

**Propuesta de sistema de gestión de la calidad de organizaciones educativas (SGOE)**  
**ISO:21001: 2018 en alineación con la norma ISO:10006 2018, para la Corporación Paideia**  
**School vereda el Totumo de Ibagué**

Yailleth Corredor Osorio

Asesor

Denis Manuel Roa García

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia (UNAD)  
Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería (ECBTI)  
Maestría en Gerencia de Proyectos

2023

### **Dedicatoria**

A Dios por brindarme la fortaleza para terminar el presente proyecto, por proveerme los recursos, salud y trabajo. A mi madre por sus oraciones, a mi padre que espero que en él cielo se sienta orgulloso y en especial a mi hijo Daniel Santiago, solo tú fuiste ese motor que me hizo cruzar los límites del querer y el poder.

### **Agradecimientos**

La autora expresa su agradecimiento al Dr Denis Manuel Roa, por su acompañamiento, asesoría y orientaciones para la realización del proyecto, las cuales fueron fundamentales para la culminación del mismo.

Al padre Miguel Alexis Saavedra Arias por permitirme ser parte de la Corporación, apoyarme y creer en mis conocimientos académicos y profesionales.

A la Corporación Paideia School, por compartirme la información necesaria requerida para el desarrollo del proyecto.

A los docentes de la maestría, por sus aportes intelectuales, y la Universidad Nacional Abierta y A Distancia UNAD por la oportunidad de formarme a nivel de posgrado, y mejorar mis conocimientos para desempeñarme en el campo de la gestión y gerencia de proyectos.

A mis compañeros por sus palabras de apoyo y a mis amigos por sus aportes y consejos y a ti José, por ese impulso para crecer profesionalmente.

## Resumen

Este proyecto propone la adopción de los sistemas de gestión de calidad ISO 10006:2018 y lineamientos para la gestión de calidad en proyectos creados por la institución educativa y la ISO 21001:2018, sistema de gestión en las organizaciones educativas, normas que puede ser aplicadas en preescolar, educación básica primaria, secundaria, niveles de formación de la Corporación Paideia, y en particular para organizaciones educativas privadas de Ibagué Tolima.

Desde el enfoque de la investigación aplicada, es una propuesta que dará respuesta a la dificultad de cómo adoptar y ejecutar el sistema de gestión en la Corporación mencionada, la cual tiene la intención de articular la norma de calidad en los procesos de gestión de proyectos, aplicados en cada uno de los proyectados viables y ejecutados en la institución.

Ahora bien, para su realización se emplearon varias etapas dentro de las cuales se incluía la revisión documental, el diagnóstico, la descripción del problema, el conocimiento de la norma, la explicación del contexto, así como la propuesta de implementación. En atención a ello se plantea la metodología que incluye instrumentos como la documentación de procesos existentes, la observación para establecer con que cuenta la institución, la obtención de información mediante diálogos con los miembros del equipo de calidad de la Corporación para un posible abordaje y solución.

El marco conceptual presenta y explica el sistema de gestión; la gestión educativa, la calidad educativa, el contexto de la organización y las Normas ISO 21001 y 10006. El marco metodológico aborda el alcance y enfoque de investigación, así como el tipo de diseño metodológico y las técnicas de recolección de la información. Finalmente, se presentan unos hallazgos parciales y conclusiones.

***Palabras clave:*** Calidad, Gestión, Norma ISO

## **Abstract**

This applied project presents the proposal for the adoption of the ISO 10006:2018 standard Quality management systems - Guidelines for quality management in projects developed by the educational institution and ISO 21001:2018, the system in educational organizations and that it can be applied in preschool, basic primary, secondary education, which are the training levels of the Paideia School Corporation, and in particular, for private educational organizations in Ibagué Tolima.

From the applied research approach, it is a proposal that will respond to the difficulty of how to adopt and execute the management system in the aforementioned Corporation, which has the intention of articulating it with the quality standard in management processes, applied in each of the viable projects and executed in the institution.

For the realization of the present several stages were used within which the documentary review, the diagnosis, the description of the problem, the knowledge of the norm, the explanation of the context, as well as the implementation proposal were included. In response to this, the methodology is proposed, which includes instruments such as documentation of existing processes, observation to establish what the institution has, obtaining information through dialogues with the members of the Corporation's quality team for a possible approach and solution.

The conceptual framework presents and explains the management system; educational management, educational quality, the context of the organization and the ISO 21001:2018 and ISO 10006:2018 Standards. The methodological framework addresses the scope and focus of the research, as well as the type of methodological design, and the data collection techniques. Finally, some partial findings and conclusions are presented.

***Keywords:*** Quality, Management, ISO Standard

## Tabla de Contenido

Introducción .....	13
Planteamiento del Problema .....	15
Justificación .....	18
Objetivos.....	21
Objetivo General.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Marco Referencial.....	22
Marco Conceptual.....	22
<i>Calidad</i> .....	22
<i>Sistemas de Gestión</i> .....	25
<i>Gestión de la Calidad</i> .....	26
<i>Gestión de la Calidad Educativa</i> .....	28
<i>Familia de Normas ISO</i> .....	29
<i>Madurez Organizacional</i> .....	31
<i>Marco Teórico</i> .....	32
<i>Norma ISO 21001, Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas</i> .....	32
ISO19001: 2015.....	35
ISO 21001:2018.....	35
<i>Norma ISO 10006, Sistema de Gestión de la Calidad, Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos</i> .....	40
Marco Contextual.....	42
<i>Corporación Paideia School, vereda el Totumo de Ibagué</i> .....	42

<i>Matriz DOFA Corporación Paideia School</i> .....	44
<i>Matriz EFE</i> .....	49
<i>Matriz EFI</i> .....	53
Plan Estratégico .....	58
Misión .....	58
Visión .....	58
Principios Institucionales .....	58
Inventario de procesos de la Corporación Paideia School, para la implementación del S.G.C.O.E. .....	60
Metodología .....	69
Enfoque.....	69
Tipo de investigación .....	69
Diseño de investigación .....	70
Alcance .....	70
Población.....	71
Selección de la muestra.....	71
Técnicas e instrumentos .....	72
Resultados y Discusión.....	74
Propuesta de implementación.....	77
Aplicación de las listas de chequeo .....	77
Diagrama cronológico.....	77

Comprensión de la Organización y de su Contexto, Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas.....	78
Determinación del Alcance del Sistema de Gestión .....	79
Los Procesos del Sistema de Gestión.....	79
Liderazgo del Sistema de Gestión.....	80
Planificación del Sistema de Gestión.....	80
Alineación de las Normas ISO.....	81
Comunicación y Apoyo del Sistema de Gestión.....	85
Auditoria al sistema de Gestión .....	85
Conclusiones .....	87
Recomendaciones.....	89
Referencias bibliográficas.....	90

## Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Análisis Comparativo de las Normas</i> .....	35
<b>Tabla 2</b> <i>Matriz DOFA Corporación Paideia School</i> .....	44
<b>Tabla 3</b> <i>Matriz EFE Corporación Paideia School</i> .....	49
<b>Tabla 4</b> <i>Matriz EFI Corporación Paideia School</i> .....	53
<b>Tabla 5</b> <i>Inventario de Procesos para el S.G.C.</i> .....	61
<b>Tabla 6</b> <i>Procesos y Siglas</i> .....	65

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Concepto de Calidad por Diferentes Autores</i> .....	24
<b>Figura 2</b> <i>Fases de los Sistemas de Gestión</i> .....	26
<b>Figura 3</b> <i>Mapa Principios de Gestión de la Calidad</i> .....	27
<b>Figura 4</b> <i>Evolución ISO 9001</i> .....	30
<b>Figura 5</b> <i>Principios Generales de ISO 21001</i> .....	34
<b>Figura 6</b> <i>Principios ISO 21001:2018</i> .....	38
<b>Figura 7</b> <i>Ciclo Planificar –Hacer- Verificar –Actuar</i> .....	39
<b>Figura 8</b> <i>Acciones del Ciclo PHVA</i> .....	40
<b>Figura 9</b> <i>Procesos Estandarizados de la Norma en Calidad de Proyectos</i> .....	41
<b>Figura 10</b> <i>Estrategias de Gestión de Calidad Según Cuadrantes Matriz EFE – EFI</i> .....	47
<b>Figura 11</b> <i>Organigrama Corporación Paideia School</i> .....	60
<b>Figura 12</b> <i>Fases Implantación S.G.C.</i> .....	66
<b>Figura 13</b> <i>Mapa de Procesos</i> .....	67
<b>Figura 14</b> <i>Diagrama Cronológico</i> .....	78
<b>Figura 16</b> <i>Etapas del Desarrollo del Proyecto</i> .....	81

### **Lista de Apéndices**

<b>Apellido A</b> <i>Diagnóstico de la Organización con Base a la ISO 21001</i> .....	95
<b>Apellido B</b> <i>Diagnóstico de la Organización con Base a la ISO 10006</i> .....	148
<b>Apellido C</b> <i>Diagnóstico Madurez Organizacional</i> .....	158
<b>Apellido D</b> <i>Carta de Aceptación por Parte de la Corporación para la Realización del Proyecto</i> .....	184

## **Introducción**

Cuando hablamos sobre calidad en las instituciones educativas, estas pretenden su posicionamiento y reconocimiento en el ámbito escolar por los procesos realizados desde sus gestiones, en función de obtener excelentes resultados por medio del desarrollo de su práctica de formación académica, a su vez sean certificados por una organización para tal fin. En los últimos años, ha surgido la normatividad orientada a la calidad educativa y se ha vinculado a la idea de mejora continua, dicha iniciativa es promovida por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), utilizando la observación, revisión y documentación de lo que funciona y lo que no funciona, para estandarizar procedimientos e instructivos que le permitan su mejoramiento constante. (Secretaría Central de ISO, 2018).

En ese orden de ideas, el proyecto propuesto identificará los elementos clave que componen la calidad educativa al interior de la Corporación Paideia School, fundamentándose principalmente en el marco teórico; el cual abarca la historia de la calidad, las Normas ISO, las Normas ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de la Calidad (SGC); ISO 21001:2018, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE); e ISO 10006:2018 Sistemas de Gestión de Calidad - Directrices para la Gestión de Calidad en los Proyectos, además, la contextualización de la institución y la propuesta de aplicación de las herramientas de diagnóstico sobre las mencionadas normas y una matriz para determinar la madurez organizacional como parte del diseño metodológico. Lo anterior facilitó la evaluación de las diversas prácticas realizadas por la organización y el acceso a la documentación de los procesos del sistema de gestión de la calidad elaboradas por parte del equipo auditor interno de la Corporación, para luego proponer una propuesta de implementación del (S.G.C.) y la integración de las normas de calidad en las gestiones de la Corporación.

La metodología tuvo un enfoque cualitativo, de tipo aplicado, con un diseño No Experimental Transversal – Causal, de alcance descriptivo y explicativo, con una selección de la muestra no probabilística, que incluyó instrumentos como la documentación de los procesos existentes, la observación para establecer con que cuenta la institución, la obtención de información mediante diálogos con los miembros del equipo de calidad de la Corporación, así como la propuesta de implementación de las normas ISO 21001 e ISO 10006 en el contexto de las empresas educativas.

La propuesta, al ser implementada en la Corporación Paideia School, pretende contribuir a la organización, en su desempeño y certificación, a la vez articular las normas ISO con el fin de alcanzar la mejora continua.

## Planteamiento del Problema

Poner en práctica la ejecución de sistemas de gestión en las organizaciones educativas de América Latina y el Caribe y en especial sobre las instituciones educativas de Colombia, como es el caso de la Corporación, es aún naciente (Arias, et al, 2021), de igual manera, lo indica Alvarado, (1999) citado por González, (2022): en las instituciones educativas la prestación del servicio está orientado a criterios basados en lo intuitivo, porque no se ha diseñado aún un referente teórico que asegure su asertividad administrativa, de esa manera la experiencia se en diversos enfoques de gestión que puede generar confusiones y la dispersiones. (Gonzáles, 2022).

Ahora bien, organismos internacionales, como la Organización de Naciones Unidas (ONU) y el Banco Mundial (BM), hacen un llamado a que las instituciones educativas busquen la manera de vincular: sistemas de gestión que les garantice la posibilidad de mejorar y garantizar el suministro de procesos, procedimientos y condiciones e insumos que sean efectivos dentro de las organizaciones educativas (OE) de la misma manera, es prioritario, que los sistemas impulsen competencias y habilidades para lograr un aumento en las oportunidades de aprendizaje para los estudiantes, principalmente para aquellos de habilidades diversas (Gonzáles, 2022).

En ese sentido, La Corporación Paideia School, en el presente no cuenta con un sistema de gestión de calidad (S.G.C.), por lo anterior, la presente investigación tiene como objeto la aplicación de dicho sistema de gestión y calidad, el cual facilite controlar sus procesos educativos, es de mencionar, que como institución ha hecho intentos por formular y ejecutar dicho sistema, realizando pasos como: el diseño de mapas de procesos y realizando un diagnóstico para el reconocimiento de sus acciones y codificación de los mismos, esto con sus correspondientes formatos alineados a la norma. Sin embargo, la falta de un S.G.C. no favorece a

la Corporación frente a sus competidores directos e indirectos, los cuales ya cuentan con reconocimiento municipal en la implementación de este tipo de sistemas.

Continuando, se señala que sobre la empresa es claro que es necesario: mayor organización sobre algunos procesos que se realizan, en especial desde directivos, administrativos y académicos, este último, probablemente: el más urgente de estandarizar en cada uno de sus niveles de oferta académica; por otro lado, otras de sus gestiones administrativas aún no cuentan con procesos estandarizados, además de no encontrarse vinculados entre sí, lo que origina fallas en los métodos de trabajo, y ocasiona falencias en la calidad del servicio brindado a la comunidad y el agotamiento innecesario del recurso humano o económico.

Hoy en día, las corporaciones educativas sólo se concentran en el trabajo educativo e ignoran factores como la calidad. Con el fin de promover el uso de la calidad, se creó la norma ISO 9001:2015 “norma que tiene en cuenta todas las actividades de una organización, independientemente del sector productivo en el que se encuentre, para centrarse en la satisfacción del cliente, la capacidad de ofrecer productos y servicios que satisfagan las demandas internas y los aspectos externos de la organización” (Normas 9000, 2017). Citado por (Garzón, 2019). Para ello, se dotan de herramientas la Norma ISO 21001:2018 Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas: Lineamientos para Empresas Educativas para lograr el objetivo de optimizar procesos y cumplir expectativas en el contexto de las necesidades de los clientes del servicio educativo. Para afrontar el desafío de atender asertivamente las expectativas y necesidades de la comunidad educativa, logrando mayor credibilidad e impacto, se destaca que esta norma fundamenta los requisitos que debe tener el sistema de gestión de las organizaciones educativas. (ISO 21001:2018). Citado por: (Garzón, 2019).

Lo anterior es un indicativo de la necesidad imperante de emplear otras opciones que hagan frente al problema mencionado, como lo es el diseño de un (SGOE) en alineación con la norma para la gestión de la calidad en los proyectos. Es entonces que la Corporación Paideia School, debe implementar ambas normas, lo que le contribuiría a alcanzar indicadores que orienten la calidad en su servicio educativo, fortaleciendo su imagen corporativa a otros clientes, impactando con un crecimiento en la demanda del mercado educativo y generando mayores ingresos económicos por aumento de la población estudiantil, gracias a un posicionamiento estratégico a nivel municipal y departamental.

A partir de la necesidad de un SGOE y de un diseño de investigación aplicada, la cuestión planteada anteriormente permite definir la pregunta problema de investigación:

¿Cuál es el diseño de la propuesta de implementación que se debe incorporar al sistema de gestión de la calidad de organizaciones educativas (SGOE) ISO:21001: 2018, en alineación con la norma ISO:10006 2018, para la Corporación Paideia School vereda el Totumo de Ibagué?

## **Justificación**

Uno de las grandes tareas políticas a cargo de los gobiernos del mundo, es lograr el desarrollo sostenible, el plan con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fue aprobado por la ONU en 2015 (ONU, 2015), recomendando tener una educación de alta calidad en varias regiones, (ODS4) así como ciudades y comunidades sostenibles (ODS11), por los que se debe implementar sistemas de gestión adecuados. (González, 2022). Por otra parte, tal como lo sustentan Haidar y Torres (2015), citados por González (2022), la gestión en una OE necesita de políticas claras, así como de: objetivos, requisitos y un plan de mejora continuo; para ello, se requiere un sistema de gestión, en ese sentido y desde un punto de vista metodológico, el surgimiento de ISO 21001:2018 contiene esos tres componentes y fue desarrollado específicamente para ser implementado en organizaciones educativas. (González, 2022).

Continuando, la norma ISO 21001 está enfocada a la consecución de la calidad en una organización de tipo educativa y su implementación ayuda a conseguir no solo en el ámbito de la calidad general organizacional, sino, también en cada uno de los procesos de la organización, en este caso, cada una de las gestiones es aplicada, para lograr el mejor desempeño en el mercado educativo y así aumentar su competitividad frente a los competidores directos e indirectos, por lo que es necesario analizar todos los aspectos a tener en cuenta, en este orden de ideas, la norma ISO 10006 es un documento de orientación, su alcance no es para propósitos de certificación. Su finalidad es crear y mantener la calidad en los proyectos a través de un proceso sistemático (Arciniega, 2017).

Cuando se habla de calidad de las organizaciones educativas se menciona la capacidad de satisfacer necesidades, ya sean implícitas o explícitas, y de cumplir con los requisitos. La calidad también está vinculada al procedimiento y apropiación de cada colaborador de la organización, a

los lineamientos para la gestión de la calidad liderada por el equipo elegido por la alta dirección y al seguimiento de cada uno de los vinculados a la Corporación del estándar internacional desarrollada por la Organización Internacional de Normalización (ISO), ofrece instrucciones sobre cómo aplicar la gestión de calidad a proyectos y la gestión de calidad.

Desde el diseño de la calidad, se busca el mejoramiento de la misma en los procesos de la Corporación educativa, facilitando su desempeño dentro del mercado educativo. Es así que la utilización de las guías proporcionadas por la norma ISO 21001:2018 contribuirá a minimizar los problemas internos que actualmente se presentan en la gestión de la mencionada empresa, al brindar lineamientos y descripciones generales para asegurar la calidad en los diversos procesos corporativos. Es de resaltar que La Corporación no hace uso de alguna guía metodológica y que está basada en la norma ISO 21001:2018, que sirva para alcanzar los propósitos misionales de los servicios educativos ofertados en beneficio y expectativas de estudiantes, docentes, padres de familia y su comunidad en general.

Para que las instituciones educativas puedan satisfacer las necesidades de estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad en general, logrando sus objetivos institucionales, debe funcionar con el alineamiento con la norma de calidad ISO 10006:2018 en los procesos de gestión de proyectos servirá como guía desde las necesidades que experimentan las instituciones educativas

Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, el proyecto tiene como objetivo principal desarrollar una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 21001:2018 y su alineación con la norma ISO 10006:2018, que aborda la calidad de los procedimientos de gestión de calidad. La Corporación Paideia School implementará proyectos que se basen en las necesidades expresadas por los clientes, las

necesidades de las partes interesadas y la política de calidad que la gestión de proyectos incorpore.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de implementación del sistema de gestión de la calidad de organizaciones educativas (SGOE) ISO: 21001:2018, en alineación con la norma ISO:10006 2018, para la Corporación Paideia School, vereda el Totumo de Ibagué.

### **Objetivos Específicos**

Desarrollar la propuesta de implementación del Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la Corporación Paideia School basado en la Norma ISO 21001:2018.

Documentar los procesos de la Corporación Paideia School con base en los requisitos de la norma ISO 21001:2018, con el fin de estandarizar los procesos.

Establecer la planificación, ejecución y entrega final de los proyectos educativos que realiza la Corporación de acuerdo a la norma 10006:2018, calidad en los procesos de gestión de proyectos para estandarizar los procesos desarrollados.

## **Marco Referencial**

### **Marco Conceptual**

Para implementar con éxito el sistema de gestión de la calidad educativa propuesto para la Corporación, es fundamental tener en cuenta las ideas más significativas y los conceptos más importantes que rodean a dichos sistemas.

#### ***Calidad***

La calidad es un concepto polisémico que ha evolucionado a lo largo de la historia, el hombre se ha esforzado por mejorar las versiones de lo que iba construyendo en una serie de situaciones, ya sea consciente o inconscientemente. Por otra parte, la calidad ha sido evidente a lo largo de la historia, incluso antes del nacimiento de Cristo, como dice el Código Hammurabi: "si un albañil ha construido una casa y, al no ser lo suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil debe ser ejecutado." Los fenicios, por el contrario, ejecutaban a los infractores de las normas de calidad cortándoles las manos. (Aguilera, 2017).

En el artículo "Breve Historia De La Calidad", la autora: Aguilera, afirma que el tratado de calidad más antiguo data del antiguo Egipto y fue descubierto en la tumba de Rekh -Mi- Re, donde un inspector verificó la perpendicularidad de un bloque de piedra con la ayuda de una cuerda, de manera similar a lo que sucedió en América Central con los Aztecas.

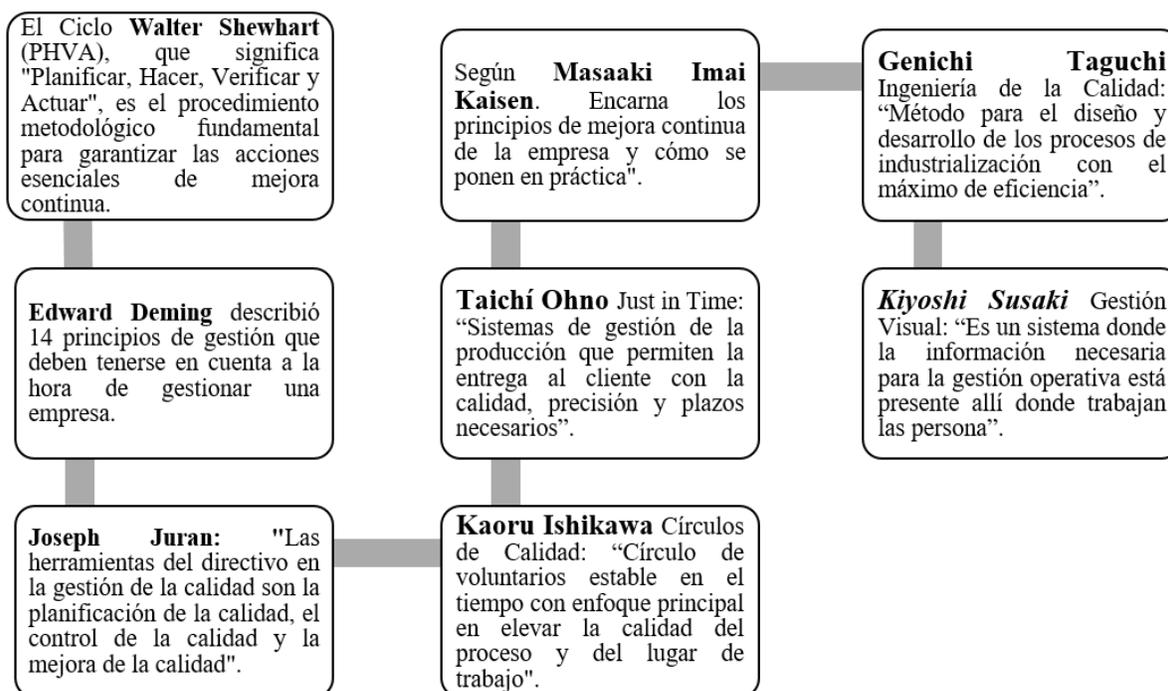
De esa misma forma, se señala que la calidad logra compartir experiencias a través de peculiaridades humanas que sustentan la vida del ser en los diversos campos en que se desenvuelve. La forma de actuar que estuvo fuertemente asociada a la calidad en la Edad Media en el corporativismo medieval fue cuando la empresa ofrecía reglas y mecanismos de control que buscaban asegurar al cliente la conformidad de los productos que compraba, este sistema ayudo al avance de la economía, pero lo anterior dificulta la innovación porque los profesionales de la

más alta calidad están obligados a cumplir con los estándares rectores para llevar a cabo sus funciones. (Aguilera, 2017). Con base a lo anterior, puede resaltarse, que el termino de calidad, ha sido aplicado originalmente a etapas industriales, pues ha permeado sobre las actividades manufactureras, para luego posicionarse en las áreas administrativas y de servicios. De esa manera, ha cambiado su fundamento y aplicación.

