

**ESTRUCTURACIÓN DE LA NORMA ISO 21001:2019 PARA EL COLEGIO SAN
JUAN DE LA CRUZ DESDE EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM:2020**

**ALFONSO BERNAL
JUAN SEBASTIÁN PARADA
JOHAN SEBASTIÁN DÍAZ**

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LA CALIDAD
CONVENIO USTA-ICONTEC**

BOGOTÁ D.C

2022

CONTENIDO

1. introducción	4
2. selección del tema y contexto	4
3. formulación del problema	6
4. marco conceptual	7
5. justificación	9
6. Objetivos	9
6.1. Objetivo general	9
6.2. Objetivos específicos	10
7. Alcance	10
8. metodologías y acciones	10
9. Cronograma	11
10. resultados	13
10.1. iniciando el proceso	13
10.2. Contenido	13
Fase de direccionamiento	13
10.2.1. Comprensión de la organización y su contexto	13
10.2.2. Diagnóstico y análisis situacional	19
10.2.3. Gestión del cambio-comprender la cultura de la organización	20
10.2.4. Determinar los tipos de clientes y requisitos del producto	21
10.2.5. Conocer la percepción de los clientes	22
10.2.6. Sensibilización de los principios de ISO 21001	24
10.2.7. Estrategia organizacional (Alcance, política, objetivos, misión, visión)	25
10.2.7.1. Alcance	25
10.2.7.2. Misión	25
10.2.7.3. Visión	25
10.2.7.4. Política de calidad	25
10.2.7.4.1. Objetivos de la política de calidad	26

10.2.7.4.5 Mapa de procesos	27
10.2.8. Gestión de los riesgos del SGC	28
10.2.9. Alta dirección: lograr compromisos y beneficios	29
10.2.10. Definir los equipos de trabajo y elaborar plan de implementación operacional	29
Fase de estructuración	29
10.2.11. Análisis y modelación de los procesos y sus interacciones	29
10.2.12. Identificar requisitos de los procesos, productos y servicios	30
10.2.13. Diseño y desarrollo de los productos y servicios	30
10.2.14. Productos, servicios y salidas no conformes	30
10.2.15. Definir y controlar la información documentada por los procesos con criterios de riesgos y conocimiento	31
10.2.16. Control operacional: indicadores ¿Cuáles son los datos por recopilar?	32
10.2.17. Determinar los recursos para implementar el SGC	32
10.2.18. Formación a todos los involucrados	33
10.2.19. Construir conciencia	34
11. Conclusiones	35
12. Recomendaciones	37
13. Bibliografía	37

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente las instituciones educativas vienen adelantando esfuerzos para ser cada vez más competitivas en un mercado donde la idoneidad de los procesos es cada vez más exigente. Dentro de esta competitividad un aspecto que emerge como fundamental es mantener la satisfacción de las partes interesadas, las cuales buscan cada vez mejores beneficios y nuevas metodologías que favorezcan la formación de sus hijos.

Por otra parte, la globalización y las condiciones sociales ejercen una notable presión a los establecimientos educativos a incursionar en herramientas tic y procesos que conlleven a la excelencia en la educación.

En este punto, como elemento de competitividad, surgen los sistemas de calidad que sin duda apoyan la gestión de las organizaciones en un sin número de procesos y que facilitan la labor en la búsqueda de entregar a la sociedad seres humanos íntegros.

Por tanto, organizaciones como ISO (Organización Internacional de Estándar) y EFQM (fundación europea para la gestión de la calidad) pretenden mediante su normatividad generar ciertos estándares, y es así como mediante la norma ISO 21001-2019 (sistema de gestión Calidad de las instituciones educativas), se nos entrega un modelo de gestión que permite enfocar y mejorar los esfuerzos en todas las áreas.

Por otra parte, cabe resaltar que este modelo no solamente apoya la educación, sino que beneficia las partes interesadas, contexto y la sociedad misma

2. SELECCIÓN DEL TEMA Y CONTEXTO

En el marco de la presentación de un proyecto que potencie nuestro aprendizaje en el rol de estudiantes de Especialización en Sistemas de Gestión de la Calidad se ha

determinado que el ambiente propicio para este desarrollo corresponde al colegio San Juan de La Cruz.

Dicho colegio se encuentra ubicado en la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá, donde brinda atención aproximadamente entre 250 y 300 familias. Cuenta con 11 maestros directores de grupo (los cuales son cada uno especializado en su materia), un psicólogo, una secretaria, tres personas de servicios generales, la directora y el rector.

