

## **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca  
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ASEGURAMIENTO  
INTERNO DEL SISTEMA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA SEGURIDAD Y  
SALUD EN EL TRABAJO DEL COLEGIO MARÍA REINA DE LA CIUDAD DE  
CÚCUTA**

**OSCAR GERARDO MENESES RUBIO**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
TERCERA COHORTE  
BUCARAMANGA  
2017**

**PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ASEGURAMIENTO  
INTERNO DEL SISTEMA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA SEGURIDAD Y  
SALUD EN EL TRABAJO DEL COLEGIO MARÍA REINA DE LA CIUDAD DE  
CÚCUTA**

**OSCAR GERARDO MENESES RUBIO**

**Proyecto de grado para optar el título de Magíster en Calidad y Gestión  
Integral**

**Ms. Heidi Patricia Camacho Grass  
Directora del Proyecto**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
TERCERA COHORTE  
BUCARAMANGA  
2017**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bucaramanga, \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme un día más para seguir escribiendo el libro de mi vida.

A mi familia Yaneth= Mariana + Oscar Samuel, por su amor en estos años de esfuerzo y dedicación en pro de mis logros académicos.

A mi madre Olga Gisela, por su legado que me ha servido de ejemplo para ser una mejor persona.

A mi familia: padre, hermanas, sobrinos, ahijados, cuñados y suegros por su palabra amena en los momentos difíciles.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Santo Tomas por su formación académica idónea en este nivel de Maestría.

A la Ingeniera Heidi Camacho, directora de tesis, por su valioso acompañamiento en la generación de nuevo conocimiento.

Al Colegio María Reina, por abrir sus puertas al proyecto de investigación y la generación de nuevo conocimiento.

Al Colegio Santa Teresa y Colegio Daniel Jordán, por apoyar la idea de investigar sobre buenas prácticas en el sector educativo.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 ANTECEDENTES	16
1.1.1 Antecedentes en el Contexto Mundial	16
1.1.2 Antecedentes en el Contexto Latinoamericano	19
1.1.3 Antecedentes en Colombia	21
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	24
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA (Pregunta de Investigación)	26
1.4 JUSTIFICACION	27
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	27
1.5.1 Objetivo General	27
1.5.2 Objetivos Específicos	28
2 MARCO REFERENCIAL	29
2.1 MARCO TEÓRICO	29
2.1.1 Gestión de la Calidad	29
2.1.1.1 Modelos de Calidad	30
2.1.1.2 Sistemas de Gestión de la Calidad	30
2.1.1.3 Norma ISO 9000	30
2.1.2 Gestión de la Calidad Educativa	31
2.1.2.1 GTC 200	31
2.1.3 Seguridad y Salud en el Trabajo	32

	Pág.
2.1.4 Buenas Prácticas de Gestión	33
2.2 MARCO CONCEPTUAL	34
2.3 MARCO LEGAL	35
2.4 ESTADO DEL ARTE	37
3 METODOLOGÍA	41
3.1 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2 DISEÑO METODOLÓGICO	41
3.2.1 Tipo de Investigación	41
3.2.2 Método Utilizado	42
3.2.3 Criterios de Validez y Confiabilidad	42
3.2.4 Diseño Muestral	42
3.2.5 Instrumentos y Técnicas de Investigación	42
3.2.6 Estudio Piloto	42
4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	43
4.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	43
4.2 IDENTIFICANDO BUENAS PRÁCTICAS	47
4.3 CONSOLIDANDO BUENAS PRÁCTICAS	50
4.3.1 Buenas prácticas para el sistema de gestión de la calidad	50
4.3.2 Buenas prácticas para el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo	54
4.3.3 Validación de la guía	61
CONCLUSIONES	62



	Pág.
RECOMENDACIONES	64
PRESUPUESTO DEL PROYECTO	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz Comparativa	42
Tabla 2. Matriz conceptual Contexto	50
Tabla 3. Matriz conceptual Liderazgo	51
Tabla 4. Matriz conceptual Planificación	51
Tabla 5. Matriz conceptual Apoyo	52
Tabla 6. Matriz conceptual Operación	52
Tabla 7. Matriz conceptual Evaluación del Desempeño	53
Tabla 8. Matriz conceptual Mejora	53
Tabla 9. Matriz conceptual Política y Objetivos	54
Tabla 10. Matriz conceptual Obligación de los empleadores y la documentación	55
Tabla 11. Matriz conceptual Planificación y Seguimiento a los Indicadores	55
Tabla 12. Matriz conceptual Prevención y Control	56
Tabla 13. Matriz conceptual Auditoria y Revisión	56
Tabla 14. Matriz conceptual Mejora	57
Tabla 15. Cuadro comparativo del cronograma	65
Tabla 16. Cuadro comparativo del presupuesto	66

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gráfico diagnóstico empresarial según la norma ISO 9001:2015	44
Figura 2. Gráfico diagnóstico empresarial según el decreto 1072:2015 Capítulo 6 SG-SST	45
Figura 3. Formato encuesta para identificar buenas prácticas en línea	49

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Cuestionario diagnóstico ISO 9001:2015
- Anexo B. Tabulación diagnóstica ISO 9001:2015 Colmare
- Anexo C. Cuestionario diagnóstico inicial SG-SST decreto 1072 capítulo 6
- Anexo D. Tabulación diagnóstica SG-SST Colmare
- Anexo E. Encuesta para identificar buenas prácticas en un SGC
- Anexo F. Encuesta para identificar buenas prácticas en un SG-SST
- Anexo G. Tabulación y graficación de la encuesta para identificar buenas prácticas
- Anexo H. Guía de buenas prácticas de gestión para el Colegio María Reina
- Anexo I. Instrumento de validación Colegio María Reina
- Anexo J. Instrumento de validación Experto Temático 1
- Anexo K. Hoja de Vida Oscar Cáceres 2017
- Anexo L. Instrumento de validación Experto Temático 2
- Anexo M. Evidencias complementarias diagnóstico
- Anexo N. Evidencias complementarias encuestas Col. María Reina

## GLOSARIO

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

**CALIDAD:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, es decir, con las necesidades o expectativas de los clientes.

**CLIENTE:** Puede ser una organización o individuo que recibe un producto.

**EFFECTIVIDAD:** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

**ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:** Es un conjunto de personas y bienes promovido por las autoridades o por particulares, cuya finalidad es prestar el servicio de educación. El establecimiento educativo puede ser de educación formal o no formal. En el primer caso, el servicio ofrecido sigue una secuencia regular con sujeción a pautas curriculares progresivas y conduce a grados y títulos.

**PARTE INTERESADA:** Persona o grupo que tienen interés en el desempeño o el éxito de una organización.

**PRODUCTO EDUCATIVO:** Resultado del proceso educativo, definido en el proyecto educativo institucional o su equivalente, el cual está orientado a la formación, desarrollo y cumplimiento en los estudiantes de las competencias planificadas y acordadas.

**PROPUESTA:** Proyecto o idea que se presenta a una persona para que lo acepte y dé su conformidad para realizarlo.

**SISTEMA:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación describe una propuesta de buenas prácticas en sistemas de gestión para el Colegio María Reina de la ciudad de Cúcuta. Al abordar el tema se realizó un diagnóstico empresarial de la Institución Educativa frente a la norma ISO 9001:2015 y el decreto 1072 de 2015 sobre SST. Se aplicó encuesta para identificar buenas prácticas con el fin de consolidar en una guía aquellas que garanticen el funcionamiento óptimo de los sistemas de gestión para cualquier Institución Educativa.

### PALABRAS CLAVES

Buenas prácticas

Gestión

Calidad

Seguridad

Salud

Institución

Educación

## INTRODUCCIÓN

La normatividad vigente colombiana expedida por el Ministerio de Educación Nacional y la política de estado en el tema de la educación de calidad, paulatinamente hace eco de posicionamiento en la gestión directiva de la institución educativa colombiana, demostrando un sentido de compromiso por la búsqueda de la excelencia, a través de la implementación de sistemas de gestión que fortalecen la prestación del servicio educativo con sello de calidad ante entes certificadores.

Esta cultura de la calidad institucional proyecta a través del tiempo, más colegios con procesos de certificación continuos logrando efectividad a la hora de hacer los seguimientos y la renovación según la norma la ISO “Organización Internacional de Estandarización”, con el fin de demostrar y asegurar la calidad del servicio educativo que ofrecen. Ahora, no solo será importante certificarse en calidad, con el tiempo la seguridad y salud en el trabajo y la política ambiental jugará un papel importante en el fortalecimiento de la prestación del servicio educativo en Instituciones que demuestren la integralidad institucional según las exigencias de la política de estado y los entes reguladores

La propuesta de trabajo tomo como base los requisitos de la norma ISO: 9001:2015 en calidad y el decreto 1072 de 2015 con respecto a seguridad y salud en el trabajo, para confrontarlos con la realidad de las instituciones educativas a nivel de gestión educativa, relación laboral y cultura organizacional. El resultado de éste comparativo propone estrategias de para fortalecer sustancialmente la gestión con calidad de los procesos tanto directivos, misionales como administrativos.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Para las Instituciones Educativas además del reto de formar integralmente a sus estudiantes, en la actualidad es importante lograr una gestión integral de los recursos para el logro de las metas institucionales, que favorezcan a las comunidades religiosas y las partes interesadas específicamente para el Colegio María Reina de la ciudad de Cúcuta. Es por ello, importante el cumplimiento de la normatividad vigente que exige el Ministerio de Educación Nacional con respecto a los colegios de sector privado certificados en Sistemas de Gestión de la Calidad y por otra parte el cumplimiento a los requerimientos que exige el Ministerio del trabajo con respecto al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Dos temas que para los colegios del sector privado en ciertas ocasiones se convierte simplemente en sistemas documentales, por su dedicación 100% a la formación integral del estudiante.

### 1.1 ANTECEDENTES

**1.1.1 Antecedentes en el Contexto Mundial.** La globalización da cuenta del interés de las naciones por mejorar los niveles de educación de sus habitantes, esto exige un contexto con estándares de excelencia en los diferentes actores: entes gubernamentales, las instituciones educativas, los gestores, los maestros y los estudiantes. Para lograr estas metas globales se hace necesario implementar estrategias que logren alcanzar una calidad esperada del servicio educativo. Esta orientación hacia la calidad se ve acelerada en la actualidad mediante, al menos, tres tipos de mecanismos diferentes, aunque mutuamente relacionados.

En primer lugar, y como consecuencia de ese clima psicosocial favorable antes mencionado, la referencia a la calidad constituye un elemento de marketing de primera magnitud que la vía publicitaria ejerce como acción retroalimentada sobre la sociedad, contribuyendo así a reforzar el clima que lo generó. En segundo lugar, y por razones de mercado, las empresas están orientando progresivamente su actividad y modos de gestión hacia la calidad, lo que hace que sea cada vez mayor el número de ciudadanos que están siendo protagonistas directos de dicho proceso. En tercer lugar, la progresiva apertura de los sistemas sociales y económicos, acentuada particularmente en la forma de responder ante los cambios estructurales del entorno global.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> RUPÉREZ, Francisco López. La Gestión De Calidad En Educación. España. Editorial La Muralla, 2003. p. 11.



La Asociación Madrileña de Centros de Formación en la Unión Europea (AMACFE) organizó en el año 2005 una Jornada sobre la Calidad en los Centros de Formación, en colaboración con la Confederación Española de Centros y Academias Privadas (CECAP). La jornada versó sobre términos de calidad y los aspectos económicos del mismo, así como la implantación de las normas ISO. En el transcurso de la misma se aportó una amplia documentación del sistema de calidad apropiado y todo lo referente a auditorías y certificación.<sup>2</sup>

Para el presidente de AMACFE, Benjamín Gómez, “la calidad es un tema de vital importancia en el ámbito de la enseñanza no reglada. En la formación se debe analizar el modo en que se presta el servicio y si se realiza de acuerdo con las necesidades de los clientes, así como la preocupación por el propio personal del centro y su función en todo el proceso. El desarrollo de herramientas de calidad es algo imprescindible, dado que los resultados del centro no se detectan hasta la incorporación de los alumnos al mercado laboral”.<sup>3</sup>

Así mismo, se presenta un paralelo entre Qué es y qué no es la calidad en la educación y la formación:

Qué es: Un cambio cultural. La introducción de una metodología para gestionar la educación. Aplicación sistemática de modelos ya creados adoptados internacionalmente para gestionar organizaciones, un compromiso de las autoridades con la mejora continua de los procesos educativos, una forma de lograr resultados medibles, desarrollo social, entender la educación como un proceso continuo durante la vida, reciclaje y reactualización docente en el uso de métodos y sistemas para el tratamiento de las relaciones interpersonales y las interacciones, tener en cuenta las necesidades de los clientes de la educación, puesta en común entre requerimientos empresariales y sociales con la educación formación, análisis de las necesidades sociales (organizaciones, empresas), análisis de las necesidades y expectativas de los educados en cada nivel educativo, poner como objetivo la satisfacción de los clientes, formar ciudadanos aptos para la convivencia pacífica y armoniosa, implantar una educación ambivalente para el “saber ser” y “el saber hacer” y formar personas para su actuación social.<sup>4</sup>

Qué no es: Agregar un nuevo examen a los viejos sistemas, cambiar unas materias por otras, cambiar o reactualizar temarios, alargar/reducir horarios, dividir un ciclo en dos, inventarse nuevos nombres para los ciclos de la educación, agregar un nuevo curso, pensar que con una o dos materias nuevas sobre ética o comportamiento, la sociedad ya estará satisfecha, hacer cambios a espaldas de la sociedad y sus necesidades y hacer cambios sin la participación de las partes interesadas, agentes sociales y clientes.”<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> SENLLE, Andrés y GUTIÉRREZ, Nilda. Calidad En Los Servicios Educativos. España. Ediciones Díaz de Santos, 2004. p. 12.

<sup>3</sup> *Ibíd.*, p. 12.

<sup>4</sup> *Ibíd.*, p. 14.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, p. 14.

Después de hacer un recorrido por la calidad en el contexto del sector educativo, también es importante analizar la seguridad y salud en el trabajo; en España se hizo un estudio sobre riesgos psicosociales por el Observatorio de Andalucía en el año 2013, en donde expone que si se mejoran los ambientes de trabajo, la seguridad y salud se beneficia, al mismo tiempo “La inseguridad laboral, las excesivas demandas laborales o la sensación de injusticia en el trabajo son importantes fuentes de estrés en las organizaciones, según los datos del IDOCAL de la Universitat de València. Sus recomendaciones: rediseñar los ambientes de trabajo para conseguir una mayor calidad de vida laboral al tiempo que también se mejora la productividad”.<sup>6</sup>

El profesor José María Peiró, director del Instituto de Psicología de los Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Calidad de Vida laboral (IDOCAL) de la Universitat de Valencia ofreció una conferencia sobre el afrontamiento individual y colectivo del estrés en el 13º Congreso Europeo de Psicología, que se celebra en Estocolmo. Peiró se centró en el afrontamiento colectivo, que supone implementar un conjunto de estrategias que resultan fundamentales en el control del estrés en las empresas. Con frecuencia, las fuentes de estrés en el trabajo y la empresa no son meramente individuales y derivan de la forma en que se organiza el sistema de trabajo, del entorno socioeconómico, los cambios estructurales de la empresa, los cambios tecnológicos y legales y las fluctuaciones de las demandas. Un análisis detallado de los estresores laborales o factores de riesgo psicosociales requiere el desarrollo de estrategias de afrontamiento colectivas que permita una mayor calidad de vida laboral y protección de la salud del trabajador al tiempo que posibilitan la productividad de la empresa y un desempeño eficaz y eficiente de los trabajadores.<sup>7</sup>

Al ver todas las anomalías que afronta el tema de seguridad y salud en el trabajo a nivel mundial, Europa toma cartas en el asunto. El pasado 6 de junio, la Comisión Europea adoptó la nueva Estrategia Europea de Salud y Seguridad en el Trabajo 2014-2020, que identifica los principales retos y objetivos estratégicos para la seguridad y salud en el trabajo, siguiendo la línea de la Estrategia Europea 2020. Para ello, identifica objetivos estratégicos en materia de salud y seguridad en el trabajo: Promover una mejor aplicación de la legislación en materia de seguridad y salud en el trabajo; y favorecer la mejora continua de las condiciones de trabajo para los trabajadores por igual.<sup>8</sup>

Proporcionar apoyo práctico a las “micro” y pequeñas empresas para ayudarles a cumplir mejor con las normativas sanitarias y de seguridad, simplificar la legislación vigente, en su caso, para eliminar las tareas administrativas innecesarias, y preservar al mismo tiempo la protección de la salud y seguridad de los trabajadores; y abordar el envejecimiento de la mano de obra europea y la mejora de la prevención de las enfermedades relacionadas con el trabajo para hacer frente a los riesgos existentes.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> GONZALES, Estefanía. Prevención de Riesgos Psicosociales y bienestar en el trabajo. España. Blanca Impresores S.L., 2013. p. 19.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 20.

