

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA EL LICEO TALLER SAN MIGUEL

MELISSA MILLÁN LONDOÑO.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, RISARALDA
2015**

**DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES PARA
EL LICEO TALLER SAN MIGUEL**

MELISSA MILLÁN LONDOÑO

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MARIA ESPERANZA LÓPEZ DUQUE
DIRECTORA**

**UNIVERSIDAD TECNÓLOGICA DE PEPEIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA, RISARALDA
2015**

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a todos los miembros de mi familia, quienes fueron personas determinantes en la culminación de este logro. A todos y cada uno de ellos que con su amor, solidaridad y buen ejemplo aportaron e hicieron de ésta, una etapa llena de experiencia maravillosas. A mi novio, que llegó en el momento más importante para escucharme, comprenderme y ayudarme a ver la vida de una manera diferente. A mis amigos, por regalarme tantos momentos de alegrías y brindarme una amistad tan valiosa.

Agradecimientos

Agradezco, especialmente al Liceo Taller San Miguel por brindarme la oportunidad de mostrar mis capacidades como Ingeniera mediante la realización de este Proyecto; a sus directivos, administrativos y docentes quienes con su colaboración y amabilidad hicieron que mi estadía en el colegio fuera una experiencia que siempre recordaré con una sonrisa; a mi directora, Maria Esperanza que siempre me brindó su ayuda y su sabiduría cuando la necesité y a la Universidad Tecnológica de Pereira que me entregó todas las herramientas para ser hoy una profesional integral.

Resumen

Un proceso es aquello que representa todas las actividades que se realizan en una empresa, de donde se desprenden una serie de procedimientos y actividades que varían de acuerdo a la complejidad de las operaciones, estrategias de la compañía, grado de madurez de los procesos y cultura organizacional de dicha organización.

En este documento se muestran los resultados de la investigación realizada en el colegio Liceo Taller San Miguel, de la ciudad de Pereira, el cual tuvo como objetivo principal, documentar los procesos, procedimientos y manuales de funciones de todas las áreas que lo conforman para lograr una estandarización de las tareas y claridad en las mismas.

Para el logro de los objetivos del proyecto fue necesario hacer una investigación previa de todos los documentos existentes relacionados con direccionamiento estratégico del colegio para hacer un diagnóstico de la situación actual y empezar a documentar sobre esta base. En primer lugar se diseñó el mapa de procesos que fue aprobado por las directivas, para luego pasar a hacer observaciones y entrevistas en los puestos de trabajo y posterior documentación.

Summary

A process reflects all activities that take place in a company, where a series of procedures and activities be subject to change according to the complexity of the operations, company strategies, maturity of processes and organizational culture of that Company.

In this paper the results of a research at the Liceo Taller San Miguel school, in the city of Pereira are shown, which had as its main objective to gather processes, procedures and operating manuals of all the areas regards to the school, to achieve standardization of tasks and clarity in them.

To reach the objectives of the Project, was necessary to perform a preliminary investigation of all existing documents related to the strategic management of the institute to build a diagnosis of the current situation and then, to develop a new documentation over this base. At First place, the elaborated process map approved by the directives, then a step forward to make observations and interviews to the employees at their workplace, and finally the resulting documentation.

Tabla de contenido

Resumen.....	5
1 Introducción	9
2 Problema de investigación	11
2.1 Planteamiento del problema.....	11
2.2 Formulación del problema.	12
2.3 Sistematización del problema.....	12
4. Delimitación	13
5. Objetivos	14
5.1 Objetivo general.	14
5.2 Objetivos específicos.	14
6. Justificación.....	15
7. Marco referencial.....	17
7.1 Marco teórico.....	17
7.1.1 Proceso administrativo.	17
7.1.2 Algunos Modelos Administrativos Contemporáneos.	20
7.1.3 Gestión de la calidad: influencias y aportes históricos.....	24
7.1.4 Gestión de calidad moderna.	25
7.1.5 Origen y evolución de la norma ISO 9000 en el mundo.....	26
7.1.6 La norma ISO 9001:2008.	28
7.2 Marco conceptual.....	29
7.2.1 Sistema de gestión de calidad.	29
7.2.2 Calidad.	29
7.2.3 Administración por procesos.....	29
7.2.4 Organización por procesos.	30
7.2.5 Proceso.....	30
7.2.6 Procedimiento.	30
7.2.7 Diagrama de flujo.....	31
7.2.8 Manual.	31
7.2.9 Manual de procedimientos.	31
7.2.10 Manual de funciones.	32
7.2.11 Documentación de procesos.....	32
7.3 Marco legal.	33

7.3.1	Historia.....	37
7.1.2	Misión.....	38
7.1.3	Visión.....	38
8.	Diseño metodológico	39
8.1	Tipo de investigación.....	39
8.2	Fuentes de investigación.	39
8.2.1	Fuentes primarias.....	39
8.2.2	Fuentes secundarias.	39
8.3	Fases de la investigación.....	39
8.4	Población y muestra.....	40
9.	Presentación de la información	41
9.1	Presentación de los procesos documentados.....	41
9.2	Presentación de los procedimientos documentados.....	45
9.3	Presentación de registros.....	51
9.4	Presentación del manual de funciones.....	56
9.5	Cuadro de indicadores.....	59
10.	Conclusiones.....	63
11.	Recomendaciones	64
12.	Bibliografía	66
13.	Anexos.....	69

1 Introducción

Hoy en día, para las empresas es muy importante tener herramientas que faciliten, organicen y agilicen sus procesos para que sus líderes puedan enfocarse en desarrollar modelos directivos más eficiente y eficaces. Las ciencias de la administración están constantemente ofreciendo modelos que permiten solucionar problemas y utilizar los recursos de una manera óptima. Lo que hace que se minimicen riesgos y se eviten toda clase de equivocaciones humanas que generan alto costos por pérdidas o incluso el fracaso de una organización.

Una de las herramientas más utilizadas para lograr este cometido han sido los sistemas de gestión de calidad como la norma GTC 200 y la ISO 9000 y la ISO 9001, siendo esta última la guía básica para la realización de este proyecto.

De acuerdo a lo anterior Clavijo Avendaño y Londoño Jaramillo plantean:

“Un sistema de gestión de la calidad es un mecanismo por el cual una empresa puede organizar y administrar sus recursos para lograr mantener y mejorar la calidad económicamente logrando así aciertos objetivos establecidos...este sistema armoniza los esfuerzos de todos los grupos en la organización para que se concreten en la calidad del servicio que se presta y en qué factores pueden impedir que se satisfaga a los clientes”¹

Una de las actividades más importantes que se deben realizar para lograr el éxito de cualquier sistema de gestión de calidad, es la documentación de sus procesos, procedimientos y manuales de funciones.

¹ CLAVIJO AVENDAÑO, C., & LONDOÑO JARAMILLO, L. (2007). Mejoramiento del S.G.C. bajo la norma técnica colombiana ISO 9001:2000 en el proceso gestión de recursos de la empresa multipropósitos de Calarcá (Tesis de pregrado), Colombia.

El Liceo Taller San Miguel, a pesar de que cuenta con una correcta estructura organizacional, no tenía una documentación de sus procesos y procedimientos, y necesitaba la actualización de sus manuales de funciones, pues se habían creado nuevos cargos y eliminado y modificado otros. Esto, hacía que se duplicaran tareas y no hubiera claridad en los procesos que allí se desarrollan. Por esa razón las directivas decidieron desarrollar este proyecto en colaboración con una estudiante de Ingeniería Industrial en la modalidad de práctica empresarial conducente a trabajo de grado.

Se documentaron un total de 9 macroprocesos procesos con sus respectivos procedimientos y se actualizaron todos los manuales de funciones de la institución. El resultado de la aplicación de estos manuales permitirá conocer a profundidad todas las rutinas de trabajo, organizar los procesos, procedimientos y actividades que se desarrollan en el colegio y por ende el mejoramiento en el servicio creando así un cambio de cultura organizacional y un mejoramiento del clima laboral; además servirá como insumo base para lograr una futura certificación ISO.

Para la realización del proyecto se llevó a cabo una investigación descriptiva en donde se analizaron todos los puestos de trabajo mediante la observación y entrevistas a los responsables de cada puesto para generar así el documento final que fue aprobado por las directivas de la institución.

2 Problema de investigación

2.1 Planteamiento del problema.

Las organizaciones están en la necesidad de enfocar las cosas de una manera innovadora con el fin de mejorar el nivel de vida de sus empleados y utilizar herramientas administrativas y operativas necesarias que contribuyan adecuadamente con el correcto desempeño en sus obligaciones laborales.

El Liceo Taller San Miguel actualmente no cuenta con una documentación de todos sus procesos y procedimientos lo que no permite una clara definición de las funciones, causando en ocasiones dificultad en el desarrollo de los procesos, duplicación de tareas y desinformación en las funciones de cada cargo. A su vez no se cuenta con un respaldo físico que sustente todos los procedimientos y actividades que en él se realizan. Igualmente, al momento en que ingrese un nuevo trabajador no se cuenta con un soporte teórico de sus labores que ayude a desempeñar bien sus funciones.

Es necesario aclarar que la institución cuenta con un correcto direccionamiento estratégico, lo que facilita el trabajo y permite empezar con la recolección de información para iniciar la estructuración del mapa de procesos y los respectivos manuales.

Siguiendo con esta línea se ve la clara necesidad de la implementación de la documentación de los manuales de procesos, procedimientos y funciones para así ayudar a organizar y estandarizar los procesos adelantados por la institución y tener una idea de las funciones de cada cargo para encaminar a la institución al logro de los objetivos.

2.2 Formulación del problema.

¿Cuáles son los resultados que obtendría la institución con la documentación de los manuales de procesos, procedimientos y funciones?

2.3 Sistematización del problema.

¿Cuál es la información necesaria a recolectar para la realización del proyecto?

¿El mapa de procesos del Liceo Taller San Miguel está completo y actualizado?

¿Es necesario establecer qué tipo de actividad realiza cada empleado y que funciones desempeña dentro de la institución?

¿Los actuales manuales de funciones del Liceo Taller San Miguel están completos y actualizados?

¿Cuál es la importancia para la el Liceo Taller San Miguel la estandarización de todos sus procesos?

¿Qué pasos deben seguirse para la realización de los manuales de procedimientos y funciones del Liceo Taller San Miguel?

¿Qué fundamentos teóricos existen para realizar la documentación de los manuales de procesos, procedimientos y funciones en una organización?