- Las edades de los estudiantes oscilan entre los cuatro y diez años.
- Las edades de los padres de familia oscilan entre los 20 y los 60 años.
- Las edades de los docentes, personal administrativo y de servicios, oscilan entre los 22 años y 55 años.

En lo que corresponde a las viviendas del sector, se iniciaron por autoconstrucción planificada por el Inscordial, pero algunos sectores aledaños como Britalia, Class, Perpetuo Socorro, Almenar, etc. Fueron inicialmente asentamientos subnormales que con el tiempo se han ido legalizando y adquiriendo los servicios públicos primarios.

Se podría decir que la forma de tenencia de la vivienda, dado que es la segunda generación habita en las casas de sus padres, ya sea en arriendo o en usufructo del bien; algunos han llegado de otros sectores y viven en casas o apartamentos propios o en arriendo.

En general son viviendas que se han ido mejorando a través del tiempo.

En el sector hay diversidad de instituciones de educación formal y no formal, privadas y del estado que contribuyen a la formación integral de la población; son de destacar, en el ámbito oficial: El SENA, El INEM, Colegios distritales como: La Amistad, El Prospero Pinzón, San José, San Rafael, Nuevo Kennedy. Kennedy, Las Américas, Los Periodistas, San Pedro Claver, entre otros; a nivel privado: El Colegio Parroquial San Juan

de la Cruz, El Emaús, El Luther King, El Ateniense, El Cooperativo Grancolombiano, El María Victoria, El Leandro Concha, jardines infantiles, etc.

En el ámbito superior y técnico algunos institutos de carácter privado.

El colegio integra la fundación FESA que agrupa seis colegios de la localidad, cada uno de los cuales maneja cierto nivel de independencia, lo cual es determinante al momento de implementar alguna acción.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Durante más de 48 años el colegio san Juan de la Cruz, si bien, lograba unos mínimos para su buen funcionamiento y lograba ciertas mejoras año tras año de acuerdo con su política, debido a los significativos cambios que el contexto estaba sufriendo y la exigencia y organización cada día más demandantes, se vio en la necesidad de una asesoría externa que le garantizará la conformidad de sus diferentes procesos y para ello buscó la asesoría del sistema de excelencia EFQM.

Así pues, durante tres años asesorados por ellos, fuimos estructurando un sistema basado en sus máximos lo que ayudó de cierta manera a repensar el colegio y tener presentes ciertas herramientas y procedimientos que anteriormente no contemplamos y que nos ayudaron a mejorar en algunos aspectos. Sin embargo, el equipo de calidad manifiesta internamente no tener mucha claridad en los pasos por seguir en el modelo de calidad y las asesorías resultaban demasiado costosas para nuestro centro educativos pues no había un punto de equilibrio económico pues por cada peso ganado por implementación del sistema nos costaba 15 el permanecer en el mismo, generando un desequilibrio significativo para la institución.

Por otra parte, los colegios hermanos que también estaban siendo certificados por EFQM también manifestaban gran inconformidad por las dudas que les generaba la implementación pues tampoco tenían claro el horizonte y los beneficios de este. Por tanto,

como decisión unánime en junta directiva, se decidió prescindir del sistema de gestión dados los beneficios vs los costos de este.

Por otra parte, para evitar que lo que se había realizado se perdiera, se designó un líder de calidad para los colegios, el cual debía redireccionar lo realizado y brindar a los colegios un horizonte más claro.

Para este fin, se decidió optar por hacer un traslado de EFQM a ISO 21001, pues si bien no indica herramientas si proporciona un camino y metodologías mucho más claras para la implementación del sistema de gestión. También se evidenció que, si en un futuro se optara por la certificación, los costos también serían más convenientes para todos los colegios.

4. MARCO CONCEPTUAL

Para el presente proyecto, en primer lugar, tomamos como referencia la norma ISO 21001 de 2018 (Secretaría central ISO. 2018) “Sistemas de Gestión para organizaciones educativas- Requisitos con orientación para su uso. Esta norma se define como una herramienta diseñada para empresas de servicios educativos cuyos requisitos a cumplir están determinados por las necesidades de los estudiantes.

“El estándar ISO 21001:2018 se hizo oficial en el mes de mayo de 2018 y fue descrito como un sistema de gestión que está dirigido a las empresas educativas. Se cubre a todo el ciclo educativo, desde la educación inicial hasta los estudios de postgrado.