<sup>8</sup> INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020. Ediciones INSHT, 2015. p. 17.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 34.

### 1.1.2 Antecedentes en el Contexto Latinoamericano

Según Seibold: La gestión de la calidad total en la prestación del servicio educativo, pone énfasis como primera característica la satisfacción del “cliente” con sus demandas tanto explícitas como ocultas, que pueden llegar a ser descubiertas y satisfechas por una oferta inteligente. La “calidad total” exige, en segundo lugar, la “mejora continua” de la gestión empresarial y de sus procesos. Unida a esta exigencia está, en tercer lugar, la necesidad de una “participación” gratificada y gratificante de todos los agentes intervinientes en la producción empresarial. Ya no se trata, como era antes, de una gestión específica del “departamento de calidad” de la empresa. Ahora todos, desde el presidente hasta el último empleado, están involucrados en la mejora de la calidad, para lo cual deben asumir una función de creciente liderazgo sustentada en la competencia y la motivación, que no están exentas de valores. Por último, se exige que haya un nivel de “interrelación” de las empresas, que transforme la tradicional competitividad empresarial en acuerdos cada vez más francos, que garanticen una máxima calidad de oferta y un acceso leal al mercado.<sup>10</sup>

Este concepto empresarial de “calidad total” ha tenido su versión o sus versiones en el campo educativo. Para ello ha debido sufrir profundas transformaciones tanto en su nomenclatura técnica como en sus conceptos. Pero su nueva versión no ha podido disipar las desconfianzas que todavía se suscitan en el ámbito educativo por su proveniencia empresarial. Por más aportes que pueda suministrar al ámbito educativo un modelo «empresarial» de gestión, no puede contener de ningún modo los principios últimos que inspiran un modelo «personalizado» de gestión educativa.<sup>11</sup>

Según la Unesco en su informe sobre La Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015. Para el tema de aseguramiento de la calidad educacional, la propuesta de políticas más elaboradas para abordar globalmente el problema de la calidad de los establecimientos educacionales es actualmente el diseño de sistemas de “aseguramiento de la calidad” de la educación. En lo esencial, se propone implementar dispositivos externos sistemáticos de evaluación y supervisión educacional, que pueden combinar el uso de test y la inspección in situ de los establecimientos, destinados a monitorear la calidad de la educación (insumos, procesos y resultados) y producir orientaciones para el mejoramiento escolar, generalmente bajo la forma de informes evaluativos. Dichos informes deben ser traducidos en planes de mejoramiento educacional, con plazos y metas establecidas.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> SEIBOLD, Jorge. La Calidad Integral en la Educación. En: Revista Iberoamericana de Educación. Agosto, 2009, no. 23, p. 220.

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 220.

<sup>12</sup> UNESCO. Situación educativa de América Latina y el Caribe: hacia la educación de calidad para todos al 2015. Santiago de Chile. Ediciones el Imbunche, 2013. p. 102.

Ahora las reformas educativas en los países de la región son el resultado del desarrollo social y de las formas de convivencia democrática. La normatividad vigente en nuestros países ha sido fruto de las demandas y de las iniciativas de los movimientos étnicos y de la movilización de la sociedad civil en general.

También la sociedad política latinoamericana parece haber asumido importantes retos. Sin embargo, no siempre los desarrollos conceptuales, jurídicos, técnicos y otros tienen una correspondencia exacta con la realidad; el objetivo es lograr las metas de calidad, eficiencia, equidad, democracia y reconocimiento de la diversidad, principios que parecen inspirar a los líderes de las reformas educativas en América Latina.

Ahora, para el campo de la seguridad y salud en el trabajo de las instituciones educativas a nivel latinoamericano el accionar no es relevante. Un estudio en Guadalajara - México expone, las razones por las que no hay abundantes estudios es porque históricamente la docencia se había visualizado como un apostolado, como un “servicio social” más que como un trabajo. El concepto de profesionalidad del trabajo docente surgió, relativamente, hace poco tiempo, en los debates acerca de la calidad de la educación y su relación con el desarrollo del país.<sup>13</sup>

Aunado a esto la sociedad le ha otorgado al docente, una enorme responsabilidad: educar y formar a las nuevas generaciones; para ello debe ejercer con profesionalismo la tarea de aprender-enseñar y, a la par, sentir que su tarea es una fuente de satisfacción y crecimiento personal. En este sentido es importante aceptar que hay factores poco explorados que inciden en el desempeño profesional, como serían las condiciones de trabajo, que unidas a otros factores personales definen perfiles de salud-enfermedad para los docentes.<sup>14</sup>

En Chile, un estudio sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (SQT) en profesores de colegios privados y liceos técnicos de Santiago de Chile determina ciertos factores a la problemática: Factores de riesgo relacionados con las características del cargo y rol a desempeñar, las características de la organización cuando se presenta un clima poco satisfactorio y la forma en que está definido el trabajo y las posibilidades de llevarlo a cabo son dificultosas y los aspectos personales como una característica individual importante es la susceptibilidad a los estímulos emocionales del ambiente del trabajo.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> ALDRETE, Rodríguez Guadalupe. El trabajo y la salud mental de las profesoras de preescolar de la zona metropolitana de Guadalajara (México). En: Revista Salud Uninorte. Junio, 2013. vol. 29, no. 3, p. 483.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 484.

<sup>15</sup> DARRIGRANDE, Osorio José Luis. El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) en Profesores de Colegios Privados y Liceos Técnicos de Santiago de Chile. En: Revista de Psicología de IMED. Mayo, 2010. vol. 1, no. 2, p. 244.

Pero este mismo estudio propone factores protectores enfocados a la prevención, como son las políticas explícitas de reconocimiento por un trabajo bien realizado, las políticas de recursos humanos, la cultura organizacional y la administración; este enfoque ayudaría a mejorar la actualidad de la SST en la región.

**1.1.3 Antecedentes en Colombia.** Para Restrepo José y Restrepo Martha. En Colombia, la calidad se ha proyectado como una herramienta estratégica para los gestores de la prestación del servicio, por esta razón el contexto del sector educativo impone varias condiciones que retan la capacidad del nivel directivo, como, por ejemplo:

1. La gestión de la calidad no implica más ingresos, simplemente es un compromiso institucional con la sociedad.
2. La actualización tecnológica demanda la reformulación de la estrategia pedagógica y el entrenamiento profesoral, que tampoco generarán más ingresos.
3. El talento humano en docencia es costoso y competido entre los colegios, trayendo como consecuencia la rotación e inestabilidad de los equipos de trabajo académicos.
4. Los expertos en administración y operación de un colegio son escasos, situación que obliga a periodos de alta improductividad dada por el reentrenamiento profesional y la formación de los equipos de apoyo.
5. La gobernabilidad de la institución se ve afectada por diferentes influencias, en su mayoría externas, con diversos intereses, algunos contradictorios, que propician la inestabilidad de la política que fundamenta el control del colegio.
6. Sostenerse en un mercado es posible si el colegio logra mantener, garantizar e innovar para diferenciarse en un primer nivel, respecto de las expectativas de la familia y la sociedad.<sup>16</sup>

Las anteriores condiciones afectan la sostenibilidad de una institución educativa.

Pero para Cecilia Molina, al enfrentarse al análisis del concepto y su determinación en la práctica, se evidencian muchas contradicciones: Se concibe la calidad total como un programa, un esfuerzo institucional o una campaña. Muchas empresas pregonan que están desarrollando un programa de calidad total, cosa absurda, ya que la calidad total es una filosofía de la vida empresarial, por lo tanto, no es un programa que lo podemos iniciar con “retretas y alborozos” y que termina al finalizar el año, tal como sucede en el planeamiento inicial, tampoco se obtiene calidad total, llenando las paredes de papeles y periódicos murales de avisos publicitarios o solicitándoles a los actores, esfuerzos para mejorar la calidad en su trabajo.

---

<sup>16</sup> RESTREPO, Abondano José Manuel. RESTREPO, Torres Marta Lucía. Cinco Desafíos en el Ejercicio del Liderazgo en los Rectores de Colegios. En: Educ. Educ. Abril, 2012. vol. 15, no. 1, p. 125.

No es algo que deba verse no concebirse como una novedad y con sentido de temporalidad, con un comienzo, un desarrollo y un fin. Otra desventaja considerable es intentar desarrollarla como un programa aislado, separado de otros proyectos sin un enfoque integral, integrado e integrador, es decir, un enfoque sistémico y holístico.

<sup>17</sup>

Es preciso entender la calidad total como una filosofía de vida institucional, parte intrínseca de los valores y la cultura organizacional, principio fundamental en la concepción de ¿Para qué existe? ¿Qué hace la institución? y ¿Cómo lo hace? En consecuencia, la calidad total debe estar presente durante la existencia de la organización.

De acuerdo con José Alfredo Palacios, al implementar los sistemas de gestión empresarial en la educación, el Ministerio colombiano mezcla en la escuela los asuntos administrativos con aquellos de índole pedagógica, sin embargo, en la práctica educativa, la mera heterogeneidad de los factores que hacen parte del entramado escolar no permitiría estandarizar modelos de gestión para evaluar la calidad educativa con el producto académico final. Por ello, el tratamiento de los procesos escolares que se verifican como los procesos fabriles, debe revisarse con mayor cautela, ya que se ha creado un mercado educativo que necesita verificar la calidad tanto de las instituciones como de los estudiantes, pues estos últimos se encuentran a la expectativa de acceder a este mercado que demanda mano de obra calificada y certificada desviando de esta forma de los propósitos académicos de la escuela. <sup>18</sup>

Desde la aplicación de los sistemas de gestión empresarial, la calidad educativa se liga con la calidad empresarial, el mercado educativo propone ciertas pautas que las instituciones deben seguir. La educación se transforma desde la visión de la Gestión de la calidad en una empresa más, los directores son ahora llamados gerentes y las actividades educativas se controlan y supervisan como en el contexto empresarial.

Además de los problemas de implementación de la certificación, las instituciones que han sido certificadas manifiestan ciertos inconvenientes de la Calidad Educativa en el funcionamiento del mismo sistema de gestión. Algunas instituciones certificadas se quejan por el proceso de certificación, los costos, el tiempo que requiere implementar la norma, que se hace engorrosa por la acomodación de la misma al proceso que se va a certificar; como lo argumenta Cecilia Molina la calidad integral no es programa aislado de los demás proyectos sin un enfoque integrador. <sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> CORREA De Molina, Cecilia. Administración Estratégica y Calidad Integral En Las Instituciones Educativas. 3 ed. Bogotá DC.. Editorial Magisterio, 2005. p. 98.

<sup>18</sup> DIAZ, Palacios, José Alfredo. Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. En: Tendencias Pedagógicas. 2013. no. 21, p. 189.

<sup>19</sup> CORREA De Molina, Cecilia. Administración Estratégica y Calidad Integral En Las Instituciones Educativas. 3 ed. Bogotá DC.. Editorial Magisterio, 2005. p. 98.

El seguimiento al proceso educativo no debe ser visto por parte de los docentes como algo negativo, por el contrario, el proceso educativo debe ser revisado periódicamente, se debe evaluar a los estudiantes, a los docentes, a los directivos, a las instituciones, al sistema en general e incluso la adecuación de los recursos económicos debe ser dirigida al logro de propósitos. Sin embargo, es necesario que las autoridades educativas hagan un alto y revisen si es saludable (o si lo ha sido) para el sistema educativo la adecuación de los sistemas de gestión empresarial, si se debe continuar animando a las instituciones educativas a certificarse por medio de los sistemas de gestión o si por el contrario los Ministerios de Educación deben diseñar su propio sistema de certificación para las instituciones de educación.<sup>20</sup>

Desde la otra óptica de la investigación la SST, en la actualidad las Instituciones Educativas en Colombia han pasado de ser solamente nuestro segundo hogar que convertirse en empresas debidamente certificadas, un estudio en la ciudad de Pasto sobre seguridad y salud ocupacional en un colegio determina:

Las normas a las cuales se acoge una institución educativa deben ser más exigentes, ya que una institución maneja un porcentaje amplio de personas todos los días. Debe ser responsabilidad del Estado procurar condiciones de bienestar a los alumnos y personas en general.<sup>21</sup>

La prevención en este caso no puede ser opcional, ya que un padre de familia no sólo está pagando por educar a su hijo, sino que él sabe que un plantel es un segundo hogar desde que ingresa hasta que sale; por lo tanto, pone la confianza en la institución en la que no se expondrán a sus hijos a riesgos ni a posibles accidentes.<sup>22</sup>

Además, se observó que en muchos casos hay intenciones, deseos de mejora y aplicación de una normatividad en cuanto a la implementación de programas de salud ocupacional. Pero la falta de conocimiento en estas temáticas no permite que se desarrollen estas ideas. Además de observar que las directivas relacionan el programa de salud ocupacional como afiliaciones a ARL y enfermedad profesional, pero no como un programa que contiene salud, seguridad, higiene y medio ambiente.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> DIAZ, Palacios. José Alfredo. Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. En: Tendencias Pedagógicas. 2013. no. 21, p. 191.

<sup>21</sup> BOLAÑOS, Fabio Andrés. Condiciones institucionales de higiene, salud, seguridad y medio ambiente, en la población estudiantil de instituciones educativas técnicas en Pasto. En: INGENIERÍA SOLIDARIA. Diciembre, 2013. vol. 10, no. 17, p. 101.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 101.

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 101.

Un Modelo de excelencia en gestión comprende once criterios de evaluación que se clasifican en cuatro grupos:

El primer grupo alude a los principios inspiradores de la Gestión Institucional para el cumplimiento de los grandes propósitos: Comprende el Estrategia Institucional como eje rector que proyecta las acciones y esfuerzos del Colegio hacia el futuro y el entorno; el Gobierno Escolar y la Convivencia, que esboza las prácticas de toma de decisiones, participación, convivencia y gestión de las alianzas; Liderazgo y Responsabilidad Institucional, que examina el estilo de dirección que impulsa el desarrollo del colegio y los impactos de la acción institucional.<sup>24</sup>

El segundo grupo incluye seis criterios que examinan concretamente los procesos y el quehacer del colegio: Gestión Académica, Gestión Administrativa y Gestión Ambiental, procesos centrales en cualquier plantel educativo; y Desarrollo del estudiante, Desarrollo del Personal Docente y Administrativo y Desarrollo de la comunidad, los cuales examinan la gestión desde los grupos de interés del Colegio.<sup>25</sup>

El Modelo cuenta también con un criterio que, de manera transversal, soporta la filosofía, el que hacer y el desarrollo institucional, la Gestión de la Innovación y el Aprendizaje.<sup>26</sup>

Por último, el criterio de Resultados y Mejoramiento Institucional aborda los logros de la Gestión Institucional desde los estudiantes, el personal, la comunidad y el colegio mismo. En este capítulo se puede visualizar, de manera integral, el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas trazados desde el horizonte institucional y el desarrollo de los procesos cotidianos en función de dicho horizonte.<sup>27</sup>

De esta forma se ve concentrada cual debe ser la realidad de integrar sistemas en Instituciones Educativas que presten un servicio educativo pertinente con el exigen las normas y el entorno global de la sociedad colombiana.