4. Delimitación

Se llevó a cabo la documentación de los manuales de procesos, procedimientos y la actualización de los manuales de funciones en un colegio de la ciudad de Pereira, Risaralda, Colombia llamado Liceo Taller San Miguel, con sede campestre en el kilómetro 8 vía Armenia y sede administrativa ubicada en la calle 11 #22-35 Barrio los álamos. El proyecto se realizó en todas las áreas de la institución y con todos los jefes de cada proceso; esto, con el fin de ayudar a la institución en la organización y estandarización de sus procesos para una futura certificación del sistema de calidad de acuerdo a la norma ISO 9001. La duración del estudio fue de seis meses comprendidos entre los meses de junio y diciembre de 2014 mediante una práctica conducente a trabajo de grado.

La documentación se realizó sujeto a los requerimientos de la norma de calidad ISO 9001:2008.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general.

Documentar los procesos, procedimientos y funciones por procesos para el Liceo Taller San Miguel.

5.2 Objetivos específicos.

- Revisar y analizar el direccionamiento estratégico actual del Liceo Taller San Miguel para entender la razón de ser de la institución y hacer las debidas correcciones.
- Elaborar un inventario de todos los procesos y procedimientos actuales del Liceo Taller San Miguel.
- Diseñar el mapa de procesos del Liceo Taller San Miguel.
- Documentar los procesos y procedimientos del Liceo Taller San Miguel.
- Actualizar los manuales de funciones del Liceo Taller San Miguel de acuerdo a la información recolectada.

6. Justificación

La importancia de la documentación de procesos y procedimientos en un colegio se evidencia en la medida que se obtienen muchos beneficios para la comunidad educativa, estudiantes y padres de familia, en cuanto a calidad del servicio y satisfacción, hasta llegar a lograr un excelente clima organizacional a través del establecimiento de canales óptimos de comunicación tanto internos como externos, facilitando la realización de actividades e incrementando la competitividad de la empresa.

Con el desarrollo de este trabajo se ayudó al Liceo Taller San Miguel a encaminarse hacia el cumplimiento y mejoramiento de las actividades adelantadas en todas sus áreas, logrando la estandarización de sus procesos y agilización de trámites; a su vez, con la implementación de esta herramienta administrativa se brindará un mejor servicio a la comunidad en general, los empleados podrán aumentar su efectividad pues se hará más fácil el seguimiento y realización de las labores; además se generará un herramienta útil para la retroalimentación entre las diferentes áreas y se conseguirá un mejoramiento en los procesos de evolución y desarrollo.

La investigación y análisis de los procesos y procedimientos servirá al Liceo Taller San Miguel como apoyo en la administración de sus recursos, la cual debe estar influenciada por las necesidades actuales del mercado y las influencias del entorno. Lo que se espera que se traduzca en una cultura orientada a los procesos de todo el personal docente y administrativo.

Cabe aclarar que un trabajo de esta naturaleza no es de tipo netamente descriptivo ni transitorio así que es necesario hacerlo de manera progresiva y analizando los resultados que

se presenten, igualmente requiere de una constante revisión, actualización y apropiación por parte de cada uno de las personas que intervienen en cada proceso.

7. Marco referencial

7.1 Marco teórico.

7.1.1 Proceso administrativo.

7.1.1.1 Administración.²

Aunque no hay una definición universalmente aceptada de lo que es la administración, se puede decir que ella es un proceso en el cual se desarrollan actividades de planeación, organización, dirección y control de todos los recursos de una empresa para lograr objetivos previamente establecidos.

Algunos autores definen la administración como un arte, otros como una ciencia y otros dicen que es en parte arte y en parte una ciencia.

Tal parece que esta última es la más indicada, pues hasta el momento la administración no tiene las teorías y la exactitud de predicción necesarias para catalogarla como ciencia. Las personas que administran recurren al juicio, a la lógica, al sentido común, a la información disponible, a la experiencia e inclusive a la intuición; por lo cual la administración tiene mucho de arte. Lo que quiere decir que administrar no depende del todo de los modelos y las experiencias administrativas que se conocen, sino que también es fruto de las habilidades y destrezas que poseen las personas. Administrar bien es, por lo tanto, orientar los recursos a través de medios eficaces para la consecución de metas fijadas, aplicable a todo tipo de organización tanto públicas como privadas y sociales incluyendo las ONG.

² USME OCHOA, Martha Cecilia. "Aspectos Fundamentales de Gestión y Competitividad en la organización de la empresa". Publicaciones Universidad Tecnológica de Pereira. Año 2002. Págs.22-25

7.1.1.2 Etapas del proceso administrativo según algunos autores.

En el siguiente cuadro se muestran los criterios de algunos tratadistas más importantes sobre las etapas que ellos consideran, conforman el proceso administrativo.

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lindall Newman	1943	Previsión Planeación	Organización	Comando Coordinación	Control
R.C. Davis	1951	planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín R. Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control

Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización Integración	Dirección, Ejecución	Control
J. Antonio Fernand	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec.Mackenzie	1969	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet.	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Fuente: El proceso administrativo, de José A. Fernández Arena, Herrero Hnos., México,

pág. 75. Por datos actualizados por Munch Ga.

7.1.2 Algunos Modelos Administrativos Contemporáneos.³

A continuación se presentan cuatro modelos contemporáneos adicionales para complementar la información antes expuesta, a saber:

7.1.2.1 Equipos autodirigidos.

Existen dos condiciones necesarias para desarrollar equipos autodirigidos:

- Compromiso de los niveles superiores en el desarrollo de los equipos y de sus integrantes. Al iniciar el trabajo con grupos autodirigidos, los participantes deberán desarrollar nuevas capacidades, lo cual requiere que la gerencia esté dispuesta a proporcionar los recursos y el "coaching" para que estas se desarrollen.
- Confianza entre los integrantes de la organización, este es punto crucial, puesto que en la fase inicial existirá una mayor probabilidad de error en el trabajo de los grupos autodirigidos, por lo cual los integrantes de éste deben tener claro que no colocarán en riesgo su futuro dentro de la organización, por los posibles errores que puedan cometer, como resultado de generar nuevas soluciones.

Los equipos autodirigidos tienen las siguientes características para que funcionen de manera exitosa:

- Metas claras.
- Tener claras las reglas del juego.
- Identificar los roles que cada uno desarrollará.

³ (2012,05).Modelos Administrativos Contemporáneos. Buenas Tareas. Recuperado 05,2015,de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelos-Administrativos-Contemporaneos/4075847.html>

Los equipos autodirigidos se utilizan para sistemas de trabajo donde se exige un alto desempeño individual y grupal.

7.1.2.2 Reingeniería.

La reingeniería es uno de los fenómenos gerenciales de mayor impacto en las últimas décadas, debido a que su rápida y abrumadora expansión ha provocado y continúa provocando cambios de grandes dimensiones en muchas organizaciones.

En apenas diez años la reingeniería ha completado casi todas las etapas por las que pasan los enfoques. En efecto, de la fase emergente paso rápidamente a la fase de alto impacto y diseminación del enfoque en el mundo empresarial, produciéndose casi de inmediato la fase crítica, en que desde diversos ángulos se cuestionaron varias de sus propuestas. Ahora está por ingresar a la fase madura, donde la experiencia acumulada enriquece sustancialmente la aplicación del enfoque, disminuyendo el riesgo de fracaso en su aplicación.

La reingeniería busca la reformulación completa de los procesos existentes, basándose en una concepción del trabajo radicalmente diferente a la que ha predominado hasta ahora, basada en la división del trabajo, la especialización y la departamentalización por funciones. Se trata de reinventar la forma en que diseñamos un proceso, utilizando conceptos radicalmente diferentes a los tradicionales.

La reingeniería se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en aquellos que dicen relación con las actividades más importantes de la misma y que están fuertemente

ligados a su estrategia genérica de negocios. Los procesos no están completamente aislados en una organización, existen estructuras, políticas y prácticas que sustentan a los procesos. Al rediseñar los procesos hay que variar muchas de estos marcos de sustentación.

7.1.2.3 Benchmarking.

Benchmarking es un proceso continuo, que se usa en el management estratégico, donde se toman como referentes a empresas líderes de cada industria como modelo. Quienes hacen Benchmarking determinan primero en que aspectos necesitan crecer y luego detectan la empresa que mejores prácticas realiza en esa área. Luego investigan a la Compañía y aplican esas prácticas en su organización. El Benchmarking estudia a las empresas y utiliza sus mejores prácticas como un estándar comparativo al cual llegar o bien superar.

Cada función o área de la empresa puede ser "benchmarkeada". Algunos autores llaman al Benchmarking, "mejores prácticas" y es común encontrar esta acepción en español o "proceso de benchmarking".

El Benchmarking, en su significación, reconoce que ninguna compañía es excepcional en todo. Es por ello que se convierte en un proceso permanente que incluye Compañías e industrias de todos los países del mundo. No se hace Benchmarking una sola vez. El Benchmarking requiere estar buscando constantemente mejores ideas y formas de resolver las cosas. El razonamiento que genera es el siguiente: "si estás buscando constantemente mejores prácticas de otras empresas de todo el mundo, podrás convertirte en una Compañía excepcional".

7.2.1.4 Outsourcing.

La subcontratación o tercerización (del inglés outsourcing) es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar solo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetación.

El término subcontratación traduce una mejora en los servicios dentro de una economía en busca de progreso dentro de la apertura económica tratando de ser competentes en el comercio internacional.

Los términos asociados deslocalización y fronteriza implican la transferencia de empleos a otros países, si es que se subcontratan servicios con empresas extranjeras, o bien estableciendo una base en sitios fuera del país. La diferencia se encuentra en la relativa proximidad del país en cuestión (fronteriza) o su lejanía (deslocalización).

Por subcontratación se define la gestión o ejecución permanente de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. La empresa subcontratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa subcontratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa subcontratante y sus clientes.

La subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza.

Contratar los servicios de una empresa externa no es necesariamente subcontratación.

Las organizaciones que ofrecen estos servicios creen que la subcontratación requiere la cesión de la responsabilidad corporativa para gestionar una porción del negocio. En teoría, esta porción no debería ser crítica para el funcionamiento de la empresa, pero la práctica indica lo contrario a menudo. Muchas compañías contratan a empresas especializadas en la subcontratación para encargar la administración de las áreas más propicias a ello. Entre éstas se pueden encontrar las de informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad. Muchas empresas también subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería. En resumen, la subcontratación está caracterizada por la especialización no intrínseca al núcleo de la organización contratante.

