Autoevaluación y Acreditación. Oscar Jaramillo G. Editores. 1999. Pág. 7 – 108.

**BRUNNER**, José Joaquín. Evaluación de la calidad en el nuevo contexto latinoamericano. Santiago de Chile. 2000. Pág. 9.

Corporación Tecnológica de Bolívar. Plan de Desarrollo Tecnológico 2006. Programa de Ingeniería Industrial. Cartagena 2002. Pág. 10 – 29

**DEUSTO**. Cómo medir el rendimiento de la Empresa. Editorial Planeta. 2003.

**FEA**, Ugo. Creación y desarrollo Empresarial. Competitividad es Calidad Total. Editorial Alfaomega. Macombo, Barcelona, España. 1993. Pág. 37 – 49.

Fundación Corona, Corpoeducación, CEDE de la Universidad de los Andes y Educación compromiso de todos. Mejoramiento escolar: en la ruta hacia la calidad.

**HAMID**, Noori; **RUSSELL**, Radford. Administración de operaciones y producción: Calidad Total y respuesta sensible rápida. Editorial McGraw Hill. Santa Fé de Bogotá. 2000. Pág. 47 – 119.

**JARILLO**, José Carlos. Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. México. 1992. Pág. 20 – 48.

Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del rosario. La Autoevaluación. Santa Fe de Bogotá. Colombia. 1997. Pág. 1 – 22.

URL: Estrategia de acompañamiento educativo. Sistema de Monitoreo y Evaluación. [www.computadoresparaeducar.gov.co](http://www.computadoresparaeducar.gov.co). Consultada Septiembre 10 de 2006.

URL: XV Reunión de Coordinadores Nacionales Del 21 Al 26 De Octubre de 2006. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación Llece. Divulgación y Uso de los Resultados del Primer Estudio Internacional Comparativo del Llece la Experiencia de Colombia. [www.icfes.gov.co/serce/docs/usos\\_y\\_divulgacion\\_primer\\_estudio](http://www.icfes.gov.co/serce/docs/usos_y_divulgacion_primer_estudio).