Ahora, la mayor transformación de la humanidad tuvo su origen en la Revolución Industrial, en donde hubo cambios inimaginables en la historia, en esa etapa de la historia se dieron avances tecnológicos que transformaron la naturaleza, naciendo así la sociedad industrializada, generando en ella cambios de organización para hacer frente a la tecnología, avanzaba surgiendo la inspección en la industria, que tuvo un papel importante en la época. (López, 2020). Luego, con las guerras mundiales del siglo XX, se dio paso a procesos orientados a la industria armamentística, la cual demandaba mayor velocidad de producción y, en consecuencia, mayores mejoras en la calidad del producto. Los pensadores destacados que han aportado en el desarrollo de la calidad surgen en ese momento histórico, dejando sus teorías y conceptos sobre la calidad, como se menciona en la figura 1, aportes destacados de: Shewhart, Deming, Juran, Crosby, e Ishikawa.

**Figura 1**

*Concepto de Calidad por Diferentes Autores*



*Fuente.* Elaboración propia

La definición de calidad fue controvertida porque tenía una definición muy amplia, pero ahora se entiende como una característica de un producto que satisface las necesidades del cliente. Las normas ISO (1994) definieron la calidad como un conjunto de características relacionadas con la capacidad de una empresa para satisfacer sus necesidades explícitas y latentes". Se puede decir, que según la historia, el concepto de calidad ha tenido varios momentos para mejorar la calidad sobre las organizaciones, el primero: la inspección, donde la tarea principal era la supervisión, es decir la verificación mera de productos y reportar alguna anomalía que luego otros de mayor rango trataban, después pasamos a la segundo momento, que

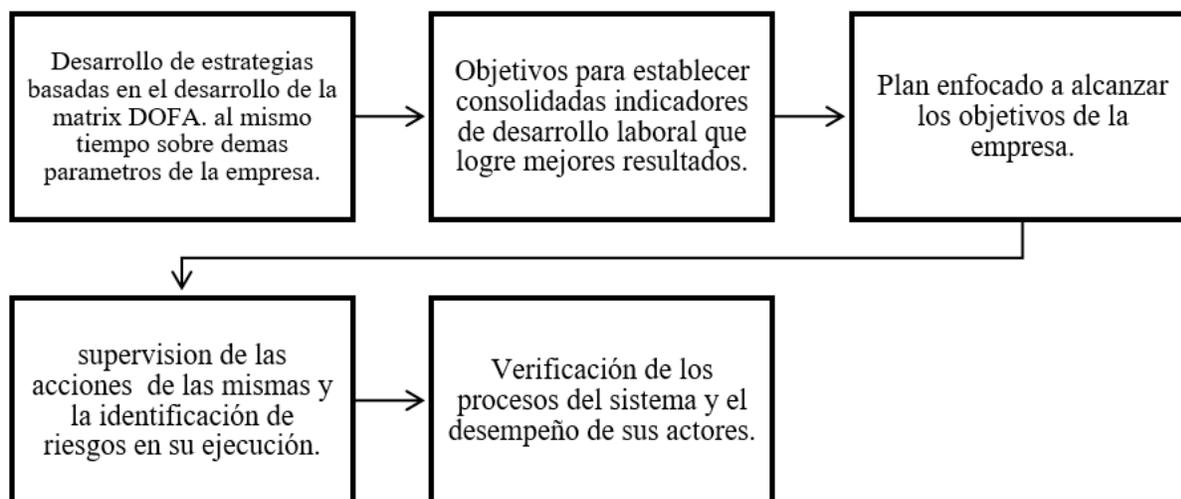
es el control de calidad, ya aquí la preocupación está centrada al diseño y elaboración del producto con mayor calidad y que se logre a un bajo costo y dejando una buena calidad.

Continuando, en la etapa tres, el control de calidad se encuentra guiado a medir el grado de satisfacción del cliente frente al producto, es decir, se busca la forma de conocer que tan satisfecho está o no el cliente para buscar mejoras sobre el producto, ya el cuarto momento es la combinación de los tres momentos anteriores.

### ***Sistemas de Gestión***

La gestión por procesos es de carácter administrativo, su recorrido a través del tiempo y se relaciona históricamente con el de administración en su búsqueda permanente de la manera de lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz. (López, 2008), de este modo, es que históricamente, el concepto de gestión es concebido como lo plantea (González, 2022). “conjunto de acciones integradas que permiten el logro de un propósito u objetivo en un determinado plazo; también se puede decir que es la actividad primordial de la administración y el nexo fundamental entre la planificación y los propósitos u objetivos a alcanzar”. (p. 22).

Además, tiene que ver con cómo se asignan los esfuerzos, los fondos y la coordinación para alcanzar las metas (Mintzberg, 1984). Para ejecutar su estrategia y traducirla en acciones operativas, las organizaciones utilizan un sistema de gestión, que es un conjunto de herramientas y procedimientos que utilizan para maximizar la eficacia de ambos. Un sistema de capacitación es necesario para los actores que desempeñarán las funciones del sistema porque la mayoría de los sistemas de gestión se basan en estructuras organizativas funcionales. Los sistemas de gestión a nivel general se llevan a cabo en las fases mencionadas a continuación en la figura 2:

**Figura 2***Fases de los Sistemas de Gestión*

*Fuente.* Elaboración propia

En cada una de las fases mencionadas necesitan de herramientas de gestión que favorezcan: el control, planificación, organización y automatización de los procesos de la organización para analizar los alcances en términos de logros y los riesgos de estos. (González, 2022) De manera paralela, el desarrollo del pensamiento administrativo debe ser dirigido a las necesidades de la empresa, tomando en cuenta que estas pueden varias según las mismas necesidades de los clientes. (López, 2008).

***Gestión de la Calidad***

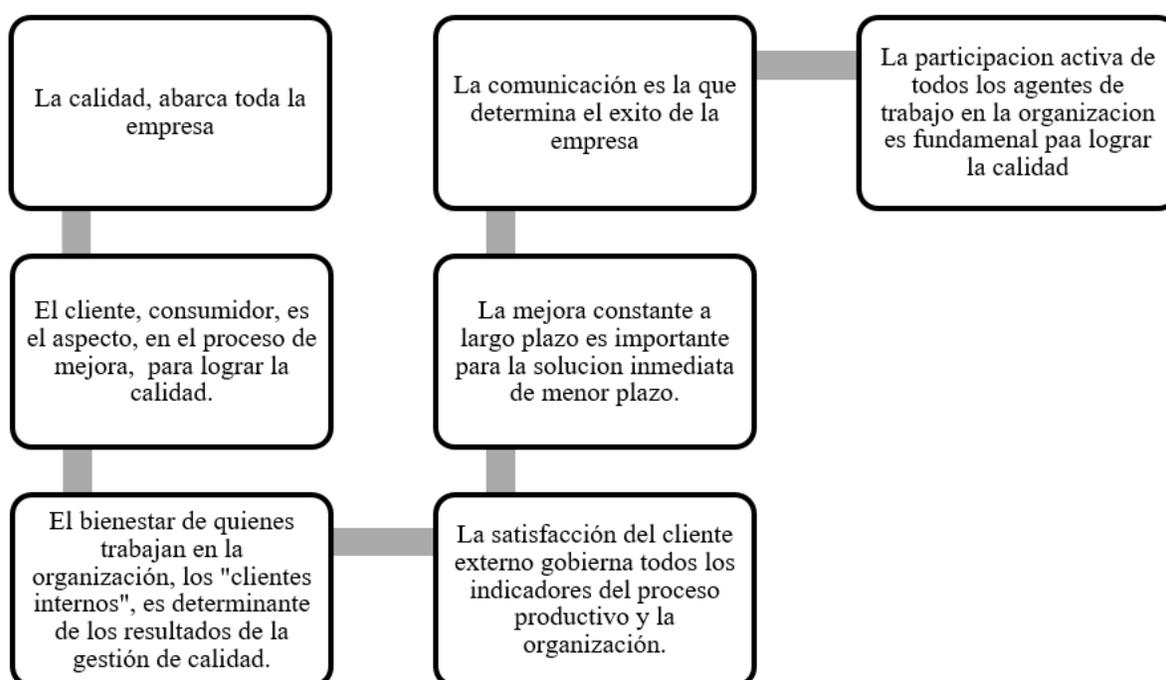
Cuando se menciona la gestión de la calidad, se indica que esta tiene fuerte relación con el cumplimiento al cliente (López y Mayorga, 2017) es decir, cuando se tiene en cuenta la satisfacción de los requerimientos y/o necesidades del usuario o beneficiario primario. Además, sugiere que las necesidades satisfechas primero deben alinearse con los requisitos del cliente

interno; como resultado, la organización debe hacer un esfuerzo para satisfacer también estas necesidades. (López, 2020).

López O, (2020), citando por (López y Mayorga, 2017) indica que hay unos principios de gestión de la calidad descritos en la figura 3:

### Figura 3

#### *Mapa Principios de Gestión de la Calidad*



*Fuente.* Elaboración propia

Los principios de calidad, permiten la gestión del desempeño de la organización en su conjunto y de los procesos. El sistema de gestión ayuda a las organizaciones a adherirse de manera más efectiva a los estándares relacionados con sus productos y servicios, logrando varios objetivos, mejores procesos, mejor servicio al cliente, menores costos, más utilización de recursos, mejor tiempo, e incrementar la capacidad de los empleados de la empresa.

La calidad hace parte de los sistemas de gestión de las organizaciones contribuyendo al alcance de las certificaciones que respaldan los procesos organizacionales. El objetivo de los llamados sistemas de gestión “SG”, que fueron creados para ayudar en la gestión de procesos organizacionales generales o específicos, es establecer y alcanzar metas predeterminadas (Editor ISO. Tools. Excellence, 2017).

### ***Gestión de la Calidad Educativa***

En el entorno de la empresa, de manera indiferente al producto o servicio brindado, se genera una inminente inquietud por conservar y/o aumentar la eficacia de los métodos, sobre las áreas que de forma conjuntan colaboran para buscar: satisfacer al usuario, quien consume nuestro producto o usa el servicio. Lo anterior también compete al ámbito educativo en las diferentes instituciones que imparten educación, sean públicas o privadas; cuyos directivos representados por el personal directivo en trabajo conjunto con los miembros de la comunidad educativa, establecen las acciones para garantizar la calidad en la educación impartida (Finol *et al.*, 2013).

De manera similar, la Ley General de Educación 115 de 1994 en su artículo 4 señala que "es responsabilidad del Estado, de la sociedad y de la familia asegurar la calidad de la educación y promover el acceso al servicio educativo público, y es responsabilidad de la Nación y las entidades territoriales para garantizar su cobertura" (Congreso de la República de Colombia, 1994). Como resultado, el Estado debe trabajar constantemente para mejorar la calidad de la educación. En particular, debe vigilar los programas de preparación docente, el avance de los docentes, los recursos, métodos e investigaciones educativos, así como el seguimiento y evaluación del proceso educativo. (Cepeda, 2021).

Sobre dicho contexto, se concibe al desarrollo de la calidad educativa como una serie de acciones, o un método que involucra a toda comunidad educativa, bajo el liderazgo proactivo de

los directivos en la búsqueda permanente de la eficacia, eficiencia y efectividad, satisfaciendo los requerimientos de los estudiantes en cuanto a su formación. (Finol *et al.*, 2013). Por lo anterior, el buscar una buena calidad educativa, requiere: planes de mejora continuos, el cual debe ser asumido por todos los miembros de la institución educativa, comprendiendo que cada vez, el plan de mejora debe ser mejor desarrollado, según las necesidades de los clientes. (Finol *et al.*, 2013).

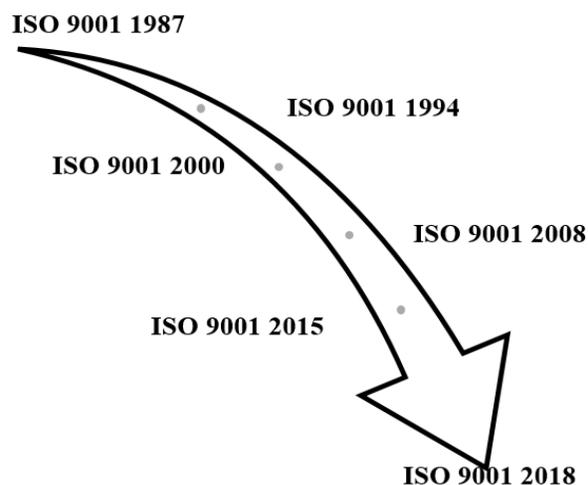
### ***Familia de Normas ISO***

El término “ISO” se refiere a más que solo estándares. La organización ISO (Organización Internacional para la Estandarización) fue instituida en 1947 y publicando, desde ese momento: más de 20.000 estándares en gran cantidad de organizaciones empresariales.

La Norma ISO 10006, Directrices para la gestión de la calidad en proyectos, que sirve como manual de gestión de proyectos, fue introducida por la Organización Internacional de Normalización en 2003. Da instrucciones sobre cómo manejar los problemas de calidad que afectan a los proyectos en términos de requisitos del cliente y de acuerdo con la política de calidad de la organización. A través de un proceso metódico, pretende establecer y mantener la calidad en los proyectos. (Arciniega, 2017).

La ISO 9001 es una pauta internacional, con el objetivo es los llamados sistemas de gestión de calidad “SGC”, que fueron creados para ayudar en la gestión de procesos organizacionales generales o específicos, es establecer y alcanzar metas predeterminadas.

Se formuló en 2008 y en 2015 se reformulo para adaptar la norma a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones. Y en el 2018 se formuló de nuevo su última versión. (Editor ISO. Tools. Excellence, 2017). En la figura 4 se ilustra la evolución de la norma.

**Figura 4***Evolución ISO 9001*

*Fuente.* Elaboración propia

El estándar ISO 21001, al igual que otros estándares comúnmente utilizados en las organizaciones como ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, tiene una distribución organizacional de alto nivel que respalda la ejecución y composición con otros estándares en la organización. Por esta razón, es crucial que el acogimiento de la regla la organización educativa, involucrando a todas las partes y tenga en cuenta los contextos internos y externos de las instituciones. (Arciniega, 2017).

La norma ya está en uso en varios países, incluidos España, Argentina y Estados Unidos, y se prevé que el Ministerio de Educación pronto reconocerá la norma ISO 21001 como norma de certificación. Sin embargo, a pesar de que esta norma incentiva el desarrollo del diseño de productos y servicios educativos, el primer colegio en el país que logró la certificación ISO 21001, se encuentra ubicado en Bogotá D.C. es el llamado Colegio Santa María de Jesús, esta

puede ser una de las razones por las que la norma no tiene una gran aceptación en el ámbito educativo, y al no ser reconocida por el MEN, carece de validez para apoyar procesos de mejora y es solicitada específicamente en el sector privado para un aumento de los precios de costos educativos (Cepeda, 2021).

La autoridad relevante en el país para la emisión de certificaciones es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC. Adicionalmente otras entidades con el visto bueno de la Superintendencia de Industria y Comercio pueden otorgar la certificación en ISO 21001, algunas de ellas son: International Certification and Training S.A. (IC & T), BVQI Colombia Ltda. (Bretaña, 2022). Es de mencionar que la ONAC, Organismo Nacional de Acreditación es el responsable de autorizar y vigilar a las entidades certificadoras. ICONTEC está acreditado por el ONAC para la certificación de sistemas de gestión de la Calidad ISO 9001, y recientemente para ISO 21001.

### ***Madurez Organizacional***

Cada organización empresarial debe buscar la forma de mantenerse en el mercado, más que todo en una era de fuerte competencia y donde la proliferación de información es abundante, lo cual permite usar diferentes sistemas derivados de estrategias para que la forma en que se opera sea confiable, se deberá tener un sistema de medición de los elementos que lo conforman, siendo imperante pues: “si no se puede medir, no se puede gestionar”, medir es un componente crítico de cualquier sistema (Lorino, 1995).

Las empresas como la Corporación Paideia School, necesitan de nuevas formas que brinden datos para lograr la adaptación ante las nuevas necesidades del mercado, permitiendo que la eficiencia y rapidez contribuya a convertirse en una organización más productiva.

La madurez organizacional permitirá a la Corporación a usar lo aprendido durante su existencia corporativa para lograr el éxito como empresa, siendo pues es importante la gestión de proyectos en miras de consolidar dicha madurez, debe tomarse en cuenta que todas las organizaciones logran su consolidación por sus buenas gestiones en cada de los departamentos de trabajo y el esfuerzo diario de sus labores.

### **Marco Teórico**

#### ***Norma ISO 21001, Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas***

La norma contribuye a las organizaciones educativas a identificar su servicio educativo orientado a brindar confianza a la comunidad educativa, la ISO 21001 cuenta con la estructura de alto nivel que converge con las normas ISO de sistemas de gestión. La mencionada norma brinda parámetros para alcanzar la satisfacción de las partes interesadas. De igual manera, se integra con facilidad con otras normas básicas para el funcionamiento de una organización, como es en gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, entre otras (Gómez, 2020).

La norma emplea un lenguaje dirigido a los profesionales de la educación, agrupando requerimientos particulares sobre los procesos educativos, los cuales abarcan el progreso de la malla curricular, proceso de admisión, métodos de evaluación, entre otros y colocándolos en el contexto particular de la actividad educativa. Adquiere una gran importancia la gestión del conocimiento porque los educadores, por medio del aporte e intercambio, y el empleo de recursos de aprendizaje, fomentaran la práctica educativa y en cuanto a la autoría de productos académicos, La norma involucra la comunicación como un elemento clave que va desde la admisión del estudiante y estará presente en todo el proceso educativo e incluirá las salvedades para dirigir la formación. Además, describirá en cada acción: en lo referente a los criterios y efectos de la valoración, los protocolos para tratar cualquier diferencia sobre los resultados.

Igualmente, la norma incluye una relación de ayuda y relación entre las partes interesadas, estudiantes, familias, docentes, tutores, proveedores, administración pública, mercado laboral, y otras que conserven vínculo a la comunidad educativa. Para ello, la ISO 21001 incluye el anexo informativo (D) con directrices para la comunicación asertiva entre las partes interesadas y ejemplos de métodos que pueden ser útiles para obtener su retroalimentación (Gómez, 2020).

Dado lo anterior, la ISO 21001 brinda un valor especial al talento humano que labora en la organización, como son los docentes y el personal de apoyo, quienes son fundamentales para la prestación del servicio, junto con el equipo administrativo y directivo. De igual modo, brinda reconocimiento a los voluntarios, personal en práctica, tutores, colaboradores de la organización y los proveedores externos cuando es el caso. Es entonces apropiado señalar a Gómez (2020), que es su artículo: ISO 21001, Herramientas De Gestión En El Sector Educativo, menciona: las competencias laborales del talento humano son claves para el éxito en el servicio educativo, por ende, los criterios de selección deben ser claros, transparentes y realizados dentro del ambiente para el desarrollo de la actividad, con especial vigilancia de los factores psicosociales. Adicionalmente, la evaluación debe ser con métodos objetivos enfocados al desempeño, vincularlos a la mejora del proceso educativo y realizar un continuo seguimiento a la satisfacción incluida la de los estudiantes.

La norma tiene un enfoque social, como lo describe la figura 5, que adopta parte de sus principios generales.

**Figura 5***Principios Generales de ISO 21001**Fuente.* Elaboración propia

En línea con los principios anteriores, siempre se deben tener en cuenta las necesidades de los estudiantes a nivel conductual, comunicativo, intelectual, físico o simplemente ambiental, y para ello la organización debe adaptar sus canales de comunicación para proporcionar conocimientos adaptativos y mejorar el currículo o condiciones para el uso de las instalaciones; para proporcionar efectivamente servicios de educación inclusiva. Los requisitos de hospitalidad también mencionan que todos los estudiantes deben ser tratados de manera inclusiva y justa; las actividades de evaluación deben realizarse de manera transparente, respetuosa y justa; y deben desarrollarse métodos para proteger los datos de los estudiantes y promover la adopción de un código de conducta para garantizar una adecuada Protocolo de conducta y antibullying.

Se concluye que desde la normalización internacional se diseñó un lineamiento a nivel de principios y requisitos totalmente contextualizado a la realidad actual de las organizaciones educativas. A continuación, se presenta un cuadro comparativo entre las normas de calidad ISO 9001 e ISO 21001.