7.1.3 Gestión de la calidad: influencias y aportes históricos.⁴

Es con la revolución industrial cuando la forma de gestionar nuestras actividades comienza a tener mayor relevancia, explicado fundamentalmente por las posibilidades de producir riqueza que esta significaba. Desde finales del siglo XVIII a finales del XIX comenzaron a aparecer pensadores tales como, Adam Smith 1723-1790, Charles Babbage 1792-1871.

⁴ Gutiérrez, S., & Rueda, J. (2008). Documentación de los procesos, procedimientos y funciones, según la norma ISO 9001-2000 en el laboratorio clínico de la empresa social del estado, hospital departamental san juan de dios en Armenia –Quindío (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

Quienes dieron los primeros planteamientos teóricos sobre la organización y gestión en la industria y los beneficios de la división y la especialización del trabajo.

7.1.4 Gestión de calidad moderna. ⁵

El ingeniero, Walter A. Shewart, crea en 1924 el ciclo PHVA y las gráficas o fichas de control, las cuales se hacen muy populares a mediados de la segunda guerra mundial, con la creación y utilización de la producción en serie.

En 1931, Walter Shewart publicó “**Economic control of Quality of Manufactured**”, en el que se plantean los principios básicos del control de calidad. Convirtiéndose así en el padre del control de calidad moderno y de los sistemas de gestión de calidad actual.

En 1950 el JUSE invita al Japón al Dr. Walter Shewart para la realización de seminarios y conferencias, Shewart no acude a la invitación, por lo que la invitación se hace extensiva al Dr. W. Edward Deming, profesor de la universidad de Columbia.

En 1950 durante dos meses Deming entrenó a cientos de ingenieros y administradores, así como a ejecutivos de primer nivel, enfocándose principalmente en tres aspectos claves:

- El ciclo PHVA.
- Las causas de las variaciones.
- El control de procesos con gráficos de control estadístico.

En 1951, y como resultado de esta visita, los japoneses crean en premio Deming de la calidad para motivar a las empresas al mejoramiento continuo (Kaisen).

⁵ Gutiérrez, S., & Rueda, J. (2008). Documentación de los procesos, procedimientos y funciones, según la norma ISO 9001-2000 en el laboratorio clínico de la empresa social del estado, hospital departamental san juan de dios en Armenia –Quindío (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

7.1.5 Origen y evolución de la norma ISO 9000 en el mundo.⁶

Para conocer el origen de las normas ISO 9000, es necesario considerar la evolución de la estandarización en el mundo y el contexto en el que esta se desarrolló.

La estandarización internacional se da inicio en el campo electrotécnico con la creación de la comisión electrotécnica internacional (IEC) en 1906. Posteriormente la federación internacional de asociaciones de estandarización a otros campos. Las actividades de ISA acabaron súbitamente en 1942.

Durante la II guerra mundial la falta de controles en la producción de las empresas del reino unido derivó en que el gobierno inglés publique normativas con la finalidad de cumplir con las necesidades propias de la guerra. Estas normas se enfocaron en la normalización de procedimientos de los procesos de fabricación, elaboración y realización de productos. Estos procedimientos estaban sujetos a inspecciones periódicas por inspectores del gobierno.

A finales de la década del 1950, en EE.UU. se establecen los primeros requerimientos de calidad, con la “Quality Program Requirements” MIL-Q-9858, primera normativa de calidad aplicada al sector bélico/ militar. Esta norma establecía los requerimientos que los proveedores debían cumplir bajo un esquema auditable.

Posteriormente con la MIL-I-45208, se establece una norma específica para la inspección.

En 1968 la OTAN adopta las especificaciones AQAP (“Allied Quality Assurance Procedures”).

⁶ VIDAL PÉREZ Christian Daniel. (2004). *Implantación de un sistema de gestión de calidad basado en una empresa de servicio de lavandería*, **trabajo de grado de Ingeniería Industrial**, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

En 1969, Canadá, establece requerimientos para los proveedores en el rubro de generación de energía.

En los años 70 nace el protocolo de auditoría por “3ra” parte cuando algunas organizaciones comienzan los debates en diferentes círculos como respuesta al problema de la gran demanda de inspecciones, verificaciones y aseguramientos similares.

En el Reino Unido, en 1974 se publica una normativa para aseguramiento de la calidad (Guías) BS 5179.

En 1979 la institución Británica de Estandarización (BSI) publica por primera vez, la BS 5750 (precursora de la ISO 9000). Muchos países adoptan la BS 5750. Esta norma se enfocaba principalmente en cumplir requisitos, la norma se convierte en una solución para el control de los procesos.

En 1985 la ISO encarga a través de su comité técnico TC-176 la publicación de una serie de normas a nivel internacional sobre aseguramiento de la calidad.

En 1987 la organización internacional para la normatización publica la primera edición de la familia de normas ISO 9000 son revisadas cada cinco años para asegurar que sean actuales y satisfagan las necesidades de los usuarios.

En 1994 se publica la primera edición revisada, que constaba de 5 normas diferentes, la ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002 y la ISO 9003. La ISO 9001:1994 estaba estructurada en 20 capítulos.

En el año 2000, ISO publica la segunda revisión de las normas ISO 9000, las cuales constan de tres normas diferentes, la ISO 9000:2000 “Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y vocabulario”, la ISO 9001:2000 “sistema de gestión de calidad-Requisitos” y la ISO

9004:2000 “sistema de Gestión de Calidad- Directrices para la mejora del desempeño”, de las cuales solo es certificable la ISO 9001:2000.

En el año 2008 ISO publica una nueva actualización de la norma (ISO 9001:2008), en donde se anula y sustituye la tercera edición (ISO 9001:2000), que es modificada para clarificar puntos en el texto y aumentar la compatibilidad con la Norma ISO 14001:2004.

7.1.6 La norma ISO 9001:2008.⁷

Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios.
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

La norma ISO está organizada en 9 secciones. Las secciones 4, 5, 6,7 y 8 contienen los requisitos para la implementación del sistema de gestión de calidad. Las primeras 4 secciones de la norma (0, 1,2 y 3) no contienen requisitos, solo identifican el ámbito, las definiciones y los términos para la norma.

⁷ EFICARGA, servicios eficientes a la carga [en línea]. Colombia, Abril 2013[fecha de consulta: marzo de 2015]. Resumen explicativo de la norma ISO 9001:2008.

7.2 Marco conceptual.

Algunos de los términos que aquí se explican fueron tomados de la Norma Técnica NTC ISO 9001:2000, sistema de gestión de Calidad, fundamentos y vocabulario Icontec.

7.2.1 Sistema de gestión de calidad.

Un sistema de gestión de calidad es la forma como su organización realiza la gestión empresarial asociada con la calidad. En términos generales, consta de la estructura organizacional junto con la documentación, procesos y recursos que usted emplea para alcanzar los objetivos de calidad y cumplir con los requisitos de sus clientes y tienen como eje central el mejoramiento continuo. Este sistema de gestión de calidad puede evaluarse y conllevar a la certificación o registro por parte de un organismo reconocido.

7.2.2 Calidad.

Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes o de otras partes interesadas.

7.2.3 Administración por procesos.

Es una metodología que permite el diagnóstico empresarial, la planeación, ejecución, el control y el seguimiento de los proceso mediante un cronograma sin fin que evalúa periódicamente.

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que brinden información precisa antes, durante y después de la ejecución de los planes. La administración entendida así es la conducción

racional de total de las acciones realizadas por una entidad, convirtiéndose en algo necesario para su existencia y el logro de la competitividad.⁸

7.2.4 Organización por procesos.

Cuando las organizaciones adoptan el enfoque por procesos, es decir, no hacen división del trabajo y por el contrario lo integran, sufren una transformación total en las relaciones interpersonales. En el concepto de proceso aparecen las relaciones entre las personas que intervienen en el, obligándolas a un trabajo unido que tiene como resultado un fortalecimiento de la gestión.

El enfoque presentado asegura el trabajo en equipo y la eficacia de las comunicaciones, y así el alcance de los resultados. La delegación de responsabilidades y de autoridad durante el desarrollo de los procesos se constituye en un factor dominante. La toma de decisiones adquiere una dimensión de equipo cambiando el estilo de dirección hacia uno más participativo y democrático en el cual los jefes se convierten en líderes.⁹

7.2.5 Proceso.

Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

7.2.6 Procedimiento.

Los procedimientos son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

⁸ OSPINA.Op.Cit, p.32

⁹ DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión. Medellín: Biblioteca Jurídica. Primera Edición. 1998

7.2.7 Diagrama de flujo.

Estos diagramas, que también se conocen como flujogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación escrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso.

Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden del diagrama.

7.2.8 Manual.

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

7.2.9 Manual de procedimientos.

es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento instrumental de información detallado e integral, que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios.

Requiere identificar y señalar ¿quién?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿para qué?, ¿por qué?
De cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos.

7.2.10 Manual de funciones.

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomarlas decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

7.2.11 Documentación de procesos.¹⁰

Un documento es la información (datos que poseen significado) y su medio de soporte (registro, especificación, procedimiento documentado, dibujo, informe, norma).

La utilización de la documentación en una empresa contribuye a:

¹⁰ TELLEZ MENDOZA Maria Emiliana. (2008). *Documentación de procesos, procedimientos y funciones por procesos, Yanaconas motor s.a. concesionario Chevrolet, trabajo e grado de Ingeniería Industrial*, Colombia: Universidad tecnológica de Pereira.

- Lograr el cumplimiento de los requisitos del cliente y la mejora de la calidad.
- Proveer la formación apropiada.
- La repetitividad y trazabilidad.
- Proporcionar evidencias objetivas.
- Evaluar la eficacia y la idoneidad continua del sistema de calidad.

Las características a tener en cuenta durante el diseño de la documentación son:

- Simplicidad-brevedad.
- Documentación propia de la empresa.
- Reflejar la realidad de su empresa.
- Uso de gráficos o esquemas.
- Documentación descentralizada.
- Facilidad de distribución.
- Disponibilidad.
- Documentación revisada y aprobada.
- Revisiones periódicas (cada año)
- Facilitar la trazabilidad.

7.3 Marco legal. ¹¹

En la guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal, en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no

¹¹ Ladino Restrepo, C., & Taborda Martínez, K. (2008). Diseño de la documentación del sistema de gestión de calidad para el colegio Shalom de la ciudad de armenia de acuerdo con la norma ISO 9001(Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

formal, se encuentra el aparte referente a la documentación en estos establecimientos cuyas generalidades se centran en “mecanismos que permite recoger lo que sucede en un proceso, de manera tal que se pueda planificar, medir y mejorar sistemáticamente”

Se muestran a continuación los requisitos legales que deben cumplir las instituciones educativas de todo el territorio nacional.