La ISO 21001:2018 hace que las empresas educativas proporcionen los conocimientos necesarios a los estudiantes mediante la formación. Los destinatarios de los productos o servicios de estas empresas son los estudiantes, pero también existen otras partes interesadas a las que se comprometen a entender y satisfacer sus propios objetivos. Como partes interesadas se puede entender a los padres, la administración, los representantes y otras empresas educativas con las que se generen acuerdos de

colaboración. Por todo esto las empresas educativas tienen la necesidad de informar en la medida en la que se cumple todos los requisitos.

La ISO 21001:2018, es un sistema de gestión que se encuentra orientado para que las empresas educativas consigan la eficacia. El modelo de gestión contempla la identificación de los indicadores de gestión con los que se deben realizar la evaluación y el análisis del desempeño de la empresa educativa y su eficacia.” (EditorR. 2020)

Entre los beneficios de su implementación se encuentran:

- Alinea la misión, la visión y los objetivos con la política de calidad.
- Incrementa la responsabilidad social al ofrecer educación inclusiva con equidad para todos.
- Personaliza la educación de los estudiantes.
- Los procesos y las herramientas de evaluación incrementan la eficiencia y la eficacia institucional.
- Se obtiene mayor confianza por parte de las partes interesadas.
- Permite demostrar compromiso en la eficacia en los procesos de gestión.
- Genera una cultura organizacional.
- Armoniza las normas de referencia.
- Incentiva la participación de las partes interesadas.
- Genera procesos de excelencia e innovación.

Por otra parte, nuestra norma cuenta con once principios que orientan el accionar de las organizaciones que junto con el enfoque a procesos hacen de las instituciones más eficientes en su gestión sin dejar de lado el ciclo PHVA.

En segundo lugar, para desarrollar nuestro estudio abordamos también el modelo de excelencia EFQM (EFQM. 2021). Este modelo centra su funcionamiento en tres grandes esferas las cuales son la dirección, la ejecución y los resultados. La dirección a su vez centra su actuar en el propósito, la visión y la estrategia y por otra parte en la cultura de la

organización y el liderazgo, que a su vez están proyectadas en los enfoques, el despliegue, la evaluación, la revisión y la mejora. Por su parte la segunda esfera se proyecta en el implicar los grupos de interés, el crear valor sostenible y gestionar el funcionamiento y la transformación que se proyecta en enfoques, despliegues, evaluación, revisión y mejora. Finalmente, la esfera de los resultados se centra en la percepción de los grupos de interés y el rendimiento estratégico y operativo que busca relevancia y utilidad y el rendimiento.

5. JUSTIFICACIÓN

El colegio San Juan de la Cruz es una institución de índole privada que durante casi 50 años ha estado brindando el servicio educativo especialmente a niños entre 4 a 11 años, o etapa primaria. Hace 3 años se empezó a experimentar una deficiencia notable en lo referente a los mínimos organizacionales, por lo cual se decidió empezar a implementar en el colegio un sistema de gestión y después de algunas investigaciones se optó por el modelo EFQM en el cual estamos certificados en la actualidad.

De acuerdo con lo que establece la norma ISO 21001 de 2019 los beneficios para la organización educativa entre otras son la alineación de política y objetivos de calidad y el incremento de la eficiencia y eficacia de los procesos lo que genera que las instituciones educativas mejoren notablemente en su quehacer educativo.

6. OBJETIVOS

6.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar un sistema de gestión de la calidad tomando referentes de la norma ISO 21001: 2018 en el colegio San Juan de la Cruz para mejorar los procesos y sus interacciones e ir haciendo camino para una futura certificación.

6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Diagnosticar las brechas para cumplimiento de la aplicación de la norma ISO 21001 en la institución.
- b. Articular el direccionamiento y la estructuración del SGC de la organización con respecto al cumplimiento de la norma ISO 21001:2018.
- c. Verificar el avance del proyecto en las fases de Direccionamiento y Estructuración.