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El nuevo entorno del sector educativo exige instituciones educativas debidamente organizadas, con un alto nivel de compromiso para asegurar la calidad integral de la prestación del servicio educativo a favor de las diferentes partes interesadas, por esta razón, se hace importante implementar sistemas de gestión que integren la eficiencia, la eficacia y la efectividad de todos los componentes que enmarcan la prestación del servicio educativo en todos sus niveles.

---

<sup>24</sup> ACALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía para Instituciones Educativas 2013. Bogotá DC.. Compensar, 2013. p. 12.

<sup>25</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 12.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 12.



Para ello, la gestión directiva y los directivos docentes juega un papel importante en el direccionamiento estratégico de la institución educativa, a través de la integración los recursos físicos, humanos, financieros y logísticos para el desarrollo efectivo de las prácticas pedagógicas, el clima organizacional, el ambiente escolar, el recaudo de las pensiones, la ejecución de proyectos, el sistema de contratación del personal, el aprovechamiento de los espacios físicos, la capacitación constante, la satisfacción del cliente, entre otros, y todo lo anterior integrado en el Sistema de Gestión.

Ahora, el lograr implementar y mantener sistemas de gestión en el Colegio María Reina de la ciudad de Cúcuta se ha convertido en un trabajo complejo y no lucrativo para la comunidad religiosa, ya que en varias ocasiones es mejor mandar que gestionar, tener cantidad que calidad de estudiantes, contratar por conveniencia y no por idoneidad, acomodar que cumplir con la normatividad; como lo expone Cecilia Correa en su libro sobre Administración Estratégica en la Instituciones Educativas lograr la calidad no es simple un tema de moda o de temporalidad, no se puede discernir como “retretas y alborozos” y que termina al finalizar el año. Esta problemática actual que se ve reflejada en los sistemas de gestión del Colegio María Reina de la ciudad de Cúcuta puede llegar a convertir la calidad en solo documental y no con una prospectiva de gestión estratégica integral.<sup>28</sup>

Del mismo modo, se ve la seguridad y salud en el trabajo solo en cumplimiento y no sustancial; ya que los subprogramas, comités y actas existen. Pero el estudio, los indicadores, la evaluación externa, la regulación normativa actualizada y la cultura institucional solo queda en afiliaciones a la Administradora de Riesgos Laborales y sus indicaciones.

En ciertas ocasiones se convierte en un tema de marketing ya que cada ARL quiere vender el mejor programa de seguridad y salud en el trabajo convertido a las instituciones educativas en estudiantes que solo deben cumplir con tener el documento del COPASST, al mismo tiempo es una evidencia documental para los encuentros con los asesores, pero sin una auditoria de seguimiento que establezca el cumplimiento de la normatividad vigente y las metas en SST a nivel institucional. Como lo dice Fabio Andrés Bolaños solo hay intenciones y deseos de mejora.<sup>29</sup>

Como Colegio Privado y dirigido por religiosas de la comunidad siervas del santísimo y de la caridad con casa matriz en la ciudad de Medellín, la forma como administran la Institución varía dependiendo de la religiosa que asignen como Rectora y la religiosa que asignen como Tesorera.

---

<sup>28</sup> CORREA, Op.cit., p. 116.

<sup>29</sup> BOLANOS, Op.cit., p. 101.

Si la Rectora y la Tesorera tienen la formación idónea en términos de gestión, el SGC y el SG-SST tendrán la importancia que necesitan para aportar significativamente a la prestación del servicio educativo, pero si las religiosas no tienen la formación requerida para asumir el liderazgo de la alta dirección, los sistemas se convierten en solo documentos para adquirir la certificación de Icontec generando inseguridad para quienes participan en el modelo de gestión actual a tal punto de evitar las actualizaciones y los cambios requeridos.

De lo anterior, se pueden deducir que en los últimos 10 años la institución ha tenido altos y bajos; directivos que trabajaron de la mano de los sistemas de gestión integrados a la prestación del servicio educativo y otros, con calificativos propios “lo de calidad” se hace aparte y el responsable es un docente; estas decisiones en cuanto a los sistemas de gestión a través del tiempo se han convertido en una carga para todos los empleados a tal punto que varios docentes han tomado la iniciativa de cambiar de colegio por el exceso de trabajo que amerita el SGC y el SG-SST generando actas administrativas por cada actividad que se hace evitando así la integración de los sistemas y restando importancia a lo esencial en la prestación del servicio educativo “la academia”. Ahora, desde el rol del área financiera quien asigna los recursos para mantener y mejorar el sistema de gestión la participación en el quehacer del SGC y SG-SST ha sido limitada porque las personas que están en ese cargo solo han concentrado su interés en el recaudo de las pensiones y el pago de los empleados.

En la actualidad, el Colegio María Reina está realizando la actualización del SGC a la versión ISO 9001:2015, por esta razón ha visto la necesidad de tener un instructivo que oriente todo el trabajo que requieren los sistemas de gestión y que sirva de directriz a cada uno de los actores que participan en el modelo de gestión que visiona la Institución a las partes interesadas en la prestación del servicio educativo de calidad por convencimiento y no solo para obtener la evidencia documental del certificado que otorga Icontec. Para la alta dirección es de valor agregado a la Institución la guía que se propone en este proyecto, ya que aportará en el futuro herramientas de gestión que evidencien buenas prácticas para demostrar que si se puede prestar un servicio educativo de calidad desde todos los componentes que exige el entorno y la gestión educativa.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué prácticas de gestión deben implementar el Colegio María Reina de la ciudad de Cúcuta, para garantizar el funcionamiento del sistema de gestión integrado en calidad, seguridad y salud en trabajo?

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El reto del direccionamiento estratégico institucional de los colegios privados en la ciudad de Cúcuta es la certificación en términos de calidad, con el objetivo de mantener y demostrar al público en general el compromiso que tienen las instituciones educativas con el mejoramiento de la calidad de la educación de las nuevas generaciones, ya que con ello, contribuyan al fortalecimiento y transformación de organizaciones educativas más competitivas y sostenibles en el entorno de la globalización.

Es así como surge la necesidad de una nueva óptica en la gerencia educativa, en donde las instituciones fortalezcan la cultura de la gestión integral a través de la implementación de sistemas de gestión, que les permita gestionar y mejorar continuamente la calidad del servicio educativo que ofrecen a las partes interesadas. Pero para lograrlo los colegios necesitan contar con una propuesta que les proporcione: metodologías, herramientas e instrumentos que los oriente, sobre cómo fortalecer la estructura de un sistema de gestión de calidad y los requerimientos de la normatividad en seguridad y salud en el trabajo para lograr una imagen corporativa estable y pertinente con el contexto educativo; ya que en la actualidad el SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) es solo documental a tal punto de siempre utilizar como mecanismo de evidencia el acta administrativa y en el SG-SST (Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo) solo basta con tener los documentos del COPASO.

El fin de esta investigación se fundamenta en la generación de valor agregado a través de la elaboración de una guía de buenas prácticas, material documental que servirá para que el Colegio María Reina pueda revelar el paso a paso de cada una de las acciones que logran el aseguramiento interno del Sistema de Gestión de la Calidad y los requerimientos de la Seguridad y Salud en el Trabajo. De tal modo que la comunidad educativa cucuteña de este colegio reciba un servicio educativo integral no solo en la formación del estudiante, sino también en administración idónea de los recursos físicos, humanos, tecnológicos, financieros, etc... necesarios para lograr dicha función vital en la sociedad “La Educación”.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo general**

Elaborar una guía de buenas prácticas de gestión que garanticen el funcionamiento del sistema de gestión integral en calidad y seguridad y salud en el trabajo, para el Colegio María Reina de la ciudad de Cúcuta.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico empresarial al Colegio María Reina, para evaluar la gestión los sistemas de calidad y seguridad y salud en el trabajo, soportado en la norma ISO 9001:2015 y el decreto 1072 de 2015.
2. Identificar buenas prácticas de gestión que contribuyan a garantizar el funcionamiento de los sistemas de gestión en calidad y Seguridad y salud en el trabajo.
3. Consolidar y describir buenas prácticas de gestión aplicables al contexto de la educación, que contribuyan a garantizar el funcionamiento de los sistemas de gestión en calidad y Seguridad y salud en el trabajo.

## 2 MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO TEÓRICO

La fundamentación del problema de investigación en su concepción teórica se agrupa en los términos de gestión de la calidad, seguridad y salud en el trabajo; y buenas prácticas de gestión.

**2.1.1 Gestión de la Calidad.** A través de la línea de tiempo la gestión de la calidad ha logrado desarrollar diferentes perspectivas que se evolucionan de acuerdo con el entorno de las organizaciones, el concepto de calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde no existía como una tarea sistemática a otra, donde el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto/servicio y su respectivo proceso.

Una forma de entender la calidad va más allá de su concepción como un conjunto de técnicas y procedimientos, para convertirla en un nuevo paradigma de la dirección. La misma consideración le merece a Feigenbaum, para quien «la calidad es en su esencia una forma de dirigir la organización», agregando que «el control de calidad es mucho más que una agrupación de proyectos técnicos y actividades de motivación, sin ningún enfoque directivo claramente articulado». Ishikawa comparte esta tesis, sosteniendo que «el control de calidad es una nueva manera de pensar en la dirección y de considerarla»; agregando más tarde que se trata de «una revolución conceptual en la gerencia». <sup>30</sup>

En este caso, la Gestión de la Calidad sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones, un nuevo enfoque de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sustancialmente nuevos principios sobre el diseño de la organización y de la cultura corporativa a construir para caminar hacia la excelencia. Slater representa este nuevo paradigma por organizaciones orientadas al cliente que están organizadas por procesos, funcionan por equipos y se conducen más como un baile que como un juego de hockey. Para Brocka y Brocka, la Gestión de la Calidad sería un paradigma caracterizado por un enfoque humanista y sistémico a la dirección. <sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> CAMISÓN, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomás. Gestión de La Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. España. Editorial Pearson, 2007. p. 51.

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p. 128.

**2.1.1.1 Modelos de calidad.** Los modelos de Gestión de la Calidad son marcos que brindan consejo y guía sobre cómo operativizar y poner en práctica los principios, las prácticas y los métodos de control, gestión y mejora de la calidad, desde un cierto enfoque. Ofrecen asistencia en la identificación de los elementos que un SGC debe abarcar, en los principios que deben inspirar su diseño y puesta en práctica, así como en la manera de implantarlo y actualizarlo.<sup>32</sup>

Los modelos, a diferencia de las normas, no contienen requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad sino directrices para la mejora. Existen modelos de calidad orientados a la calidad total y la excelencia, modelos orientados a la mejora, modelos propios de determinados sectores e incluso modelos de calidad que desarrollan las propias organizaciones. Entre ellos podemos referenciar el modelo de Deming, Malcon Baldrige, EFQM, ISO, entre otros más normativos<sup>33</sup>

**2.1.1.2 Sistemas de Gestión de Calidad.** En el mundo de los servicios de información, las ideas de la calidad no deben vincularse sólo con la tenencia de recursos tecnológicos. Si el usuario/cliente no recibe los servicios como él los solicita y los espera, el fracaso es seguro. Los exámenes para determinar la calidad de los productos y servicios son el resultado del desarrollo de normas internacionales, regionales y nacionales dirigidas a auxiliar a las partes interesadas: proveedores, productores, comercializadores y clientes en el hallazgo de un instrumento de consenso común para la evaluación. Algunos de los estándares más conocidos son las normas ISO de las series 9000, 9001 y 9004.<sup>34</sup>

**2.1.1.3 NORMA ISO 9000.** Las normas ISO 9000 abarcan una racionalización de muchos y variados enfoques nacionales en esta esfera, sin embargo, no es hasta 1987, cuando se publica la serie ISO 9000, adjunta a ISO-8402 en la que se sintetizan los referidos enfoques que provocan la internacionalización definitiva de las normas y los sistemas de calidad; ellas fueron más allá de los límites del sector industrial, con el desplazamiento de la economía mundial hacia el sector de los servicios, penetraron también en este último. Hoy es frecuente hablar de sistemas de calidad que funcionan en sus distintas categorías, incluidos los de la salud y de la información.<sup>35</sup>

Las ediciones actuales de las normas ISO 9000 - 9004 son un conjunto coherente de normas para la gestión de la calidad, diseñadas de forma complementaria, pero que pueden utilizarse como documentos independientes.

La norma ISO 9000 describe los principios de los sistemas de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión. La norma ISO 9001, por su parte, establece los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, útil para su

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p. 345.

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 345.

<sup>34</sup> AJA, Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. En: ACIMED. Octubre, 2002. vol. 10, no. 5, p. 2.

<sup>35</sup> *Ibíd.*, p. 7

aplicación interna por las organizaciones. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para cumplir con los requisitos del cliente. La norma ISO 9004 orienta sobre un rango más amplio de objetivos para un sistema de gestión de la calidad que la norma 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño, la eficacia y la eficiencia global de la organización. Se recomienda para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la norma ISO 9001, busca la mejora continua del desempeño.<sup>36</sup>

**2.1.2 Gestión de la calidad educativa.** Para el Ministerio de Educación Nacional en Colombia, la gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión escolar está constituida por cuatro áreas de gestión: área de gestión directiva, área de gestión pedagógica y académica, área de gestión de la comunidad y área de gestión administrativa y financiera.

La importancia que tiene la gestión escolar para el mejoramiento de la calidad en el país radica en el fortalecimiento de las secretarías de educación y de los establecimientos educativos; en sus instancias administrativas y sistema pedagógico, para generar cambios y aportar un valor agregado en conocimientos y desarrollo de competencias a los estudiantes.

**2.1.2.1 GTC 200.** 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 formal.

La siguiente guía general busca orientar a los establecimientos educativos en la tarea de relacionar los conceptos sobre sistemas de gestión de la calidad de las normas de la familia NTC-ISO 9000 con los proyectos educativos institucionales y la práctica educativa.<sup>37</sup>

En la aplicación del ciclo PHVA al proceso de prestación del servicio educativo pueden establecerse las siguientes equivalencias: 1. Planificar o planear: definir lo que se espera que los estudiantes alcancen. Para el caso de la educación formal en los niveles de preescolar, básica y media, existen lineamientos y estándares nacionales que se incorporan al plan de estudios de cada establecimiento educativo; 2. Hacer: prestar el servicio educativo; 3. Verificar: evaluar los resultados de la acción educativa en los estudiantes y evaluar los recursos y procesos del establecimiento

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p. 8

<sup>37</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. 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 formal. Bogotá DC.. ICONTEC, 2005. p. 2. GTC 200.

educativo; y 4. Actuar: definir acciones para mejorar los resultados de la evaluación, diseñadas y ejecutadas en un plan de mejoramiento.<sup>38</sup>

El sistema de gestión de la calidad está influenciado por los diferentes objetivos educativos, por las definiciones del proyecto educativo institucional o su equivalente, por los diversos métodos de enseñanza, por la participación de la comunidad educativa y por prácticas administrativas y financieras específicas en cada establecimiento, estas últimas diferenciadas según el carácter oficial o privado del mismo. Por consiguiente, puede esperarse que los sistemas de gestión de la calidad varíen de una institución a otra.<sup>39</sup>

**2.1.3 Seguridad y salud en el trabajo.** La promoción de la salud en los lugares de trabajo es un tema todavía joven que lleva un recorrido conceptual importante, a pesar de este camino todavía debe profundizar en la construcción conceptual y teórica de la misma. Los principios que sustentan la estrategia se convierten en procesos potenciales de bienestar al trabajador, prevención de accidentes y enfermedades profesionales, por tal razón se debe propender por la aplicabilidad de la misma y evidenciar a través de indicadores medibles los beneficios de su adopción en los lugares de trabajo del sector formal e informal. Estos programas deben extenderse al ámbito extralaboral.<sup>40</sup>

La importancia de la salud laboral ha estado presente desde tiempos inmemorables, al ser el trabajo una actividad sustantiva de los seres humanos. De acuerdo con la definición global adoptada por el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS), en su primera reunión en 1950, y revisada en su duodécima reunión en 1995, la finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las labores; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos, en su empleo, contra los riesgos resultantes de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo adecuado a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas y, en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su actividad.<sup>41</sup>

De acuerdo con lo anterior, la salud laboral tiene por objetivos principalmente la prevención de la enfermedad y la promoción de la salud, así como también al tratamiento y rehabilitación de lesiones y enfermedades derivadas del trabajo.