- **Ley 115/94.**

La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

- **Decreto 1860/94.**

Las normas reglamentarias contenidas en el presente decreto se aplican al servicio público de educación formal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los

de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el mejor desarrollo del proceso de formación de los educandos. La interpretación de estas normas deberá además tener en cuenta que el educando es el centro del proceso educativo y que el objeto del servicio es lograr el cumplimiento de los fines de la educación, definidos en la Ley 115 de 1994. El decreto 1860/94 plantea que los establecimientos educativos por niveles y grados, deben contar con la infraestructura administrativa y soportes de la actividad pedagógica para ofrecer al menos un grado de preescolar y los nueve grados de educación básica. El Ministerio de Educación Nacional definirá los requisitos mínimos de infraestructura, pedagogía, administración, financiación y dirección que debe reunir el establecimiento educativo para la prestación del servicio y la atención individual que favorezca el aprendizaje y la formación integral del niño.

- **Decreto 0230/02.**

Las normas reglamentarias contenidas en el presente Decreto, se aplican al servicio público de la educación formal que presten los establecimientos educativos del Estado, los privados, los de carácter comunitario, solidario, cooperativo o sin ánimo de lucro. Su interpretación debe favorecer la calidad, continuidad y universalidad del servicio público de la educación, así como el desarrollo del proceso de formación de los educandos. 61 Orientaciones para la elaboración del currículo. El currículo es el conjunto de criterios, planes de estudio, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto educativo institucional.

- **Guía 2 del ministerio de educación nacional.**

“Competencias y estándares nos marcan hacia dónde vamos. Cada tres años se aplican y divulgan las pruebas SABER, las instituciones elaboran e implementan sus planes de mejoramiento y aprovechan las experiencias significativas de otros. Se ajustan estándares y se evalúa nuevamente la competencia de los estudiantes”.

- **Guía 3 del ministerio de educación nacional.**

“Sólo podemos mejorar y lograr mayor calidad, si sabemos en dónde estamos y cómo estamos en relación con unos objetivos y unas metas. La educación de Colombia está mejorando la calidad de la educación y generando estrategias para que sea posible. Una de esas estrategias es Evaluar para mejorar”.

- **Guía 5 del ministerio de educación nacional.**

Las instituciones educativas colombianas tienen el reto de mejorar la calidad de la educación que brindan, para ofrecer estudiantes competentes y seguros, para que el país tenga un recurso humano preparado que nos permita progresar y desempeñarnos bien en un mundo cada vez más exigente y globalizado. Mejorar es una necesidad humana y al igual que las personas, las instituciones educativas mejoran cuando se lo proponen, cuando tienen una visión clara del camino que van a seguir, cuando se evalúan y cuando fijan horizontes y metas claras

- **Guía 11 del ministerio de educación nacional.**

La herramienta por excelencia para llevar a cabo este reconocimiento es la autoevaluación porque permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones y del resultado de los procesos de la institución. Esto con el fin de establecer

un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento que permiten elaborar un plan de mejoramiento institucional. 63 Por principio, la autoevaluación se sustenta en una reflexión metódica, fundada en el análisis de diferentes referentes, documentos e indicadores que permiten a los miembros de la comunidad educativa emitir juicios sobre la gestión escolar.

El Ministerio de Educación Nacional con el fin de orientar a las instituciones en este proceso pone a disposición de la comunidad educativa la guía de autoevaluación para el mejoramiento institucional GTC 200.

Marco situacional.

7.3.1 Historia.

El Liceo Taller San Miguel fue fundado por la Familia Tisnes Naranjo en el año 1.991 respondiendo a la necesidad de una educación en la que las diferentes dimensiones del ser humano tienen trascendencia e importancia y en la que se involucren las áreas contenidas en los programas de enseñanza con las ARTES y el INGLÉS como segunda lengua, respondiendo con argumentos humanistas a las inquietudes de la comunidad alrededor de esta nueva modalidad de formación. El Liceo Taller San Miguel obtuvo su licencia de iniciación de labores mediante la resolución No. 0032 del 21 de febrero de 1994 de la Secretaría de Educación Departamental.

Mediante la Resolución 0274 de mayo 4 de 2.000 la nueva Secretaría del Conocimiento Departamental aprobó su funcionamiento hasta el nivel noveno de Básica Secundaria y mediante la resolución 3084 del 11 de septiembre de 2.009 por parte de la Secretaría de Educación donde se aprobó el ciclo de la media. La institución educativa creció vertiginosamente durante esos años y a pesar de su juventud, fue siempre catalogada como

una institución de altos estándares académicos y diferenciada por su exitoso proceso formativo. En el año 2010, el colegio fue acreditado internacionalmente por AdvancED, lo cual fue un paso hacia la excelencia y un compromiso con la calidad educativa. Ese mismo año, se graduó la primera promoción.¹²

7.1.2 Misión.

Formar líderes humanistas, bilingües, con un alto sentido creativo, ético y académico.

7.1.3 Visión.

Aportar al cambio cultural, formando seres integrales que se destaquen social y académicamente.

¹² Internet. <http://www.liceotallersanmiguel.edu.co/es/ipaginas/ver/G249/89/historia/>

8. Diseño metodológico

8.1 Tipo de investigación.

Para lograr los objetivos del proyecto, se realizó una investigación descriptiva y exploratoria, pues se parte de la recolección de información por medio de los empleados de la institución para determinar la situación actual de la empresa para descubrir las problemáticas que se presentan, posterior diagnóstico, establecimiento e implementación de mejora.

8.2 Fuentes de investigación.

8.2.1 Fuentes primarias.

Se realizó una recolección de datos dentro de la institución con todos los funcionarios, profesores y personas que tenga que ver con el quehacer del colegio con el fin de dar solución al problema que se ha propuesto anteriormente, haciendo visitas a puestos de trabajo de cada empleado en el horario laboral (lunes a viernes de 7 a.m. a 5 p.m.).

8.2.2 Fuentes secundarias.

Las principales fuentes de información secundaria que se utilizaron fueron las que facilitó el colegio de su página web o registros, además se obtuvo un apoyo de diferentes trabajos de grado y artículos relacionados con el tema. También se recolectó información de textos en dónde se encontraba la teoría necesaria lograr abordar el problema.

8.3 Fases de la investigación.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos generales y específicos fue necesario conocer todas las fases del proceso investigativo.

A continuación se muestran las fases de la investigación:

- Conocimiento y comprensión de la norma de calidad ISO 9001:2008.
- Realización de plan de trabajo y cronograma de actividades.
- Recolección de toda la información suministrada por el plantel que tiene que ver con direccionamiento estratégico y procesos del colegio.
- Análisis de información recolectada y diagnóstico de la situación del colegio.
- Identificación de procesos clave con sus respectivos procedimientos.
- Diseño del mapa de procesos.
- Documentación de los manuales de procesos y procedimientos.
- Socialización y retroalimentación de los manuales.
- Revisión de manuales de funciones existentes.
- Actualización de los manuales de funciones
- Socialización y divulgación de los manuales de procesos, procedimientos y funciones.

8.4 Población y muestra.

Para llevar a cabo el estudio, se toma como población el colegio Liceo Taller San Miguel de la ciudad de Pereira, teniendo en cuenta a todo el personal como son: rectora, coordinadores, docentes, personal administrativo y todos los comités existentes dentro del colegio. También se toman en cuenta todos los procesos y las funciones por procesos que existen en el colegio.

9. Presentación de la información

9.1 Presentación de los procesos documentados.

Se diseñó el mapa de procesos del colegio según el inventario realizado anteriormente y se documentaron todos los macro procesos y procesos que existentes en la institución, estos son:

- Gestión directiva.
- Admisiones y matriculas.
- Gestión académica.
- Grupo de apoyo
- Administración.
- Finanzas y contabilidad.
- Tecnología.
- Transporte.
- Servicios complementarios.

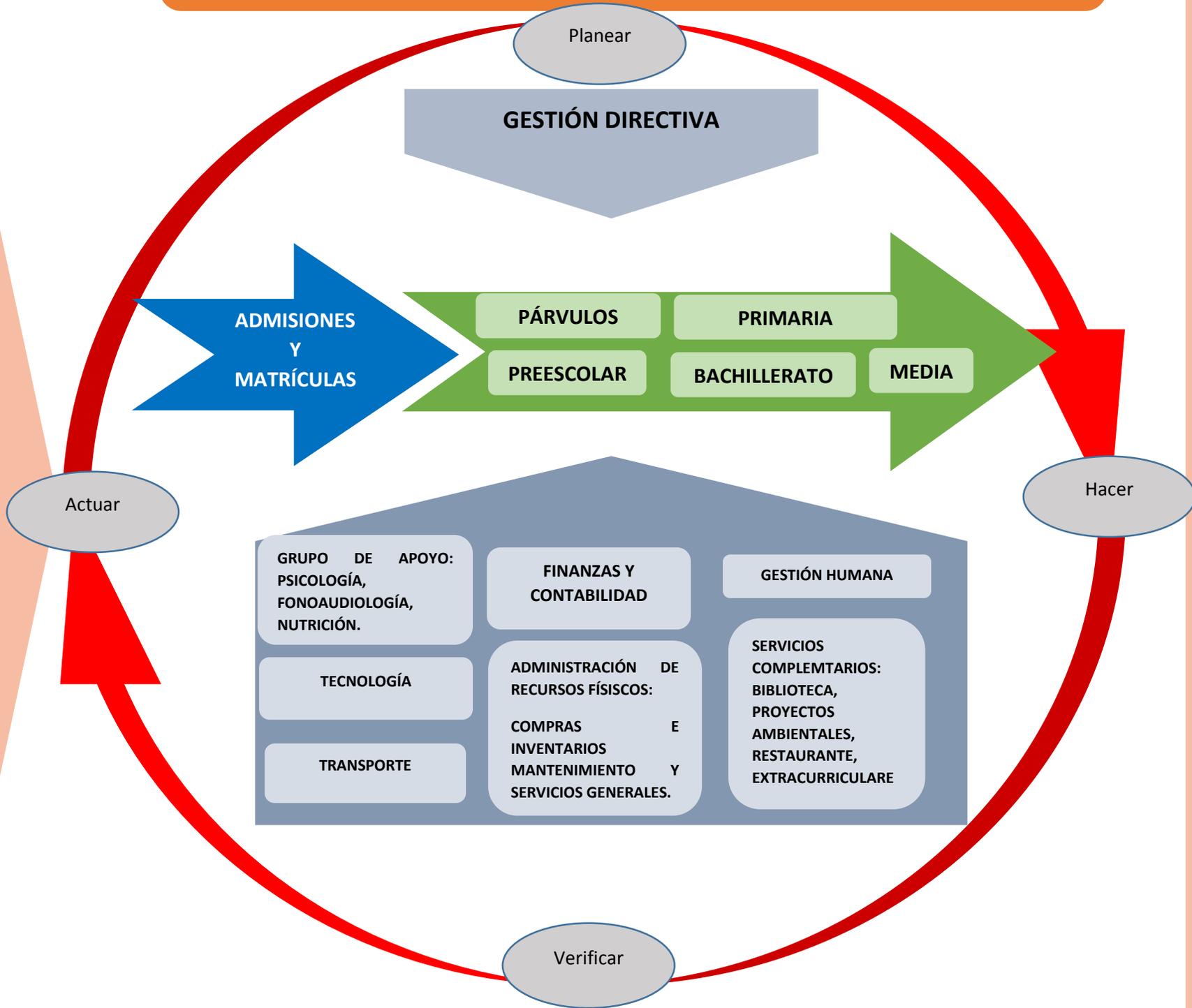
Cada uno de ellos cuenta con su respectiva caracterización realizada de acuerdo al ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) e incluye proveedores, entradas, salidas, indicadores, y documentos necesarios para el proceso. (Ver anexo A-J). A continuación, a manera de ejemplo se presenta el mapa de procesos propuesto y la caracterización del proceso de admisiones y matrículas para ilustrar la metodología que se utilizó:

LICEO TALLER SAN MIGUEL

MAPA DE PROCESOS

REQUISITOS DE LA COMUNIDAD: ESTUDIANTES Y PADRES

SATISFACCIÓN DE LA COMUNIDAD: ESTUDIANTES Y PADRES



	LICEO TALLER SAN MIGUEL S.A.S 900337028-8		PO-AM-01	
	CARACTERIZACIÓN PROCESO ADMISIONES Y MATRÍCULAS		15/01/2015	
			Versión: 01	
PROCESO: ADMISIONES Y MATRÍCULA.			RESPONSABLE: secretario académico y tesorera	
OBJETIVO: lograr la planeación y realización de actividades que permitan definir la admisión de aspirantes y matricula de estudiantes más aptos y que se ajusten a las necesidades de la institución.				
RESULTADOS ESPERADOS: estudiantes matriculados que se adecuen a las necesidades y requisitos de la institución.			ALCANCE: inicia con la planeación de admisiones y termina con el registro en el sistema del estudiante.	
RIESGOS: obtener perfiles psicológicos equivocados de las familias y aspirantes de la institución, admitir estudiantes que no cumplan con los requisitos mínimos académicos de la institución, aplicación o calificación incorrecta de pruebas académicas, reflejar una mala imagen de la institución, entregar un perfil psicológico o de fonoaudiología errado,				
MARCO LEGAL: ley 115 de 1994 (ley general de educación), código sustantivo del trabajo, regulaciones de <i>ADVANCED</i> , resoluciones de la secretaría de educación municipal, resoluciones internas.				
PROVEEDORES/ ENTRADAS	ACTIVIDADES		PERSONAL QUE PARTICIPA	SALIDAS/USUARIOS
Ministerio de educación nacional: directrices legales y reglamentarias, tablas de costos. Aspirantes y padres de familia: documentos y requisitos solicitados para la admisión y matricula. Secretaría académica:	PLANEAR Definir disponibilidad de cupos. Planear las actividades, cronograma, proyectos, desembolso de recursos necesarios para el correcto desarrollo del proceso de admisiones y matriculas. Definir parámetros para el retiro de estudiantes.	HACER Divulgación de requisitos de admisión. Dar a conocer las instalaciones del colegio. Realizar entrevistas a aspirantes y padres de familia. Aplicar pruebas de admisión. Calificar pruebas y determinar las personas admitidas. Informar a aspirantes admitidos y no admitidos sobre la decisión. Hacer registro de estudiantes en la plataforma. Legalizar matrícula	Secretario Académico. Psicólogas. Coordinadores de nivel. Administrador de la plataforma. Rector. Tesorera.	Secretarías de educación: estadísticas sobre población escolar. Estudiantes y padres de familia: Informes sobre estado actual del proceso. Coordinadores de nivel, administrador de la plataforma y finanzas: reporte y bases de datos de estudiantes matriculados.

información de continuidad de estudiantes, listado de estudiantes nuevos y antiguos, información sobre requisitos de matrículas, Gestión académica: perfil académico del estudiante. Gestión del talento humano: personal calificado para desarrollar e proceso. Psicología: pruebas psicológicas. Finanzas y contabilidad: asignación de recursos.		Informar a aspirantes admitidos y no admitidos sobre la decisión. Realizar procedimiento para el retiro de estudiantes.		
	ACTUAR Implementar acciones preventivas y correctivas para lograr la mejora del proceso.	VERIFICAR Corroborar divulgación de requisitos de admisión. Verificar que la información solicitada esté completa.		
RECURSOS				
Equipos de cómputo (software y hardware) Personal capacitado Papelería Material audiovisual.				
DOCUMENTOS ASOCIADOS				
Formatos de entrevistas, perfil psicológico, evaluaciones de área, informe académico y de perfil psicológico, procedimiento de admisiones, procedimiento de matrícula.				
MEDICIÓN				
Ver tabla de indicadores: tabla de indicadores				

Tabla 1. Caracterización de proceso de admisiones y matrícula. Fuente: Autora

9.2 Presentación de los procedimientos documentados.

Se realizó la documentación de todos los procedimientos relacionados a cada proceso del colegio Liceo Taller San Miguel, además de algunos de los procedimientos requisitos de la norma de calidad ISO 90001 (ver anexo A-J).A continuación, a manera de ejemplo se presenta la documentación del procedimiento de admisiones:

	LICEO TALLER SAN MIGUEL S.A.S 900337028-8	PR-AM-01
	PROCEDIMIENTO DE ADMISIONES	15/01/2015
		Versión:01

PROCESO AL QUE PERTENECE: admisiones y matriculas					
PRODUCTOS: nuevos estudiantes admitidos del Liceo Taller San Miguel.					
1.INFORMACIÓN GENERAL DEL PROCEDIMIENTO					
OBJETIVO: llevar a cabo actividades que permitan elegir a los nuevos estudiantes del Liceo Taller San Miguel que se ajusten a la filosofía institucional.					
ALCANCE: inicia con la entrega de información de los servicios del colegio a las familias interesadas y finaliza en la toma de decisión final y la admisión del estudiante.					
RIESGOS: reflejar una mala imagen de la institución, entregar un perfil psicológico o de fonoaudiología errado, equivocarse en la calificación de los exámenes académicos.					
DOCUMENTOS DE REFERENCIA: tabla de costos del colegio, formato de exámenes académicos, formato de evaluaciones psicológicas, formato de evaluación de fonoaudiología, informes de psicología y fonoaudiología.					
MARCO LEGAL: ley 115 de 1994 (ley general de educación), resolución de costos educativos expedidos por las secretarías de educación, regulaciones de <i>ADVANCED</i> , resoluciones de la secretaría de educación municipal, resoluciones internas.					
2.INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PROCEDIMIENTO					
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE		REGISTROS
			PROCESO	CARGO	
1	Coordinar cita con familias interesadas.	Citar a las familias interesadas en ingresar a la institución a un recorrido por el colegio para presentar la planta física indicando fecha y hora.		Asistente administrativa.	Agenda de secretaría.
2	Recorrido por la planta física.	Entregar información general sobre el colegio y el proceso de admisión. Hacer un recorrido por las instalaciones de la	Gestión directiva.	Rectora.	N.A

		sede campestre. Resolver a la familia todo tipo de dudas que se presenten.			
3	Indagar antecedentes del estudiante y los familiares.	Indagar sobre los antecedentes académicos del estudiante y económicos de la familia así como la dinámica familiar.	Gestión directiva.	Rectora.	Formato de historial de convivencia académica Cartas de recomendación.
4	Coordinar cita con estudiantes	Si la familia está interesada en continuar con el proceso se agenda una nueva cita para presentar pruebas académicas o que asista dos días como invitado según el nivel al que este aspirando. Aspirantes de primaria: se invita al aspirante a que asista de invitado al colegio por dos días para evaluar su proceso de adaptación con el medio y capacidades académicas. Durante estos días, el aspirante debe presentar pruebas psicológicas y de fonoaudiología según sea el caso. (Actividad #5) Aspirantes de bachillerato: coordinar una cita para que el aspirante presente pruebas académicas. Ir a actividad #11.	Gestión humana.	Asistente administrativa.	Agenda de secretaría.
5	Agendar cita para entrevista con psicología.	Coordinar fecha y hora en la que se presentará la familia para la cita con la psicóloga del nivel correspondiente.		Asistente administrativa.	Agenda de secretaría
6	Entrevista con la familia del aspirante	En una reunión con la familia del aspirante se indaga sobre su vida profesional y núcleo familiar.	Grupo de apoyo	Psicóloga	Formato de evaluación psicológica.
7	Entrevista con el aspirante.	Realizar entrevista al aspirante para indagar sobre su experiencia educativa y núcleo familiar.	Grupo de apoyo.	Psicóloga.	Formato de evaluación psicológica.

8	Entrega informe	Se realiza un informe con el análisis y conclusiones de la reunión y se entrega al secretario académico.	Grupo de apoyo.	Psicóloga	Informe de psicología.
9	Evaluación de fonoaudiología	Se hace un diagnóstico de las habilidades de aprendizaje o características neurolingüísticas del aspirante. Esta actividad se realiza para los aspirantes de tercero en adelante.	Grupo de apoyo.	Fonoaudióloga.	Formato de evaluación de fonoaudiología.
10	Entrega informe.	Se realiza informe con conclusiones de la evaluación de fonoaudiología y se entrega al secretario académico. Si el estudiante es de primaria y cumple los requisitos pasa a actividad #11. Si el estudiante es de secundaria y cumple los requisitos pasa a actividad # 13 Si el estudiante no cumple los requisitos pasa a actividad #17.	Grupo de apoyo.	Fonoaudióloga	Informe de fonoaudiología.
11	Informar y acompañar durante las pruebas académicas.	Con una cita previa asignada para presentar las pruebas académicas, se hace una explicación sobre los aspectos generales del examen que ha sido diseñado por los docentes de cada área y se hace acompañamiento durante la presentación del mismo de ser necesario.	Admisiones y matriculas.	Secretario académico	Formato de exámenes de las áreas evaluadas.
12	Revisión de exámenes y entrega de informe.	Los profesores líderes de cada área realizan la calificación y posterior entrega de un informe sobre el nivel educativo del aspirante especificando la nota cuantitativa que obtuvo en el examen. Si el aspirante es de secundaria y logra pasar la mayoría de los logros del examen (4 de 5 áreas) pasa a la actividad # 5.	Gestión académica.	Docente.	Exámenes académicos.