OBJETIVO	DESPLIEGUE	EVIDENCIA
A	Diagnóstico inicial	Matrices de los diagnósticos (ver Anexo C. Diagnóstico inicial)
B	Direccionamiento y estructuración del SGC	Banco de carpetas con documentación bajo norma ISO 21001:2019
C	Cronograma de actividades y soportes Diagnóstico final	Documentación según lo planeado

7. ALCANCE

Los límites de operación y aplicación de la norma NTC ISO 21001:2019 se extienden al proyecto de direccionamiento y estructuración de ésta en el colegio San Juan de la Cruz ubicado en la localidad de Kennedy, los procesos establecidos para la conformidad del sistema de gestión de la calidad, aplicables para noviembre del presente año 2022. Nuestro producto final pretende sentar las bases para la implementación de la presente norma.

8. METODOLOGÍAS Y ACCIONES

Para el desarrollo de herramientas y obtención de información se recurrió a la implementación de diferentes metodologías como lo son encuestas, entrevistas y mesas de

trabajo donde se obtuvieron importantes resultados para llevar a cabo las fases de direccionamiento y estructuración.

9. CRONOGRAMA

El contenido contemplado en el alcance del proyecto se desarrolló en dos fases; fase de direccionamiento y fase de estructuración basados en los objetivos planteados para su desarrollo las actividades a realizar de cada fase se contemplan en un diagrama de Gantt de la siguiente manera, se da inicio de actividades en el mes de septiembre y se estima su culminación entre las dos últimas semanas de noviembre, en el diagrama está organizado principalmente por actividad, responsable, entregable y la fecha. (ver Anexo BO. Cronograma)

FASE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ENTREGABLE	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				
				S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	
				E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
D I R E C C I O N A M I E N T O	Comprensión de la organización, su contexto y su estado actual.	Johan Sebastian	Matriz DOFA, PESTEL, priorización partes interesadas	X												
	Diagnóstico – análisis situacional	Alfonso	Cuadro comparativo de brechas. Aplicación de encuesta		X											
	Gestión del cambio; comprender la Cultura de la organización	Johan Sebastian	vencer resistencia al cambio		X											
	Determinar tipos de clientes y requisitos del producto CLIO.	Alfonso	Matriz CLIO			X										
	Conocer la Percepción de los clientes	Juan Sebastian	Encuestas de satisfacción				X									
	Sensibilización con principios ISO 9000	Johan Sebastian	Actas y controles de reuniones (profes). Presentación de principios			X										
	Estrategia Organizacional precizarla y alinear el SGC: alcance - política – objetivos - mapa de procesos -despliegue de objetivos a procesos. BSC = Indicadores clave	Johan Sebastian y juan sebastian	Alcance - política – objetivos - mapa de procesos - despliegue de objetivos a procesos. BSC = Indicadores clave					X								
	Gestión de los riesgos del SGC.	Alfonso	DOFA-(Matriz de riesgos)									X				
	Alta Dirección: lograr compromiso. Beneficios	Juan Sebastian	Acta de reuniones de EQUIPO DE CALIDAD				X									
	Definir equipos de trabajo y elaborar el Plan de implementación operacional.	Juan Sebastian	Actas de implementación							X						
E S T R U C T U R A C I Ó N	Análisis y modelación de los procesos y de sus interacciones: elaborar Caracterizaciones.	Alfonso	Mapa de procesos y caracterización					X								
	Identificar requisitos de los procesos y productos, aspectos legales. Riesgos.	Johan Sebastian	caracterización de procesos(8),					X								
	Diseño y Desarrollo del P & S	Johan Sebastian	Guías académicas									X				
	Productos, servicios, salidas No Conformes	Alfonso y Johan S.	Procedimiento de salidas no conformes								X					
	Definir y controlar la información documentada requerida por los procesos: con criterios de riesgos y conocimiento.	Johan Sebastian	Norma fundamentas, listado maestro de documentos y registros (retención)							X						
	Control operacional. Indicadores . ¿Cuáles datos recopilar?.	Johan Sebastian	ficha de Indicaadores de procesos										X			
	Determinar los recursos para implementar el SGC y para aumentar la satisfacción del cliente	Johan Sebastian	Establecer presupuesto												X	
	Formación a todos los involucrados	Johan sebastian y juan sebastian	Plan de capacitación y conciencia									X				
	Construir conciencia	Johan sebastian y juan sebastian	Plan de comunicaciones									X				

PROYECTADO	
EJECUTADO	X

10. RESULTADOS

A continuación, indicaremos el desarrollo de cada uno de los numerales que corresponden a las fases de direccionamiento y estructuración y el desarrollo que se ha realizado y se realizará en cada uno de los numerales. Esta numeración corresponde también al número de carpeta del proyecto.