---

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p. 2.

<sup>39</sup> *Ibíd.*, p. 2.

<sup>40</sup> MUÑOZ S., Alba Idaly. Promoción de la salud en los lugares de trabajo: teoría y realidad. En: Medicina y Seguridad del Trabajo. Septiembre, 2010. vol. 56, no. 220, p. 225.

<sup>41</sup> ANDRADE, Jaramillo Verónica. GÓMEZ, Ingrid Carolina. Salud laboral investigaciones realizadas en Colombia. En: Pensamiento Psicológico. Junio, 2008. vol. 4, no. 10, p. 11.



La salud laboral es la relación que se da entre salud y trabajo, la cual, dependiendo de la dirección que tome –positiva o negativa–, puede ser virtuosa o viciosa. Se trata de que unas adecuadas condiciones de trabajo repercutan en una adecuada salud laboral, lo cual a su vez desencadenará un alto desempeño y calidad en el trabajo. Si, por otra parte, la relación es negativa, condiciones inadecuadas de trabajo, o incluso la ausencia de éste, puede desencadenar trastornos tanto físicos como psicológicos, accidentalidad y hasta la muerte.<sup>42</sup>

En la práctica, la salud laboral surge como respuesta al conflicto entre salud y condiciones de trabajo, y se ocupa de la vigilancia e intervención sobre las condiciones de trabajo y la salud de los trabajadores. Los principales objetivos de la salud laboral son la conservación del bienestar físico, social y mental en relación con las condiciones de trabajo; el control de estas condiciones, a fin de garantizar una seguridad total en el trabajo y la compatibilidad del ambiente laboral con las capacidades de cada trabajador; identificar y eliminar o modificar los factores relacionados con el trabajo que ejerzan un efecto perjudicial para la salud del trabajador, así como potenciar aquellos con un efecto beneficioso para la salud y el bienestar del mismo. A su vez, se considera el tratamiento y la rehabilitación del trabajador que ha sufrido un problema de salud.<sup>43</sup>

**2.1.4 Buenas prácticas de gestión.** Las Buenas Prácticas son contribuciones excelentes destinadas a mejorar las condiciones de vida. Las Naciones Unidas y la comunidad internacional en general las han definido como iniciativas exitosas que: Tienen un impacto palpable y tangible en mejorar la calidad de vida de las personas, Son el resultado de un efectivo trabajo en conjunto entre los sectores públicos, privados y cívicos de la sociedad; y Son social, cultural, económica y ambientalmente sostenibles.<sup>44</sup>

Las Naciones Unidas y la comunidad internacional estimulan y utilizan las Buenas Prácticas como medio para: Mejorar la política pública basándose en lo que funciona; Aumentar el grado de conciencia de quienes toman decisiones a todo nivel y del público sobre soluciones potenciales a los problemas sociales, económicos y medio ambientales comunes; Compartir y transferir conocimientos, destrezas y experiencia por medio de redes de comunicación y aprendizaje colega-a-colega.<sup>45</sup>

El proceso de selección de buenas prácticas puede recorrer dos caminos bien distintos. El primero surge de la identificación de un problema que requiere solución y, el otro, que parte del conocimiento de una buena práctica que se entiende puede cambiar una realidad de una organización. Ambos procedimientos requieren pasos

---

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 11.

<sup>43</sup> *Ibíd.*, p. 11.

<sup>44</sup> BERRO, Mariano. ROMANO, Claudia. MENENDEZ, Walter. Publicación realizada en el marco del Proyecto "A los ojos de todos". Proyecto multipaís con el apoyo de la Unión Europea. Uruguay. Editorial TamburiniREC.com, 2013. p. 7.

<sup>45</sup> *Ibíd.*, p. 7.

referidos a la buena práctica, pero también respecto a la realidad que se quiere cambiar. Por ello será importante tener en cuenta las siguientes características: Innovación, transferibilidad, factibilidad, impacto positivo, planificación, liderazgo, responsabilidad definida, sistema de evaluación y reconocimiento externo.<sup>46</sup>

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

**Sistema de Gestión:** Según la norma NTC-ISO 9000:2005, es el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Gestión de la calidad:** Según la norma NTC-ISO 9000:2005, es la forma de conducir, dirigir, operar y controlar una organización de manera sistemática y transparente, implementando un sistema que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño, considerando todas las partes interesadas y que se enfoca en la calidad.

**Gestión de la calidad educativa:** Según el MEN, La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos, con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos; conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde, a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

**Sistema de Gestión de Calidad:** Según la definición de Camisón, es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado. La definición e implantación de un SGC según el enfoque de aseguramiento de la calidad se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la Gestión de la Calidad.<sup>47</sup>

**Seguridad y salud en el trabajo:** Según la norma NTC-ISO 18001, la define como la actividad orientada a crear condiciones, capacidades, cultura para que el trabajador y su organización puedan desarrollar la actividad la actividad laboral eficientemente, evitando sucesos que puedan originar daños derivados del trabajo.

**Buenas Prácticas de gestión:** Según la GTC 250, la define como un conjunto de experiencias que se guían por principios, objetivos y procedimientos o recomendaciones que han demostrado su eficacia y utilidad en un contexto concreto, con resultados positivos y que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado.

---

<sup>46</sup> *Ibíd.*, p. 17.

<sup>47</sup> CAMISÓN, *Op.cit.*, p. 347.

Para las Naciones Unidas, Buena práctica es “una manera de realizar un trabajo que produce un buen resultado”. Una práctica exitosa es reconocida por ser “innovadora, replicable, evaluada y que transforma” desde el ejercicio responsable de su autonomía. Adicionalmente, presupone un acto explícito de decisión que compromete recursos institucionales.

## 2.3 MARCO LEGAL

Para fundamentar legalmente el trabajo del proceso de investigación, se utilizaron los lineamientos que determinan:

**La Constitución Política de 1991. Artículo 67.** La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. En especial, corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo; la constitución exige que la prestación del servicio educativo sea de calidad, este referente ampara el fin del proyecto; una guía de buenas prácticas de gestión que aseguren la debida implementación de los sistemas de gestión.

**La Ley 115 de 1994.** Esta 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; es aplicable al proyecto al reconocer como se debe organizar la prestación del servicio educativo en términos de contexto, recursos, partes interesadas, servicios complementarios, etc...

**El decreto 1075 de 2015.** Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Este decreto constituye un ejercicio de compilación de reglamentaciones preexistentes, los considerandos de los decretos fuente se entienden incorporados al texto e indicando en cada artículo el origen del mismo. Con fundamento en las partes:

PARTE 3. Reglamentación de la educación preescolar, básica y media.

PARTE 4. Reglamentación de la actividad laboral docente en el servicio educativo de los niveles de preescolar, básica y media.

Este decreto compila los siguientes requerimientos: Ley 115 de 1994. Ley General de la Educación.

Decreto 1860 de 1994. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Las normas reglamentarias contenidas en este 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.

Resolución 2343 de 1996. Por la cual se adopta un diseño de lineamientos generales de los procesos curriculares del servicio público educativo y se establecen los indicadores de logros curriculares para la educación formal.

Ley 715 de 2001. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias de conformidad con los artículos 151, 288, 356 y 357 (Acto Legislativo 01 de 2001) de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones para organizar la prestación de los servicios de educación y salud, entre otros.

Decreto 230 de 2002. Por el cual se dictan normas en materia de currículo, evaluación y promoción de los educandos y evaluación institucional.

Decreto 1290 de 2008. El presente decreto reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media que deben realizar los establecimientos educativos.

El Decreto Único Reglamentario es aplicable al proyecto cuando se utilizan los requerimientos para evaluar la estructura del servicio educativo del Colegio María Reina en el presente, con el fin de aportar en un guía de buenas prácticas las estrategias que fortalecerán el modelo de gestión para proyectar la identidad institucional de una organización certificada.

**El decreto 1443 DE 2014.** Por el cual se dictan disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

**El decreto 1072 de 2015.** Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Capítulo 6. Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Este decreto tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo,

las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión; como referente normativo se utilizó en el proyecto para establecer las variables del diagnóstico empresarial en temas de seguridad y salud en el trabajo, los ítems de la encuesta para identificar buenas prácticas en SST y de apoyo para proponer los componentes de la guía de buenas prácticas aparte sobre SST.

**Resolución 1111 de 2017.** Por la cual se definen los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Esta resolución tiene por objeto implementar los estándares mínimos del SG-SST para las entidades, personas o empresas señaladas en el decreto 1072 de 2015; estándares que son el conjunto de normas, requisitos y procedimientos de obligatorio cumplimiento de los empleadores y contratantes, mediante los cuales se establece, verifica y controla las condiciones básicas de capacidad tecnológica, de suficiencia patrimonial y financiera; y de capacidad técnico administrativa, indispensables para el funcionamiento, ejercicio y desarrollo de actividades en el Sistema General de Riesgos Laborales. La presente resolución sirve como material complementario para establecer los componentes de la guía de buenas prácticas de gestión aparte de SST y a su vez de recomendación para la alta dirección del Colegio María Reina en iniciar el estudio y aplicación de este referente normativo.

**La norma técnica NTC-ISO COLOMBIANA 9001:2015.** Sistemas de Gestión de la Calidad: Esta norma internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad en una organización que proporcione productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales; es aplicable en el proyecto para establecer los componentes del SGC que se aplicaron en el desarrollo del diagnóstico, la identificación de buenas prácticas y la consolidación de herramientas en la guía de buenas prácticas de gestión.

**GUÍA TÉCNICA GTC COLOMBIANA 200.** 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 formal; esta guía proporcionó estrategias en el proceso de identificación y consolidación de buenas prácticas de gestión propias del sector educativo compiladas en un documento guía que se presenta como resultado del proyecto.

## **2.4 ESTADO DEL ARTE**

En un estudio de la cultura de aprendizaje de las organizaciones educativas para la revista Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en la educación, 2012.

Bolívar<sup>48</sup>, argumenta que “una organización que aprende es aquella que tienen una competencia nueva, que le capacita para aprender colegiadamente de la experiencia pasada y presente –procesar información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo”. Así mismo las organizaciones que aprenden como las escuelas que (a) emplean procedimientos para los procedimientos para explorar el medio ambiente; (b) desarrollan objetivos comunes; (c) se establece la enseñanza colaborativa y ambientes de aprendizaje; (d) tiene iniciativa y asume riesgos; (e) revisa periódicamente todos los aspectos relacionados que pueden influir en el trabajo de la escuela; (f) refuerza el trabajo bien hecho; y (g) proporcionan oportunidades para el desarrollo profesional continuo.

Al hacer investigación en el sector educativo, se pueden encontrar estudios sobre buenas prácticas. En este caso, un estudio de nivel de Maestría en Educación sobre la Sistematización de buenas prácticas de convivencia escolar y apropiación contextualizada en los colegios de excelencia de la Ciudad de Bogotá, los autores<sup>49</sup> han logrado demostrar como a través de la valoración de buenas prácticas, es posible identificar aprendizajes frente a la convivencia escolar a través de mecanismos que pertinentes, eficientes y efectivos, para una convivencia armónica que construye espacios de reconocimiento de la diferencia, participativos, democráticos, que por su validez, coherencia, sustentabilidad en el tiempo son susceptibles de ser socializados y apropiados contextualmente en otras instituciones.

En un estudio de Maestría en Sistemas Integrados de Gestión “BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN EN LA UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA SECCIONAL ARMENIA” 2013.<sup>50</sup> Determina que con la integración de los sistemas, la Universidad La Gran Colombia Armenia, no solo gestionará el riesgo, en algún grado, sino que tendrá como referente tres aspectos puntuales que se encuentran relacionados como lo son, una serie de principios que se deben cumplir para seguir en el camino de la satisfacción de sus partes interesadas (*stakeholders*) y continuar con el logro de sus objetivos redundando en la eficacia; un marco de referencia eficaz que permita el éxito en la Gestión del Riesgo, ya que este debe brindar las bases y las disposiciones que se introducirán en todos los niveles de la organización y el proceso de gestión del

---

<sup>48</sup> RUANO, Bolívar. ROSEL, María. La Cultura de Aprendizaje de las Organizaciones Educativas. Instrumentos de Diagnóstico y Evaluación. En: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Enero, 2012. vol. 10, no. 1. p. 145.

<sup>49</sup> ARIAS, Beatriz. FORERO, Martha. PACHECO, Ingrid. PIÑEROS, Constanza. ROBAYO, Nancy. RODRIGUEZ, Gloria. ROJAS, Blanca y URREGO Javier. Sistematización de buenas prácticas de convivencia escolar. Trabajo de grado Magister en Educación. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Educación. Maestría en Educación, 2009. 369 p.

<sup>50</sup>CARVAJAL, Carlos. Bases para la Implementación del sistema integrado de gestión apoyado en las normas NTC-ISO 9001:2008 (sistema de gestión de la calidad) y la norma NTC-ISO 31000:2009 (gestión de riesgos) en la Universidad la Gran Colombia seccional Armenia. Trabajo de grado Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingenierías. Maestría en SIG, 2013. 102 p.

riesgo que encierra el gestionar el riesgo aplicándolo a los riesgos particulares de cada proceso. Este estudio nos da un referente, de la viabilidad de integrar sistemas o requisitos para Instituciones Educativas.

Analizando otro entorno, en una investigación a un centro biotecnológico en Cuba<sup>51</sup> sobre sistemas integrados referencia; que los conceptos de gestión de calidad, gestión ambiental y gestión de la seguridad y salud en el trabajo tienen importantes similitudes, ya que los principios de una buena gestión son los mismos y se rigen por modelos coincidentes orientada a procesos y su mejora continua.

En la temática de investigación “la Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral”. Es importante recalcar las siguientes expresiones hacia la gestión del cambio. Un factor de éxito de las organizaciones es su capacidad para cambiar de manera apropiada, esto es, no sólo poder responder a las exigencias de nuevas tecnologías o estructuras más livianas, sino tener la posibilidad de replantearse elementos profundos como valores, comportamientos, cultura y métodos de operación, manteniendo una actitud de renovación y aprendizaje permanente, es decir, se asocia el cambio con transformaciones culturales profundas.<sup>52</sup>

Otro caso de estudio en la Universidad Nacional de Colombia muestra una propuesta de sostenibilidad con base en el Sistema de Mejor (UN-SIMEGE). La autora<sup>53</sup>, recomienda ampliar el alcance de la implementación del Sistema Integrado de Calidad a otras normas complementarias y transversales como: gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud en el trabajo, gestión de seguridad de la información: gestión de laboratorios, Decreto Ley 019 de 2011 (Ley anti trámites), Directiva presidencial 04 de 2012, eficiencia administrativa y lineamientos de la política cero papel en la administración pública, estrategia de Gobierno en Línea y responsabilidad social. Las anteriores, algunas de obligatorio cumplimiento y otras tendencias administrativas nacionales e internacionales.