		Si el estudiante es de primaria y logra pasar el examen académico pasa a actividad #13 Si no logra aprobar satisfactoriamente los logros pasa a actividad # 17.			
13	Reunir informes.	El secretario académico reúne los informes y notas de las evaluaciones y los entrega al consejo admisiones para tomar la decisión de aceptar o no al aspirante.	Admisiones y matriculas.	Secretario académico.	Formato de seguimiento
14	Solicitar documentos de la institución anterior.	Se solicitan a los padres de familia los siguientes documentos del aspirante: <ul style="list-style-type: none"> • Notas de los dos últimos años académicos del colegio anterior. • Formato de convivencia del anterior colegio. Para los aspirantes a preescolar solo se solicitan las notas del anterior colegio.	Admisiones y matrícula	Secretario académico	Check list de documentos.
15	Analizar informes y tomar decisión.	El consejo académico en una reunión y analizando los resultados de las pruebas consignados en los informes y los documentos del anterior colegio toma la decisión de admitir o no al aspirante. Si el aspirante es admitido ir a actividad # 16 Si el estudiante no es admitido pasa a actividad # 17	Gestión directiva.	Consejo académico.	Acta de reunión.
16	Comunicar al nuevo estudiante la decisión.	Se debe comunicar mediante una llamada telefónica a los padres de familia del nuevo estudiante la decisión del comité de admisiones.	Admisiones y matrícula.	Secretario académico	Registro de estudiantes admitidos.

17	Informar a aspirantes que no continúan en el proceso	Mediante una llamada telefónica se notifica a los aspirantes que no cumplieron los requisitos de admisión explicando las razones.	Admisiones y matrículas.	Secretario académico.	Registro de aspirantes no admitidos.
----	--	---	--------------------------	-----------------------	--------------------------------------

Tabla 2. Documentación del procedimiento de admisiones. Fuente: Autora.

9.3 Presentación de registros.

Se diseñaron una serie de registros para realizar la medición y seguimiento a los procesos, en los que quedará registrada en los respectivos formatos (ver anexo K). Para el almacenamiento y recuperación de los documentos se dispone del listado maestro de documentos que se muestra a continuación:

	LICEO TALLER SAN MIGUEL S.A.S 900337028-8	FO-GD-01
	LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS	15/01/2015
		Versión:01

LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS

El **listado maestro de documentos** es un formato en donde están consignada toda la documentación referente al sistema de gestión de calidad del colegio Liceo Taller San Miguel siguiendo una estructura y una codificación previamente asignada que se muestra a continuación:

Codificación de documentos: la codificación de los documentos se identifica por cuatro (4) campos de acuerdo al tipo de documento, proceso al que pertenece, subproceso (si aplica) y un número consecutivo, así:

- Las primeras letras del código indican el tipo de documento:
 - ✓ Manual **(ML)**
 - ✓ Caracterización de un proceso: **(PO)**
 - ✓ Procedimiento: **(PR)**
 - ✓ Formato **(FO)**
 - ✓ Instructivo **(INS)**

- Las siguientes letras corresponden al proceso al que pertenece:

- ✓ Gestión directiva: **(GD)**
 - ✓ Admisiones y matriculas: **(AM)**
 - ✓ Gestión académica: **(GA)**
 - ✓ Grupo de apoyo : **(AP)**
 - ✓ Gestión humana: **(GH)**
 - ✓ Finanzas y contabilidad: **(FC)**
 - ✓ Administración de recursos físicos: **(RF)**
 - ✓ Tecnología: **(TC)**
 - ✓ Transporte: **(TR)**
 - ✓ Servicios complementarios: **(SC)**
- Las letras que siguen solo aplican si el documento pertenece a un subproceso (no todos los procesos del colegio tienen subprocesos)

- ✓ Párvulos : **(PAR)**
 - ✓ Preescolar: **(PRE)**
 - ✓ Primaria : **(PRI)**
 - ✓ Secundaria: **(SEC)**
 - ✓ Media: **(MED)**
 - ✓ Psicología: **(PS)**
 - ✓ Fonoaudiología : **(FON)**
 - ✓ Nutrición: **(NUT)**
 - ✓ Enfermería: **(ENF)**
 - ✓ Biblioteca: **(BIB)**
 - ✓ Proyectos ambientales: **(PA)**
 - ✓ Extracurriculares: **(EXT)**
- Los números indican el consecutivo del documento, iniciando en **:01**

Ejemplo:

El código PR-SC-BIB-03 se lee así:

El tipo de documento es un procedimiento (PR) que pertenece al proceso de servicios complementarios (SC) y a subproceso de biblioteca (BIB) y el número es el consecutivo que le corresponde.

A continuación se presenta el listado maestro de documentos del Liceo Taller San Miguel para el sistema de gestión de calidad:

PROCESO	TÍTULO DEL DOCUMENTO/REGISTRO	CÓDIGO
Gestión directiva	Caracterización de gestión directiva.	PO-GD-01
	Procedimiento de Planeación del direccionamiento	PR-GD-01
	Procedimiento de Mejoramiento continuo	PR-GD-02
	Procedimiento de Convenios interinstitucionales	PR-GD-03
	Cuadro de indicadores.	FO-GD-01
Admisiones y matrículas	Caracterización de admisiones y matriculas.	PO-AM-01
	Procedimiento de Admisiones	PR-AM-01
	Formato de lista de chequeo de admisiones	FO-AM-02
	Formato de evaluación psicológica de admisión.	FO-AM-03
	Formato de evaluación de fonoaudiología de admisión.	FO-AM-04
	Procedimiento de Matrículas	PR-AM-02
	Formato contrato de servicios educativos	FO-AM-05
	Formato de matrícula	FO-AM-06
	Formato de compromiso de cumplimiento de manual de convivencia	FO-AM-07
	Formato de compromiso de asistencia a reuniones	FO-AM-08
	Formato de autorización para la grabación y toma de fotografías a los estudiantes	FO-AM-09
	Procedimiento de Retiro de un estudiante	PR-AM-03
	Formato de paz y salvo para retiro de estudiante.	FO-AM-10
Gestión académica.	Caracterización de gestión académica.	PO-GA-01
	Procedimiento de diseño curricular.	PR-GA-PAR-01
	Procedimiento de gestión de planes y proyectos	PR-GA-PAR-02
	Procedimiento de Seguimiento y acompañamiento	PR-GA-PAR-03
	Procedimiento de faltas disciplinarias.	PR-GA-PAR-04
	Horario de clases	FO-GA-PAR-01
	Plan de área	FO-GA-PAR-02
	Procedimiento de diseño curricular.	PR-GA-PRE-01
	Procedimiento de gestión de planes y proyectos	PR-GA-PRE-02
	Procedimiento de Seguimiento y acompañamiento	PR-GA-PRE-03
	Procedimiento de faltas disciplinarias.	PR-GA-PRE-04
	Horario de clases	FO-GA-PRE-01
	Plan de área	FO-GA-PRE-02
	Procedimiento de diseño curricular	PR-GA-PRI-01
	Procedimiento de gestión de planes y proyectos	PR-GA-PRI-02
	Procedimiento de Seguimiento y acompañamiento.	PR-GA-PRI-03
	Procedimiento de evaluación y promoción	PR-GA-PRI-04
	Procedimiento de faltas disciplinarias	PR-GA-PRI-05
	Salidas académicas	PR-GA-PRI-06
	Horario de clases	FO-GA-PRI-01
	Control de actividades de recuperación	FO-GA-PRI-02
	Observador del estudiante	FO-GA-PRI-03
	Plan de área	FO-GA-PRI-04

	Procedimiento de Diseño curricular	PR-GA-SEC-01
	Procedimiento de gestión de planes y proyectos	PR-GA-SEC-02
	Seguimiento y acompañamiento	PR-GA-SEC-03
	Procedimiento de evaluación y promoción	PR-GA-SEC-04
	Faltas disciplinarias	PR-GA-SEC-05
	Salidas académicas	PR-GA-SEC-06
	Horario de clases	FO-GA-SEC-01
	Control de actividades de recuperación	FO-GA-SEC-02
	Observador del estudiante	FO-GA-SEC-03
	Plan de área	FO-GA-SEC-04
	Procedimiento de diseño curricular	PR-GA-MED-01
	Procedimiento de gestión de planes y proyectos	PR-GA-MED-02
	Procedimiento de seguimiento y acompañamiento	PR-GA-MED-03
	Procedimiento de evaluación y promoción	PR-GA-MED-04
	Procedimiento de faltas disciplinarias	PR-GA-MED-05
	Salidas académicas	PR-GA-MED-06
	Horario de clases	FO-GA-MED-01
	Control de actividades de recuperación	FO-GA-MED-02
	Observador del estudiante	FO-GA-MED-03
	Plan de área	FO-GA-MED-04
Grupo de apoyo	Caracterización de grupo de apoyo.	PO-AP-01
	Procedimiento de valoración e intervención a estudiantes	PR-AP-PS-01
	Procedimiento de Convivencias	PR-AP-PS-02
	Procedimiento de orientación vocacional	PR-AP-PS-03
	Procedimiento de programas de estimulación en el aula.	PR-AP-FON-01
	Procedimiento de apoyo a estudiantes con problemas	PR-AP-FON-02
	Procedimiento de valoración nutricional	PR-AP-NUT-01
	Procedimiento de manejo y cumplimiento de dietas especiales.	PR-AP-NUT-02
	Procedimiento de charlas nutricionales.	PR-AP-NUT-03
Gestión humana	Caracterización de gestión humana.	PO-GH-01
	Procedimiento de reclutamiento	PR-GH-01
	Procedimiento de selección de personal	PR-GH-02
	Procedimiento de contratación	PR-GH-03
	Procedimiento de Inducción.	PR-GH-04
	Procedimiento de capacitación	PR-GH-05
	Procedimiento de liquidación de nómina	PR-GH-06
	Procedimiento de evaluación del desempeño	PR-GH-07
	Procedimiento de salud ocupacional y bienestar laboral	PR-GH-08
	Procedimiento de desvinculación de personal	PR-GH-9
	Manual de funciones	ML-GH-01
	Formato de asistencia a capacitaciones.	FO-GH-01
	Formato de actas de reuniones	FO-GH-02
	formato de presentación de quejas al comité de convivencia laboral	FO-GH-03