**Tabla 1***Análisis Comparativo de las Normas*

<b>ISO19001: 2015</b>	<b>ISO 21001:2018</b>
4 Contexto de la organización	4 Contexto de la organización
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión para organizaciones educativas
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	4.4 Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE)
5 Liderazgo	5 Liderazgo
5.1 Liderazgo y compromiso	5.1 Liderazgo y compromiso
5.1.1 Generalidades	5.1.1 Generalidades
5.1.2 Enfoque al cliente	5.1.2 Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios
5.2 Política	5.2 Política
5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad	5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación
5.2.2 Comunicación de la política de la calidad	5.2.1 Desarrollo de la política
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	5.2.2 Comunicación de la política
	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.
6 Planificación	6 Planificación
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

---

6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.	6.2 Objetivos de la organización educativa y planificación para lograrlos
6.3 Planificación de los cambios	6.3 Planificación de los cambios
7 Apoyo	7 Apoyo
7.1 Recursos	7.1 Recursos
7.1.1 Generalidades	7.1.1 Generalidades
7.1.2 Personas	7.1.2 Personas
7.1.3 Infraestructura	7.1.3 Infraestructura
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos educativos
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
7.1.5.1 Generalidades	7.1.5.1 Generalidades
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones
7.1.6 Conocimientos de la organización	7.1.6 Conocimientos de la organización
7.2 Competencia	7.1.6.1 Generalidades
7.3 Toma de conciencia	7.1.6.2 Recursos de aprendizaje
7.4 Comunicación	7.2 Competencia
7.5 Información documentada	7.2.1 Generalidades
7.5.1 Generalidades	7.2.2 Requisitos adicionales para las necesidades especiales.
7.5.2 Creación y actualización	7.3 Toma de conciencia
7.5.3 Control de la información documentada	7.4 Comunicación
	7.4.1 Generalidades
	7.4.2 Propósitos de la comunicación
	7.4.3 Acuerdos de comunicación
	7.5 Información documentada
	7.5.1 Generalidades
	7.5.2 Creación y actualización
	7.5.3 Control de la información documentada
8 Operación	8 Operación

---

---

8.1 Planificación y control operacional	8.1 Planificación y control operacional
8.2 Requisitos para los productos y servicios	8.1.1 Generalidades
8.2.1 Comunicación con el cliente	8.1.2 Planificación operacional específica y control de productos y servicios educativos
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios.	8.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios	8.2 Requisitos para los productos y servicios educativos
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios	8.2.1 Comunicación de los requisitos para los productos y servicios educativos
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios.	8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos
8.3.1 Generalidades	8.2.3 Cambios en los requisitos para los productos y servicios educativos
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo	8.3.1 Generalidades
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo	8.3.2 Planificación de diseño y desarrollo
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles de diseño y desarrollo.
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	8.3.4.1 Generalidades
8.4.1 Generalidades.	8.3.4.2 Controles del diseño y desarrollo de productos y servicios educativos
8.4.2 Tipo y alcance del control	8.3.4.3 Controles del diseño y desarrollo del plan de estudios
8.4.3 Información para los proveedores externos	8.3.4.4 Controles de la evaluación sumativa del diseño y desarrollo
	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo
	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo

---

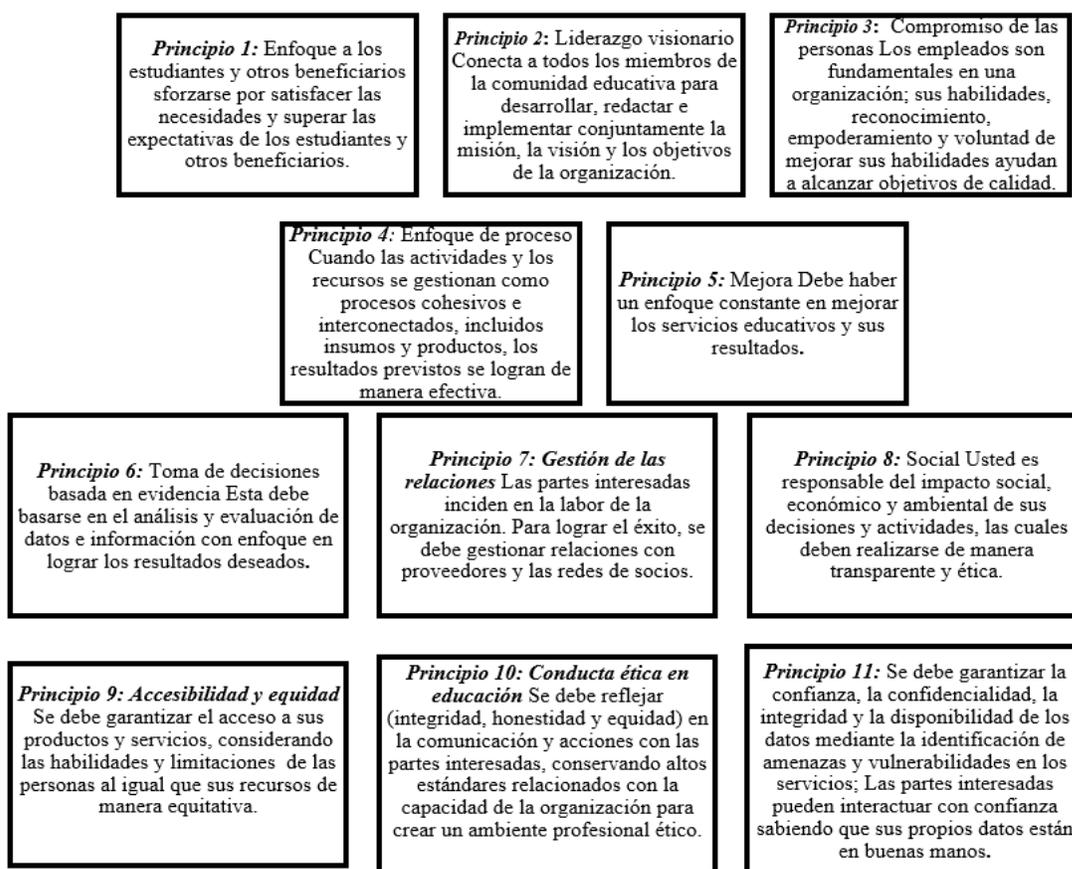
- 
- 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
- 8.4.1 Generalidades.
- 8.4.2 Tipo y alcance del control
- 8.4.3 Información para los proveedores externos
- 

*Fuente.* (Sánchez et al., 2021)

La base de ISO 21001:2018 es un conjunto de principios que incluye definiciones, como se muestra en la figura 6, orientación sobre cómo funcionan, beneficios significativos y acciones sugeridas. Los principios fundamentales sobre los que se construye la mencionada norma son:

### Figura 6

#### *Principios ISO 21001:2018*

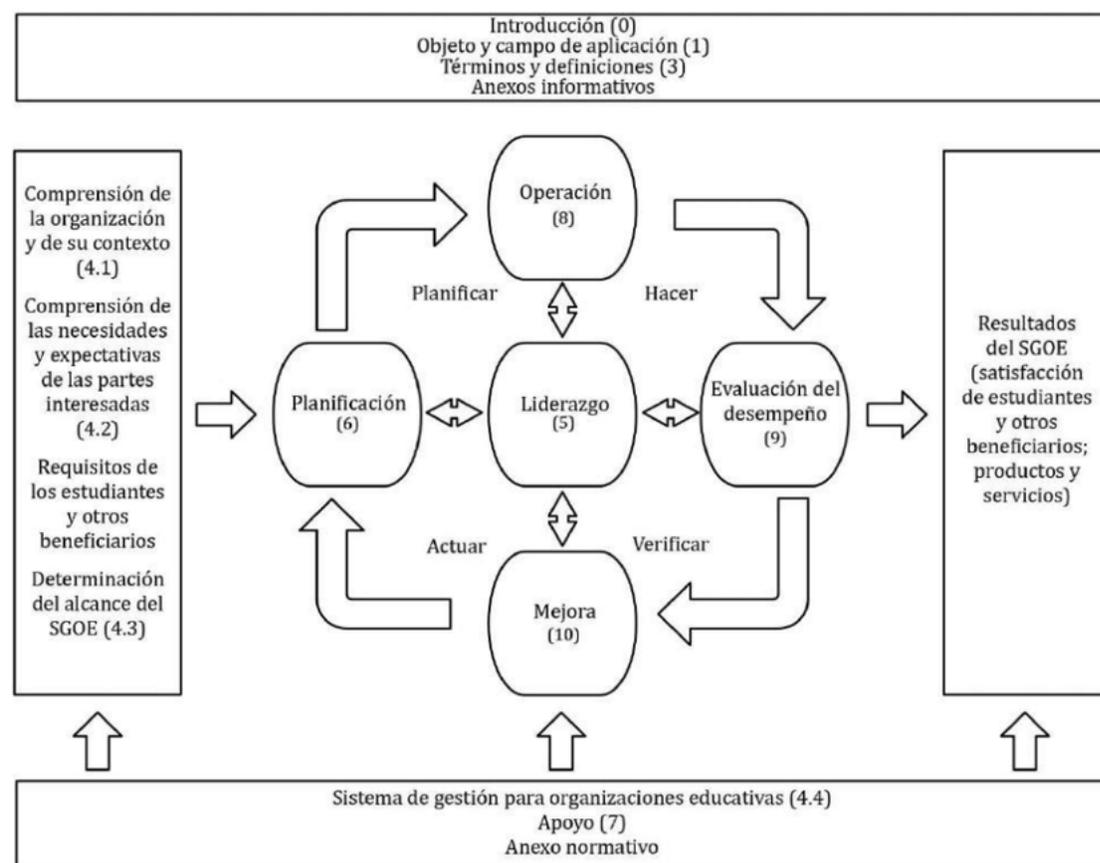


*Fuente.* Elaboración propia

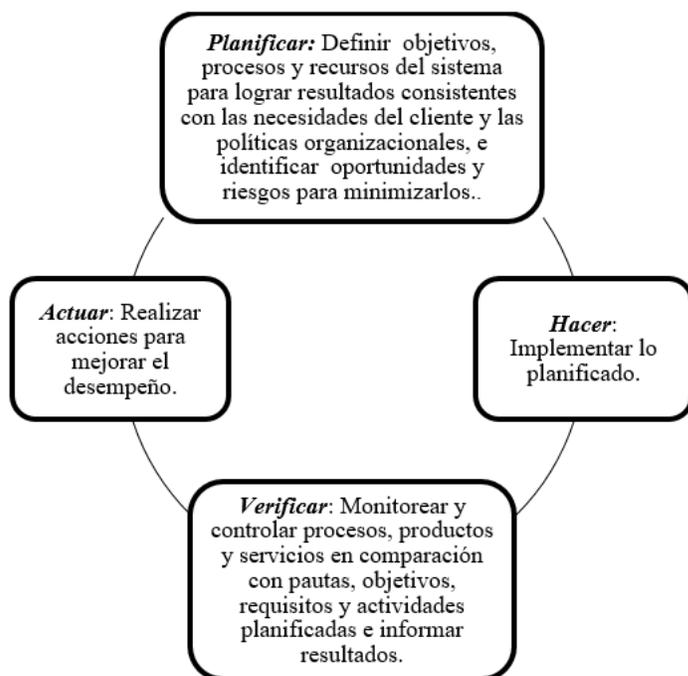
Según la Secretaría Central de ISO, (2018); el Ciclo Planificar –Hacer- Verificar –Actuar puede ser parte de todos los procesos y del sistema de gestión de calidad, así mismo se convierte en un modelo de gestión orientado a mejorar los procesos por medio de un eficiente control a nivel interno y externo de los procedimientos y actividades, registrando la información, minimizando los posibles errores y la toma de decisiones orientada a la mejora continua. El ciclo se encuentra representado en la figura 7.

**Figura 7**

*Ciclo Planificar –Hacer- Verificar –Actuar*

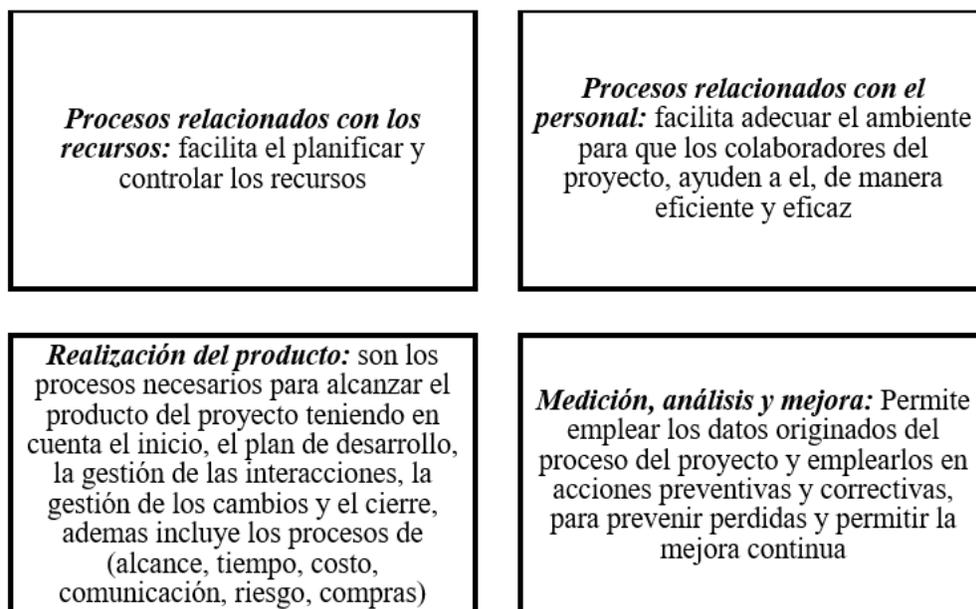


*Fuente.* (Secretaría Central de ISO, 2018)

**Figura 8***Acciones del Ciclo PHVA**Fuente.* Elaboración propia

***Norma ISO 10006, Sistema de Gestión de la Calidad, Directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos***

La norma se aplica a los diferentes tipos de proyectos y brinda una alternativa para estructurar y gerencia de manera asertiva los procesos de un proyecto. La norma establece una opción que permite seleccionar las etapas de ejecución de cada proyecto sin importar su área de desarrollo, los procesos que se identifican para estandarizar la norma se ilustran en la figura 9.

**Figura 9***Procesos Estandarizados de la Norma en Calidad de Proyectos*

*Fuente.* Elaboración propia

La Norma ISO 10006, cuenta con una serie de requisitos los cuales se describen en la lista de chequeo (Ver anexo 2), la aplicación de la mencionada permitirá reconocer cada proceso que se realiza en la ejecución de un proyecto, es de mencionar que la Corporación realiza varias de sus actividades por proyectos.

## **Marco Contextual**

### ***Corporación Paideia School, Vereda el Totumo de Ibagué***

Paideia School, ubicada en el corregimiento de Ibagué totumo y dedicada a la educación de estudiantes de preescolar, primaria y secundaria, con oficinas en la provincia del Tolima, es una institución de educación alternativa cuyo modelo educativo se basa en la enseñanza a los niños. Comprensión e inclusión de Reggio Emilia, ya que sus aulas atienden de manera coherente a estudiantes con capacidades diferentes y talentos excepcionales que desean tener éxito de manera efectiva y competitiva en el mercado interno.

Como institución educativa, ha logrado altas calificaciones tanto a nivel nacional como industrial para el desarrollo de programas ambientales y ahora busca dar forma a su sistema de calidad para lograr un reconocimiento competitivo con otras organizaciones que brindan servicios educativos acreditados. Por lo tanto, busca la calidad como una alternativa innovadora a la gestión de proyectos, requiriendo conocimientos académicos y disciplinarios que le permitan incidir en la realidad de la empresa a través de una serie de mejoras en el proceso; los clientes pueden conocer los servicios y productos a través de etapas relevantes, lo cual es calidad. De esta forma, los clientes de diferentes niveles se sentirán motivados por las actividades de la empresa.

La matriz DOFA es la herramienta de diagnóstico que usa la institución educativa para dar cuenta de la verdadera realidad que enfrenta la organización. Es con este tipo de trabajos que se abarcan proceso desde las diferentes áreas de trabajo de la empresa, de una manera lógica y organizada, dicha información se resume en las debilidades y fortalezas identificadas al interior de la Institución educativa y como oportunidades y amenazas si son aspectos externos y que influyen de manera positiva o negativa. (Colegio la Presentación Cartago, 2011).

En ese sentido, se señala que las fortalezas son todas aquellas capacidades y habilidades que la empresa ha adquirido, para fortalecer los objetivos institucionales, de ese modo, es que las debilidades los aspectos que impide dicho fortalecimiento de la empresa, obstaculizando su alcance nos dificultan su logro. Finalmente, se agrega que las oportunidades afectan a la corporación de una manera positiva, mientras las amenazas lo hacen de forma negativa.

Las gestiones que se consideraron son:

**Gestión Directiva.** Es la forma como la Corporación esta direccionada. Aquí se consideran las relaciones con el entorno, el gobierno escolar y la filosofía institucional.

**Gestión Administrativa.** comprende los procesos de apoyo a las diferentes gestiones, al igual que el soporte para la realización de las diferentes actividades operativas de la planta física, los recursos necesarios para las diferentes asignaciones y los servicios brindados, también el manejo del Talento Humano.

**Gestión académica.** responsable de los procesos curriculares, seguimiento académico y prácticas pedagógicas diversas. Considera las actividades que se deben realizar para que el estudiante aprenda y desarrolle las habilidades necesarias para su éxito personal, social y académico.

**Gestión de la Comunidad.** se encarga de las relaciones con la comunidad educativa a nivel interno y externo, así como de la participación en diferentes eventos y la convivencia institucional.

## Matriz DOFA Corporación Paideia School

**Tabla 2**

*Matriz DOFA Corporación Paideia School*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El compromiso y sentido de pertenencia por parte de los miembros de la comunidad educativa (directivos, administrativos, docentes, personal de apoyo).	El poco compromiso de un porcentaje de estudiantes para el mejoramiento académico.
El Reconocimiento y la trayectoria de la Corporación en la ciudad de Ibagué como institución educativa alternativa e inclusiva.	La falta de acompañamiento de algunos de los padres de familia para el alcance de logros.
La adecuación y ampliación de la planta Física, además, la adquisición de nuevos equipos tecnológicos.	La rotación constante de los docentes, por diversos motivos.
La estructuración académica y disciplinaria para fortalecer la comunidad estudiantil.	La metodología institucional no es asumida de manera homogénea por parte de los docentes.
La competencia educativa y el profesionalismo del personal docente.	Las instrucciones brindadas de manera autoritaria por los jefes inmediatos.
La dirección a cargo del sacerdote Diocesano como rector, acompañado de un Fray Dominicó como vicerrector.	La asignación de labores al equipo docente fuera del horario laboral asignado.
El énfasis realizado en el área de Inglés.	La falta de unidad de criterios entre el personal, para orientar, aplicar correctivos y brindar las directrices institucionales.
La participación y el reconocimiento del grupo: semillero de investigación en eventos nacionales e internacionales.	El mal manejo sobre el proceso del conducto regular y los canales de comunicación.
El liderazgo de los miembros del equipo administrativo y directivo y la planificación en	La falta de estandarización en la estructuración, ejecución y evaluación de los proyectos transversales.
	El incumplimiento de pagos por parte de padres de familia, en cuando a mensualidades y otros gastos.

---

equipo para la ejecución de las diferentes actividades.	La inasistencia por parte de algunos padres de familia a las reuniones convocadas por parte del colegio.
Los medios de comunicación empleados por la Corporación.	El no diligenciamiento de las encuestas de satisfacción del servicio educativo y otras, por parte de padres de familia.
La buena administración y organización que ha tenido la Corporación.	La exigencia en el aprendizaje de las diferentes asignaturas orientadas en la Corporación.
El cumplimiento de metas y propósitos trazados por la institución en cuanto a la calidad de la educación alternativa y en sus modelos pedagógicos.	La falta de personal especializado en el manejo de estudiantes con habilidades diversas y con necesidades educativas especiales.
El número de estudiantes por curso que permite la educación personalizada.	La falta de compromiso por el diligenciamiento de documentación por parte de los miembros de la comunidad educativa.
Los procesos de ruta de atención, accionada para los padres de familia y cuidadores.	El bajo impacto en la implementación de estrategias para mejorar la ejecución de los proyectos transversales obligatorios y de síntesis.
El cumplimiento de los programas establecidos por el MEN.	
Esmero y dedicación con que se realizan las actividades y los eventos institucionales.	
Los aprendizajes que alcanzan los niños de habilidades diversas, debido a la estructuración del PIAR.	
La planta física campestre, que facilita los procesos pedagógicos de los docentes.	

### **AMENAZAS**

La crisis económica que ha reducido los ingresos familiares.

La oferta educativa del sector oficial. (gratuidad) y de otros colegios privados de menor costo.

La disminución del número de estudiantes.

### **OPORTUNIDADES**

La proyección de la Corporación a participar en las actividades desarrolladas por otras entidades, que le permiten alcanzar el reconocimiento.

El reconocimiento que tiene la institución por participación y premios obtenidos en eventos de

---

La cultura del no pago de las pensiones por parte de algunos padres de familia.	ciencia a nivel regional, nacional e internacional con su semillero de investigación.
La cultura permisiva y light proveniente de la escuela paralela.	El buen nombre que tiene la Corporación por la educación alternativa e inclusiva.
El poco interés de algunos padres de familia.	La acogida brindada por la Corporación a los nuevos estudiantes.
El exceso de libertad ofrecido a los adolescentes y el impacto de la sociedad de consumo.	La ubicación campestre de la Corporación y sus espacios (capilla, sala sistemas- robótica, laboratorios canchas sintética y múltiple).
El mal uso de las redes sociales por parte de la comunidad estudiantil	El contar con padres de familia de distintas profesiones.
El poco personal docente capacitado en ciertas áreas académicas.	El reconocimiento que ha logrado la corporación a nivel departamental y municipal.
Las nuevas exigencias normativas en educación y la atención de niñas- niña, joven y adolescente.	Las invitaciones hacia la corporación para participar en diferentes eventos culturales, deportivos y religiosos.
La indisposición, y frecuencias de comentarios negativos de algunos padres de familia, sobre los asuntos relacionados con las generalidades de la Corporación y su modelo educativo.	La implementación del área inglés como énfasis. La necesidad de incluir en las aulas educativas a estudiantes con habilidades diversas.

---

*Fuente.* Elaboración propia

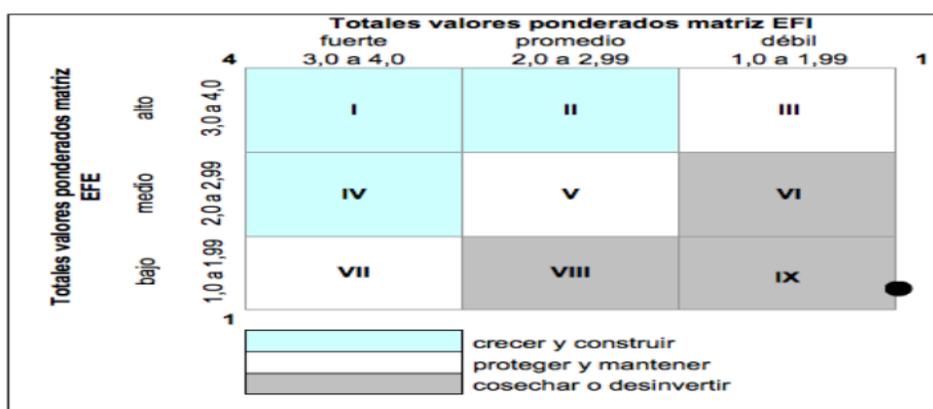
**Principales Factores Externos (EFE).** La base de esta clasificación matricial es la efectividad de las estrategias implementadas por la empresa, mientras que los juicios de valor se basan en el sector entorno a la institución educativa, es decir, la institución, tanto primaria como secundaria, en cuanto a las amenazas y oportunidades se pueden clasificar del 1 al 4 e independientemente del número que se genere para las oportunidades y amenazas discutidas en la matriz EFE, el valor más alto posible para la empresa es 4.0 y el valor más bajo posible es 1,0. (David, 2003, p. 111) citado por (Medrano, 2021).

Un puntaje de valor total ponderado de 4.0 indica que la empresa responde de manera decisiva a las oportunidades y amenazas que presenta el sector empresarial; y una puntuación total de 1,0 significa que las estrategias de la empresa no están dirigidas a explotar las oportunidades de la industria ni a evitar amenazas externas.