Siguiendo con educación, en el desarrollo de investigación sobre gestión integral en la educación de los colegios de Bogotá, Margarita Siabato asume que el enfoque de gestión integral (direccionamiento estratégico, gerencia de procesos, liderazgo y transformación cultural), dentro del enfoque de sistemas, permite

---

<sup>51</sup> MARTÍNEZ, Roselyn. AGÜERO, Beatriz. PENABAD, Alejandro y MONTERO, Ricardo. Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Seguridad y Ambiental en un centro biotecnológico. En: Vaccimonitor. Agosto, 2011. vol. 20, no. 2, p. 24.

<sup>52</sup> CALDERÓN, Gregorio. NARANJO, Julia y ÁLVAREZ, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. En: Cuadernos de Administración. Diciembre, 2010. vol. 23, no. 41, p. 19.

<sup>53</sup> QUIROGA, Yully. Propuesta de sostenibilidad para el sistema de mejor gestión de la Universidad Nacional de Colombia. Trabajo de Grado Magíster en Administración. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económica. Maestría en Administración, 2012. 89 p.

ubicar como insumo el contexto, el talento humano, las necesidades y expectativas de los diferentes agentes educativos.<sup>54</sup>

Además, el direccionamiento estratégico, la gerencia de procesos, el clima institucional y la gestión integral del talento humano dentro del enfoque de aprendizaje organizacional, son esos hilos invisibles que posibilitan el desarrollo de las diferentes áreas de gestión (académica, convivencia, comunitaria, administrativa y directiva) en forma holística e integral para la implementación de un proyecto educativo institucional que responda a criterios como Totalidad, integralidad, adaptación (personalización) y armonía y coherencia.

---

<sup>54</sup> PATIÑO, Margarita. Aportes a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá a partir de los resultados de la evaluación de impacto del proyecto educativo líderes siglo XXI. Tesis Doctoral Magíster en Orientación y Asesoría Educativa. España: UNED. Facultad de Educación. Maestría en Educación, 2013. 242 p.



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 FUNDAMENTOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de esta investigación se fundamentó en el enfoque Mixto ya que estos “representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.<sup>55</sup> Este enfoque permitió analizar la realidad que vive el Colegio María Reina de la ciudad de Cúcuta con respecto a las buenas prácticas en los sistemas de gestión.

Para el desarrollo de los objetivos específicos uno y dos, se utilizaron métodos cuantitativos ya que se realizó el diagnóstico empresarial y la encuesta para identificar buenas prácticas según los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y el decreto 1072 de 2015; logrando como evidencia gráficas estadísticas que ayudaron a analizar los datos obtenidos.

Los métodos cualitativos se aplicaron para el desarrollo del objetivo específico tres, aquí se obtiene como evidencia un documento guía de buenas prácticas a través de la consolidación de una matriz conceptual con una serie de herramientas de gestión para la implementación de sistemas de gestión.

#### 3.2 DISEÑO METODOLÓGICO

**3.2.1 Tipo de Investigación.** Se apreció de la siguiente forma:

Descriptiva, cuando se hizo la descripción el estado, las características, factores, procedimientos presentes en fenómeno y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifican en el entorno educativo. Explicativa, cuando se hizo estudio de la causa efecto de los hechos en que se evidencias los sistemas de gestión en la prestación del servicio educativo. Exploratoria, cuando no existen investigaciones previas del objeto de estudio o la información es insuficiente en el tema de sistemas de gestión para el servicio educativo.

El tiempo abordado para la ubicación temporal es el año 2016.

---

<sup>55</sup> SAMPIERS, Roberto Hernández. FERNANDEZ, Callado Carlos. BAPTISTA, Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. 5 edición. México, Mac Graw Hill, 2010. p. 546.

**3.2.2 Método Utilizado.** El método aplicado fue el inductivo, en donde se analiza de lo particular a lo general los sucesos observados en los sistemas de gestión del Colegio María Reina de la ciudad de Cúcuta y se extrapolaron con la realidad técnica y normativa en Colombia y el mundo. Como método particular se utilizó el estudio de caso que nos permitió recoger, clasificar, organizar y sintetizar sobre la cultura organizacional de COLMARE.

**3.2.3 Criterios de Validez y Confiabilidad.** La medición de los instrumentos utilizados en la investigación, se ajustan al cumplimiento de requisitos normativos de la norma ISO 9001:2015 y el decreto 1072 cap. 6 de 2015 sobre Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia.

**3.2.4 Diseño Muestral.** Por ser una investigación que aplica el enfoque cualitativo, la unidad de estudio fue específica; para este caso se trabajó con el Colegio María Reina que tiene un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado por ICONTEC y que cumplen con algunos requisitos de Salud en el Trabajo.

**3.2.5 Instrumentos y técnicas de investigación.** El tipo de investigación aplicada es la cualitativa, con este referente los instrumentos y técnicas utilizados, fueron: La observación, la entrevista, la encuesta, análisis documental y matriz conceptual, descrito en la siguiente tabla.

Tabla 1. Matriz comparativa

OBJETIVO	TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS	RESULTADO
Realizar un diagnóstico empresarial Al Colegio María Reina, para evaluar la gestión los sistemas de calidad y seguridad y salud en el trabajo, soportado en la norma ISO 9001:2015 y el decreto 1072 de 2015.	Cuestionarios	Situación actual. Fortalezas y debilidades en SGC +SG-SST
Identificar buenas prácticas de gestión que contribuyan a garantizar el funcionamiento de los sistemas de gestión en calidad y Seguridad y salud en el trabajo.	Observación Encuestas	Lista de buenas prácticas.
Consolidar y describir buenas prácticas de gestión aplicables al contexto de la educación, que contribuyan a garantizar el funcionamiento de los sistemas de gestión en calidad y Seguridad y salud en el trabajo.	Matriz conceptual	Validar ante una parte interesada de la IE las buenas prácticas de gestión.

**3.2.6 Estudio Piloto.** La validación del producto propuesto se hace por medio de un documento guía de buenas prácticas para el aseguramiento interno del sistema gestión de la calidad y la seguridad y salud en el trabajo del Colegio María Reina de la ciudad de Cúcuta, que a su vez recibe el Visto Bueno de la Institución Educativa objeto de estudio.

## **4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El proyecto de investigación cumplió con las etapas y actividades propuestas para la concepción del mismo, el proceso inicio con el diagnóstico empresarial para después identificar buenas prácticas y por último consolidar en una guía un conjunto de herramientas que le permitirán a la Institución Educativa en un futuro demostrar buenas prácticas de gestión para el aseguramiento interno de la organización.

El cumplimiento del proceso metodológico se afecta cuando es limitado el material bibliográfico sobre buenas prácticas de gestión de la calidad y la seguridad y salud en el trabajo para el sector educativo en Colombia, también en el aspecto administrativo se presentaron obstáculos a la hora de cumplir con los tiempos de las visitas programadas en la agenda, ya que en ocasiones las responsabilidades de la Alta Dirección se cruzaban con la programación de las actividades establecidas para el desarrollo del proyecto de investigación, a lo cual se dio solución reprogramando las fechas establecidas con otros participantes en la interacción del proceso.

Lo anterior, hace pensar que trabajar sobre buenas prácticas de gestión de la calidad y seguridad y salud en el trabajo no es llamativo para la alta dirección de una Institución Educativa. Al mismo tiempo, se visitaron a otras Instituciones Educativas del sector privado y oficial con una invitación informal de 15 Colegios de la ciudad de Cúcuta y solo 2 aceptaron participar de la investigación, las demás Instituciones argumentaron que no disponían del tiempo para vincularse en el proyecto.

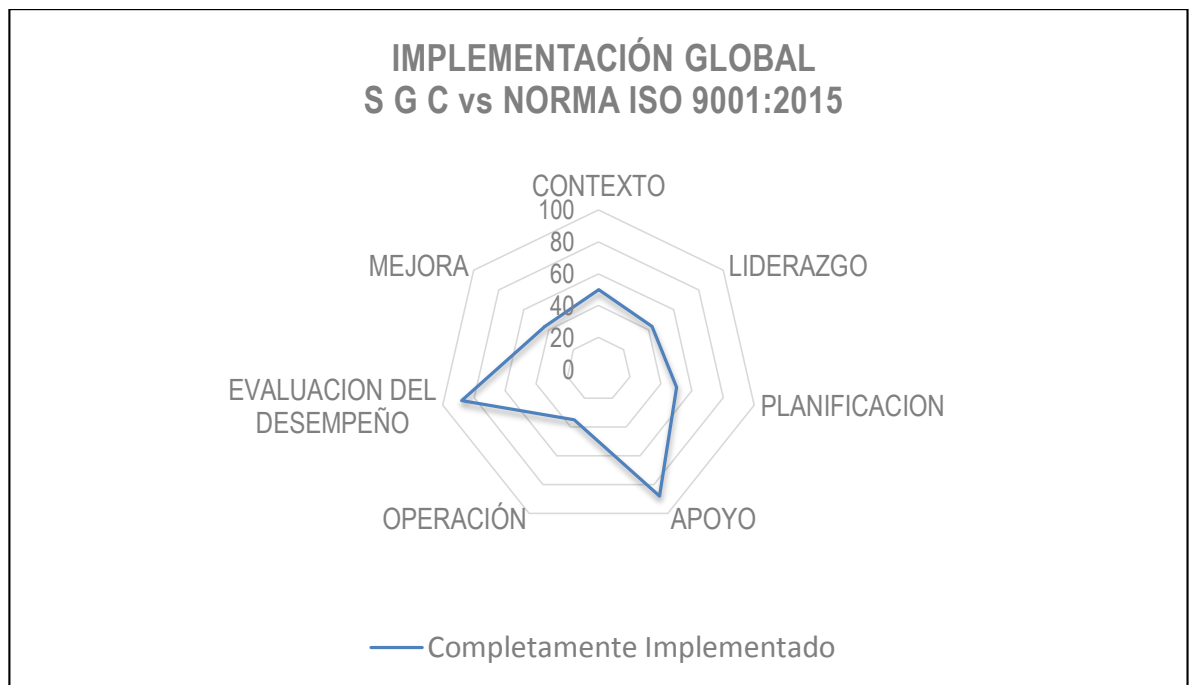
### **4.1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

El diagnóstico empresarial es una herramienta que permite conocer el estado de la organización en diferentes áreas de gestión. A partir de los resultados obtenidos, es importante precisar qué áreas de la organización presentan fortalezas y cuáles son las áreas en donde hay debilidades para determinar un plan de mejoras con el objetivo de generar valor agregado a cada una de las áreas funcionales de la empresa. Además, el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más importantes para medir la sostenibilidad y competitividad de las empresas y la del sector en el que se desarrolle.

Para el caso particular, el diagnóstico empresarial aplicado al Colegio María Reina (COLMARE) utilizó como instrumento el cuestionario, teniendo como referentes los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y utilizando como rango de valoración el nivel de implementación de la siguiente forma: Completamente implementado (CI), parcialmente implementado (PI) y no está implementado (NI). (Ver anexo A)

Como resultado de la aplicación del instrumento en la Institución se presenta a continuación en la figura 1 el nivel de implementación global de la norma ISO 9001:2015 en el Sistema de Gestión de la Calidad del Colegio María Reina:

Figura 1. Gráfico diagnóstico empresarial según la Norma ISO 9001:2015



Al hacer las preguntas a la alta dirección se puede concluir que los requisitos más cercanos al centro del mapa tienen un menor grado de cumplimiento en la implementación y los requisitos que se ubican más lejos del centro son los que tiene un mayor grado de cumplimiento en la implementación de los mismos.

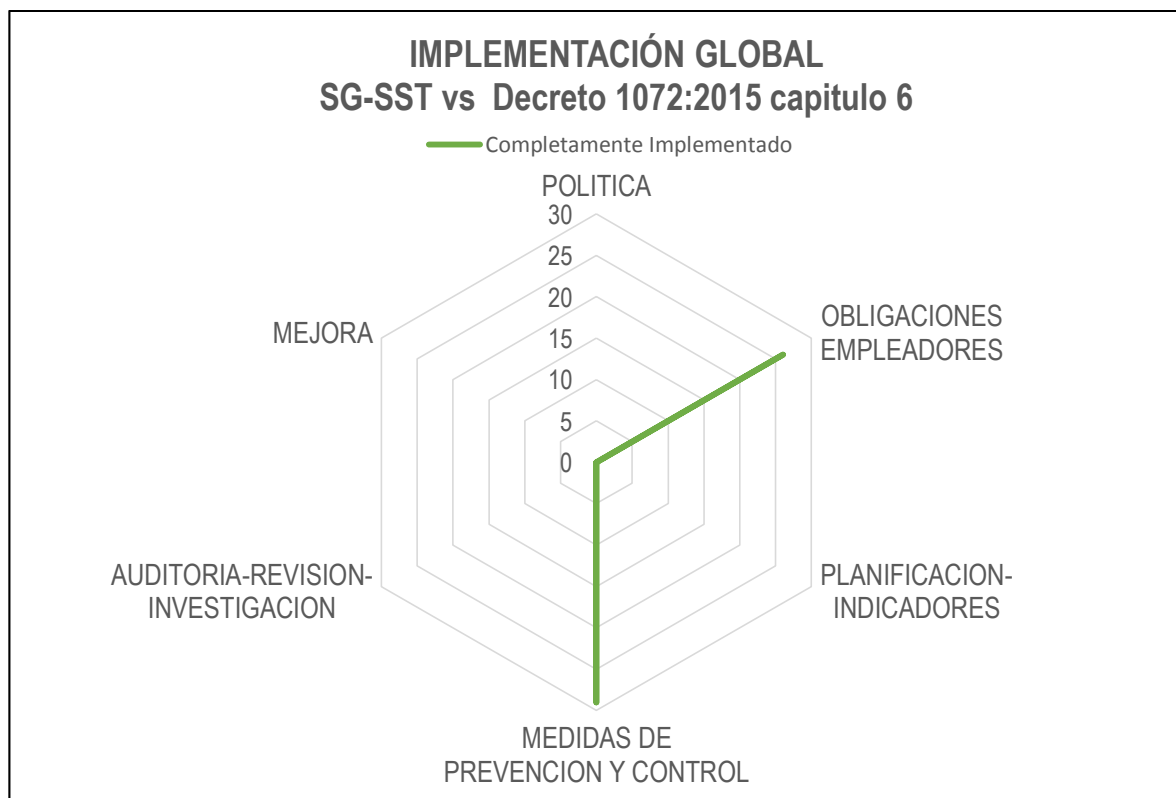
También se puede determinar, que el Colegio centra sus fortalezas en el numeral 7 Apoyo de la norma que concentra los recursos, la competencia, la toma de conciencia, la comunicación y la información documentada; así mismo el numeral 9 Evaluación del Desempeño que determina las metodologías para hacer seguimiento, medición, análisis, evaluación, auditoría interna y revisión por la dirección.

Los otros numerales presentan un menor grado de cumplimiento en la implementación por lo novedoso de la versión y la toma de conciencia hacia las nuevas exigencias de la normatividad internacional. Para una mejor perspectiva del cumplimiento en cada uno de los numerales. (Ver anexo B).

También, se hace diagnóstico empresarial con el fin de medir el nivel de implementación global del DUR 1072 capítulo 6 del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo del Colegio María Reina. Para este caso se utiliza el cuestionario como instrumento. (Ver anexo C)

Para analizar el grado de cumplimiento de los requerimientos del Decreto Único Reglamentario 1072 capítulo 6 en cuanto al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo del Colegio María Reina, se realizó el mapa perceptual de la figura 2; en donde al hacer las preguntas a la alta dirección se puede inferir que los requisitos más cercanos al centro del mapa tienen un menor grado de cumplimiento en la implementación y los requisitos que se ubican más lejos del centro son los que tiene un mayor grado de cumplimiento en la implementación de los mismos. El gráfico presenta aspectos relevantes del decreto para el colegio.

Figura 2. Gráfico diagnóstico empresarial según el Decreto 1072:2015 cap. 6 SG-SST



También se puede determinar, que el Colegio centra sus fortalezas en los articulados que se refieren a las Obligaciones de los Empleadores y las Medidas de Prevención y Control; ya que dicho articulado se viene trabajando por los referentes de la legislación laboral colombiana y las exigencias en el tema de seguridad social.