	Formato de evaluación del desempeño	FO-GH-04
	Procedimiento de atención de primeros auxilios	PR-GH-ENF-01
	Protocolos de enfermería.	INS-GH-ENF-01
Administración de recursos físicos.	Caracterización de administración de recursos físicos.	PO-RF-01
	Procedimiento de compras	PR-RF-01
	Procedimiento de selección y evaluación de Proveedores	PR-RF-02
	Procedimiento de mantenimiento y servicios generales.	PR-RF-03
	Formato de entrega de materiales	FO-RF-01
	Formato de solicitud de compra	FO-RF-02
	Formato de orden de compra	FO-RF-03
	Formato de lista de chequeo de recepción de artículos	FO-RF-04
	Formato de cotización	FO-RF-05
	Plan de mantenimiento	FO-RF-06
Finanzas y contabilidad	Caracterización de finanzas y contabilidad.	PO-FC-01
	Procedimiento de planeación presupuestal	PR-FC-01
	Procedimiento de pagaduría	PR-FC-02
	Procedimiento de Recaudo de cartera	PR-FC-03
	Procedimiento de suspensión	PR-FC-04
Tecnología	Caracterización de tecnología	PO-TC-01
	Procedimiento de adquisición de hardware y software	PR-TC-01
	Procedimiento de soporte técnico a usuarios y equipos	PR-TC-02
	Procedimiento de copias de seguridad	PR-TC-03
	Procedimiento de administración de página web	PR-TC-04
	Procedimiento de control de documentos.	PR-TC-05
Transporte	Caracterización de transporte.	PO-TR-01
	Procedimiento de vinculación y desvinculación	PR-TR-01
	Procedimiento de sectorización.	PR-TR-02
	Procedimiento de contratación de vehículos, conductores y auxiliares.	PR-TR-03
	Procedimiento de liquidación de nómina	PR-TR-05
	Procedimiento de prestación del servicio	PR-TR-04
	Procedimiento de capacitación a transportadores.	PR-TR-06
	Procedimiento de faltas y sanciones	PR-TR-07
Servicios complementarios	Caracterización de servicios complementarios.	PO-SC-01
	Procedimiento de adquisición de material.	PR-SC-BIB-01
	Procedimiento de registro de material	PR-SC-BIB-02
	Procedimiento de Préstamo material bibliográfico.	PR-SC-BIB-03
	Procedimiento de préstamo de material audiovisual	PR-SC-BIB-04
	Procedimiento de proyectos ambientales.	PR-SC-PA-01
	Procedimiento de talleres extracurriculares.	PR-SC-EXT-01
	Formato de inscripción a taller extracurricular	FO-SC-EXT-01

Tabla 3. Listado maestro de documentos. Fuente: Autora.

9.4 Presentación del manual de funciones

Con base en el vigente manual de funciones del colegio se actualizó la información de acuerdo a la previa investigación realizada y a la información suministrada por los responsables de cada cargo (ver anexo M). A continuación, a manera de ejemplo se muestra el formato para documentar el manual de funciones del Liceo Taller San Miguel:

	LICEO TALLER SAN MIGUEL S.A.S 900337028-8	ML-GH-01
	MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS	15/01/2015
		Versión:01

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. NOMBRE DEL CARGO: <i>nombre específico del cargo.</i> 2. PROCESO AL QUE PERTENECE: <i>proceso en el que se ubica el cargo, según el mapa de procesos y el organigrama.</i> 3. CARGO DEL JEFE INMEDIATO: <i>cargo que ejerce funciones de mandato sobre el cargo especificado.</i> 4. PROCESOS A LOS QUE APORTA: <i>procesos en los que está directamente involucrado el cargo especificado, según los manuales de procesos y procedimientos</i> 5. NUMERO DE PERSONAS A CARGO: <i>cantidad de personas en las que el cargo especificado ejerce funciones de mandato.</i> 6. NÚMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACIÓN: <i>número de personas que tienen el mismo nombre de cargo.</i> 7. INTESIDAD HORARIA: <i>horas y días de la semana que invierte haciendo sus labores.</i> 	
II. OBJETIVO GENERAL	
<i>Descripción del aporte o misión general que desde la realización de sus funciones el empleado le brinda a la institución.</i>	
III. FUNCIONES DEL CARGO	
Actividades	Procedimientos relacionados

<i>Explicación detallada de cada actividad o tarea que el trabajador ejecuta en el ejercicio de su cargo.</i>	<i>Procedimientos con los que tienen relación las funciones desempeñadas por el cargo según los manuales de procesos y procedimientos.</i>
---	--

IV. REQUISITOS DEL CARGO

1. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS

Requisitos de formación	<i>Nivel de escolaridad, profesiones , títulos o certificados mínimos que se exigen para el desempeño del cargo</i>
Requisitos de experiencia	<i>Requisitos mínimos de tiempo desarrollado en el ejercicio de ua profesión u oficio.</i>

2. COMPETENCIA

GENERALES	ASOCIADAS A SU NIVEL
<i>Estas competencias son consideradas básicas para los diferentes cargos documentados en este manual</i>	<i>Son las competencias básicas que debe tener el cargo específico para el correcto desempeño de sus funciones. Y de acuerdo a su nivel jerárquico.</i>

ESFUERZO	DESCRIPCIÓN
MENTAL	<i>Necesidad de procesamiento de información y de toma de decisiones para la ejecución de la tarea.</i>
SENSORIAL	<i>Requerimientos a nivel de los sentidos (tacto, visión, oído, olfato, gusto) a los que se ve sometido el trabajador durante su jornada de trabajo.</i>
FISICO	<i>Requerimientos físicos a los que se ve sometido el trabajador durante su jornada de trabajo.</i>
EMOCIONAL	<i>Situaciones en las que las emociones se manifiestan con mayor frecuencia y pueden alterar el normal funcionamiento del trabajador.</i>

V. RESPONSABILIDADES					
<i>Especificación de las responsabilidades propias del cargo a describir tanto en aspectos materiales (equipos, maquinaria, dinero, informes, documentos, entre otros) como inmateriales (contactos, información confidencial y manejo de personal).</i>					
	RESPONSABILIDAD DIRECTA	ALTA	MEDIA	BAJA	
POR BIENES DE LA INSTITUCION	Equipos				
	Dinero				
	Documentos				
POR CONTACTOS	Miembros de la institución				
	Padres de familia				
	Proveedores				
POR DIRECCIÓN DE PERSONAS	En manejo				
	En supervisión				
	En aprobación de trabajo				
	POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL				
VI. ENTORNO DEL CARGO					
1. RELACIONES DEL CARGO CON EL EXTERIOR DE LA INSTITUCIÓN					
<i>Todos los cargos, entidades o personas con las que el cargo específico se relacionan fuera de la institución para el logro de los objetivos.</i>					
	CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA		
2. RELACIONES DEL CARGO CON EL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN					
<i>Todos los cargos, entidades o personas con las que el cargo específico se relacionan dentro de la institución para el logro de los objetivos.</i>					
	CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA		

VII. CONDICIONES DE TRABAJO	
TRABAJA EN: <i>el lugar habitual de trabajo en donde se desarrollan la mayoría de las actividades del cargo específico.</i>	
OFICINA	
BODEGA	
SALÓN DE CLASE	
RESTAURANTE	
BIBLIOTECA	
Zonas verdes	
Todas las instalaciones	
FUERA DE LA INSTITUCIÓN	
OTRO	
EXPUESTO A: <i>son todos los riesgos a los cuales está expuesto el cargo específico en el desarrollo normal de sus funciones. (teniendo en cuenta el ambiente en el que se desempeña el cargo)</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos físicos. • Riesgos biológicos. • Riesgos psicosociales. • Riesgos químicos • Riesgo ergonómico. • Riesgo físico-químico. • Riesgos públicos. • Riesgo eléctrico. • riesgo mecánico. • Riesgo locativo. 	

Tabla 4. Formato de manual de funciones. Fuente: Autora.

9.5 Cuadro de indicadores

Basándose en los objetivos y estrategias del colegio se diseñó un cuadro de indicadores, Con el fin de presentar una herramienta útil para medir objetivamente los aspectos particulares de cada proceso y se muestra a continuación:

	LICEO TALLER SAN MIGUEL S.A.S 900337028-8	FO-GD-01
	CUADRO DE INDICADORES	15/01/2015
		Versión:01

indicador	Fuente de recolección de datos	Fórmula.
Gestión directiva		
Satisfacción de la comunidad educativa.	Encuestas a la comunidad	(# de preguntas respondidas satisfactoriamente/ # de preguntas consultadas)*100
Toma de decisiones.	Actas de reuniones	(# de decisiones tomadas/ decisiones que deberían tomarse)*100
Profesores con postgrado		(# de profesores con estudios de postgrado, especializaciones y maestría/ # total de profesores) *100
Docentes que cumplen con el modelo pedagógico	Informes de cada coordinación de nivel.	(# de docentes que cumplen con el modelo pedagógico del colegio/ total de docentes del colegio)*100
Comunicación entre la dirección y el gobierno escolar.	Archivo de circulares enviadas.	(#de comunicaciones enviadas/#comunicaciones a enviar)*100
Gestión académica		
Estudiantes promovidos por grados.	Informes de calificaciones.	(#de estudiantes promovidos por grado/ número de estudiantes por grado)*100
Tiempo efectivo de clases.	Horarios. Asistencia de docentes.	(# de horas dictadas por niveles / # de horas programadas) *100
Estudiantes promovidos sin necesidad de ayudas académicas.	Observador del estudiante, informes de calificaciones, informes de comité de evaluación y promoción.	(# de estudiantes sin nivelar logros pendientes/ # de estudiantes matriculados)*100
Estudiantes sin problemas disciplinarios.	Observador del estudiante.	(# de estudiantes sin procesos disciplinarios / # de estudiantes matriculados)*100