**Factores Internos Clave (EFI).** El valor dado en esta matriz de evaluación refleja su importancia y nivel de éxito, por lo que los factores más efectivos deben recibir los valores más altos, por lo que las fortalezas deben recibir una puntuación de cuatro o tres. Las debilidades, deberían recibir una puntuación de uno o dos. Cada factor se califica de uno a cuatro para indicar si el factor representa una debilidad importante (puntuación uno), una debilidad menor (puntuación dos), una fortaleza menor (puntuación tres) o una fortaleza mayor. (calificación cuatro), las calificaciones se basan en instituciones, mientras que las calificaciones son específicas de la industria a la que pertenece la empresa. (Medrano, 2021).

### Figura 10

*Estrategias de gestión de calidad según cuadrantes matriz EFE – EFI*



*Fuente.* (Medrano, 2021)

Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de 5 a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0 o 100%. (David, 2003, p. 150) Citado por (Congreso de la República de Colombia, 1994).

**Matriz EFE****Tabla 3***Matriz EFE Corporación Paideia School*

<b>Factores externos clave</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
La proyección de la Corporación a participar en las actividades desarrolladas por otras entidades (oficiales y privadas), que le permiten alcanzar el reconocimiento.	0.5	4	0,2
El reconocimiento que tiene la institución por participación y premios obtenidos en eventos de ciencia a nivel regional, nacional e internacional con su semillero de investigación.	0.5	3	0,15
El buen nombre que tiene la Corporación en educación alternativa e inclusiva.	0.2	4	0,08
La acogida brindada por la Corporación a los nuevos estudiantes.	0.5	4	0,2
La ubicación campestre de la Corporación y sus espacios (capilla, sala sistemas- robótica, laboratorios canchas sintética y múltiple).	0.2	3	0,06

El contar con padres de familia de distintas profesiones.	0.5	3	0,15
El reconocimiento a nivel departamental y municipal.	0.4	3	0,12
Las invitaciones que le hacen a la corporación para participar en diferentes eventos culturales, deportivos y religiosos.	0.5	4	0,2
La implementación del inglés como énfasis.	0.3	4	0,12
La necesidad del medio de incluir en las aulas educativas a estudiantes de habilidades diversas y formar niños-niñas, jóvenes, adolescentes éticos, críticos y propositivos.	0.8	4	0,32
La buena comunicación con los entes educativos privados y públicos por parte del rector y el grupo de corporación.	0.5	3	0,15
El estrato medio y alto de los hogares.	1.0	3	0,3
<b>TOTAL</b>			<b>2</b>
<b>Amenazas</b>			
La crisis económica que ha reducido los ingresos familiares.	0.5	4	0,15
La oferta educativa del sector oficial. (gratuidad) y de otros colegios privados de menor costo.	0.5	3	0,16
La disminución del número de estudiantes.	0.8	2	0,2

La cultura del no pago de las pensiones por parte de algunos padres de familia.	0.5	4	0,32
La cultura permisiva y light proveniente de la escuela paralela.	0.8	4	0,15
El poco interés de algunos padres de familia.	0.5	3	0,18
El exceso de libertad ofrecido a los adolescentes y el impacto de la sociedad de consumo.	0.6	3	0,2
El mal uso de las redes sociales por parte de la comunidad estudiantil	0.5	4	0,28
El poco personal docente capacitado en ciertas áreas académicas.	0.7	4	0,08
Las nuevas exigencias normativas en educación y la atención de niñas-niña, joven y adolescente.	0.2	4	0,2
La indisposición y frecuencias de comentarios negativos de algunos padres de familia, sobre los asuntos relacionados con las generalidades de la Corporación y su modelo educativo.	0.5	4	0,2
<b>TOTAL</b>			<b>2,12</b>

---

*Fuente.* Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Matriz EFE, el total en cuanto a oportunidades y amenazas de la Corporación Paideia School, los porcentajes se encuentran entre 2 y 2.12, lo que nos deja apreciar que se encuentran en un nivel donde no es muy alto sus oportunidades, pero tampoco lo es sus amenazas, en su lugar indican que la empresa debe asumir con alta responsabilidad el

sistema de gestión de calidad para lograr mejorar estos valores y dar cuenta de la reducción de amenazas y así potencializarían de oportunidades.

**Matriz EFI****Tabla 4**

Matriz EFI Corporación Paideia School

<b>Factores internos clave</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas internas</b>			
El compromiso y sentido de pertenencia por parte de los miembros de la comunidad educativa (directivos, administrativos, docentes, personal de apoyo).	0.05	4	0,2
El Reconocimiento y la trayectoria de la Corporación en la ciudad de Ibagué como institución educativa alternativa e inclusiva.	0.02	3	0,06
La adecuación y ampliación de la planta Física, además, la adquisición de nuevos equipos tecnológicos.	0.07	4	0,28
La estructuración académica y disciplinaria para fortalecer la comunidad estudiantil.	0.05	3	0,15
La competencia educativa y el profesionalismo del personal docente.	0.05	3	0,15
La dirección a cargo del sacerdote Diocesano como rector, acompañado de un Fray Dominico como vicerrector.	0.07	4	0,28

El énfasis realizado en el área de Inglés.	0.2	3	0,06
La participación y el reconocimiento del grupo: semillero de investigación en eventos nacionales e internacionales.	0.05	4	0,2
El liderazgo de los miembros del equipo administrativo y directivo y la planificación en equipo para la ejecución de las diferentes actividades.	0.05	4	0,2
Los medios de comunicación empleados por la Corporación.	0.05	4	0,2
La buena administración y organización que ha tenido la Corporación.	0.05	4	0,2
El cumplimiento de metas y propósitos trazados por la institución en cuanto a la calidad de la educación alternativa y en sus modelos pedagógicos.	0.05	4	0,2
El número de estudiantes por curso que permite la educación personalizada.	0.03	3	0,09
Los procesos de ruta de atención, accionada para los padres de familia y cuidadores.	0.05	4	0,2
El cumplimiento de los programas establecidos por el MEN.	0.06	4	0,24

Esmero y dedicación con que se realizan las actividades y los eventos institucionales.	0.05	3	0,15
Los aprendizajes que alcanzan los niños de habilidades diversas, debido a la estructuración del PIAR.	0.06	4	0,24
La planta física campestre, que facilita los procesos pedagógicos de los docentes.	0.09	4	0,36
<b>TOTAL</b>			<b>3,46</b>

#### **Debilidades internas**

El poco compromiso de un porcentaje de estudiantes para el mejoramiento académico.	0.05	2	0,1
La falta de acompañamiento de algunos de los padres de familia para el alcance de logros.	0.08	2	0,16
La rotación constante de los docentes, por diversos motivos.	0.03	1	0,03
La metodología institucional no es asumida de manera homogénea por parte de los docentes.	0.05	2	0,1
Las instrucciones brindadas de manera autoritaria por los jefes inmediatos.	0.05	2	0,1

La asignación de labores al equipo docente fuera del horario laboral asignado.	0.03	1	0,05
La falta de unidad de criterios entre el personal, para orientar, aplicar correctivos y brindar las directrices institucionales.	0.08	2	0,16
El mal manejo sobre el proceso del conducto regular y los canales de comunicación.	0.05	2	0,1
La falta de estandarización en la estructuración, ejecución y evaluación de los proyectos transversales.	0.05	2	0,1
El incumplimiento de pagos por parte de padres de familia, en cuando a mensualidades y otros gastos.	0.05	2	0,1
La inasistencia por parte de algunos padres de familia a las reuniones convocadas por parte del colegio.	0.05	2	0,1
El no diligenciamiento de las encuestas de satisfacción del servicio educativo y otras, por parte de padres de familia.	0.05	2	0,1
La exigencia en el aprendizaje de las diferentes asignaturas orientadas en la Corporación.	0.07	1	0,07
La falta de personal especializado en el manejo de estudiantes con	0.05	2	0,1

habilidades diversas y con necesidades educativas especiales.			
La falta de compromiso por el diligenciamiento de documentación por parte de los miembros de la comunidad educativa.	0.04	1	0,04
El bajo impacto en la implementación de estrategias para mejorar la ejecución de los proyectos transversales obligatorios y de síntesis.	0.05	2	0,1
<b>TOTAL</b>			<b>1,51</b>

---

*Fuente.* Elaboración propia

En cuanto a la matriz EFI, se puede decir que, en cuanto a fortalezas, la empresa ha hecho un trabajo de desarrollo importante, este ha alcanzado un total de 3,46, lo cual indica que está a poco porcentaje de obtener la máxima calificación, de tal forma, este valor refleja la correcta gestión realizada por directivos, administrativos, docentes y toda la comunidad educativa, para mantener la institución bien ubicada en el mercado escolar de la ciudad. Por otro lado, las debilidades representan el 1.51 del porcentaje, aunque se piense sea un porcentaje bajo, es de considerar el valor para sobre este trabajar y disminuirlo aún más.

## **Plan Estratégico**

Para la implementación del sistema se tendrá en cuenta por parte de los directivos y administrativos como punto de partida la: misión, visión, valores, objetivos estratégicos y organigrama institucional.

### **Misión**

Somos un campus de aprendizaje que forma estudiantes competentes en la virtud; logrando un ser íntegro con orientación espiritual en un ambiente natural, educando personas felices para la sociedad y la conservación del medio ambiente.

### **Visión**

Para el año 2025 ser reconocidos a nivel nacional e internacional como un modelo educativo innovador que fomenta el bienestar colectivo e individual que involucre de forma activa a toda la comunidad educativa para garantizar la trascendencia e impacto en la sociedad.

### **Principios Institucionales**

#### ***Singularidad***

Cada alumno encuentra y forja su propia identidad, volviéndola única y especial según sus habilidades, virtudes e interacción con el entorno.

#### ***Solidaridad***

Capacidad para comprender y valorar los procesos de comunicación interpersonal basados en la convivencia con respeto, capacidad de servicio e interés por los demás.

#### ***Autonomía***

La capacidad de actuar de forma independiente y según criterios propios. Un ejercicio que esperamos realizar de forma responsable, independiente, crítica, analítica y positiva.

### ***Trascendencia***

Crear y realizar un proyecto de vida centrado en Dios, principio y fin de todas las cosas. Permite que el individuo, su familia y la comunidad en la que interactúa se desarrollen plenamente.

### ***Fe***

Sabemos que tenemos que trabajar duro para que nuestra institución se fortalezca y reconozca la presencia de Dios a través de la fe en su labor académica y pastoral, y podamos disfrutar del gozo y la armonía que Él nos brinda. Es por eso que somos una institución educativa católica confesional que entiende la espiritualidad como una búsqueda de trascendencia, que se expresa en el reconocimiento y vivencia de la fe, la esperanza y una actitud de servicio.

La Corporación educativa cuenta con un organigrama que permite visualizar el liderazgo de sus funcionarios administrativos y directivos, junto con los demás colaboradores que hacen parte de la misma, lo que facilitara su participación y contribución a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, como se evidencia en la figura 11.

Figura 11

Organigrama Corporación Paideia School



*Fuente.* Directivos Corporación Paideia School.

### **Inventario de Procesos de la Corporación Paideia School, para la Implementación del S.G.C.O.E.**

El equipo designado para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, después de varias reuniones de directivos, administrativos y otros colaboradores y teniendo en cuenta los requerimientos de la Norma ISO, realizaron el siguiente inventario de procesos.

**Tabla 5***Inventario de Procesos para el S.G.C.*

<b>PROCESO</b>	<b>ACCIÓN</b>
Direccionamiento estratégico	Establecer metas y estandarizar el crecimiento Aprobación de programas y políticas institucionales Dar cumplimiento a la normativa pertinente
Administrativos	Administración de infraestructura Administración del restaurante escolar Mantenimiento de planta y equipo Matriculas Inventarios
Financieros	Recaudo de servicios educativos y complementarios Gestión de cartera Pago de nómina y proveedores Pago de servicios públicos e impuestos Contabilidad Cumplimiento de requisitos tributarios Elaboración del presupuesto Ejecución del presupuesto
Apoyo administrativo	Recursos físicos Adquisición de bienes y servicios Proceso para contratistas Proceso de protección de información y tecnología Proceso para la Gestión documental
Mercadeo	Posicionamiento de la institución en el mercado Estadísticas de deserción y necesidad de admisiones año por año Uso de herramientas de comunicación Admisiones Encuestas de satisfacción cliente interno y externo

	Estrategias de mercado
	Estrategia publicitaria
	Seguimiento de egresados
	Deserción escolar
Calidad	Codificación y estructura documental de la institución
	Revisión de cambios y creación de nuevos procesos y procedimientos
Talento humano	Selección de personal
	Contratación
	Inducción y reinducción
	Nomina
	Disciplinario
	Evaluación de desempeño
	Capacitación y formación
	Gestión documental
Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo	Verificación de contratación bajo la normatividad
	Bienestar laboral
	Plan de emergencias y simulacros
	Control de ingreso a contratistas y cumplimiento
	Seguimiento a los comités de convivencia y copasso
	Control de residuos
	Atención a accidentes de trabajo
	Investigación de accidentes
Misionales	Diseño curricular
	Planeación de clases
	Acuerdo pedagógico
	Evaluación y promoción
	Adaptación curricular para inclusión
	Aplicación de pruebas del estado
	Informes valorativos

	Refuerzo y superación de metas
	Flexibilidad curricular
	“proyectos transversales”
Investigación	Línea de investigación (Dirección estratégica)
	Participación en semilleros
	Participación en programas de investigación local, nacional, internacional
Proyección social y proyectos de vida	Asignación de proyecto
	Cambio de proyecto
	Creación de un proyecto nuevo
(Por crear)	Calificación o valoración de los proyectos
Apoyo misional – bienestar	Ausentismo escolar
	Permisos de salida
	Resolución de conflictos
Comunitario	Promoción y prevención
	Procesos disciplinarios “Rutas”
	Atención a padres de familia
	Atención enfermería y seguimiento
	Seguimiento nutricional
	Hábitos saludables
Sico orientación e inclusión	Adaptación de los niños del programa de inclusión
	Remisiones de psicología de docentes
	Acompañamiento de padres de familia y estudiante
	Remisiones externas
	Comité de apoyo interdisciplinar
	Directrices para solicitud y seguimiento de tutores
	Promoción y prevención de riesgo psicosocial

Pastoral	Convocatoria para participación
	Comunidades pastorales
	Catequesis
	Salidas sociales e impacto a la comunidad
	Programación actos litúrgicos

---

---

*Fuente.* Equipo calidad Corporación Paideia School

En la tabla 6 se aprecia el listado de procesos iniciales para la implantación del sistema y la codificación que tendrán por siglas.

**Tabla 6***Procesos y Siglas*

<b>Proceso</b>	
<b>Nombre</b>	<b>SIGLA</b>
Procesos estratégicos	
gestión directiva	PE-DI
gestión de administrativa y financiera	PE-AF
gestión de mercadeo y comunicaciones	PE-MC
direccionamiento estratégico	PE-DE
Procesos de apoyo administrativo	
Subproceso de recursos físicos	PE-AF-RF
Subproceso adquisición de bienes y servicios	PE-AF-BS
Subproceso para contratistas	PE-AF-CT
Proceso protección de información y tecnología	PE-PIT
Gestión documental y secretaria general	PE-DSG
Procesos de evaluación	
Gestión de calidad	PEV-CA
Gestión de talento humano	PEV-TH
Gestión de seguridad y salud en el trabajo	PEV-SST
Procesos misionales	
Formación	PMI-FOR
Investigación	PPMI-INV
Proyección social y proyectos de vida	PMI-PSO
procesos de apoyo misional	
Proceso bienestar comunitario	PAM-BCOM
Proceso bienestar – psicorientación e inclusión educativa	PAM-PSI
Proceso bienestar- pastoral	PAM-PAST

*Fuente.* Equipo calidad Corporación Paideia School

El grupo de calidad de la Corporación, en el liderazgo de su coordinadora, directivos y administrativos, establecieron unas fases para el proceso de implantación de la Norma ISO como es el diagnóstico inicial que permite conocer el funcionamiento de la Corporación y la planificación del sistema, la elaboración de la documentación, la implantación que es la puesta en marcha del sistema, la auditoría interna para observar las posibles desviaciones, y la auditoría externa para la certificación, la cual se hace en dos fases y por la entidad certificadora acreditada, como se muestra en la figura 12.

**Figura 12**

*Fases Implantación S.G.C.*

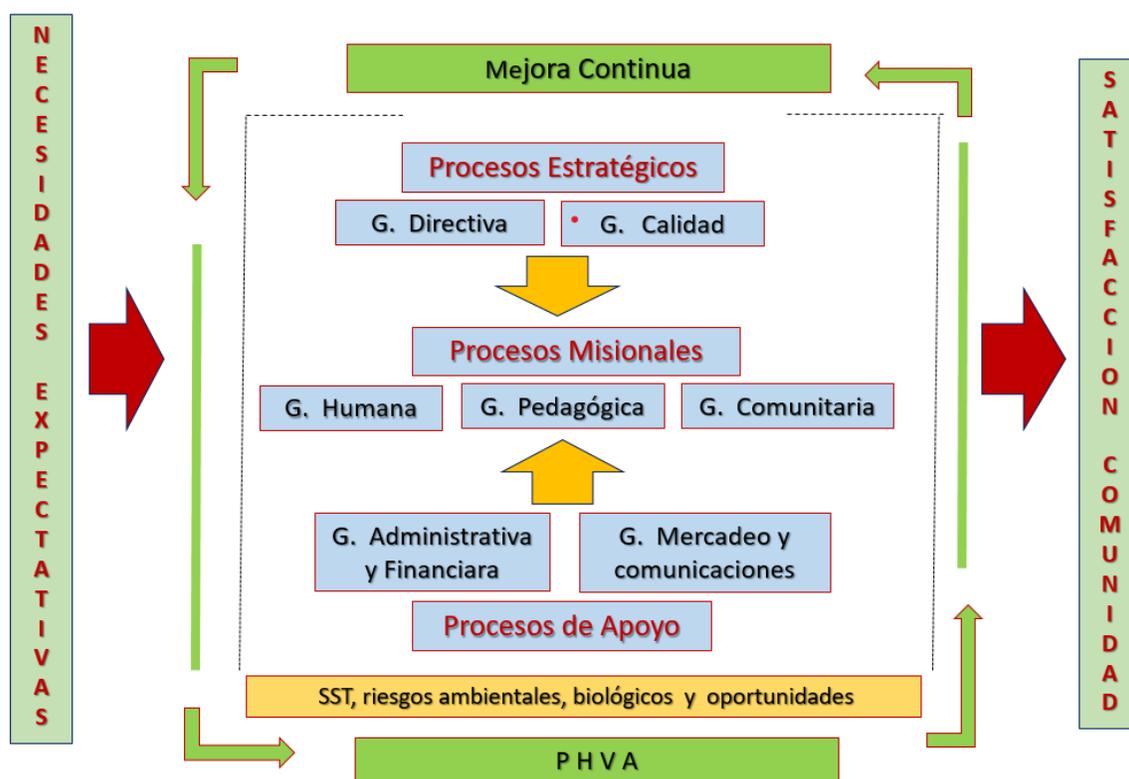


*Fuente.* Equipo de calidad y otros Corporación Paideia School

Toda organización consta de muchas actividades que son necesarias para el correcto funcionamiento de las empresas, tanto interna como externamente (mapa de procesos). Estas funciones suelen dividirse en bloques según el fin que se pretende conseguir. En otras palabras, las empresas tienen un conjunto coordinado de actividades para llevar a cabo un proceso, y este proceso lo completan otras para producir sus propios productos y servicios. El equipo de calidad creó un mapa de procesos para organizar los grupos a los que pertenece como se muestra en la figura 13.

**Figura 13**

*Mapa de Procesos*



*Fuente.* Corporación Paideia School

El mapa de procesos de la Corporación ha organizado sus procesos en estratégicos que abarcan la gestión directiva y la gestión de calidad y cada una de sus acciones, los procesos misionales incluyen la gestión humana, la gestión pedagógica y la gestión comunitaria con sus actividades, y los procesos de apoyo contienen la gestión de mercadeo, comunicaciones y la gestión administrativa y financiera con su conjunto de acciones, todo orientado a la mejora continua para suplir las necesidades y satisfacer los requerimientos de los clientes.

## **Metodología**

En este proyecto de implementación es necesario realizar un diagnóstico del estado actual de los distintos procesos de la Corporación Paideia, comprobando los requisitos de la norma ISO 21001:2018. Además, se deben aplicar herramientas de diagnóstico y sus instrucciones para lograr resultados positivos y negativos en los procesos de las instituciones educativas, y con ello la oportunidad de construir diversos indicadores y aplicar herramientas estadísticas de control de calidad, para conocer las debilidades o fortalezas de la organización en sus avances, que contribuyan al logro de las metas trazadas del emprendimiento educativo, y así proponer un plan de acción para mejorar los procesos que lo requieran y finalmente demostrar la calidad del proceso de gestión de proyectos.

### **Enfoque**

Como herramienta para llevar a cabo este plan, se realizará un análisis cualitativo que permitirá dividir al grupo para poder comprender la situación de la implementación de las normas ISO 9001 e ISO 21001 en el sistema de la institución educativa, en este caso, respecto a la corporación Paideia School.

### **Tipo de Investigación**

El método de investigación que se llevará a cabo en este estudio es aplicado, de acuerdo a su propósito, ya que busca utilizar diferentes comprensiones y diferentes conocimientos en la planificación del control de calidad, con el objetivo de desarrollar estrategias para su implementación de la misma en la Corporación Paideia School.

## **Diseño de Investigación**

Al ser un proceso investigativo de tipo No Experimental Transversal – Causal,) consideran no experimental debido a que los datos objeto de estudio no fueron manipulados deliberadamente, fueron seleccionados para análisis aquellos observados en su ambiente natural, y es considerada transversal por que los datos pertenecen a un momento único y no son parte de un periodo de tiempo, además brinda una explicación al origen del fenómeno. (Hernández *et al.*, 2014). Es bueno mencionar que este arreglo es de investigación e investigación, que trata sobre el estado actual de la empresa y el compromiso con la implementación del sistema de calidad que aborda el diagnóstico. realizado por el equipo de calidad de la mencionada empresa, la interpretación de la norma y la propuesta de implementación.

## **Alcance**

Este estudio tiene un alcance descriptivo-explicativo ya que Hernández *et al.*, (2014) mirando los aspectos del tema de gestión de la calidad donde se hace el análisis para diagnosticar la norma, la organización formadora propone su implementación; Este tipo de alcance intenta explicar cómo es el evento en la realidad. Por tanto, descriptivo, porque el propósito de este documento es proponer la estructura de un sistema de gestión que promueva la calidad de la formación en una empresa. La investigación descriptiva tiene como objetivo especificar perfiles de personas, grupos, comunidades, características, procesos, características y otros fenómenos analizados. Lo anterior sólo significa que el propósito de este tipo de investigaciones, de forma independiente o colectiva, es recopilar información sobre los conceptos de las variables con las que se relacionan, es decir, no pretenden mostrar cómo se relacionan entre sí (Hernández *et al.*, 2014).