Los otros requerimientos como: La política en SST, la planificación y los indicadores para SST, La revisión, la investigación y la auditoria del SG-SST; y la mejora continua presentan un menor grado de cumplimiento en la implementación debido a lo reciente del decreto, la falta de integración con el SGC y la inversión económica a que da lugar el mantener este sistema de gestión. Para una mejor perspectiva del cumplimiento en cada uno de los requerimientos. (Ver anexo D).

El diagnóstico empresarial sobre la implementación del SG-SST, permitió reconocer fortalezas y debilidades de la Institución Educativa.

#### Fortalezas:

La organización del COPASST y su actuar frente a las amenazas, los riesgos, las actividades de salud en el trabajo, la inducción en SST, seguimiento a incidentes, accidentes y enfermedades, solicitud de elementos de protección y organización de la brigada de emergencias como requisito del MEN en cuanto a la gestión del riesgo escolar.

El cumplimiento a las exigencias del Sistema de Riesgos Laborales tanto para trabajadores como proveedores y contratistas en el tema de afiliaciones y reportes.

#### Debilidades:

No se ha aplicado la evaluación inicial en términos de seguridad y salud en el trabajo como requisito fundamental del decreto 1072 de 2015 capítulo 6.

Falta la política y los objetivos institucionales de la seguridad y salud en el trabajo.

No hay una estructura clara sobre el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo, lo cual determina que no existe la aplicación del ciclo PHVA y la evidencia documental que soporte las acciones del sistema, la evaluación, el seguimiento y el mejoramiento continuo en cuanto a la seguridad y salud en el trabajo.

Falencias en cuanto a programas, planes, brigadas y rendición de cuentas para la ejecución del SG-SST por la falta de conciencia y compromiso frente a la realidad de la SST en Colombia que está regulando el Ministerio del Trabajo.

No se ha integrado el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo con el Sistema de Gestión de la Calidad.

## **4.2 IDENTIFICANDO BUENAS PRÁCTICAS**

Para el desarrollo de este capítulo, es necesario tener claro el concepto de Buenas Prácticas.

En el documento GTC 250 de ICONTEC, dice: Conjunto de experiencias que se guían por principios, objetivos y procedimientos o recomendaciones que han demostrado su eficacia y utilidad en un contexto concreto, con resultados positivos y que se adecuan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado.<sup>56</sup> Para la Unión Europea en el proyecto, A los ojos de todos. Es “una manera de realizar un trabajo que produce un buen resultado”.<sup>57</sup>

Ahora, siguiendo la tendencia del sector educativo privado para identificar estrategias y formas de hacer que sirvan como experiencias a emular o como referentes de partida para estructurar los modelos propios, conviene identificar buenas prácticas desarrolladas por el sector e incluso fuera del sector. De esta manera se puede concluir, que cuando se quieren identificar buenas prácticas, se pueden tener en cuenta diversos aspectos:

1. Aplicar la innovación y nuevas herramientas a problemáticas definidas.
2. Resolver situaciones contextualizadas con estrategias propias para cada caso.
3. Utilizar metodologías definidas, probadas y replicables.
4. Presentar resultados claros, medibles, verificables y comparables entre lo planeado y ejecutado a la luz de los demás para la toma de decisiones.
5. Extrapolar las vivencias, las buenas prácticas se enmarcan en una variedad de reflexiones y aprendizajes importantes, han aprendido y capitalizado del error a tal punto de mejorar continuamente.

---

<sup>56</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Buenas Prácticas Sociales para la exploración y la explotación de hidrocarburos. Bogotá DC.. ICONTEC, 2014. 113p. GTC 250.

<sup>57</sup> BERRO, Op.cit., p. 7.

En conclusión, una buena práctica permite, de una parte, aprender y retomar herramientas de gestión para hacer de una mejor manera lo que se viene haciendo, o de otra, muestra horizontes desconocidos con la oportunidad de enfocar la atención de nuevos proyectos como valor agregado. Para identificar buenas prácticas en el Colegio María Reina, se utilizó la técnica de encuesta con una serie de herramientas de gestión propias del entorno educativo<sup>58</sup> y otros sectores, como:

La gestión pública<sup>59</sup>

Sector Turismo<sup>60</sup>

Sector Hotelero<sup>61</sup>

Sector de Hidrocarburos<sup>62</sup>

Entes certificadores<sup>63</sup>

Al aplicar el instrumento a los responsables del sistema de gestión de la calidad (SGC) y el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST); escogieron entre un grupo de experiencias plasmadas en herramientas de gestión las que más se identifican con la realidad de la Institución Educativa. (Ver anexos E – F).

De igual manera, como estrategia adicional para identificar buenas prácticas se replicó la aplicación de la encuesta a otros colegios de la ciudad, utilizando el medio físico y como alternativa una encuesta en línea a través de docs.google.com, a continuación se presenta el formato utilizado vía correo electrónico. Esta alternativa la utilizó el investigador aprovechando su rol como coordinador tanto en el sector privado como en el sector oficial.

---

<sup>58</sup> MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Guía para la gestión de buenas prácticas. Bogotá DC.. Qualificar Ltda., 2007. 29p.

<sup>59</sup> PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Guía de Instrumentos de gestión de información pública. Bogotá DC.. Actue, 2015. 72p.

<sup>60</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía de buenas prácticas para prestadores de servicios en turismo de naturaleza. Bogotá DC.. Opepa, 2014. 75p.

<sup>61</sup> ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA. Manual de buenas prácticas de manufactura (BPM) en hoteles. Bogotá DC... Uricoichea Publicidad, 2007. 95p.

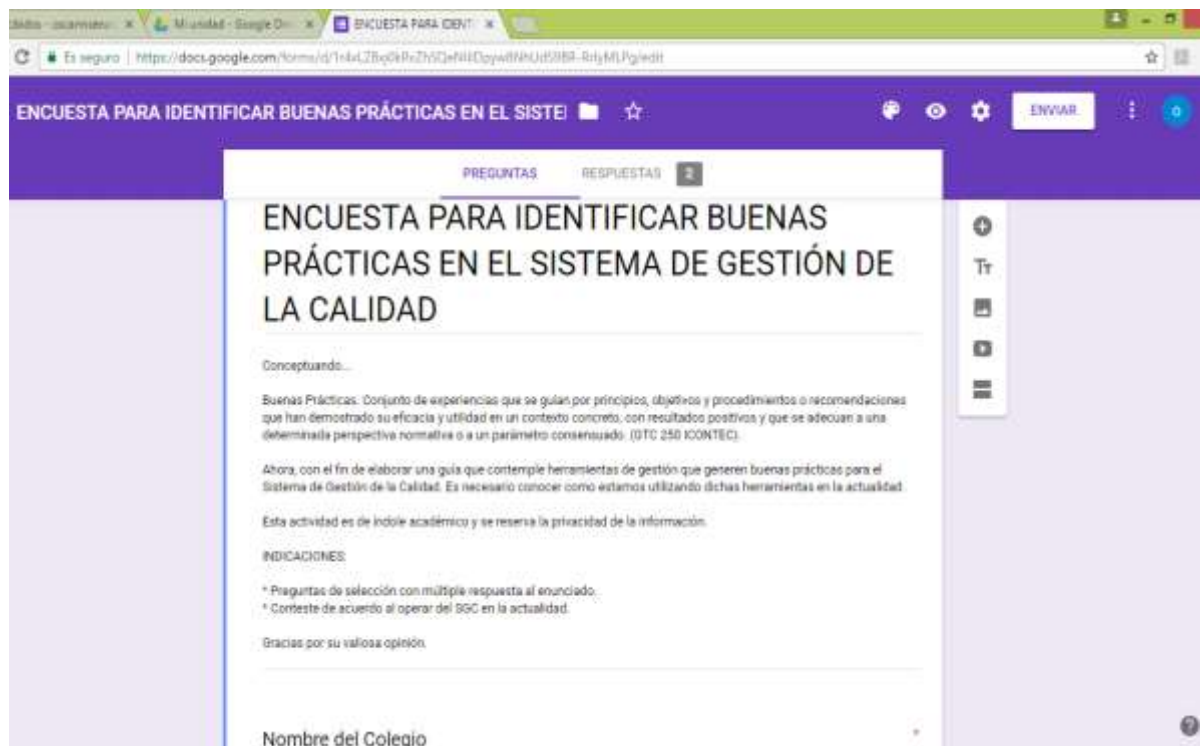
<sup>62</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Buenas Prácticas Sociales para la exploración y la explotación de hidrocarburos, Op.cit. 113p

<sup>63</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. 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 formal. Bogotá DC.. ICONTEC, 2005. p. 1. GTC 200.



La encuesta se participó a 5 colegios del sector privado y 5 colegios del sector oficial, con los que existe un grupo de interés en temas académicos y disciplinarios; la finalidad es conocer como están frente al tema otras Instituciones. Los colegios del sector privado fueron: Colegio Cardenal Sancha, Colegio Domingo Sabio, Colegio Madre Carmen, Colegio La Salle y Colegio Santa Teresa; la idea era que todos participaran de la iniciativa, pero por aspectos ajenos al control del investigador solo participó uno el Colegio Santa Teresa. En el sector oficial, se participó a: Colegio Sagrado Corazón de Jesús, Colegio Pablo Neruda, Colegio Salesiano, Colegio Juan Pablo I y Colegio Presbítero Daniel Jordán, este último, se interesó por el desarrollo de este tipo de proyectos de investigación dando un sí y contestando la encuesta.

Figura 3. Formato encuesta para identificar buenas prácticas, en línea.



The image shows a screenshot of a Google Forms survey. The browser address bar shows the URL: <https://docs.google.com/forms/d/1r4xLZBxj0kRvZhSQeNiiIDpyw8NhUdS9BR-RrlyMLPg/edit>. The form title is "ENCUESTA PARA IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD". The form content includes a definition of "Buenas Prácticas", a purpose statement, and instructions for respondents. At the bottom, there is a field for "Nombre del Colegio".

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR BUENAS PRÁCTICAS EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Conceptuando...

Buenas Prácticas: Conjunto de experiencias que se guían por principios, objetivos y procedimientos o recomendaciones que han demostrado su eficacia y utilidad en un contexto concreto, con resultados positivos y que se adecúan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado. (DTC 250 KONTEC).

Ahora, con el fin de elaborar una guía que contemple herramientas de gestión que generen buenas prácticas para el Sistema de Gestión de la Calidad. Es necesario conocer como estamos utilizando dichas herramientas en la actualidad.

Esta actividad es de índole académico y se reserva la privacidad de la información.

INDICACIONES:

- \* Preguntas de selección con múltiple respuesta al enunciado.
- \* Conteste de acuerdo al operar del SGC en la actualidad.

Gracias por su valiosa opinión.

Nombre del Colegio

Fuente: <https://docs.google.com/forms/d/1r4xLZBxj0kRvZhSQeNiiIDpyw8NhUdS9BR-RrlyMLPg/edit>

Después de aplicada la encuesta, se hizo un análisis comparativo entre los resultados desde la óptica interna del Colegio y la óptica externa de otras Instituciones Educativas. En este caso, se referenció un Colegio del sector público y uno del privado.

EL resultado refleja dos gráficas comparativas en una misma hoja para cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y los requerimientos del decreto 1072:2015 capítulo 6, al lado izquierdo se presenta la información obtenida en el Colegio María Reina y al lado derecho lo aplicado en línea a otras Instituciones. (Ver Anexo G).

Al extender la aplicación de la encuesta a otras Instituciones educativas se concluyó que los Colegios tienen afinidades en cuanto a las estrategias que se utilizan para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y sus diferencias se concentran en la evidencia de la información documentada. Por otra parte, sobre las estrategias para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo son limitadas a tal punto que no existen evidencias sobre los requerimientos del decreto 1072 de 2015 capítulo 6.

### 4.3 CONSOLIDANDO BUENAS PRACTICAS

Como resultado final, se listan las herramientas que nos permiten identificar las buenas prácticas en Colegio María Reina comparado con otras Instituciones Educativas, a través del instrumento de la matriz conceptual.

Es importante precisar, que en el buen sentido de mostrar lo mejor por parte de las Instituciones, algunas herramientas se seleccionaron sin tener la certeza de que se evidenciaba al 100% la aplicación de la misma; en algunos casos se tomó como si fuese lo ideal para buscar la excelencia, pero en la encuesta se registró en las indicaciones (Conteste de acuerdo con el operar del SGC en la actualidad).

**4.3.1 Buenas prácticas para el sistema de gestión de la calidad.** Para cada numeral de la norma ISO 9001:2015, se presenta una tabla resumen con los siguientes datos:

Tabla 2. Matriz conceptual Contexto

REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001:2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para hacer el estudio del Contexto de la Organización en el SGC	Análisis DOFA
	Análisis PESTAL
	Normograma
	Dirección Estratégica
	Hechos Históricos
	Estudio de Base de Datos
	Entrevistas para grupos de interés

En el contexto educativo y de acuerdo con la experiencia del investigador, las buenas prácticas en este numeral se ven cuando se utilizan herramientas de gestión como la Matriz DOFA, el PESTAL, los Normograma, el direccionamiento estratégico y el estudio de base de datos para caracterizar los clientes.

Tabla 3. Matriz conceptual Liderazgo

REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001:2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para definir el liderazgo y compromiso en el SGC de la Organización	Juego de Roles por tormenta de ideas
	Instructivos, Orientaciones y Manuales
	Estructura Organizacional
	Sistema de Información Masiva
	Designación de Roles y Responsabilidades
	Documentación Organizacional
Jornadas de Divulgación	

En las Instituciones Educativas, cuando se definen los roles, responsabilidades y la autoridad es común iniciar con la herramienta de gestión estructura organizacional, para designar roles y responsabilidades a través de manuales, instructivos y orientaciones, que son comunicados a través de sistemas de información masiva generando las evidencias de dichas acciones a través de la documentación organizacional como mecanismo de rendición de cuentas, cuando se desarrolla este paso puede que se evidencie una buena práctica.

Tabla 4. Matriz conceptual de Planificación

REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001:2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para desarrollar la planificación del SGC en la Organización	Diagrama de Gantt
	Matriz de Prioridades/Resultados
	Planeación Estratégica
	Matriz de Requisitos Legales/Normograma
	Guías de Administración del Riesgo
	Técnicas de Valoración del Riesgo
	Técnicas Estadísticas

En el sector educativo planificar es sinónimo de programar, el reflejo de una buena práctica se plasma cuando las Instituciones utilizan herramientas como la matriz de requisitos legales (Normograma), el diagrama de Gantt concentrado en un cronograma de actividades, la planeación estratégica incluyendo sus metas y técnicas para identificar riesgos y oportunidades apoyado de datos estadísticos.

Tabla 5. Matriz conceptual de Apoyo

REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001:2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para definir el apoyo al SGC de la Organización	Sistema de Gestión Documental
	Planes de Capacitación
	Jornadas de Inducción y Reinducción
	Estudios Financieros (Presupuestos)
	Sistemas de Contratación y de información
	Matriz de Necesidades/Expectativas
	Manuales, Guías, Instructivos y Orientaciones

Para el Colegio los recursos se organizan a través de estudios financieros y el presupuesto, para después asignar a cada rubro la disponibilidad que permite establecer matrices de necesidades con respecto a la selección, contratación, seguimiento y evaluación de los recursos ejecutados y disponibles. Según la guía.

Tabla 6. Matriz conceptual de Operación

REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001:2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para desarrollar la operación del SGC de la Organización	Juicios de Expertos - Coaching
	Diagrama de Flujo/Caracterizaciones
	Estilos y Tendencias Pedagógicas
	Contratos de Productos o Servicios
	Sistemas de Información/Portal Académico
	Guías, Instructivos, Orientaciones
	Modelos Educativos

Las buenas prácticas de este requisito se demuestran cuando la Institución implementa un modelo educativo con un estilo pedagógico definido para la prestación del servicio siguiendo unas instrucciones que son evidenciadas en un sistema de información como mecanismo de planeación y control. En ciertas ocasiones las Instituciones Educativas se apoyan del juicio de expertos desde la Secretaria de Educación Municipal, el Sena, el MEN o consultores particulares.