Proyectos académicos ejecutados.	Proyectos académicos.	(# de proyectos académicos ejecutados en el año/ # de proyectos programados)*100
Deserción escolar	Paz y salvo.	(# de estudiantes que se retiran del colegio / # de estudiantes matriculados)*100
Participación de padres en entregas de informes	Listado de asistencia en cada salón.	(# de padres de familia que asisten a entregas de informes/ # de informes a entregar)*100
Resultados en pruebas externas	Resultados de pruebas externas.	(# de estudiantes con calificación superior a ___/ # de estudiantes que presentaron las pruebas)*100
Estudiantes que participan de actividades deportivas	Docentes de deportes.	(# de estudiantes que participan en actividades deportivas/ # de estudiantes)*100
Estudiantes con nivel B2 de inglés	Exámenes MAP	(# de estudiantes con nivel B2 de inglés/ # total de estudiantes) *100
Indicador de convivencia	Manual de convivencia, observador del estudiante	(# de estudiantes son procesos disciplinarios/ # total de estudiantes) *100
Grupo de apoyo		
Apoyo a estudiantes con problemas de aprendizaje.	Reportes de fonoaudiología.	(# de estudiantes con problemas de aprendizaje atendidos/ # de estudiantes reportados) *100
Asistencia a escuela de padres	Control de asistencia en escuela de padres.	(# de padres que asisten a cada una de las sesiones de escuelas de padres/ # total de acudientes)
Admisiones y matrículas.		
Estudiantes admitidos.	Reporte de Exámenes de admisión.	(# de estudiantes que pasan satisfactoriamente los exámenes/ # de estudiantes que presentan los exámenes)
Tecnologías de la información		
Mantenimiento de equipos	Formato de solicitud de mantenimiento	(# de equipos con mantenimiento satisfactorio/ # de solicitudes realizadas) *100
Cumplimiento al proyecto de tecnología.		(# de profesores que implementaron el proyecto de tecnología/ # total de profesores)*100
Uso de las salas de tecnología.	Cronograma de la sala de tecnología.	(# de estudiantes que utilizan la sala de tecnología/ # total de estudiantes)*100
Incremento en accesibilidad a quipos tecnológicos.	Compras	(# de nuevos equipos adquiridos/ # total de equipos)*100
Visitas a la página web	Estadísticas de visitas a la página.	#de visitas a la página web en un mes.

Finanzas y contabilidad		
Asignación de presupuesto para los procesos	Solicitud de bienes y servicios, presupuesto, plan de compras.	(# de solicitudes presupuestadas/ # de solicitudes realizadas)*100
Ejecución presupuestal.	Presupuesto y reporte de gastos	(total de presupuesto ejecutado/ total de presupuesto programado para el año) *100
Estudiantes que pagan oportunamente la pensión.	Listados de cartera. Extractos bancarios.	(# de estudiantes que cancelan la pensión los 5 primeros días de cada mes/ # total de estudiantes matriculados)*100
Gestión humana		
Capacitaciones internas en el año.	Informes de capacitaciones	(# de capacitaciones realizadas/ total de capacitaciones programadas) *100
Vinculación docente.	Contratos laborales de personal docente	(# de nuevos docentes contratados/ # de aspirantes) *100
Nivel de aprobación de evaluación del desempeño	Resultados de evaluación de desempeño	(# de empleados que aprueban la evaluación de desempeño/ # de empleados evaluados)*100
Cumplimiento de actividades de bienestar	Informes de actividades.	(# de actividades de bienestar realizadas/ # de actividades programadas)*100
Índice de ausentismo laboral mensual.	Incapacidades, formatos de permiso.	(# de empleados que se ausentan en un mes/ # total de empleados) *100
Biblioteca		
Estudiantes que utilizan el material bibliográfico de la biblioteca.	Listado de libros prestados	(# de estudiantes Que utilizan los servicios de la biblioteca/ # de estudiantes de la sede campestre)*100
Nuevo material bibliográfico adquirido el último año	Listado de nuevos libros	(# de nuevo material bibliográfico adquirido el último año/ # total de libros)*100
Proyectos ambientales		
Proyectos ambientales ejecutados.	PRAE	(#de proyectos ejecutados en el año/ # total de proyectos planeados)*100

Tabla 5. Cuadro de indicadores. Fuente: Autora.

10. Conclusiones

- la realización de este trabajo en el Liceo Taller San Miguel permitió definir y estructurar todos los procesos y procedimientos que permiten el logro de los objetivos de calidad mediante indicadores de gestión.
- Es muy importante realizar un diagnóstico de la organización para conocer el estado de los procesos y de la documentación de los mismos, para tener un punto de partida y poder plantear estrategias para realizar la recolección de la información.
- El Liceo taller San miguel cuenta con una estructura por procesos actualmente, lo que hizo más fácil el estudio de la organización y el posterior diseño de un mapa de procesos con la documentación de los mismos y sus respectivos procedimientos.
- La estandarización de los procesos representa el orden organizacional, y es una herramienta muy útil para identificar puntos débiles en la organización y ejercer monitoreo frecuente para lograr la eficacia del servicio.
- La actualización y rediseño del manual de funciones permite especificar claramente las funciones que desempeña cada trabajador dentro de su puesto de trabajo. Además se documentaron nuevos cargos que se crearon cuando se adoptó la estructura por procesos en el colegio.

11. Recomendaciones

- se invita a los directivos de la institución conformar un comité de calidad y realizar reuniones frecuentes para mejorar el clima organizacional y adelantar actividades que permitan medir los procesos y tomar acciones correctivas.
- Es necesario el compromiso por parte de todo el personal de la institución a continuar con el proceso de mejora continua.
- Para garantizar la contratación de talento humano de calidad, se recomienda contar con un profesional especializado que se dedique exclusivamente a realizar las entrevistas y pruebas correspondientes. Teniendo en cuenta la naturaleza de la organización, una de las psicólogas de nivel puede ser apropiada para esta labor.
- Es importante que el colegio cuente con un sistema actualizado de inventarios, con el fin de organizar sus recursos y cumplir con los requisitos de calidad de la norma ISO; para lo cual se necesita un empleado de tiempo completo que implemente y administre un software especializado en inventarios que sea suministrado por el colegio.
- Seguir con la documentación de los demás requisitos de la norma ISO 9001:2008 si se quiere lograr una futura certificación, estos son: manual de calidad, los procesos de auditorías internas de calidad, seguimiento del producto y/o servicio no conforme y el procedimiento de acción correctiva y preventiva o de mejora.
- Se recomienda a las directivas del colegio implementar un sistema de evaluación y reevaluación de sus proveedores, pues éste es un requisito para una futura certificación de calidad en dónde se garantice el cumplimiento de las normas de todos los actores que participan directa o indirectamente en la prestación del servicio.

- Es muy importante que todos los empleados tengan conocimiento de sus tareas y responsabilidades y así mismo dejar una constancia de que se está realizando de acuerdo a lo establecido en los manuales; por lo que se hace preciso que cada uno tenga en cuenta las especificaciones y requerimientos que debe cumplir de acuerdo a lo desarrollado después de la investigación.
- Se debe realizar una vigilancia, control y actualización continuo a cada uno de los procesos establecidos en los manuales, para que éstos se conviertan en una herramienta que le sirva a la institución encontrar oportunidades de mejora en la calidad de la prestación del servicio para fortalecerse en el mercado y convertirse en una organización más competitiva.

12. Bibliografía

- Administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato. Quinta edición.
- Introducción a la teoría general de la administración. Idalberto Chiavenato quinta edición
- Administration: James Stoner, Edward Freeman, Daniel Gilbert JR. Sexta edición pág. 11.
- Administración una perspectiva global. Harold Koontz. Heinz Wehrich. Décima edición pág. 21
- Universidad Francisco Gavidia, El Salvador. Internet. (<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.458-M722m/657.458-M722m-Capitulo%20II.pdf>)
- Slideshare, “instructivo para la elaboración de los manuales de procedimientos y funciones”. Internet. (<http://www.slideshare.net/aheruhelsing/instructivo-para-la-elaboracion-de-los-manuales-de-procedimientos-y-funciones>)
- Norma técnica colombiana NTC 5555. Internet (http://www.mineduccion.gov.co/cvn/1665/articles-157089_archivo_pdf_NTC_5555.pdf)
- Norma técnica colombiana NTC-ISO 90001. Internet (<http://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/ISO-9001-2008.pdf>)
- Ministerio de educación nacional. Internet (http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-86240_archivo_pdf.pdf)

- Colombia aprende congreso de la república de Colombia. Internet (<http://www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article-168292.html>)
- LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco. EL ENFOQUE DE GESTIÓN POR PROCESOS Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL: EL CASO ANTIOQUEÑO [en línea]. Medellín: Universidad EAFIT, 2008. 106 p. [citado 25 de octubre de 2012]. Disponible en la Web: <http://bdigital.eafit.edu.co/masterThesis/658.5L864/marcoTeorico.pdf>
- USME OCHOA, Martha Cecilia. “Aspectos Fundamentales de Gestión y Competitividad en la organización de la empresa”. Publicaciones Universidad Tecnológica de Pereira. Año 2002. Págs.22-25
- (2012,05). Modelos Administrativos Contemporáneos. Buenas Tareas. Recuperado 05,2015,de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Modelos-Administrativos-Contemporaneos/4075847.html>
- VIDAL PÉREZ Christian Daniel. (2004). *Implantación de un sistema de gestión de calidad basado en una empresa de servicio de lavandería*, **trabajo de grado de Ingeniería Industrial**, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión. Medellín: Biblioteca Jurídica. Primera Edición. 1998
- TELLEZ MENDOZA María Emiliana. (2008). *Documentación de procesos, procedimientos y funciones por procesos*, *Yanaconas motor s.a. concesionario Chevrolet*, **trabajo e grado de Ingeniería Industrial**, Colombia: Universidad tecnológica de Pereira.
- Ladino Restrepo, C., & Taborda Martínez, K. (2008). Diseño de la documentación del sistema de gestión de calidad para el colegio Shalom de la ciudad de armenia de

acuerdo con la norma ISO 9001(Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia.

- Gutiérrez, S., & Rueda, J. (2008). Documentación de los procesos, procedimientos y funciones, según la norma ISO 9001-2000 en el laboratorio clínico de la empresa social del estado, hospital departamental san juan de dios en Armenia –Quindío (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.

13. Anexos

- 13.1 Anexo A: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de Gestión directiva
- 13.2 Anexo B: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de admisiones y matriculas
- 13.3 Anexo C: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de Gestión educativa
- 13.4 Anexo D: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de Grupo de apoyo
- 13.5 Anexo E: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de Gestión humana
- 13.6 Anexo F: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de Finanzas y contabilidad
- 13.7 Anexo G: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de Tecnología
- 13.8 Anexo H: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de Administración de recursos físicos.
- 13.9 Anexo I: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de Transporte
- 13.10 Anexo J: caracterización de procesos, documentación de procesos y procedimientos de servicios complementarios
- 13.11 Anexo K: formatos creados para cada proceso
- 13.12 Anexo L: Formato para documentar procesos en el Liceo Taller San Miguel
- 13.13 Anexo M: Manual de funciones actualizado del Liceo Taller San Miguel.