Explicativo, porque el proyecto pretende describir los fenómenos y como impactara el diseño de un Sistema de Gestión en la mejora la Calidad Educativa para la Corporación. Este tipo de estudios trascienden la descripción de conceptos o fenómenos y la relación entre conceptos; por ende, están orientados a responder por los fenómenos físicos o sociales y por las causas de los mismos. La pretensión es explicar por qué sucede un fenómeno y en qué condiciones se realiza, o por qué se relacionan sus variables (Hernández *et al.*, 2010).

### **Población**

La población está constituida por todos los miembros de la comunidad educativa como son los directivos, administrativos, docentes de planta, docentes con contratación por horas, estudiantes, trabajadores de apoyo u operativos, aprendices y practicantes vinculados a los procesos de la Corporación.

### **Selección de la Muestra**

El muestreo cualitativo se utiliza para tener en cuenta la disponibilidad relativa del tema para el área de investigación. Un ejemplo de imposibilidad es el de unos pocos miembros del equipo de calidad, quienes suministraron la información sobre las etapas de implantación del sistema, diagnóstico de procesos y siglas asignadas a los mismos.

En el muestreo no probabilístico la muestra no es aleatoria. Entre los distintos tipos de muestreo no probabilístico, existe la selección de expertos, que también se denomina muestreo por juicio. Es un método utilizado por expertos para seleccionar representantes o especies, unidades o muestras, según el experto (Pimienta, 2000). En ejemplos no probabilísticos, la elección de los objetos no se basa en la probabilidad, sino en razones ligadas a las características de la investigación o a los objetivos del investigador (Hernández *et al.*, otros, 2014).

En el presente caso se seleccionó la muestra debido a la existencia de un equipo de calidad para la implantación y son ellos quienes a su vez han realizado el diagnóstico de los procesos y acciones con las cuales cuentan para la implementación del sistema. El equipo de calidad está conformado por: una coordinadora directiva, cuatro coordinadores académico, convivencia, proyectos e inglés y una docente que tiene el liderazgo directivo en las diversas actividades que emprende la Corporación, este equipo a su vez cuenta con el apoyo de los demás miembros de la administración y dirección de la organización educativa que son: la administradora, el secretario académico, la psico-orientadora, el vicerrector, el rector, el coordinador de comunicaciones y el coordinador de talento humano. Es de mencionar que la información empleada en el presente fue suministrada por uno de los miembros del equipo y hace parte del diagnóstico (procesos, acciones y siglas) realizado por el mencionado grupo y que aún se encuentra en revisión, la demás información empleada ha sido divulgada a los miembros que laboran para la Corporación.

(La implantación proporciona las herramientas para mejorar y fortalecer los procesos vinculados al cumplimiento de los requisitos de calidad y es la denominación dada por el equipo designado de funcionarios para su gestión y ejecución)

### **Técnicas e Instrumentos**

Documentación: Al inicio del presente se busca hacer una descripción de todas las operaciones de la Corporación, determinadas por el equipo de calidad para luego proceder con el registro de la información, por ende, en el presente se recolectó información sobre el Sistema de Gestión de acuerdo a la Norma ISO 21001:2018, con esto se logró obtener datos referidos a los procesos con los que cuenta la Corporación.

Observación: se utiliza una técnica de observación cualitativa (Hernández *et al.*, 2014), nos dicen que “No es sólo contemplación (“Sentarse a mirar el mundo y tomar notas”); implica participar en situaciones sociales y mantenerse activo el papel y reflexión igualmente constante. Estar atento a los acontecimientos y las interacciones, a los detalles y los acontecimientos.” (Rayo y Uruncuy, 2021). Esto se ejecutará simultáneamente con los documentos de respaldo de esta propuesta.

De tal manera, la obtención de la información se realizará por medio de la entrevista a algunos miembros del grupo de gestión, con el fin de obtener información importante sobre el tema de estudio, por medio de las respuestas verbales y facilitación de documentación sobre las condiciones actuales ya gestionadas e identificadas por el equipo de calidad.

En este estudio es de clave importancia el diagnóstico de la organización, por ello es importante establecer las bases del sistema de gestión que maneja la Corporación Paideia, donde se puede apreciar que los procesos están documentados con información anónima de la organización responsable de la implementación del sistema, cabe señalar que lo anterior es el punto de partida para proponer la estructura del sistema de gestión. Al monitorear este proyecto, podemos observar cómo se desarrollan las acciones dentro del grupo.

## **Resultados y Discusión**

La Corporación Paideia School cuenta con la estructura organizacional y algunos procesos identificados, codificados y documentados con sus respectivas acciones (ver tabla 2 y 3), en cuanto a los demás procesos que implementan, la organización intenta organizarlos, pero tienen deficiencias en el funcionamiento conjunto de todos los procesos y el conocimiento de los directivos responsables.

La organización quiere invertir en un sistema de gestión de calidad para organizaciones educativas, uno de cuyos objetivos es estandarizar sus procesos según la norma ISO 21001, para lo cual ha sido designado uno de sus coordinadores, que tiene experiencia previa en certificación educativa en ISO 9001, el funcionario mencionado anteriormente cuenta con el apoyo de otros miembros de la comunidad (maestros) para que esto suceda. Así, en la Tabla 3 se muestra el resultado de los diagnósticos realizados por el equipo de calidad sobre sus procesos, que forman parte del cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 21001:2018, obtenidos a partir de la información proporcionada por un miembro de la institución al equipo mencionado para que podamos detallar el avance de implementación del estándar. Se realizará la implementación de la norma ISO 21001:2018, que incluye 44 conceptos, de los cuales 31 corresponden a los de la norma ISO 9001:2015, que cubre los requisitos de gestión de cualquier tipo de organización. Las otras son teorías relacionadas específicamente con los procesos operativos de las instituciones educativas.

El proceso de implementación incluye seguir pautas de procedimiento; considerando las normas ISO 9001:2015 y 21001:2018; La entrada consta de la información recopilada y los requisitos de la norma; El proceso se realiza a través de la definición del estándar en función de la situación de la Empresa y el resultado del plan de implementación mostrado en este plan.

Los requisitos de la norma deben contar con un equipo directivo para su implementación. La traducción tiene como objetivo comprender la organización y su entorno, de acuerdo con los estándares internacionales. En el caso de la EO enfocada al proceso de enseñanza y aprendizaje, comprender el contexto requiere identificar los factores que contribuyen a la capacidad de alcanzar sus objetivos, ya sea el contenido como valores, cultura, principios, políticas, conocimientos; o factores externos, como entornos legales, tecnológicos, sociales, culturales y económicos. (González, 2022).

El proceso de implementación se basa en FODA, aplicando el proceso de madurez organizacional y aplicando listas de verificación para identificar los requisitos organizacionales que requieren la implementación de herramientas utilizables. Este requisito implica crear una matriz de actores relacionados con sus necesidades y expectativas

En cuanto a la Norma 10006 Sistema de Gestión de la Calidad, directrices para la Gestión de la Calidad en los Proyectos, la Corporación educativa dentro de sus diferentes actividades educativas desarrolla diferentes proyectos como son los transversales, los de síntesis de nodo y otras de sus aspiraciones es poder gestionar proyectos con entes externos para desarrollar diferentes actividades de extensión comunitaria y que sean de beneficio para la comunidad educativa y aledaña, cumpliendo con las expectativas de las partes interesadas. En cuanto a ello, es importante el análisis de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo).

Los proyectos transversales desarrollados por la empresa cumplen con lo establecido en el artículo 14 de la Ley N° 115: las instituciones educativas públicas y privadas están obligadas a seguir proyectos pedagógicos multidisciplinarios en las siguientes áreas: aprovechamiento del tiempo libre, educación ambiental, educación para la justicia y la paz. y educación sexual. (Ley

115 de 1994. Los anteriores son desarrollados al interior de la comunidad con un impacto positivo y podrían extenderse a la comunidad aledaña generando un impacto positivo en ella. Adicionalmente, dentro del currículo académico, la Corporación ha organizado sus asignaturas en dos nodos (ciencia y tecnología) y (humanidades) los cuales desarrollan proyectos de aplicación e investigación, están pueden extenderse a la comunidad y generar alianzas con otras organizaciones para causar un impacto positivo a la comunidad educativa, local y regional.

## **Propuesta de Implementación**

El sistema de gestión compatible con ISO 21001: 2018 en Paideia School permite asegurar y mantener la reputación, mejorar la organización de objetivos y actividades en la política de la empresa y organizar las relaciones públicas para una mayor participación. y educación para todos; garantizar un aprendizaje seguro y eficaz para todos los estudiantes y especialmente para los estudiantes con necesidades especiales; Asimismo, brinda a la institución educativa la oportunidad de demostrar su cooperación con un sistema de gestión educativa eficaz

Las normas y/o documentos que deben ser considerados a la hora de implantar el Sistema de Gestión y alinearlos con la Norma de Calidad de Proyectos son:

Norma Internacional ISO 21001:2018 SGOE.

Norma Internacional ISO 9000:2015

Norma Internacional ISO 10006:2017

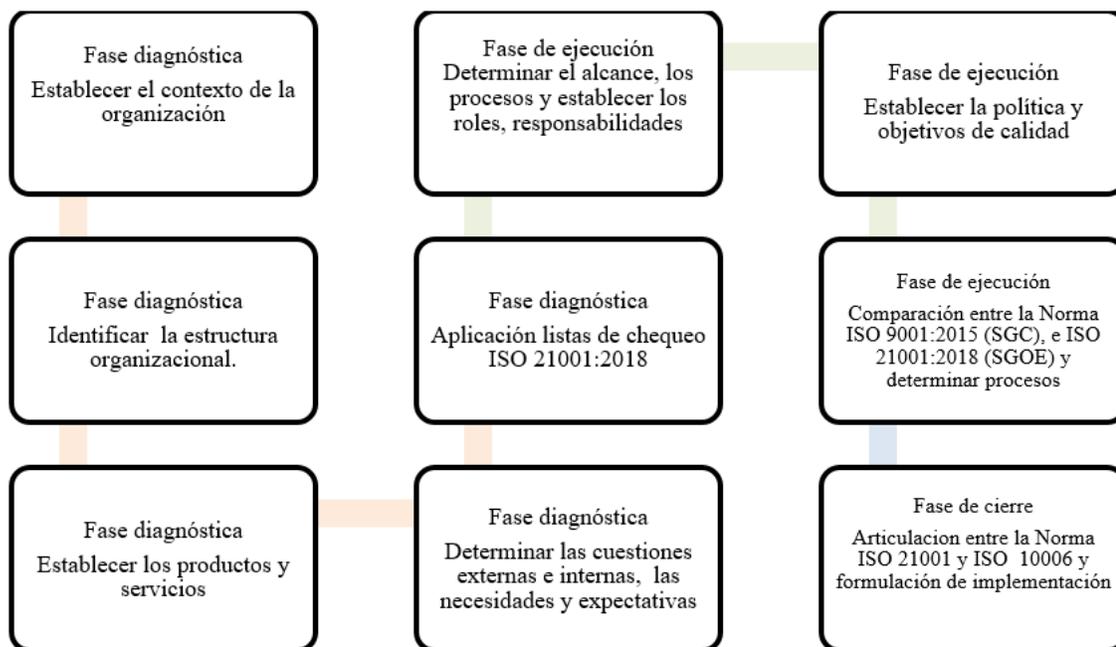
Ley General de Educación 115 de 1994

### **Aplicación de las Listas de Chequeo**

Se recomienda a la Corporación que aplique las listas de chequeo correspondientes a las Normas ISO 21001 Y 10006 (Anexo 1 y 2), al igual que la matriz de madurez organizacional (Anexo 3), para determinar en qué estado se encuentra la Corporación a nivel de las dos normas y de su madurez como organización educativa.

### **Diagrama Cronológico**

Se propone al equipo de calidad de la Corporación que diseñe un diagrama cronológico que le permita establecer cada una de las etapas de implantación del sistema, mediante una serie de etapas, las cuales deben contar con un tiempo de ejecución de cada una como se plantea en la figura 14.

**Figura 14***Diagrama Cronológico*

*Fuente.* Elaboración propia

Las diferentes fases del proceso de implementación permitirán realizar un proceso de análisis de la información encontrada la cual será parte de la fase diagnóstica, posteriormente se realizará la ejecución a partir de las listas de chequeo de la norma, para proceder a formular la implementación de la misma y luego realizar la articulación entre las dos normas.

### **Comprensión de la Organización y de su Contexto, Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas**

La matriz FODA te permite determinar los temas externos e internos relacionados con tus metas académicas, trabajo social y dirección estratégica que afectan tu capacidad para lograr los resultados esperados en el sistema de gestión y sus posiciones educativas. Además, la matriz permite identificar:

Grupos de interés involucrados en el sistema de gestión según la norma ISO 21001:2018.

Los requisitos de gestión de estos grupos de interés se evaluarán anualmente y/o cuando se justifique la implementación de una mejora continua.

La dirección de marketing monitorea y revisa la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos críticos a través de encuestas de satisfacción para que el equipo de calidad pueda luego tomar medidas para corregir las no conformidades.

### **Determinación del Alcance del Sistema de Gestión**

La Corporación debe determinar los límites y la aplicabilidad de sistema de gestión para establecer el alcance debe considerar las cuestiones externas e internas, los requisitos de las partes interesadas pertinentes y los productos y servicios ofertados, lo anterior se relaciona con la comprensión de la organización su contexto, necesidades y expectativas.

### **Los Procesos del Sistema de Gestión**

Los procesos necesarios para el sistema de gestión y su implementación en la organización deben considerar:

Determinar los insumos requeridos y los resultados esperados de estos procesos (consulte la Tabla de procesos 3)

Determinar la secuencia e interacción de los procesos formados utilizando un mapa de procesos.

Definición e implementación de criterios y métodos de seguimiento, medición e indicadores de desempeño necesarios para asegurar la efectiva implementación y control de estos procesos.

Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurar su disponibilidad.

Asignación de responsables y responsables de estos procesos.

Manejar los riesgos y oportunidades de acuerdo a los requisitos de aplicación de los procesos.

Evaluar estos procesos e implementar los cambios necesarios para asegurar que dichos procesos alcancen los resultados previstos.

Mejora de procesos y sistema de gestión. El equipo de calidad debe establecer sus procesos utilizando el documento mapa de procesos del sistema de gestión y definirlos utilizando la matriz de caracteres de actividades para cada proceso.

### **Liderazgo del Sistema de Gestión**

El buen equipo y los coordinadores de cada departamento de la Empresa establecerán la política de gestión, el propósito del sistema de gestión, la implementación de los requisitos, los recursos necesarios para la implementación y ejecución del sistema, promoverán el progreso adicional, a través de la implementación y seguimiento de las actividades de mantenimiento y mejora de la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios, a través de encuestas de satisfacción diseñadas para implementar acciones de mejora continua.

El equipo directivo también se asegurará de que las instalaciones apoyen el acceso al entorno de aprendizaje y proporcionen a los estudiantes con necesidades especiales de aprendizaje adaptaciones razonables para promover la igualdad de acceso al entorno educativo y al entorno como otros estudiantes.

### **Planificación del Sistema de Gestión**

La Corporación durante la planificación debe considerar el contexto de la organización y los requisitos de las partes interesadas, y determina los riesgos y oportunidades que son necesarias para asegurar que el Sistema de Gestión y así lograr los resultados deseados, y

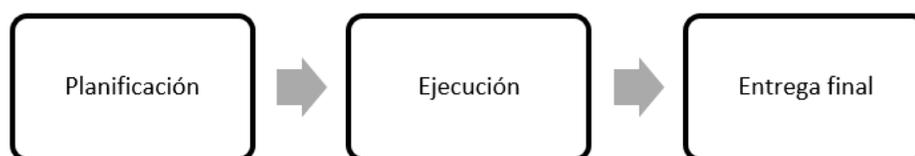
mantener la mejora continua. Los riesgos y oportunidades permitirán integrar e implementar las acciones de los procesos para alcanzarla eficacia de sus acciones.

### **Alineación de las Normas ISO**

Se debe establecer un mapa de procesos para el Sistema de Gestión y que este, este relacionado con el mapa de procesos para la ejecución de los proyectos que realiza la organización. También se debe considerar las tres etapas del desarrollo del proyecto como se describen en la figura 16.

### **Figura 15**

*Etapas del Desarrollo del Proyecto*



*Fuente.* Elaboración propia

Establecer la planificación y ejecución de los proyectos, para la administración y control en la ejecución del mismo requiere del reconocimiento de:

Planificación

Proveedores

Clientes (padres de familia y estudiantes)

Entidades

Procesos del Sistema de Gestión de Calidad

Entradas

Especificaciones del proyecto

Informes de desempeño de los proyectos anteriores

### **Que se hace**

Se definen las actividades y recursos para el proyecto

Se define el costo y presupuesto del proyecto

Se definen los documentos del proyecto

Se define el organigrama del proyecto

Se definen las responsabilidades

Se identifican y evalúan los riesgos

Se planifican los criterios de aceptación del producto

### **Clientes**

Clientes externos

Proyecto

Gestión de recursos y compras

### **Salidas**

Plan de calidad y gestión

Presupuesto y Cronograma

Documentos a utilizar

Comunicaciones internas

Identificación y evaluación de riesgos

**Ejecución****Proveedores**

Clientes (padres de familia y estudiantes)

Gestión de compras

Sistema de Gestión de Calidad

**Entradas**

Especificaciones del proyecto

Diseños previos

Plan de calidad y gestión

**Que se hace**

Se definen los requisitos para los diseños

En el plan de calidad se definen los requisitos reglamentarios y requerimientos de compras

Se incluyen las diferentes actividades del proyecto

Se determinan las necesidades del proyecto

**Clientes**

Especificaciones

Diseños previos

Informes y evaluación del proyecto

Comunicaciones del proyecto

**Salidas**

Proyecto

Proceso y gestión de recursos

Proceso de gestión de compras

**Entrega final****Proveedores**

Clientes (padres de familia y estudiantes)

Gestión de compras

Sistema de Gestión de Calidad

**Entradas**

Plan de calidad

Actividades del proyecto

Requisitos del cliente

**Que se hace**

Recopilación de información del proyecto

Evidencias del proyecto

**Cientes**

Informes del proyecto

Evaluación de satisfacción del cliente

Plan de acción de mejoramiento

## **Salidas**

Proyecto

Sistema de Gestión de Calidad

## **Comunicación y Apoyo del Sistema de Gestión**

El sistema debe contar con una gestión de apoyo que proporcione los recursos necesarios para su creación, implementación, mantenimiento y mejora continua, además, el sistema debe estar abierto a todos los miembros de la comunidad para crear una comunicación interna y externa adecuada al sistema:

Qué comunicar;

Por qué comunicar;

Cuando comunicar;

A quién comunicar;

Cómo comunicar;

Quién comunicar.

## **Auditoria al Sistema de Gestión**

El objetivo de la inspección es conocer en qué medida se implementan y desarrollan los requisitos definidos en los estándares de calidad, la empresa, el cliente y la normativa en la normativa propuesta y cómo se mantienen de forma eficaz y eficiente. Por lo que, una vez realizadas las propuestas, se recomienda realizar una auditoría interna en la empresa para verificar el cumplimiento de los estándares, y luego proceder a una auditoría externa para su certificación.

Las auditorías internas pueden ser ejecutadas por el equipo de calidad de la Corporación, el cual previamente se habrá capacitado para ello, y la auditoría externa será realizada por el ente

con quien decida la Corporación certificarse y será el encargado de verificar que el sistema de gestión y los procesos sean conformes a la norma. En caso de presentarse errores se establecerán las acciones de mejora, para la próxima auditoría.

## Conclusiones

El diagnóstico inicial en la Corporación es fundamental para desarrollar el SGCOE en la norma ISO 21001:2018, ya que este permite identificar a la organización para su formulación, la provisión de recursos necesarios para el desarrollo de este y generar la planeación de las actividades para lograr su cumplimentación.

En cuanto a los hallazgos realizados por la empresa, se puede comprobar que la empresa cumple con algunos de los requisitos de la norma, sin embargo, se debe crear un proceso conjunto para lograr un total del 100% de los requisitos requeridos y norma obligatoria ISO 21001:2018; Por lo tanto, se puede decir que esta es la primera parte de la implementación del sistema de gestión y demuestra que no existe ningún documento necesario que respalde el sistema de gestión. Asimismo, con la norma ISO 10006:2018 debes realizar tu gestión y desarrollo e implementación de la calidad en el trabajo que realizas.

El diseño de un sistema de gestión de la calidad fundamentado en la norma 21001:2018, en concordancia al diagnóstico realizado por el equipo de calidad de la Corporación, permitirá detectar falencias que enfrentan diferentes áreas y a partir de ello diseñar las fases de la propuesta de implementación.

Según la información proporcionada por la empresa, se ha elaborado una propuesta de implementación de la norma ISO 21001 y la norma ISO 10006, que ayuda a mejorar la calidad de la formación de la empresa. Al implementar la propuesta, es posible participar en la certificación según la norma, gracias a lo cual puede ser una ayuda en la acreditación de la educación superior.

La armonización de los dos estándares permite a la empresa sobresalir también en sus proyectos, porque se realizan con alta calidad manteniendo los requisitos básicos de ambos. Las condiciones de las condiciones OE han ido cambiando día a día, permiten integrar los requisitos para la aceptación de buenos estándares, para la implementación del sistema de gestión de la organización educativa SGOE basado en la norma ISO 21001:2018, no solo debe crear impacto y situación, en la institución sino en todo su contexto.

Los modelos de evaluación de la madurez organizacional ayudan a conocer la situación actual de la organización, a preparar planes de mejora de procesos una vez identificadas, integradas, medidas y optimizadas las buenas prácticas de desarrollo organizacional existentes, porque los factores básicos de éxito de la evaluación y control de procesos, el desarrollo organizacional e implementación de planes de mejora de procesos. Las medidas tomadas por la organización son investigadas y monitoreadas si el diseño apropiado de estos controles permite proporcionar medidas para conocer la efectividad, eficiencia, calidad y competitividad de los procesos implementados por la organización para lograr crecimiento, posición en el mercado, altos estándares de calidad y continuar en crecimiento día a día.

## **Recomendaciones**

La ISO 21001:2018 plantea que “el pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un SGOE eficaz”, por ello la Corporación debe establecer el cumplimiento de la norma acorde a su quehacer docente, y siguiendo los lineamientos establecidos para tal fin.

Implementar la ISO 10006:2018 permitirá a la Corporación realizar sus proyectos mediante procesos, lo cual facilitará la planificación, ejecución y cierre de los mismos, además ahorrará costes y recursos en ellos.

Para alinear al equipo de trabajadores con lo que se necesita hacer para cumplir con los requisitos de la norma y así lograr un alto nivel de calidad en la Corporación, se debe fortalecer al personal a través de la capacitación en herramientas de gestión. Adicionalmente, deben estar formados y recibir las orientaciones necesarias para interpretar la norma.