Tabla 7. Matriz conceptual de Evaluación del Desempeño

REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001:2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para aplicar la evaluación del desempeño al SGC de la Organización	Procesos de Auditoria/Listas de Chequeo
	Visita de Pares Académicos
	Informes Administrativos
	Estudios de Satisfacción del cliente
	Indicadores de Gestión
	Rendición de Cuentas
	Análisis de Costo vs Beneficio

Los colegios siempre están evaluando su desempeño y más desde el sector privado en donde el resultado debe generar valor agregado en pro de la imagen corporativa de la Institución ante otros demostrando competitividad, es por ello ver comúnmente procesos de auditoria, listas de verificación, indicadores de gestión, estudios de satisfacción del cliente para poder analizar el costo vs el beneficio.

En este numeral, se puede apreciar que un aporte a la cultura organizacional es el procedimiento de peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones en donde la opinión del cliente es fuente de información primaria para la operatividad del sistema de gestión de la calidad. Todas estas acciones se pueden registrar como información documentada en el informe de revisión por la dirección.

Tabla 8. Matriz conceptual de Mejora

REQUISITO DE LA NORMA ISO 9001:2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para determinar la mejora del SGC de la Organización	Informes de Gestión
	Planes de Mejoramiento
	Análisis de Causa Raíz
	Programas de Acciones Correctivas
	Método de los cinco porqués
	Estudios Comparativos
	Análisis del Ciclo PHVA

El Colegio María Reina fortalece el cumplimiento de este requisito con los planes de mejoramiento que debe presentar ante los entes gubernamentales, pero a través del tiempo ha detectado que la buena práctica la debe complementar con un estudio de los no conformes plasmados en un programa de acciones correctivas que a su vez utiliza la herramienta del análisis de causa raíz para ser presentados en informes de gestión que son el resultado de cuadros comparativos.

**4.3.2 Buenas prácticas para el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.** Con respecto a seguridad y salud en el trabajo los encuestados enfocaron la respuesta hacia el cumplimiento del comité COPASO que según la reglamentación vigente no existe, en la actualidad se debe hablar de sistema de gestión con el apoyo del COPASST y el comité de convivencia laboral. Así mismo en el sector educativo es un tema que no ha sido abordado con la seriedad del caso, en términos concretos todo se resume a lo que exija la ARL; pero el decreto da otras pautas que son poco conocidas y orientadas en este sector porque el decir es, cumplimos afiliando a los trabajadores a EPS (Entidad Promotora de Salud), Fondo de Pensiones, ARL (Administradora de Riesgos Laborales) y Cajas de Compensación Familiar.

Es importante destacar, que cuando se refiere a un sistema de gestión de SST; requiere de varios componentes como:

- a. Política y Objetivos
- b. Sistema de Contratación con requisito de ingreso y salida de trabajadores.
- c. Programación de Jornadas de Inducción y Reinducción.
- d. Programas de Prevención y de Seguridad.
- e. Procedimientos de control, inspección y seguimiento.
- f. Datos estadísticos para planes de mejora.

Entre otros. Por esta razón, no es simplemente el COPASST.

Después de aplicado el instrumento en este ámbito, las herramientas de gestión que aplicarían para el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo según los resultados de la encuesta de identificación, son:

Tabla 9. Matriz conceptual Política y Objetivos

REQUISITO DEL DECRETO 1072 CAP. 6 DEL 2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para definir la política y los objetivos del SG-SST en la Organización (Capítulo II)	Juicio de Expertos / Cuadros de Afinidad
	Matriz de Prioridades/Resultados
	Jornadas Académicas
	Sistema de Información Masiva
	Planeación Estratégica
	Matriz de Requisitos Legales
	Lluvia de Ideas para Objetivos

De acuerdo con la experiencia en el sector educativo, este capítulo se caracteriza por articularse a la matriz de requisitos legales, planeación estratégica, la técnica de lluvia de ideas para después redactar el borrador y original.

Tabla 10. Matriz conceptual Obligación de los Empleadores y la Documentación

REQUISITO DEL DECRETO 1072 CAP. 6 DEL 2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para cumplir con las obligaciones y la documentación del SG-SST de la Organización (Capítulo III)	Juego de Roles
	Manuales, Guías, Instructivos
	Estructura Organizacional
	Sistema de Información Masiva
	Métodos, Técnicas y Metodologías
	Matriz de Requisitos Legales
	Documentación Organizacional

Las obligaciones y la documentación respectiva se evidencian en los requisitos para la contratación según la normatividad vigente siguiendo los lineamientos del manual de talento humano. Las Instituciones Educativas del sector privado han cumplido con los requisitos que exigen la legislación laboral colombiana y no propiamente lo que establece el estatuto docente o lo relevante en tema de permiso por estudios físicos, ambientales y de seguridad, que en ciertas ocasiones se hacen en convenio con Bomberos, La Cruz Roja Colombia, Defensa Civil o en su defecto la Secretaria de Educación Municipal.

Tabla 11. Matriz conceptual Planificación y Seguimiento a los Indicadores

REQUISITO DEL DECRETO 1072 CAP. 6 DEL 2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para desarrollar la planificación y seguimiento a los indicadores del SG-SST en la Organización (Capítulo IV)	Cuadro de Mando Integral
	Indicadores de Gestión
	Informes Administrativos
	Cuadro de Gantt/Cronograma de Actividades
	Rendición de Cuentas
	Fichas de Inspección y Control
	Análisis de Costo vs Beneficio

Con respecto a los indicadores, tema a fortalecer en la Instituciones Educativa; es común identificar que el cumplimiento de este capítulo se presenta con el cuándo de mando de indicadores que son valorados y analizados en informes administrativos para la toma de decisiones en la rendición de cuentas.

Tabla 12. Matriz conceptual Prevención y Control

REQUISITO DEL DECRETO 1072 CAP. 6 DEL 2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para definir medidas de prevención y control en el SG-SST de la Organización (Capítulo V)	Visitas Técnicas/Hojas de Verificación
	Juicio de Expertos para la Evaluación Técnica
	Presupuestos de Inversión
	Organización de Brigadas
	Guías, Instructivos u Orientaciones
	Programas de Seguridad y Salud en el Trabajo
	Comités Técnicos de Prevención y Control

En los colegios este requerimiento se demuestra con la organización de brigadas y el acompañamiento de expertos técnicos de la Administradora de Riesgos Laborales, así mismo la Institución destina unos recursos para la adquisición en EPP (Elementos de Protección Personal) y la adecuación de instalaciones en pro de la prevención. Después, en el transcurso del año se realizan visitas a las aulas y demás espacios locativos aplicando listas de verificación como actividad de seguimiento preventivo y correctivo.

Tabla 13. Matriz conceptual Auditoria y Revisión

REQUISITO DEL DECRETO 1072 CAP. 6 DEL 2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para aplicar la auditoria y revisión al SG-SST en la Organización (Capítulo VI)	Procesos de Auditoría
	Padrinos en Seguridad
	Procesos de Acompañamiento ARL
	Informes de Gestión/Rendición de Cuentas
	Cuadros Comparativos (Plan vs Real)
	Estudios de Satisfacción vs Programas
	Informes Estadísticos

Este capítulo para las Instituciones Educativas es novedoso en el sentido que antes cuando de hablábamos de salud ocupacional, no se hacía una revisión integral a todo lo planeado vs lo ejecutado; ya que en este caso la ARL era el ente que revisaba la documentación respectiva. Por esta razón en los colegios hay proceso de auditoría, pero deben integrar la SST, informes estadísticos, cuadros comparativos, informes de gestión y procesos de acompañamiento por parte de la ARL.



Tabla 14. Matriz conceptual Mejora

REQUISITO DEL DECRETO 1072 CAP. 6 DEL 2015	HERRAMIENTAS DE GESTIÓN
Para determinar la mejora del SG-SST en la Organización (Capítulo VII)	Análisis Causa Raíz
	Programas de Acciones de Mejora (P/C)
	Visita de Pares (ARL)
	Informes de Gestión Periódicos
	Método de los cinco porqués
	Técnica de Lecciones Aprendidas
	Análisis de Valor Agregado

COLMARE como empresa prestadora de servicios en el sector educativo propone algunas mejoras de acuerdo a lo pactado en las visitas de la ARL a través de informes de gestión, pero con la expedición del nuevo decreto y en busca de una buena práctica se debe hacer un programa de acciones preventivas y correctivas que a su vez utilice la herramienta del análisis de causa raíz para ser presentados en informes de gestión que son el resultado de cuadros comparativos como valor agregado a lecciones aprendidas.

Es claro precisar que algunas de las Instituciones Educativas de la ciudad de Cúcuta, están en etapa de construcción lo que compete a la seguridad y salud en el trabajo.

Ahora, Al describir las buenas prácticas se presenta una guía de herramientas de gestión que servirán para empezar a demostrar buenas prácticas según la norma ISO 9001:2015 para el sistema de gestión de la calidad y según el decreto 1072 capítulo 6 para la seguridad y salud en el trabajo del Colegio María Reina.

Siguiendo con las buenas prácticas, Rainforest Alliance establece que son los medios ideales para ejecutar un proceso, implementable en todas y cada una de las áreas de gestión y operación de las empresas. Las cuales permiten garantizar que la operación de los diferentes servicios y actividades se estén desarrollando con un alto de grado de calidad, pero produciendo el menor impacto posible, lo cual mejora la imagen de la empresa frente al cliente, su relación con el entorno y, por ende, su desempeño socioeconómico.<sup>64</sup> Este aporte es relevante al organizar la gestión educativa con sentido de buenas prácticas.

---

<sup>64</sup> RAINFOREST ALLIANCE. Documento sobre Buenas Prácticas para el Turismo Sostenible. Guatemala. Naciones Unidas, 2010. p. 14.

El documento guía, presenta una serie de herramientas de gestión que pueden demostrar la consolidación de una buena práctica en el tiempo sobre el actuar de la prestación del servicio educativo. Dicho documento se presentó a la alta dirección del Colegio en el orden lógico de la normativa aplicada para este proyecto, para después ser aprobado a través de un documento de validación. Así mismo el valor agregado del instructivo es apoyar en el tema de aseguramiento interno a los diferentes estamentos de la Institución Educativa, como lo expresa el Ministerio de Educación en una orientación: El aseguramiento interno es el conjunto de acciones desarrolladas por la IE para promover, gestionar y mejorar permanente su calidad demostrando el conocimiento de referentes externos y del contexto, el autoconocimiento institucional, la autoevaluación y autorregulación de su sistema, con la construcción y seguimiento permanente a planes y estrategias de mejoramiento.

Este proceso de consolidación da como resultado los siguientes documentos que se presenta en los anexos:

Guía de Buenas Prácticas de Gestión (Ver Anexo H)

La guía presenta su estructura de la siguiente forma:

## **1. CONCEPTUALIZACION DE BUENAS PRÁCTICAS**

## **2. ¿POR QUE UNA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS?**

## **3. BENEFICIOS DE LA GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS**

## **4. HERRAMIENTAS PARA EVIDENCIAR UNA BUENA PRACTICA EN EL SGC**

Numeral 4. Contexto de la Organización

1. Nombre de la buena práctica: Análisis DOFA
2. Nombre de la buena práctica: Análisis PESTEL
3. Nombre de la buena práctica: Normograma
4. Nombre de la buena práctica: Matriz de Necesidades y Expectativas
5. Nombre de la buena práctica: Ficha Técnica de Procesos

Numeral 5. Liderazgo

6. Nombre de la buena práctica: Resolución Asignación Alta Dirección
7. Nombre de la buena práctica: Cuadro de Direccionamiento Estratégico
8. Nombre de la buena práctica: Sistema de Información y Comunicación
9. Nombre de la buena práctica: Manual de Roles, Responsabilidades y Autoridades.
10. Nombre de la buena práctica: Documento de Rendición de Cuentas

Numeral 6. Planificación

11. Nombre de la buena práctica: Matriz de Riesgos y Oportunidades
12. Nombre de la buena práctica: Metodología para Construir Objetivos
13. Nombre de la buena práctica: Ciclo Presupuestal
14. Nombre de la buena práctica: Ficha de Valoración de Recursos Físicos
15. Nombre de la buena práctica: Sistema de Información y Documentación
16. Nombre de la buena práctica: Instructivo de Información Documentada

Numeral 8. Operación

17. Nombre de la buena práctica: Orientaciones para la Propuesta PEI-Licencia
18. Nombre de la buena práctica: Orientaciones para la Propuesta PEI-Servicio
19. Nombre de la buena práctica: Modelo Pedagógico para Integración Curricular
20. Nombre de la buena práctica: Estructura de Ejecución Curricular
21. Nombre de la buena práctica: Programación del Servicio Educativo

Numeral 9. Evaluación del Desempeño

22. Nombre de la buena práctica: Ficha Técnica de Indicadores
23. Nombre de la buena práctica: Cuadro de Mando Integral de Indicadores

- 24. Nombre de la buena práctica: Proceso de Auditoría
  - 25. Nombre de la buena práctica: Análisis Programación de la Auditoría
  - 26. Nombre de la buena práctica: Informe de Revisión por la Dirección
- Numeral 10. Mejora
- 27. Nombre de la buena práctica: Programación de Acciones de Mejora
  - 28. Nombre de la buena práctica: Ciclo de Mejoramiento Continuo

## **5. HERRAMIENTAS PARA EVIDENCIAR UNA BUENA PRACTICA EN EL SG-SST**

Capítulo II Políticas y Objetivos (Integrado con el SGC)

- 1. Nombre de la buena práctica: Evaluación Inicial

Capítulo III Obligaciones de los Empleadores y Documentos (Integrado con el SGC)

- 2. Nombre de la buena práctica: Procedimiento del SG-SST
- 3. Nombre de la buena práctica: Matriz de Identificación de Peligros y Valoración de Riesgos

Capítulo IV Planificación y los Indicadores (Integrado con el SGC)

- 4. Nombre de la buena práctica: Plan de Acción del SG-SST

Capítulo V Medidas de Prevención y Control (Integrado con el SGC)

- 5. Nombre de la buena práctica: Cuadro de Medidas de Prevención y Control
- 6. Nombre de la buena práctica: Instructivo de Elementos de Protección Personal
- 7. Nombre de la buena práctica: Plan de Emergencias
- 8. Nombre de la buena práctica: Reporte de Incidentes, Accidentes y Enfermedades Laborales

## Capítulo VI Auditoría, Revisión y Seguimiento

Este capítulo se integra con las buenas prácticas del numeral 9. Evaluación del Desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad.

## Capítulo VII Mejora

Este capítulo se integra con las buenas prácticas del numeral 10. Mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

**4.3.3 Validación de la guía.** Como instrumento de validación la Institución utilizó un documento organizacional llamado Constancia, en este la Rectora hace constar que ha revisado los instrumentos aplicados en el desarrollo del proyecto de investigación; en la misma constancia la Rectora presenta una lista de verificación con 6 indicadores y su respectiva escala de valoración diligenciada. (Ver Anexo I).

Además, la validación de los instrumentos aplicados la realizó el experto temático Ingeniero Oscar José Cáceres Rincón a través de una certificación (Ver Anexo J); quien adjunta su hoja de vida para soportar el concepto técnico (Ver Anexo K).

Continuando con el proceso de validación, el experto temático Ingeniero Jim Alexander Moreno Landazábal presentó su juicio a través de una certificación para cada uno de los instrumentos aplicados en el proyecto de investigación. (Ver Anexo L).