Se debe concientizar a los estudiantes, docentes y personal administrativo, y demás miembros de la comunidad educativa, sobre el valor de un sistema de gestión a través de talleres, conferencias, consultas y otras actividades que involucren la participación del personal.

Se informa al equipo de calidad que la implementación del sistema de gestión puede convertirse en una parte integral de cualquier certificación. Una vez que el sistema esté implementado, cada actividad planificada debe ser monitoreada continuamente por auditorías internas tal como se define en el mismo. Los indicadores de proceso propuestos también deben monitorearse para evaluar el progreso y la mejora continua.

### Referencias Bibliográficas

- Aguilera, A. M. (2017). Breve historia de la calidad. <https://anamariaaguilera.com/brief-history-of-quality/>
- Álvarez, M. (s.f.). Diagnóstico de madurez organizacional en gestión de proyectos. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_4/LIBRO\\_4/DOCUMENTOS/Instrucciones\\_y\\_preguntas\\_para\\_el\\_ejercicio\\_de\\_madurez.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Instrucciones_y_preguntas_para_el_ejercicio_de_madurez.pdf)
- Arciniega, F. (2017). ¿Qué es la ISO 10006? – Gestión de la Calidad, Directrices para la calidad en la gestión de proyectos. <https://fernandoarciniega.com/que-es-la-iso-10006-gestion-de-la-calidad-directrices-para-la-calidad-en-la-gestion-de-proyectos-2/>
- Arias, E., Eusebio, J., Pérez, M., Vásquez, M., & Zoido, P. (2021). Los Sistemas de Información y Gestión Educativa (SIGED) de América Latina y el Caribe: la ruta hacia la transformación digital de la gestión educativa. Banco Interamericano de Desarrollo. doi: <http://dx.doi.org/10.18235/0003345>
- Bretaña, R. M. G., Chávez, D. A. A., Fernández, N. D., Hincapié, N. C., & Bonilla, M. B. V. (2022). Certificación de sistemas de gestión y acreditación de la calidad en la educación superior. *Revista iberoamericana de educación*, 88(1), 67-84.
- Cepeda Triviño, J. (2021). La implementación de la GTC ISO 21001:2019 en las instituciones educativas. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. D.C. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39213/CepedaTrivin%CC%83oJaquelin2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>: Universidad Militar Nueva Granada

Colegio la Presentación Cartago. (2011). Diagnostico estratégico DOFA 2011. Cartago:

<https://repositorio.ucm.edu.co/bitstream/10839/396/2/Yolanda%20Gomez%20Aristizabal%20anexos.pdf>.

Coloma, C. R., & Tafur, R. (2001). La gestión de calidad en educación. Educación, Vol. 10(Núm. 19), 57-75. doi: <https://doi.org/10.18800/educacion.200101.003>

Congreso de la República de Colombia. (8 de febrero 1994). Ley 115 General de Educación.

Bogotá. D.C. [https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Editor ISO. Tools. Excellence. (2017). Sistemas de Gestión de Calidad ¿Qué es la ISO 9001?

<https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>

Finol de Franco, M., Morillo, R., & Castro, E. (2013). Gestión de la calidad educativa en centros escolares del subsistema de educación básica. Omnia, Vol. 19(2), 112-124.

<https://www.redalyc.org/pdf/737/73728678009.pdf>

Garzón, D. F. (2019). Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO

9001:2015 para la empresa Concord Sport. Tesis pregrado, Universidad de Santander UDES, Bucaramanga.

<https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/a6dc7a3a-a3b6-4ed1-ab84-e5f2a0505c84/content>

Gil Cardona, A., Molina Casas, A., & Sepúlveda Vizcaino, A. (2012). Plan para la

implementación de un sistema de gestión de calidad de acuerdo a la norma NTC ISO

10006 contextualizado a la empresa Estructurart LTDA. Universidad Piloto de Colombia,

Bogotá. D.C. <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00000555.pdf>

Gómez, J. (2020). ISO 21001, herramienta de gestión en el sector educativo. AENOR (359).

<https://revista.aenor.com/359/iso-21001-herramienta-de-gestion-en-el-sector-educativo.html>

Gonzáles, K. N. (2022). Desarrollo de una guía metodológica para la implementación del sistema de gestión en organizaciones educativas basada en la norma ISO 21001:2018 orientada a la educación básica regular en el Perú. Tesis pregrado, Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima.

[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21509/GONZALES\\_CARRILLO\\_KATHERINE\\_NASHBEL.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/21509/GONZALES_CARRILLO_KATHERINE_NASHBEL.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA

EDITORES, S.A. DE C.V. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la investigación (Sexta ed., págs. 170-191). México: McGraw-Hill.

[http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506\\_6.pdf](http://metabase.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/2776/506_6.pdf)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES,

S.A. DE C.V. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

López, F. J. (2008). El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional. El caso Antioqueño. Tesis posgrado, Universidad EAFIT, Medellín.

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05\\_marcoTeorico.pdf?sequence](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence)

López Fuentes, D. J., & Mayorga Rojas, E. O. (2017). Documentación de un Sistema de Gestión de Calidad NTC-ISO 9001: 2015 para Semillas Forrajeras Comercializadas por Semillas del Llano SAS.

López, M. D. (2020). Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015. Caso: Unidad Educativa Montebello. Tesis posgrado, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. <http://hdl.handle.net/10644/7766>

ISO. 2015. “ISO 9001:2015 sistemas de gestión de la calidad - requisitos. Traducción oficial”. Secretaría Central de ISO. <http://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/home.html>.  
120

2018. “Norma UNE-ISO 21001:2018”. diciembre. <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0061285>

Medrano, R. A. (2021). Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. Nicaragua:  
<https://repositorio.unan.edu.ni/16521/1/16521.pdf>.

Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), 207-224.

Montaño Arango, O., Corona Armenta, J., & Medina Marín, J. (s.f.). XII Congreso internacional de la academia de ciencias administrativas A. C. (ACACIA) Modelo que identifica el nivel de madurez de los procesos de las pequeñas empresas del sector industrial. Mesa:

- Administración del conocimiento, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Tijuana. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5692/prod\\_06.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5692/prod_06.pdf)
- Norma, I. S. O. (1994). 8402: 1994. Gestión y garantía de la calidad. <https://paideiaschool.co/web/https://>
- Pimienta Lastra, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. Política y Cultura (13), 263-276. <https://www.redalyc.org/pdf/267/26701313.pdf>
- Rayo Jaimes, M., & Uruncuy Rosario, J. (2021). Diseño de un sistema de gestión aplicando la norma ISO 21001:2018 para mejorar la calidad educativa en la facultad de ciencias de la educación – Universidad Nacional Hermilio Valdizán. Tesis pregrado, Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/6245>
- Sánchez Baca, C., García Celestín, A. B., Navarro Rojero, M. G., & González Carlos, G. (2021). Adaptación de un SGC ISO 9001:2015 a la ISO 21001:2018 en programas de posgrados de un centro Conacyt-Ciateq, ac. Mexico : Pistas educativas No 139 Vol 43 ISSN: 2448-847X <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas>.
- Secretaría Central de ISO. (2018). ISO 21001:2018. Ginebra. <https://www.conalepmex.edu.mx/pdf/reglamentos/NormaISO21001-2018.pdf>
- Secretaria general ISO. (2017). Sistemas de gestión de la calidad directrices para la gestión de la calidad en los proyectos. Tercera. Ginebra. <http://parsetraining.com/wp-content/uploads/2018/07/BS-ISO-10006-2017.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Diagnóstico de la organización con base a la ISO 21001*

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO</b>				
La organización debe determinar:				
Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su responsabilidad social y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr los resultados del SGOE				
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>				
Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización proporcionar regular y sosteniblemente productos y servicios educativos, de la organización debe determinar:				
a) Las partes interesadas que son relevantes al SGOE				
b) Los requisitos de estas partes interesadas, deben incluir:				

estudiantes, otros beneficiarios; personal de la organización				
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.				
<b>4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES EDUCATIVAS</b>				
La organización debe:				
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGOE para establecer su alcance.				
a) Las cuestiones externas e internas referidas en 4.1				
b) Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicadas en el apartado 4.2;				
c) Los productos y servicios de la organización;				
El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer:				
Los tipos de productos y servicios cubiertos				
La justificación para cualquier requisito de este documento que la				

organización determine que no es aplicable a su SGOE.				
<b>4.4. SISTEMA DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES EDUCATIVAS (SGOE)</b>				
4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGOE, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento.				
La organización debe determinar los procesos necesarios para el SGOE y su aplicación a través de la organización, y debe:				
a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;				
b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;				
c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;				
d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;				

e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;				
f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;				
g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;				
h) mejorar los procesos y el SGOE.				
4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:				
a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;				
b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.				

LIDERAZGO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO.</b>				
5.1.1. Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión para organizaciones educativas				
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad:				
a) asumiendo la rendición de cuentas de la eficacia del SGOE				

B) asegurando que se establezcan para el sistema de gestión de organización educativa y los objetivos de la organización educativa y que estos sean compactibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;				
c) asegurando la integración de los requisitos del SGOE en los procesos de negocios de la organización;				
d) promoviendo el uso del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos;				
e) asegurando que los recursos necesarios para el SGOE estén compactibles;				
f) comunicando la importancia de una gestión de la organización educativa eficaz y conforme con los requisitos del SGOE;				
g) asegurando que el SGOE logre los resultados previstos;				
h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SGOE;				
i) promoviendo la mejora continua;				
j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma que aplique a sus áreas de responsabilidad.				
k) apoyar la implementación sostenible de la visión educativa y los conceptos relativos a educación.				
l) estable, desarrollar y mantener un plan estratégico para la organización;				

m) garantizar que los requisitos educativos de los estudiantes, incluidos las necesidades especiales, se identifican y dirigen;				
n) considerar los principios de responsabilidad social.				
5.1.2. Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios				
La alta dirección debe ser directamente responsable de asegurar que:				
a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios, tal como se evidencia a través del seguimiento de su satisfacción y progreso educativo;				
b) se determinan y se tratan los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios;				
c) se mantiene el enfoque en aumentar la satisfacción del cliente.				
5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación				
La alta dirección debe asegurar que:				
a) los recursos y la formación apoyan la accesibilidad en los entornos de aprendizaje				
b) se proporcionan ajustes razonables para los estudiantes con necesidades especiales para promover un acceso equitativo a las instalaciones y a los entornos educativos como a otros estudiantes.				

<b>5.2 POLÍTICA</b>				
5.2.1. Desarrollar la política de la calidad La alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política de la organización educativa que;				
a) apoye la misión y visión de la organización educativa;				
B) sea apropiada para el propósito y el contexto de la organización;				
c) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la organización educativa;				
d) incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables;				
e) incluya el compromiso de mejora del SGOE;				
f) tenga en cuenta desarrollos educativos, científicos y técnicos relevantes;				
g) incluya un compromiso para satisfacer la responsabilidad social de la organización;				
h) describa e incluya un compromiso para gestionar la propiedad intelectual;				
i) considere las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes.				
5.2.2 Comunicar la política de la calidad La política de la calidad debe:				
a) estar disponible y mantenerse como información documentada;				
b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización				
c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda				

<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.</b>				
<p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización.</p> <p>La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:</p>				
a) asegurarse de que el SGOE es conforme con los requisitos de este documento;				
b) asegurarse de que la política de la organización educativa sea comprendida e implementada;				
c) asegurarse de que los procesos del SGOE entreguen sus productos previstos;				
d) informar a la alta dirección (véase 9.3.2) sobre el desempeño del SGOE y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);				
e) garantizar la promoción de un enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios en toda la organización;				
f) asegurarse de que la integridad del SGOE se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en SGOE				
g) gestionar las comunicaciones de la organización (véase 7.4);				
h) asegurarse de que todos los procesos de aprendizaje estén integrados, independientemente del método educativo de prestación;				

i) controlar la información documentada (véase 7.5)				
j) gestionar los requisitos de los estudiantes con necesidades especiales.				

6. PLANIFICACIÓN	NO APLICA	COMPETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES.</b>				
6.1.1 Generalidades				
Al planificar el SGOE, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2 y 4.4 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:				
a) asegurar que el SGOE pueda lograr sus resultados previstos;				
b) aumentar los efectos deseables;				
c) prevenir, mitigar o reducir efectos no deseados;				
d) lograr la mejora continua				
6.1.2 La organización debe planificar:				
a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;				
b) La manera de:				
- integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad;				
- evaluar la eficacia de estas acciones.				
Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto				

potencial en la conformidad de los productos y los servicios				
<b>6.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</b>				
6.2.1 La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el SGOE				
Los objetivos de la calidad deben:				
a) ser coherentes con la política de la organización educativa;				
b) ser medibles (si es posible);				
c) tener en cuenta los requisitos aplicables;				
d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del estudiante, el personal y otros beneficiarios;				
e) ser objeto de seguimiento;				
f) comunicarse				
g) actualizarse, según corresponda.				
La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.				
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos, la organización educativa, debe determinar y describir en su plan estratégico:				
a) qué se va a hacer;				
b) qué recursos se requerirán;				
c) quién será responsable;				
d) cuándo se finalizará;				
e) cómo se evaluarán los resultados.				
<b>6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS</b>				

Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGOE, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4). La organización debe considerar:				
a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias				
b) la integridad del SGOE;				
c) la disponibilidad de recursos;				
d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.				
e) la disponibilidad y preparación de los proveedores externos necesarios para implementar el cambio				

7.APOYO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>7.1 RECURSOS</b>				
7.1.1. Generalidades				
7.1.1.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGOE, de tal forma que la mejora Es sostenible				
a) el compromiso y satisfacción del estudiante a través de actividades que mejoran el aprendizaje y promueven el logro de los resultados del aprendizaje;				
b) la participación y satisfacción del personal a través de actividades para mejorar las competencias del personal para facilitar el aprendizaje				

c) la satisfacción de otros beneficiarios, a través de actividades que contribuyen a los beneficios sociales del aprendizaje				
7.1.1.2 La organización debe determinar y hacer seguimiento de qué recursos se deben proporcionar por:				
a) la organización				
b) los proveedores externos				
7.1.2 Personas				
7.1.2.1 Los recursos humanos deben incluir, según corresponda:				
a) personal empleado por la organización;				
b) voluntarios y personas en práctica, trabajando con o contribuyendo a la organización;				
7.1.2.2 La organización debe:				
a) determinar y proporcionar los recursos humanos necesarios para la implementación eficaz de su SGOE y para la operación y control de sus procesos;				
b) determinar, implementar y publicar los criterios de reclutamiento o selección, que estarán disponibles para las partes interesadas relevantes;				
c) mantener información documentada sobre el proceso utilizado para el reclutamiento o selección, y conservar información documentada sobre los resultados de la contratación.				
7.1.3 Infraestructura				

7.1.3.1 La infraestructura debe incluir, según corresponda, que las siguientes instalaciones cumplan con los requisitos del estudiante:				
a) edificios y terrenos;				
b) equipos incluyendo hardware y software;				
c) servicios				
7.1.3.2 La organización debe				
a) determinar, proporcionar y mantener instalaciones seguras:				
1) que sean adecuadas para que las personas apoyen el desarrollo de la competencia de los estudiantes;				
2) que mejoren el desarrollo de la competencia de los estudiantes;				
b) asegurar que las dimensiones de las instalaciones sean adecuadas a los requisitos de quienes las utilizan.				
7.1.3.3 Según corresponda, debe haber instalaciones para:				
a) enseñanza				
b) autoaprendizaje				
c) implementar conocimiento				
d) descanso y recreación;				
e) alimentación				
7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos educativos.				
La organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes, al considerar:				
a) factores psicosociales;				

b) factores físicos.				
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición				
7.1.5.1 Generalidades				
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.				
La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:				
a) son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas es decir adecuados al objetivo, el tipo, método educativo de prestación y duración del servicio educativo;				
La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.				
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones				
Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerado por la organización parte esencial de proporcionar confianza en la validez de los resultados de medición, el equipo de medición debe:				
a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como				

información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;				
b) identificarse para determinar su estado;				
c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.				
La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario				
7.1.6 Conocimientos de la organización				
7.1.6.1 Generalidades				
La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.				
Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la extensión necesaria.				
Cuando se tratan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.				
La organización debe fomentar el intercambio de conocimientos entre todos los educadores y el personal, particularmente entre pares.				
7.1.6.2 Recursos de aprendizaje				

La organización debe proporcionar recursos de aprendizaje, según corresponda, y debe ponerlos a disposición donde y cuando sea necesario				
Los recursos de aprendizaje deben:				
a) reflejar las necesidades y requisitos de los estudiantes, otros beneficiarios y educadores;				
b) ser revisados a intervalos planificados para asegurar que estén actualizados;				
c) ser catalogados y referenciados.				
La organización debe respetar los requisitos de propiedad intelectual y debería fomentar la reutilización de recursos.				
<b>7.2 COMPETENCIA</b>				
7.2.1 Generalidades				
La organización debe:				
a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño de la organización educativa;				
b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas;				
c) establecer e implementar métodos para evaluar el desempeño del personal;				
d) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir competencia actualizada necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;				
e) tomar medidas para apoyar y asegurar el desarrollo continuo de la competencia relevante del personal;				

f) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia				
7.2.2 requisitos de adicionales para las necesidades especiales de educación				
La organización debe proporcionar recursos para apoyar a los educadores				
a) asegurando que todos los educadores y el personal que tienen contacto con estudiantes con necesidades especiales tengan formación especializada y apropiada, que puede incluir.				
1) satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes que tienen diferentes requisitos;				
2) instrucción y evaluación diferenciadas;				
3) apoyo educativo;				
b) proporcionando acceso a una red de especialistas.				
<b>7.3 TOMA DE CONCIENCIA</b>				
La organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:				
a) la política y estrategia de la organización educativa, y los objetivos relevantes de SGOE;				
b) su contribución a la eficacia del SGOE, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño de la organización educativa;				
c) las implicaciones de no cumplir los requisitos del SGOE.				
<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>				

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGOE, que incluyan				
a) qué comunicar;				
b) por qué comunicar;				
c) cuando comunicar;				
d) a quién comunicar;				
e) cómo comunicar				
f) quién comunica.				
7.4.2 Propósitos de la comunicación				
La comunicación interna y externa debe tener el propósito de:				
a) buscar la opinión o el consentimiento de las partes interesadas pertinentes;				
b) transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa, y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización				
c) colaborar y coordinar actividades y procesos con las partes interesadas pertinentes dentro de la organización				
7.4.3 Acuerdos de comunicación				
7.4.3.1 La organización debe determinar e implementar acuerdos eficaces para comunicarse con los estudiantes y otras partes interesadas en relación a:				
a) la política y plan estratégico de la organización;				
b) transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa, y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización;				

c) colaborar y coordinar actividades y procesos con las partes interesadas pertinentes dentro de la organización				
7.4.3 Acuerdos de comunicación				
7.4.3.1 La organización debe determinar e implementar acuerdos eficaces para comunicarse con los estudiantes y otras partes interesadas en relación a:				
a) la política y plan estratégico de la organización;				
b) el diseño, contenido y entrega de productos y servicios educativos;				
c) las consultas, solicitudes, admisiones o registros.				
d) los datos del desempeño de los estudiantes, incluidos los resultados de la evaluación formativa y sumativa;				
e) la retroalimentación del estudiante y las partes interesadas, incluidas las quejas del estudiante y las encuestas de satisfacción de los estudiantes/partes interesadas.				
La organización debe informar a sus estudiantes y otros beneficiarios sobre los puntos de contacto externos en caso de problemas no resueltos.				
7.4.3.2 A intervalos planificados la organización debe:				
a) hacer seguimiento de la implementación de sus esfuerzos de comunicación;				
b) analizar y mejorar el plan de comunicación en función de los resultados de la supervisión				

La organización debe conservar información documentada del proceso de comunicación				
<b>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>				
7.5.1 Generalidades				
El SGOE debe incluir;				
a) la información documentada requerida por este documento.				
b) la información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del SGOE.				
7.5.2 Creación y actualización				
Al crear y actualizar información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:				
a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);				
b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y sus medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico), teniendo en cuenta los requisitos de accesibilidad de las personas con necesidades especiales				
c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.				
7.5.3 Control de la información documentada				
7.5.3.1 La información documentada requerida por el SGOE y por este documento se debe controlar para asegurarse de que;				
a) esté disponible y es idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;				
b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso				

inadecuado, o pérdida de integridad, o alteraciones involuntarias).				
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe tratar las siguientes actividades, según corresponda:				
a) distribución, acceso, recuperación y uso;				
b) protección y seguridad, incluida la redundancia;				
c) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;				
d) control de cambios (por ejemplo, control de versión);				
e) conservación y disposición				
f) aseguramiento de la confidencialidad;				
g) prevención del uso involuntario de información documentada obsoleta.				
La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del SGOE se debe identificar según corresponda y controlar.				
Los controles establecidos se deben mantener como información documentada.				

8. OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b>				
La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la producción de productos y prestación de servicios educativos, y para implementar las				

acciones determinadas en el capítulo 6.1, mediante.				
a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos;				
b) el establecimiento de criterios para los procesos;				
c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios educativos;				
d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;				
e) la determinación y custodia de la información documentada en la extensión necesaria:				
1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;				
2) demostrar la conformidad de los productos y servicios educativos con sus requisitos				
La salida de esta planificación debe ser adecuado para las operaciones de la organización.				
La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según corresponda.				
La organización debe asegurarse de que los procesos subcontratados externamente estén controlados (véase 8.4).				
8.1.2 Planificación operacional específica y control de productos y servicios educativos				

La organización debe planificar el diseño, desarrollo y resultados esperados y productos y servicios educativos, que incluyen:				
a) resultados de aprendizaje:				
b) asegurar métodos de enseñanza y entornos de aprendizaje apropiados y accesibles;				
c) definir los criterios para la evaluación del aprendizaje;				
d) realizar una evaluación de aprendizaje;				
e) definir y conducir métodos de mejora:				
f) proporcionar servicios de soporte				
Si una organización proporciona educación para la primera infancia, se deben aplicar los requisitos adicionales que se especifican en el anexo A.				
8.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación				
La organización debería:				
a) mostrar flexibilidad para apoyar la construcción conjunta del proceso de aprendizaje basado en las capacidades, habilidades e intereses, incluidos enfoques tales como:				
1) instrucción adaptativa				
2) contenido acelerado o enriquecido;				
3) permitir la inscripción en dos programas distintos u organizaciones educativas;				
4) medidas individualmente adaptadas;				
5) ajuste del currículo o modificación del programa educativo de un tema o curso particular para que coincida con el perfil específico del estudiante, por encima o por				

debajo de las expectativas del nivel o grado predeterminado apropiado para la edad;				
6) reconocimiento de aprendizaje y experiencia previa;				
b) facilitar un ambiente de equipo con recursos adecuados para ayudar a los estudiantes individuales a cumplir su potencial óptimo;				
c) proporcionar enlaces a oportunidades en el lugar de trabajo;				
d) garantizar la provisión de comidas saludables y nutritivas según sea necesario				
<b>8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS</b>				
8.2.1 determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos				
Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios educativos que se van a ofrecer a los estudiantes y otros beneficiarios, la organización debe asegurarse de que los requisitos para los productos y servicios educativos están definidos, e incluyen:				
a) aquellos considerados necesarios por la organización debido a su política y plan estratégico;				
b) los resultantes del análisis de necesidades que se realizan para determinar los requisitos (actuales y futuros potenciales) de los estudiantes y otros beneficiarios, en particular aquellos con necesidades especiales;				

c) los resultantes de demandas y desarrollos internacionales;				
d) los resultantes del mercado laboral;				
e) los resultantes de la investigación;				
f) requisitos de salud y seguridad aplicables.				
La organización debe cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios de educativos que ofrece.				
8.2.2 Comunicación de los requisitos para los productos y servicios educativos				
Comenzando con, o antes de la entrega de los productos y servicios educativos, la organización debe notificar a los estudiantes y a otras partes interesadas pertinentes y, en su caso, debe comprobar su entendimiento de:				
a) los propósitos, formato y contenido de los productos y servicios educativos que se proporciona, incluidos los instrumentos y criterios que se utilizarán para la evaluación;				
b) los compromisos, las responsabilidades y las expectativas puestos en los estudiantes y otros beneficiarios;				
c) los medios por los cuales del aprendizaje logrado y la evaluación será reconocido y conservado como información documentada;				
d) los métodos que se utilizarán en caso de no conformidad o desacuerdo entre cualquier parte interesada y el SGOE;				
e) quién apoyará el aprendizaje y la evaluación, y cómo se apoyará;				

f) cualquier costo involucrado, como los horarios de matrícula, tarifas de examen y la compra de materiales de aprendizaje;				
g) cualquier prerrequisito con las habilidades requeridas (incluidas las habilidades tic), las calificaciones y la experiencia profesional.				
8.2.3 Cambios de los requisitos relacionados con los productos y servicios educativos				
La organización debe asegurarse de que cuando cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las partes interesadas sean conscientes de los requisitos modificados.				
<b>8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS</b>				
8.3.1 Generalidades				
La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior producción de productos y servicios educativos.				
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo				
Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:				
a) los requisitos definidos en el apartado 8,2;				
b) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;				

c) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;				
d) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;				
e) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;				
f) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos;				
g) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan en el proceso de diseño y desarrollo;				
h) la necesidad de involucra a los estudiantes y otros beneficiarios en el proceso de diseño y desarrollo;				
i) los requisitos para la posterior producción de productos y servicios educativos;				
j) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los estudiantes otros beneficiarios y otras partes interesadas pertinentes;				
k) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.				
l) el enfoque basado en evidencia				
m) la medida en que los estudiantes requieren vías de aprendizaje individualizadas, en función de sus habilidades, Intereses y aptitudes;				

n) la necesidad de reutilización, accesibilidad, intercambiabilidad y durabilidad de las herramientas de creación, producción y distribución del curso.				
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo				
La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios que se van a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:				
a) los requisitos funcionales y de desempeño;				
b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;				
c) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;				
d) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios educativos;				
Las entradas deben ser adecuados para los fines de diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.				
Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.				
La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.				
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo				
8.3.4.1 Generalidades				
8.3.4.1.1 La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:				

a) se definen los resultados a lograr;				
b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo cumplir los requisitos				
c) se realizan actividades de verificación y validación para asegurarse de que los productos y servicios educativos resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;				
d) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificaciones y validación;				
8.3.4.1.2 La organización debe retener información documentada, según corresponda sobre:				
a) los resultados de las actividades de revisión, verificación y validación;				
b) cualquier nuevo requisito para los productos y servicios educativos.				
8.3.4.2 Controles del diseño y desarrollo de productos y servicios educativos				
Los controles aplicados al proceso de diseño y desarrollo deben asegurar que:				
a) el propósito y el alcance del curso o programa se define con vistas a los requisitos de los estudiantes para estudios o trabajos posteriores;				
b) se especifican los requisitos previos (si los hay);				
c) se definen las características de los estudiantes;				

d) se conocen los requisitos de más estudios o trabajos;				
e) el servicio educativo puede cumplir los requisitos del propósito y alcance, teniendo en cuenta las características de los estudiantes;				
f) se definen las características del perfil de posgrado.				
8.3.4.3 Controles del diseño y desarrollo del plan de estudios.				
los controles de la evaluación sumativa, aplicados al proceso de diseño y desarrollo deben garantizar que:				
a) se puede demostrar un vínculo claro entre el diseño de la evaluación y los resultados de aprendizaje destinado a evaluar, y cuando corresponda, las actividades de aprendizaje en las que se basa;				
b) las actividades se llevan a cabo teniendo en cuenta los principios de transparencia, accesibilidad, respeto al estudiante, y la equidad, especialmente con respecto a la calificación;				
c) el sistema de calificación está definido y validado.				
8.3.5 Elementos de salida del diseño y desarrollo.				
La organización debe asegurarse de que los productos de diseño y desarrollo:				
a) cumplen con los requisitos de las entradas;				
b) son adecuados para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios educativos;				

c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, (según corresponda) y a los criterios de aceptación;				
d) especifican las características de los productos y servicios educativos que son esenciales para su propósito previsto y su disposición segura y correcta				
e) se conservan como información documentada.				
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo				
La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos o resultados. La organización debe conservar la información documentada sobre:				
a) los cambios del diseño y desarrollo;				
b) los resultados de las revisiones;				
c) la autorización de los cambios;				
d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.				
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE				
8.4.1 Generalidades				
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.				

La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:				
a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;				
b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los estudiantes y otros beneficiarios por proveedores externos en nombre de la organización;				
c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.				
La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos				
La organización debe conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.				
8.4.2 Tipo y alcance del control				
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera				

coherente a sus estudiantes y otros beneficiarios. La organización debe				
a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su SGOE;				
b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes;				
c) tener en consideración:				
1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del estudiante y otros beneficiarios;				
2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo				
d) determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos				
8.4.3 Información para los proveedores externos				
La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.				
La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:				
a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;				
b) la aprobación de:				
1) productos y servicios;				

2) métodos, procesos y equipo;				
3) la liberación de productos y servicios;				
c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas				
d) las interacciones del proveedor externo con la organización;				
e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;				
f) las actividades de verificación o validación que la organización, sus estudiantes y otros beneficiarios, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.				
<b>8.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO</b>				
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio educativo				
8.5.1.1 Generalidades				
La organización debe implementar la producción y la provisión del servicio bajo condiciones controladas.				
Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:				
a) la disponibilidad de información documentada que defina:				
1) las características de los productos educativos a producir, los servicios educativos a prestar, o las actividades a desempeñar;				
2) los resultados a alcanzar;				

b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados y validados;				
c) la implementación de actividades de seguimiento y medición, incluida la consideración de quejas los resultados de la evaluación formativa y otra retroalimentación, en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios educativos;				
d) el uso de la infraestructura y el ambiente adecuados para la operación de los procesos;				
f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de provisión del servicio, cuando la salida resultante no pueda verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;				
g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.				
h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.				
8.5.1.1 Generalidades				
La organización debe implementar la producción y la provisión del servicio bajo condiciones controladas				
Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable				

a) la disponibilidad de información documentada que defina:				
1) las características de los productos educativos a producir, los servicios educativos a prestar, o las actividades a desempeñar;				
2) los resultados a alcanzar;				
b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados y validados;				
c) la implementación de actividades de seguimiento y medición, incluida la consideración de quejas los resultados de la evaluación				
d) el uso de la infraestructura y el ambiente adecuados para la operación de los procesos;				
e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida (véase 7.2)				
f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de productos.				
g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;				
h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.				
8.5.1.2 Admisión de estudiantes				
8.5.1.2.1 Información de pre admisión				
La organización educativa se debe asegurar de que, antes de admitir a los estudiantes, se les proporcione:				

a) información adecuada que tenga en cuenta los requisitos de la organización y los requisitos profesionales, así como el compromiso de la organización con la responsabilidad social.				
b) información adecuada y clara sobre:				
1. los resultados de aprendizaje previstos, perspectivas de carrera, enfoque educativo.				
2. la participación de los educandos y otros beneficiarios, según corresponda, en su proceso educativo.				
3. los criterios de admisión y los costos				
8.5.1.2.2 Condiciones de admisión				
La organización debe establecer un proceso para la admisión de educandos. Además de los requisitos en 4.4.1, el proceso debe:				
establecer criterios de admisión que se ajusten a:				
1. requisitos organizativos.				
2. requisitos del campo profesional.				
3. requisitos debido al contenido del programa y/o enfoque pedagógico				
garantizar que los criterios y procesos de admisión se apliquen uniformemente para todos los educandos. La organización debe establecer un proceso para la				
se mantendrá como información documentada.				
estará a disposición del público.				
garantizará la trazabilidad de cada decisión de admisión.				

conservará información documentada como evidencia de las decisiones de admisión.				
8.5.1.3 Provisión de productos y servicios educativos				
La organización debe establecer procesos para:				
a) la enseñanza.				
b) la facilitación del aprendizaje.				
c) el apoyo administrativo del aprendizaje.				
8.5.1.4 Evaluación sumativa				
La organización debe:				
a) asegurar de que los métodos para detectar el plagio y otras malas prácticas estén implementados y sean				
b) garantizar la trazabilidad de las calificaciones, de manera que se pueda identificar una conexión objetivo				
c) conservar información documentada de la evaluación como evidencia de las calificaciones asignadas				
d) verificar que el periodo de conservación de dicha información documentada esté a conocimiento del proceso				
8.5.1.5 Reconocimiento del aprendizaje evaluado				
Las organizaciones deben asegurar de que, después de las evaluaciones sumativas:				
a) los estudiantes son informados de los resultados de la actividad de evaluación y calificación				
b) Los estudiantes tienen la oportunidad de apelar o solicitar la rectificación de los				

resultados de la actividad de evaluación y calificación.				
c) los estudiantes tienen pleno acceso a su trabajo y su evaluación detallada, así como oportunidades de retroalimentación.				
d) la evidencia de los resultados de la evaluación se entrega al estudiante como información documentada.				
e) los motivos de la decisión sobre la calificación y la evaluación final se conservan como información documentada.				
f) la información documentada se conserva para un periodo de conservación específico.				
g) el periodo de conservación de dicha información documentada está a disposición del público.				
8.5.1.6 Requisitos adicionales para necesidades especiales de educación				
8.5.1.6.1 Con el aporte de los estudiantes y otras partes interesadas, el personal directivo, de enseñanza				
8.5.1.6.2 Con respecto al método educativo de prestación, la organización debería				
a) emplear estrategias de instrucción diferenciadas que estén dirigidas a los estudiantes en el aula				
b) utilizar enfoques recomendados para los estudiantes con necesidades especiales con el fin de fomentar				
c) equilibrar las necesidades del estudiante, el educador, los requisitos el curso, el contexto (entorno) derecho				

d) aplicar de manera flexible medidas individualizadas, según corresponda, que incluyan:				
1) modificación del currículo				
2) fomentar la autonomía e independencia				
3) tutor y tutorías				
8.5.1.6.3 Con respecto a la evaluación del aprendizaje, la organización debería.				
a) proporcionar múltiples y diversas oportunidades para que los estudiantes demuestren su dominio conceptual				
b) garantizar que la instrucción proporcione actividades y evaluaciones escalonadas que permitan a los estudiantes conocimientos				
c) aplicar de forma flexible medidas individualizadas, según corresponda, incluidos medios de evaluación				
8.5.1.6.4 Los estudiantes individuales que requieran asistencia específica con el aprendizaje para alcanzar los resultados de aprendizaje acordados, deben acomodarse de manera que se equilibren los requisitos del alumno, la integridad de los resultados de aprendizaje y la capacidad de la organización educativa.				
8.5.2 Identificación y trazabilidad				
La organización educativa debe garantizar la identificación y la trazabilidad con respecto				
a) El progreso del estudiante a través de la organización				

b) las trayectorias de estudio y empleo de quienes se gradúan o completan un curso o programa de estudio, cuando sea aplicable;				
c) resultado del trabajo del personal en términos de:				
1) lo que se hizo;				
2) cuándo se hizo;				
3) por qué se hizo				
8.5.3. Propiedad perteneciente a las partes interesadas				
La organización educativa debe cuidar la propiedad perteneciente a cualquier parte interesada mientras esté bajo el control de la organización educativa o esté siendo utilizada por la misma.				
La organización educativa debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar cualquier propiedad suministrada para su utilización y obtener el consentimiento, cuando sea necesario, si la propiedad es incorporada dentro de los productos y servicios educativos.				
Cuando la propiedad de una parte interesada se pierda, deteriore o de algún modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto a la parte interesada pertinente, tomar las acciones correctivas apropiadas (véase 8.5.5 y 10.2)				
Conservar la información documentada sobre lo ocurrido.				
8.5.4 Preservación				

La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.				
8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes				
La organización debe establecer un método para tratar la protección y transparencia de los datos de los estudiantes y mantenerlo como información documentada				
El método debe establecer:				
a) qué datos del estudiante se recopilan, y cómo y dónde se procesan y almacenan;				
b) quien tiene acceso a los datos;				
c) bajo qué condiciones los datos del estudiante pueden ser compartidos con terceros;				
d) cuánto tiempo se almacenan los datos				
La organización sólo debe recopilar y compartir los datos de los estudiantes con su consentimiento explícito.				
La organización debería dar a los estudiantes y otras partes interesadas acceso y capacidad para corregir o actualizar sus propios datos.				
La organización debe tomar las medidas apropiadas para garantizar que sólo las personas autorizadas puedan acceder a los datos de los estudiantes. Las medidas de protección tecnológica deben ser validadas				

La organización debe dar a los estudiantes y otras partes interesadas acceso a sus propios datos.				
8.5.6. Control de los cambios en los productos y servicios educativos				
La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la provisión del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos				
La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.				
<b>8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS</b>				
La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el estudiante y otros beneficiarios				
La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.				
La información documentada debe incluir:				
a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;				

b) trazabilidad a las personas que han autorizado la liberación				
<b>8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS EDUCATIVAS NO CONFORMES</b>				
8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada				
La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios educativos.				
Esto se debe aplicar también a los productos y servicios educativos no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.				
8.7.2 La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras				
a) corrección;				
b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de los productos y servicios;				
c) información a los estudiantes u otros beneficiarios				
d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión				
Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando las salidas no conformes se corrigen.				

8.7.3 La organización debe conservar información documentada que:				
a) describe entrega de los programas;				
b) describa cualquier salida no conforme;				
c) describa las acciones tomadas;				
d) describa todas las concesiones obtenidas				
e) identifique la autoridad que recibe la acción con respecto a la no conformidad.				

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	No aplica	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>				
9.1.1 Generalidades				
La organización debe determinar				
a) a qué es necesario hacer seguimiento y medición;				
b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;				
c) los criterios de aceptación que se utilizarán;				
d) cuándo se deben realizar el seguimiento y la medición;				
e) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición				
La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia del seguimiento, medición, análisis, evaluación y sus resultados.				
La organización debe evaluar el desempeño de la organización educativa y la eficacia de SGOE.				

Las personas deberían tener la oportunidad de revisar críticamente su propio trabajo de forma reflexiva y manera constructiva como una contribución a su mejora.				
9.1.2. Satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios				
9.1.2.1 Seguimiento de la satisfacción				
La organización debe realizar el seguimiento de la satisfacción de los estudiantes, de otros beneficiarios y del personal, así como de sus percepciones sobre el grado en que se cumple sus necesidades y expectativas				
a organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.				
9.1.2.2 Tratamiento de las quejas y apelaciones				
La organización educativa debe establecer y mantener cómo información documentada un método para el tratamiento de las quejas y apelaciones, y debe informar a las partes interesadas (véase 10.2)				
El método debe incluir específicamente para				
a) comunicar el método a todas las partes interesadas y pertinentes;				
b) recibir las quejas y apelaciones;				
c) dar seguimiento a las quejas y apelaciones;				
d) reconocer las quejas y apelaciones;				
e) realizar una evaluación inicial de las quejas y apelaciones;				
f) investigar las quejas y apelaciones;				
g) responder a las quejas y apelaciones;				
h) comunicar la decisión				

i) cerrar las quejas y apelaciones				
El método debe garantizar la confidencialidad de quienes presenten quejas y apelaciones y la objetividad de los investigadores.				
La organización debe conservar información documentada como evidencia de las quejas y apelaciones recibidas, así como de su resolución				
9.1.3. Otras necesidades de seguimiento y medición				
La organización debe asegurarse de que solicita la siguiente retroalimentación de las partes interesadas pertinentes y que se pone a su				
a) retroalimentación de sobre los productos y servicios educativos				
b) retroalimentación sobre su eficacia para lograr resultados de aprendizaje acordados;				
c) retroalimentación sobre la influencia de la organización en la comunidad				
La organización debe realizar el seguimiento de la retroalimentación obtenida y tomar acciones para aumentarla donde esté suficiente.				
9.1.4 Métodos de seguimiento medición análisis y evaluación				
9.1.4.1 la organización debe determinar:				
a) los métodos para obtener, hacer seguimiento y revisar la información sobre el desempeño;				
b) objetivos frente a los que se medirá este desempeño.				

9.1.4.2 La organización debe asegurarse de que:				
a) se identifican las partes interesadas involucradas o afectadas por la evaluación				
b) las personas que realizan la evaluación son competentes y objetivas;				
c) los informes de evaluación son transparentes y describen claramente los productos y servicios educativos y sus objetivos, los hallazgos, así como perspectivas los métodos y la lógica utilizada para interpretar los hallazgos;				
d) el contexto (por ejemplo, el entorno de aprendizaje) en el que se presta el servicio educativo se examina con el detalle suficiente para permitir identificar las influencias en el servicio educativo.				
9.1.5 Análisis y evaluación				
La organización debe de analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y medición.				
Los resultados del Análisis deben utilizarse para evaluar				
a) la conformidad de los productos y servicios;				
b) el grado de satisfacción del beneficiario;				
c) el grado de satisfacción del personal				
d) el desempeño y la eficacia del SGOE;				
e) si lo planificado se implementado de forma eficaz;				
f) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades;				
g) el desempeño de los proveedores externos;				

h) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la organización educativa.				
<b>9.2 AUDITORÍA INTERNA</b>				
9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca del SGOE:				
a) es conforme a				
1) los requisitos propios de la organización para su SGOE;				
2) los requisitos de este documento;				
b) está implementado y mantenido eficazmente.				
9.2.2 La organización debe				
a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración los objetivos del SGOE, la importancia de los procesos involucrados, los comentarios de las partes interesadas pertinentes y los resultados de las auditorías previas;				
b) definir los criterios de la auditoría y el alcance de cada auditoría				
c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;				
d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;				

e) identificar oportunidades de mejora;				
f) realizar las correcciones apropiadas y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;				
g) conservar información documentada como evidencia de la planificación e implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.				
Los auditores no deben auditar su propio trabajo.				
<b>9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>				
9.3.1. Generalidades				
La alta dirección debe revisar el SGOE de la organización a intervalos planificados, por lo menos una vez al año, y para asegurarse de su adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización				
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección				
La revisión por la dirección debe incluir consideraciones sobre				
a) el estado de las acciones desde revisiones por la dirección previas;				
b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGOE;				
c) la información sobre el desempeño y la eficacia del SGOE, incluidas las tendencias relativas a:				
1) satisfacción del estudiante y otros beneficiarios y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes relacionadas con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios				

2) el grado en que se han logrado los objetivos;				
3) desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;				
4) las no conformidades y acciones correctivas				
5) los resultados de seguimiento y medición;				
6) los resultados de las auditorías;				
7) el desempeño de los proveedores externos;				
8) los resultados de evaluación formativa y sumativa				
d) la adecuación de los recursos;				
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);				
f) oportunidades de mejora continua.				
g) la retroalimentación del personal relacionada con actividades para mejorar su competencia				
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección				
Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:				
a) las oportunidades de mejora;				
b) cualquier necesidad de cambio en el SGOE;				
c) las necesidades de recursos.				
La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.				

10. MEJORA	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
<b>10.1 MEJORA CONTINUA</b>				
La organización debe mejorar continuamente la conveniencia adecuación y eficacia de los				

SGOE, teniendo en cuenta la investigación relevante y las mejores prácticas				
La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua				
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</b>				
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:				
a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:				
1) tomar acciones para controlar la y corregirla;				
2) hacer frente a las consecuencias				
b) evaluar las necesidades de acción para eliminar las causas de no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir; me ocurre en otra parte, mediante:				
1) la revisión ante la no conformidad;				
2) la determinación de las causas de la no conformidad;				
3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente pueda ocurrir;				
c) implementar cualquier acción necesaria;				
d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;				
e) Si fuera necesario, hacer los cambios en el SGOE				

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.				
10.2.2 La organización debe conservar información documentada, como evidencia de				
a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada;				
b) los resultados de cualquier acción correctiva.				
<b>10.3 OPORTUNIDADES DE MEJORA</b>				
La organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y mejorar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios, personal, y otras partes interesadas relevantes, incluidos proveedores externos				
Estos deben incluir:				
a) la mejora de los productos y servicios para cumplir con los requisitos, así como para abordar las necesidades y expectativas futuras;				
b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;				
c) mejorar el desempeño y la eficacia del SGOE.				

Fuente. (Secretaría Central de ISO, 2018)

## Apéndice B

### *Diagnóstico de la organización con base a la ISO 10006*

#### Calificación

1. No se cumple
2. Se cumple insatisfactoriamente
3. Se cumple
4. Se cumple alto grado
5. Se cumple plenamente

Si no se sabe deje en blanco

ITEM	DIAGNOSTICO	EVALUACIÓN
4	<p><b>SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS PROYECTOS</b></p> <p>La orientación sobre la gestión de la calidad en los proyectos que ofrece la norma NTC-ISO 10006, está basado en los ocho principios de gestión de la calidad: 1. Enfoque al cliente. 2. Liderazgo. 3. Participación del personal. 4. Enfoque basado en procesos. 5. Enfoque del sistema para la gestión. 6. Mejora continua. 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor</p>	
5	<p><b>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b></p>	
5.1	<p><b>COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN</b></p> <p>La dirección presenta compromiso y participación para el desarrollo y el mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para el proyecto</p>	

La alta dirección ha creado una cultura de la calidad, la cual es un factor importante a la hora de asegurar el éxito del proyecto

## **5.2 PROCESO ESTRATEGICO**

### **5.2.2 ENFOQUE AL CLIENTE**

Se han determinado los requisitos del cliente y los reglamentarios

### **5.2.3 LIDERAZGO**

La autoridad delegada en el gerente del proyecto está acorde con la responsabilidad asignada

La alta dirección ha creado una cultura de calidad

### **5.2.4 PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL**

El personal encargado del proyecto tiene una responsabilidad y una autoridad bien definidas para su participación en el proyecto

Al personal se le proporciona las herramientas, las técnicas y los métodos apropiados para poder efectuar el seguimiento y control de los procesos

### **5.2.5 ENFOQUE BASADOS EN PROCESOS**

Las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso

Están identificados y documentados los procesos de los proyectos

### **5.2.6 ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN**

Se tienen identificados, son entendibles y se gestionan los procesos como un sistema

Los proyectos se llevan a cabo como un conjunto de procesos

Las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso

Están identificados y documentados los procesos de los proyectos

### **5.2.7 MEJORA CONTINUA**

Se ha tenido en cuenta la experiencia, para la gestión de los proyectos ya que debería tratarse como un proceso en lugar de una tarea aislada

### **5.2.8 ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN**

La información relativa al progreso y el desempeño del proyecto se está registrando en un libro, acta, etc

Para evaluar el estado del proyecto, se está llevando a cabo evaluaciones de desempeño y del avance

### **5.3 REVISIONES POR LA DIRECCIÓN Y EVALUACIONES DEL AVANCE**

#### **5.3.1 REVISIONES POR LA DIRECCIÓN**

La dirección encargada del proyecto revisa el sistema de gestión de calidad del proyecto

#### **5.3.2 EVALUACIONES DEL AVANCE**

Las evaluaciones del avance abarcan todos los procesos de cada proyecto

Los resultados de las evaluaciones del avance, aportan información para el desempeño del proyecto

## **6 GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

### **6.1 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS RECURSO**

#### **6.1.2 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS**

Se verifica la validez de los elementos de entrada para la planificación de los recursos

Se documentan en el plan de gestión del proyecto los planes de recursos

#### **6.1.3 CONTROL DE LOS RECURSOS**

Se realizan revisiones para asegurarse de la disponibilidad de recursos suficientes para cumplir los objetivos del proyecto

Se analizan y se registran las desviaciones respecto al plan de recursos

## **6.2 PROCESOS RELACIONADOS CON EL PERSONAL**

### **6.2.2 ESTABLECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROYECTO**

El gerente del proyecto se asegura de que la estructura organizativa del proyecto es la adecuada para el alcance del proyecto, el tamaño del equipo del proyecto, las condiciones locales y los procesos empleados

Se elaboran y documentan descripciones de los puestos o funciones incluyendo las atribuciones de responsabilidad y autoridad

### **6.2.3 ASIGNACIÓN DEL PERSONAL**

Se definen las competencias necesarias en términos de educación, formación, habilidades y experiencia del personal que trabaja en el proyecto

La selección del personal se basa en la descripción de los puestos o funciones y tiene en cuenta su competencia y las referencias de la experiencia previa

El gerente de proyecto participa en la selección del personal que ocupará puestos en el proyecto que se consideran fundamentales para el éxito del mismo

El gerente de proyecto se asegura de que se designe a un representante de la dirección con la responsabilidad de establecer, implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad del proyecto

#### **6.2.4 DESARROLLO DEL EQUIPO**

El personal recibe formación para darse cuenta de la relevancia e importancia de sus actividades del proyecto en el logro del proyecto y los objetivos de calidad

### **7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO**

#### **7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LA INTERDEPENDENCIA**

##### **7.2.2 INICIO DEL PROYECTO Y DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN DEL PROYECTO**

Se mantiene al día el plan de gestión del proyecto

Durante el inicio del proyecto, se identifica y comunica a la organización encargada del proyecto, los detalles sobre proyectos anteriores (se socializan las lecciones aprendidas)

Se realizan revisiones del contrato durante el desarrollo del plan de gestión del proyecto para asegurarse de que pueden cumplir los requisitos contractuales

##### **7.2.3 GESTIÓN DE LAS INTERACCIONES**

Celebra reuniones interdepartamentales sobre el proyecto

Se lleva a cabo evaluaciones del avance con el objeto de determinar el estado del proyecto y de planificar el trabajo restante

##### **7.2.4 GESTIÓN DE LOS CAMBIOS**

Se tiene procedimientos para documentar los cambios

##### **7.2.5 CIERRE DEL PROCESO Y DEL PROYECTO**

Se recopilan todos los registros del proyecto cuando el proceso concluye

Se mide la retroalimentación recibida por el cliente y por las demás partes interesadas del proyecto

### **7.3 PROCESOS RELACIONADOS CON EL ALCANCE**

#### **7.3.2 DESARROLLO DEL CONCEPTO**

Se documentan las necesidades de los clientes para posteriormente traducirse en requisitos documentados

#### **7.3.3 DESARROLLO Y CONTROL DEL ALCANCE**

Se documentan las evidencias que apoyan el alcance

#### **7.3.4 DEFINICIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

Las actividades se definen de forma que sus resultados sean medibles

#### **7.3.5 CONTROL DE LAS ACTIVIDADES**

Las actividades del proyecto se llevan a cabo y se controlan de acuerdo con el plan de gestión del proyecto

### **7.4 PROCESOS RELACIONADOS CON EL TIEMPO**

#### **7.4.2 PLANIFICACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS ENTRE LAS ACTIVIDADES**

Se identifican las interdependencias entre las actividades del proyecto y se revisan para asegurar su coherencia

#### **7.4.3 ESTIMACIÓN DE LA DURACIÓN**

El personal responsable de las actividades estima la duración del tiempo

#### **7.4.4 DESARROLLO DEL PROGRAMA**

Se identifican los datos de entrada del desarrollo del programa y se comprueba su conformidad con las condiciones específicas del proyecto

Se implementan formatos de programas normalizados adecuados a las diferentes necesidades de los usuarios

### **CONTROL DEL PROGRAMA**

Se determinan los cambios en el programa a nivel de presupuesto, recursos del proyecto y calidad del producto

## **7.5 PROCESOS RELACIONADOS CON EL COSTO**

### **7.5.2 ESTIMACIÓN DE COSTOS**

La estimación de costos está en un formato que permita crear y desarrollar presupuestos de acuerdo con los procedimientos de contabilidad generalmente aceptados

### **7.5.3 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

El presupuesto es coherente con los objetivos del proyecto

El presupuesto incluye todos los costos aprobados y autorizados con anterioridad a la realización del gasto

### **7.5.4 CONTROL DE COSTOS**

La organización verifica que el trabajo pendiente de concluir se puede llevar a cabo dentro del presupuesto remanente

Los cambios en el costo del proyecto son aprobados y autorizados con anterioridad a la realización del gasto

## **7.6 PROCESOS RELACIONADOS CON LA COMUNICACIÓN**

### **7.6.2 PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN**

Se tiene un plan de comunicaciones documentado

Se establecen procesos de comunicación apropiados para el proyecto, teniendo en cuenta la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad

### **7.6.3 GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se tiene establecido un sistema de gestión de la información documentado

### **7.6.4 CONTROL DE LA COMUNICACIÓN**

Se tiene establecido un sistema de gestión de la comunicación documentado

## **7.7 PROCESOS RELACIONADOS CON EL RIESGO**

### **7.7.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS**

Se documentan los riesgos identificados con un impacto significativo

### **7.7.3 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS**

Se analizan y valoran los riesgos identificados para los procesos del proyecto y para el producto del proyecto

### **7.7.4 TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS**

Se presta especial atención al desarrollo de soluciones para potenciales riesgos derivados de las interacciones entre la organización encargada del proyecto, la organización originaria y las partes interesadas en lo relativo a las actividades, los procesos y el producto

### **7.7.5 CONTROL DE LOS RIESGOS**

Se mantienen listos los planes de gestión del riesgo para su uso

## **7.8 PROCESOS RELACIONADOS CON LAS COMPRAS**

### **7.8.2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LAS COMPRAS**

La organización realiza revisiones periódicas del avance de las compras

### **7.8.3 DOCUMENTACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LAS COMPRAS**

Los documentos de la oferta se estructuran de modo que faciliten la obtención de respuestas comparables y completas de los posibles proveedores

### **7.8.4 EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**

Se evalúan los proveedores del proyecto

La organización mantiene un registro de proveedores aprobados

### **7.8.5 CONTRATACIÓN**

Existe un proceso para que la organización contrate a proveedores del proyecto

### **7.8.6 CONTROL DEL CONTRATO**

Se cuenta con un sistema para asegurarse que se cumplan las condiciones del contrato, incluyendo las fechas de vencimiento y los registros

## **8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA**

### **8.2 MEDICIÓN Y ANÁLISIS**

La medición, análisis y recopilación y validación de datos es eficaz y eficiente, para mejorar el desempeño de la organización

### **8.3 MEJORA CONTINUA**

#### **8.3.1 MEJORA CONTINUA POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN ORIGINARIA**

La organización mantiene una lista de todos los riesgos significativos identificados en los proyectos

La organización se asegura que la información pertinente se utiliza en otros proyectos que emprende

### **8.3.2 MEJORA CONTINUA POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN ENCARGADA DEL PROYECTO**

La organización encargada del proyecto, implementa mejoras utilizando información pertinente para el proyecto

*Fuente:* (Secretaría general ISO, 2017)

## Apéndice C

### *Diagnóstico madurez organizacional*

En el enunciado usted encontrará 20 preguntas relativas al grado de madurez que tiene la organización. Cada respuesta tiene un valor entre -3 y +3.

-3 Totalmente en desacuerdo

-2 En desacuerdo

-1 Un poco en desacuerdo

0 No tengo opinión

+1 Un poco de acuerdo

+2 De acuerdo

+3 Totalmente de acuerdo

Las siguientes 20 preguntas involucran la madurez.

1. Mi compañía reconoce la necesidad de la gerencia de proyectos. Esta necesidad es reconocida en todos los niveles gerenciales incluyendo a la Alta Gerencia.

-3                  -2                  -1                  0                  +1                  +2                  +3

2. Mi compañía tiene un sistema para manejar los costos y tiempos de los proyectos. El sistema reporta variaciones contra lo planeado.

-3                  -2                  -1                  0                  +1                  +2                  +3

3. Mi compañía ha reconocido los beneficios que se obtienen de implementar gerencia de proyectos en la organización. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles gerenciales incluyendo a la Alta Gerencia.

-3                  -2                  -1                  0                  +1                  +2                  +3

4. Mi compañía (o departamento) tiene bien definida una metodología de gerencia de proyectos que usa etapas del ciclo de vida de proyectos.

-3                  -2                  -1                  0                  +1                  +2                  +3

5. Nuestros ejecutivos apoyan la gerencia de proyectos a través de asistir a presentaciones ejecutivas y ocasionalmente asistiendo a reuniones de los equipos de proyecto.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

6. Mi compañía está comprometida con la planeación de la calidad. Tratamos de hacer lo mejor posible en la planeación.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

7. Nuestros gerentes de área de nivel bajo y medio apoyan totalmente los procesos de gerencia de proyectos.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

8. Mi compañía está haciendo todo lo posible por minimizar el “desfase” en el alcance (cambios de alcance) en nuestros proyectos

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

9. Nuestros gerentes de área están comprometidos no sólo con la gerencia de proyectos, sino también con las promesas hechas a los gerentes de proyecto respecto a los entregables

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

10. Los ejecutivos en mi organización tienen un buen entendimiento de los principios de gerencia de proyectos.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

11. Mi compañía ha seleccionado uno o más paquetes de software de gerencia de proyectos para ser utilizados en el seguimiento de proyectos.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

12. Nuestros gerentes de área de nivel bajo y medio han sido capacitados y entrenados en gerencia de proyectos.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

13. Nuestros ejecutivos entienden qué es el patrocinio de un proyecto y sirven como patrocinadores de los proyectos para los cuales son seleccionados.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

14. Nuestros ejecutivos han reconocido o identificado las aplicaciones de la gerencia de proyectos en varias partes de nuestro negocio.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

15. Mi compañía ha integrado exitosamente el control de costos y tiempos para gestionar y reportar el estado de los proyectos.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

16. Mi compañía ha desarrollado un plan de entrenamiento en gerencia de proyectos para mejorar las habilidades en gerencia de proyectos de nuestros empleados.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

17. Nuestros ejecutivos reconocen lo que se debe hacer para alcanzar madurez en gerencia de proyectos.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

18. Mi compañía ve y trata la gerencia de proyectos como una profesión, más que como una labor de tiempo parcial.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

19. Nuestros gerentes de área de nivel bajo y medio están dispuestos a “soltar” a sus empleados para capacitarlos en gerencia de proyectos.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

20. Nuestros ejecutivos han demostrado voluntad para cambiar nuestra forma de hacer negocios, a fin de madurar en gerencia de proyectos.

-3            -2            -1            0            +1            +2            +3

Cada respuesta contestada debe tener un valor entre -3 y +3. Colocar este valor al lado del número de cada pregunta.

***Cuestionario1: Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos***

Pregunta		Selección	Puntaje	Respuesta
1	¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
2	¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
3	¿Su organización cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
4	¿Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y replaneación?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
5	¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
6	¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo

	formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?	6	c. Parcialmente
		8	d. Se hace el esfuerzo
		10	e. Definitivamente si
7	¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?	2	a. Definitivamente no
		4	b. No creo
		6	c. Parcialmente
		8	d. Se hace el esfuerzo
		10	e. Definitivamente si
8	¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?	2	a. Definitivamente no
		4	b. No creo
		6	c. Parcialmente
		8	d. Se hace el esfuerzo
		10	e. Definitivamente si
9	¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?	2	a. Definitivamente no
		4	b. No creo
		6	c. Parcialmente
		8	d. Se hace el esfuerzo
		10	e. Definitivamente si
10	¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?	2	a. Definitivamente no
		4	b. No creo
		6	c. Parcialmente
		8	d. Se hace el esfuerzo
		10	e. Definitivamente si
11	¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?	2	a. Definitivamente no
		4	b. No creo
		6	c. Parcialmente
		8	d. Se hace el esfuerzo
		10	e. Definitivamente si
12	¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la	2	a. Definitivamente no
		4	b. No creo

	comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?		6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
13	¿Los gerentes de programas o multiproyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
14	¿Los gerentes de programas o multiproyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
15	¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de proyectos de sus Programas o Multiproyectos		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
16	¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
17	¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
18	¿Su organización esta "proyectizada" en lo referente a las políticas y valores de la		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo

	administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?		6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
19	¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
20	¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
21	¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
22	¿Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
23	¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
24	¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente

			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
25	¿Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
26	¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
27	¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
28	¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
29	¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si

**Ejercicio No. 2 – Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos.**

Pregunta		Selección	Puntaje	Respuesta
1	¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen		2	a. No tenemos ninguna metodología estandarizada

	en su Organización (ej. considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos)?		4	b. Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología
			6	c. Entre 2 y 3
			8	d. 1
			10	
2	Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:		2	a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo
			4	b. Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo
			6	c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad
			8	d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo
			10	e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos
3	La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPiS) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:		2	a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada
			4	b. Alcance y Tiempo
			6	c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad
			8	d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo

			10	e. Se integran de manera eficiente KPIs de las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos
4	La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:		2	a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada
			4	b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS)
			6	c. Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
			8	d. Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
			10	e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios.
5	En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.		2	a. No se administran los cambios.
			4	b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
			6	c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
			8	d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.

			10	e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.
6	En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:		2	a. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua
			4	b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos
			6	c. Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto
			8	d. Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos.
			10	e. Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados.

***Ejercicio No. 3 – Cuestionario: Herramientas de Dirección de Proyectos.***

	<b>Pregunta</b>	<b>Selección</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Respuesta</b>
1	En mi Organización, las herramientas de Software		2	a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos

	disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:	4	b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
		6	Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
		8	d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
		10	e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)
2	En mi Organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:	2	a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos
		4	b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
		6	Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
		8	d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
		10	e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas

				corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)
3	Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:		2	a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
			4	b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
			6	c. Manejo de alcance (WBS), tiempo cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
			8	d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
			10	e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)
4	Con respecto a la Dirección de Programas y Multi-Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:		2	a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
			4	b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
			6	c. Manejo de alcance (WBS), tiempo cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
			8	d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
			10	e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de

			gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)	
5	Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:		2	a. No se tiene un estándar, cada director de Portafolio lo usa a su discreción
			4	b. Los directores de portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.
			6	c. Los directores de portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles.
			8	d. Los directores de portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.
			10	e. Los directores de portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que tienen un Panel de Control Ejecutivo, con indicadores de desempeño tanto de objetivos de negocio, como de objetivos de proyecto, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del portafolio, Programas o Proyectos.
6	Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo,		2	a. No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.
			4	b. Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos

Gerentes Funcionales o de Línea, y cualquier participante en los proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y o presentan igual), para:			estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto.
		6	c. Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en herramientas individuales por proyecto.
		8	d. Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.
		10	e. Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus Líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo electrónico de la organización

***Ejercicio No. 4 – Cuestionario: Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos.***

	Pregunta	Selección	Puntaje	Respuesta
1	En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:		2	a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
			4	b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras
			6	c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa
			8	d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo

			10	e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño.
2	En mi Organización. el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:		2	a. Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
			4	b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos, pero sólo lo usa el que esté interesado por sí mismo
			6	c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa
			8	d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados
			10	e. Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos
3	En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:		2	a. Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos
			4	b. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto.
			6	c. Lo indicado en (b) y a los Miembros del Equipo
			8	d. Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programas y multiproyectos
			10	e. Lo indicado en (d) y a los directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la Organización

4	Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:	2	a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos
		4	b. Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan
		6	c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo.
		8	d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
		10	e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales.
5	Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de las herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:	2	a. No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta
		4	b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan
		6	c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
		8	d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel

			corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
		10	e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales
6	Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:	2	a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos
		4	b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
		6	c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto
		8	d. Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).
		10	e. Lo indicado en (d) con un sistema auditorias de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.
7	. Con respecto a la Competencia Persona de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:	2	a. No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Dirección de Proyectos
		4	b. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.

		6	c. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Gerentes de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
		8	d. Lo indicado en (c) pero también para Gerentes de Programas y Multiproyectos y Directores de Portafolio
		10	e. Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos)

***Ejercicio No. 5 – Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Portafolio***

Pregunta		Selección	Puntaje	Respuesta
1	La metodología de la administración del riesgo de proyectos en mi Organización es:		2	a. Inexistente
			4	b. Más informal que formal
			6	c. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos
			8	d. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas
			10	e. Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Multi-Proyectos y Portafolio de Proyectos de la Organización
2	La cultura de Dirección de Proyectos dentro de		2	a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto
			4	b. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro administración

	mi Organización es mejor descrita como:	6	c. Con políticas y procedimientos, pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales
		8	d. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Multiproyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización
		10	e. Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación.
3	En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:	2	a. No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo
		4	b. La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización ó grite más fuerte
		6	c. Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización
		8	d. Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorización de proyectos, basado en algún modelo de medición de beneficios, factibilidad financiera, balance score card, u otros
		10	e. Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde se publica claramente para los involucrados autorizados el proceso de selección y priorización, además de balancear los recursos estratégicos, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, para generar planes realistas acordes con la capacidad de la Organización.

4	Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contemplan:		2	a. No hay criterios
			4	b. Clientes y grado de dificultad
			6	c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
			8	d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo
			10	e. Lo indicado en (d), alineación con objetivos, estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas
5	En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones		2	a. Definitivamente no
			4	b. En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
			6	c. Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización
			8	d. Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos
			10	e. En todo el portafolio corporativo
6	Los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo		2	a. No se tienen definidos Indicadores de Desempeño
			4	b. Se tienen algunos Indicadores por proyecto, pero no es posible integrarlos en Programas o Portafolios
			6	c. Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de fácil integración a Programas y Portafolio

	son:		8	d. Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (NPV, ROI, IRR, etc.)
			10	e. Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos

**Ejercicio No. 6 – Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos.**

	Pregunta	Selección	Puntaje	Respuesta
1	Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multiproyectos (Proceso de Inicio)		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente si
2	Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y Multi-Proyectos:		2	a. Definitivamente no se hace nada al respecto
			4	b. Para los procesos de Planeación
			6	c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Ejecución
			8	d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Control y Cierre
			10	e. Lo indicado en (d), además de contar con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua
3	Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del		2	a. Definitivamente no
			4	b. Tiempo y Costo
			6	c. Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad

	conocimiento de la Dirección de Programas y Multiproyectos		8	d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo
			10	e. Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento.
4	Mi Organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender		2	a. Definitivamente no
			4	b. No creo
			6	c. Parcialmente
			8	d. Se hace el esfuerzo
			10	e. Definitivamente sí
5	Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:		2	a. No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos
			4	b. Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización
			6	c. Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos
			8	d. Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobreasignaciones en un horizonte de no más de 6 meses

			10	e. Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.
--	--	--	----	---

**Ejercicio No. 7 – Cuestionario: Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).**

	Pregunta	Selección	Puntaje	Respuesta
1	En mi Organización, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:		2	a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos en mi organización
			4	b. Alguien (grupo o individuo) dentro de la Organización ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente.
			6	c. Existen algunas PMOs en algunos departamentos, pero sin trabajar en forma integrada
			8	d. Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos
			10	e. Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continua establecido.
2	En mi organización el nivel de responsabilidad de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:		2	a. No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización
			4	b. Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares
			6	c. Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno

			8	d. Lo indicado en (c), además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas, establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones
			10	e. Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa
3	En mi organización la ayuda que proporciona la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:		2	a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
			4	b. Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario
			6	c. Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden
			8	d. Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos de los proyectos
			10	e. Lo indicado en (d), pero además es parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización
4	Los roles definidos en la Oficina de Dirección de Proyectos de mi Organización son los siguientes:		2	a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
			4	b. Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de los integrantes
			6	c. Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en Metodología y Administrador de Datos, y se actúa conforme a ellos
			8	d. Lo indicado en (c), además de estar definidos los roles de Instructor o Mentor de Dirección de Proyectos Mentor de herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para help desk, y se actúa conforme a ello.

			10	e. Lo indicado en (d), además de estar definidos los roles de director del Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos Estratégicos y se actúa conforme a ellos
5	En mi Organización las comunicaciones corporativas en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:		2	a. Informales
			4	b. Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos según el gusto de los involucrados
			6	c. Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad
			8	d. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas
			10	e. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software basadas en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados.

Fuente. (Álvarez )

## Apéndice D

*Carta de aceptación por parte de la corporación para la realización del proyecto*



Resolución 71002881 de la Secretaría de Educación Municipal  
del 23 de octubre del 2014 Código Dane: 473001012997

*Un colegio para la felicidad que guía tu proyecto de vida*

Ibagué, Abril 13 de 2022

Dra: **CONCEPCIÓN BARREDA RAMÍREZ**  
Líder Nacional Maestría en Gerencia de Proyectos  
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería  
Universidad Abierta y a Distancia UNAD

Reciba nuestro cordial y fraterno saludo.

La Corporación Paideia School mediante la presente informa que autoriza a la señora Yaileth Corredor Osorio identificada con la cedula No 41948397 estudiante de la "Universidad Abierta y a Distancia UNAD", Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería Programa de posgrado Maestría en Gerencia de Proyectos, a realizar la tesis de maestría titulada "**Propuesta de diseño del Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas ISO 20001:2018 y alineado con la ISO 10006:2017 - Directrices para la Gestión de la Calidad en Proyectos en la Corporación Paideia School vereda el Totumo de Ibagué**", expreso que facilitare como organización los documentos, al igual que el espacio requerido para el desarrollo de la presente y acreditarnos en la norma mencionada.

Cordialmente,

**Pbro Miguel Alexis Saavedra Arias**

Rector Corporación Paideia School