Para el proceso de validación los expertos temáticos solicitan las evidencias del diagnóstico empresarial (Ver Anexo M), las evidencias de la aplicación de las encuestas (Ver Anexo N) y el documento de la guía de buenas prácticas de gestión, todo aplicado en el Colegio María Reina.

## CONCLUSIONES

La buenas prácticas de gestión en la educación para sistemas de gestión es un tema nuevo para la óptica de los líderes de las Instituciones Educativas, pero al concentrar los esfuerzos para entender cómo actúan los sistemas de gestión en el sector educativo, se concluyó que es un tema de administración educativa; pero los actores de la prestación del servicio educativo solo lo ven como el logro de un proceso de enseñanza y aprendizaje de un recurso intangible que se proyecta en la formación integral de los estudiantes. Por esta razón la guía de buenas prácticas permitirá a cualquier colaborador del sistema de gestión desde el punto de vista estratégico o misional entender cada una de las etapas que se aplican en el proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Al revisar las fuentes de la información sobre buenas prácticas de gestión para un SGC y SG-SST, se concluyó que la referencia se confunde con la esencia de la educación que es la práctica pedagógica; es común ver documentos sobre buenas prácticas de enseñanza, de didáctica, de evaluación, tecnologías, etc... Pero de sistemas de gestión o enfocado a la gestión educativa es limitado, a tal punto que no es llamativo para diferentes actores de la prestación del servicio educativo el tema de sistemas de gestión porque se ha vendido la idea que solo es documental y no como una herramienta organizacional para la mejora de la gestión en el sector educativo a la hora de prestar servicios. Por esta razón la guía integra diferentes herramientas desde lo documental diversificando el tipo de evidencia hasta los sistemas de información, comunicación y documentación en cada uno de los áreas de gestión del Colegio.

El desarrollo de la propuesta permitió entre otros beneficios; realizar un diagnóstico empresarial para conocer el estado actual de la Institución en términos de SGC y SG-SST, identificar buenas prácticas de gestión para consolidar y describir a través de una guía cuales son las pertinentes en el desarrollo de la prestación del servicio educativo y que den un valor agregado al logro del direccionamiento estratégico de la Institución Educativa.

Con la aplicación de un diagnóstico empresarial se conoció el estado actual de la Institución Educativa, calificando su nivel de madurez con respecto a los requisitos de la normatividad mediante un instrumento diseñado "cuestionario"; este diagnóstico incidió positivamente al determinar las fortalezas y debilidades en la actualización del sistema de gestión de la calidad según la norma ISO 9001:2015 y el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo según el decreto 1072 de 2015 capítulo 6, porque ayudó a definir en esta vigencia un plan de acción para gestionar el proceso de actualización del certificado de calidad ante un ente certificador. Además, sirvió como punto de partida para determinar buenas prácticas en el Colegio y evidenciar a la alta dirección la realidad institucional.

La realidad Institucional del Colegio se presenta con avances significativos en el Sistema de Gestión de la Calidad en aspectos como el liderazgo, el apoyo, la operación y la evaluación del desempeño; pero se debe fortalecer el estudio del contexto, la planificación del servicio y la mejora continua; ya que la movilidad del nivel directivo docente y los docentes no hay permitido al 100% el aseguramiento interno del sistema de gestión. Así mismo, al estudiar la radiografía actual en aspectos de la Seguridad y Salud en el Trabajo la Institución Educativa presenta cumplimientos frente a las exigencias de la seguridad social y los riesgos laborales, pero hay falencias en cuanto a diseñar e implementar un SG-SST teniendo en cuenta el ciclo PHVA y los requerimientos que exige el decreto 1072 de 2015 capítulo 6 y la resolución 1111 de 2017.

Al precisar sobre buenas prácticas de gestión para organizaciones que prestan un servicio educativo, resultó ser un conocimiento novedoso en la cultura organizacional de la alta dirección al definir las herramientas necesarias para el desarrollo de una buena práctica en el aseguramiento interno de los sistemas de gestión con fines de apoyar la administración educativa a través de la aplicación de una encuesta. Sin embargo, se concluyó que los actores no conocían las herramientas a tal punto de ser un factor confuso en la selección.

Las buenas prácticas para la Institución en términos de gestión vs resultados, permitió definir un conjunto de herramientas que la aportan valor agregado a la operatividad de los sistemas de gestión, es por esta razón que se pueden presentar cuadros de análisis, matrices comparativas, informes de gestión, caracterizaciones, estudios estadísticos, cuadro de indicadores, cronogramas, modelos educativos, estructuras curriculares, plantillas para la mejora, etc...todo lo anterior genera un ambiente de seguridad de la información de manera confiable para todas las partes interesadas y para el aseguramiento interno de los sistemas en pro del autocontrol, la convicción y el autocuidado.

El proceso de validación presentó resultados satisfactorios en términos de calidad de la información generada, desde el punto de vista interno de la Institución Educativa la rectora a través de una constancia presentó una valoración de 4 puntos con un concepto de Excelente; desde el punto de vista externo se utilizó el juicio de expertos temáticos a través de certificaciones. Para el experto temático Oscar Cáceres la apreciación global de los instrumentos aplicados es Excelente entre los rangos de valoración deficiente a excelente y para el experto temático Jim Moreno el juicio del proceso emite un valor entre 3 y 4 puntos con el concepto de Bueno y Excelente. Lo anterior permite precisar que los resultados de la investigación son confiables en la generación de conocimiento.

## RECOMENDACIONES

Desarrollar un estudio general sobre que son buenas prácticas, herramientas de gestión y aseguramiento interno propias del sector educativo, con el fin de crear una cultura de la calidad por convicción y no por obligación, que permita generar un ambiente armónico para el desarrollo del sistema de gestión y no como una carga documental que se debe cumplir.

Realizar jornadas de sensibilización a la comunidad educativa sobre el buen uso de herramientas de gestión con el fin de fortalecer la funcionalidad de los sistemas de gestión para el cumplimiento del direccionamiento estratégico y la prestación del servicio educativo de calidad conforme a lo que requiere el contexto y las expectativas de las partes interesadas.

Proponer a las agremiaciones del sector educativo de la región, foros sobre buenas prácticas de gestión para Instituciones Educativas; encaminadas a presentar experiencias significativas que sirvan de modelos a otros que quieren el mejoramiento continuo a través de un modelo de excelencia que los dirija en el reto de Colombia la más educada de América Latina.

Utilizar la guía técnica de implementación para PYMES sobre el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) que presenta el Ministerio del Trabajo, para que apoye a la construcción del sistema de gestión de la Institución Educativa como referente técnico ante unos estándares mínimos que favorezcan la seguridad y salud en el trabajo para todas las partes interesadas.

Actualizar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo según los requisitos de la Resolución 1111 del 27 de marzo de 2017 en donde se definen los estándares mínimos del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo para empleadores y contratantes, de estricto cumplimiento para cualquier tipo de empresa dependiendo del número de trabajadores y los niveles del riesgo laboral.



## CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

En cuanto al cumplimiento del cronograma, se había proyectado entregar el documento final en el mes de diciembre de 2016 con una variación significativa al primer semestre de 2017 debido a factores internos del Colegio y compromisos laborales del alumno investigador.

Tabla 15. Cuadro comparativo del cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO PLANIFICADO		TIEMPO EJECUTADO
	I SEMESTRE DE 2016	II SEMESTRE DE 2016	I SEMESTRE DE 2017
Elaboración y aprobación de la propuesta			
Aprobación de la propuesta Colegio María Reina			
Realizar diagnóstico empresarial			
Visita de Campo			
Identificar Buenas Prácticas			
Validar Buenas prácticas			
Interpretación y discusión resultados			
Conclusiones y recomendaciones			
Presentar documento final			

Con respecto al presupuesto, se presenta la tabla que agrupa los gastos presupuestados y requeridos para el desarrollo del proyecto de investigación.

Tabla 16. Cuadro comparativo del presupuesto

PRESUPUESTO			
ÍTEM	RUBRO	VALOR PRESUPUESTADO	VALOR EJECUTADO
1	Recurso Humano	\$36.800.000	\$37.000.000
2	Materiales Consumibles	1.820.000	2.000.000
3	Equipos	3.259.000	3.300.000
4	Comunicaciones	2.880.000	2.500.000
5	Publicaciones y Material Bibliográfico	13.250.000	13.300.000
6	Viajes	6.720.000	7.500.000
VALOR TOTAL DEL PROYECTO		\$64.729.000	\$65.600.000

## BIBLIOGRAFÍA

- AJA, Lourdes. Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones. En: ACIMED. Octubre, 2002. vol. 10, no. 5, p. 7-8.
- ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA. Guía para Instituciones Educativas 2013. Bogotá DC.. Compensar, 2013. 30 p.
- ALCALDIA MAYOR DE BOGOTA. Manual de buenas prácticas de manufactura (BPM) en hoteles. Bogotá DC... Urcoichea Publicidad, 2007. 95 p.
- ALDRETE, Rodríguez Guadalupe. El trabajo y la salud mental de las profesoras de preescolar de la zona metropolitana de Guadalajara (México). En: Revista Salud Uninorte. Junio, 2013. vol. 29, no. 3, p. 478-486.
- ANDRADE, Jaramillo Verónica. GÓMEZ, Ingrid Carolina. Salud laboral investigaciones realizadas en Colombia. En: Pensamiento Psicológico. Junio, 2008. vol. 4, no. 10, p. 9-25.
- ARIAS, Beatriz. FORERO, Martha. PACHECO, Ingrid. PIÑEROS, Constanza. ROBAYO, Nancy. RODRIGUEZ, Gloria. ROJAS, Blanca y URREGO Javier. Sistematización de buenas prácticas de convivencia escolar. Trabajo de grado Magister en Educación. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Educación. Maestría en Educación, 2009. 369 p.
- BERRO, Mariano. ROMANO, Claudia. MENENDEZ, Walter. Publicación realizada en el marco del Proyecto "A los ojos de todos". Proyecto multipaís con el apoyo de la Unión Europea. Uruguay. Editorial TamburiniREC.com, 2013. 37p.
- BOLAÑOS, Fabio Andrés. Condiciones institucionales de higiene, salud, seguridad y medio ambiente, en la población estudiantil de instituciones educativas técnicas en Pasto. En: INGENIERÍA SOLIDARIA. Diciembre, 2013. vol. 10, no. 17, p. 93-103.
- BRUNNER, José Joaquín. Calidad De La Educación, Claves Para El Debate: La Organización De Los Sistemas Escolares En El Mundo Contemporáneo. RiL editores, 2006.
- CALDERÓN, Gregorio. NARANJO, Julia y ÁLVAREZ, Claudia. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. En: Cuadernos de Administración. Diciembre, 2010. vol. 23, no. 41, p. 13-36

CAMISÓN, Cesar; CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomás. Gestión De La Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas. Editorial Pearson, 2007. 1464 p.

CARVAJAL, Carlos. Bases para la Implementación del sistema integrado de gestión apoyado en las normas NTC- ISO 9001:2008 (sistema de gestión de la calidad) y la norma NTC-ISO 31000:2009 (gestión de riesgos) en la Universidad la Gran Colombia seccional Armenia. Trabajo de grado Magister en Sistemas Integrados de Gestión. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingenierías. Maestría en SIG, 2013. 102 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto 1072. (26, mayo, 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Bogotá, D.C., 2015. 304 p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Decreto 1075. (26, mayo, 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Bogotá, D.C., 2015. 394 p.

CORREA De Molina, Cecilia. Administración Estratégica y Calidad Integral En Las Instituciones Educativas. 3 ed. Bogotá DC.. Editorial Magisterio, 2005. 199 p.

DARRIGRANDE, Osorio José Luis. El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (SQT) en Profesores de Colegios Privados y Liceos Técnicos de Santiago de Chile. En: Revista de Psicología de IMED. Mayo, 2010. vol. 1, no. 2, p. 243-252.

DIAZ, Palacios, José Alfredo. Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. En: Tendencias Pedagógicas. 2013. no. 21, p. 177-194.

GONZALES, Estefanía. Prevención de Riesgos Psicosociales y bienestar en el trabajo. España. Blanca Impresores S.L., 2013. 133 p.

HERNÁNDEZ, Gerardo Castillo y ORSATTI, Álvaro. Trabajo Informal y Sindicalismo En América Latina y El Caribe: Buenas Prácticas Formativas y Organizativas. Oficina Internacional del Trabajo, CINTERFOR/OIT, 2005.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Buenas Prácticas Sociales para la exploración y la explotación de hidrocarburos. Bogotá DC.. ICONTEC, 2014. 113p. GTC 250.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Guía para la clasificación, registro y estadística de accidentes y enfermedades laborales. Bogotá DC.. ICONTEC, 1995. 29p. GTC 3701.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Guía para la documentación organizacional. Bogotá DC.. ICONTEC, 2009. 96p. GTC 185.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Guía para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos en seguridad y salud ocupacional. Bogotá DC.. ICONTEC, 2010. 38p. GTC 245.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. 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 formal. Bogotá DC.. ICONTEC, 2005. 88p. GTC 200.

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020. Madrid. Ediciones INSHT, 2015. 76 p.

MARTÍNEZ, Roselyn. AGÜERO, Beatriz. PENABAD, Alejandro y MONTERO, Ricardo. Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Seguridad y Ambiental en un centro biotecnológico. En: Vaccimonitor. Agosto, 2011. vol. 20, no. 2, p. 24-31.

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Guía para la gestión de buenas prácticas. Bogotá DC.. Qualificar Ltda., 2007. 29p.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Guía de buenas prácticas para prestadores de servicios en turismo de naturaleza. Bogotá DC.. Opepa, 2014. 75p.

MUÑOZ S., Alba Idaly. Promoción de la salud en los lugares de trabajo: teoría y realidad. En: Medicina y Seguridad del Trabajo. Septiembre, 2010. vol. 56, no. 220, p. 220-225.

PATIÑO, Margarita. Aportes a la gestión integral de las instituciones educativas oficiales de Bogotá a partir de los resultados de la evaluación de impacto del proyecto educativo líderes siglo XXI. Tesis Doctoral Magíster en Orientación y Asesoría Educativa. España: UNED. Facultad de Educación. Maestría en Educación, 2013. 242 p.

PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Guía de Instrumentos de gestión de información pública. Bogotá DC.. Actue, 2015. 72p.

QUIROGA, Yully. Propuesta de sostenibilidad para el sistema de mejor gestión de la Universidad Nacional de Colombia. Trabajo de Grado Magíster en Administración. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económica. Maestría en Administración, 2012. 89 p.

RAINFOREST ALLIANCE. Documento sobre Buenas Prácticas para el Turismo Sostenible. Guatemala. Naciones Unidas, 2010. 131 p.

RESTREPO, Abondano José Manuel. RESTREPO, Torres Marta Lucía. Cinco Desafíos en el Ejercicio del Liderazgo en los Rectores de Colegios. En: Educ. Educ. Abril, 2012. vol. 15, no. 1, p. 117-129.

RUANO, Bolívar. ROSEL, María. La Cultura de Aprendizaje de las Organizaciones Educativas. Instrumentos de Diagnóstico y Evaluación. En: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Enero, 2012. vol. 10, no. 1. p. 143-162.

RUPÉREZ, Francisco López. La Gestión De Calidad En Educación. España. Editorial La Muralla, 2003. 165 p.

SAMPIERS, Roberto Hernández. FERNANDEZ, Callado Carlos. BAPTISTA, Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. 5ª edición. México, Mac Graw Hill, 2010. 656 p.

SEIBOLD, Jorge. La Calidad Integral en la Educación. En: Revista Iberoamericana de Educación. Agosto, 2009, no. 23, p. 215-231.

SENLE, Andrés y GUTIÉRREZ, Nilda. Calidad En Los Servicios Educativos. España. Ediciones Díaz de Santos, 2004. 28 p.

UNESCO. Situación educativa de América Latina y el Caribe: hacia la educación de calidad para todos al 2015. Santiago de Chile. Ediciones el Imbunche, 2013. p. 102.

## ANEXOS