10.1. INICIANDO EL PROCESO

El primer trabajo realizado consistió en la realización de una matriz comparativa en la cual se establecieron tres paralelos: ISO 9001, 21001 y EFQM (ver Anexo D. Cuadro comparativo de brechas. Pestaña 03). Este ejercicio era fundamental para lograr establecer aquello que el colegio ya estaba realizando, con qué material contaba y las brechas que aún se presentaban. Posteriormente de realizada la matriz, se crearon las diecinueve carpetas correspondientes a la etapa de direccionamiento y estructuración y se ubicaron los materiales existentes en las carpetas.

Posteriormente y de acuerdo con el conocimiento brindado en las diversas clases, los materiales elaborados se fueron verificando, evidenciando con preocupación que muchos de ellos estaban mal diseñados. Teníamos dificultades en los mapas de procesos, estructuras de encuestas, mapas estratégicos, etc.

10.2. CONTENIDO

Nos disponemos a indicar el contenido de cada carpeta y a exponer su forma de realización

Fase de direccionamiento

10.2.1. Comprensión de la organización y su contexto

Un primer ejercicio fue la revisión y actualización de la matriz DOFA¹ ya que, aunque se encontraba bien estructurada se encontraba desactualizada. Para la elaboración de esta realizamos un PESTEL.

	P	E	S	T	E	L
	POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
OPORTUNIDADES	Posible Inversión en programas de formación.	Revisión de útiles y libros que se solicitan a padres de familia que puede generar un poco más de competitividad.	Algunos padres de familia se inclinan por colegios privados dado el ambiente escolar de los colegios públicos. Es necesario consolidar procesos disciplinarios para el 2023	Incorporación de nuevas tecnologías para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.	Existencia de programas de formación a nivel del cuidado del ambiente. Crecimiento de la conciencia ecológica en las personas.	Procesos disciplinarios a padres de familia en el manual de convivencia.
AMENAZAS	Fortalecimiento de los colegios oficiales afectando el nivel privado.	Incremento elevado de pensiones debido al costo de vida.	Incremento de agresiones de los estudiantes con sus pares. Necesidad de mejores pautas de crianza por parte de los padres de familia. Incremento del maltrato de los padres de familia hacia los docentes.	Inadecuada utilización de la tecnología y tiempo perdido en exceso en redes sociales, juegos, etc.	Aunque crece la conciencia sobre el cuidado del planeta muchas personas continúan indiferentes.	Implementación de un nuevo POT (plan de ordenamiento territorial) que obligaría a nuevas alianzas, más reformas y más pago de impuestos.

Posteriormente, también realizamos el CAME² para determinar las estrategias. A continuación, determinamos los grupos de interés y los priorizamos. También realizamos una matriz de partes interesadas. (ver Anexo B. Partes interesadas)

Del ejercicio de la construcción del DOFA, determinamos que es de suma importancia continuar con el fortalecimiento de las acciones que aportan valor a la institución como la percepción positiva -que también se evidencia en las diversas encuestas- las escuelas deportivas las cuales los padres de familia resaltan, los costos que generan mantener al colegio dentro de un rango adecuado de competitividad y la actualización tecnológica. Por otra parte, también evidenciamos que algunas debilidades han permanecido a través del tiempo y ha sido complicado realizar las acciones correctivas que ameritan -como el manejo de recursos pues dependemos de decisiones de la subdirección, los niveles de

¹ “El análisis DOFA es una herramienta de estudio que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización. Es una herramienta sencilla que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”. Mercadeo (2022).

² “El análisis CAME es una herramienta que sirve para desarrollar estrategias basándonos en los datos obtenidos previamente mediante un análisis DAFO. El análisis DAFO sirve para descubrir cuatro elementos clave de toda actividad empresarial: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades”.(Aprende qué es un análisis CAME)

agresividad de los estudiantes -aunque se han realizado múltiples talleres para combatir este fenómeno-, el incremento de la percepción positiva que tienen los padres de familia acerca de FESA (fundación educativa Santiago Apóstol quien dirige los colegios) y el plan de mercadeo.

También se evidencia que las oportunidades tampoco han sido totalmente aprovechadas para abordar las fortalezas y las debilidades. Por ejemplo, el buen nombre del colegio podía servir para promover más la institución y no se ha realizado. También se ha dejado un poco de lado la capacitación tecnológica de los docentes después de la pandemia, el ritmo tecnológico acelerado que la pandemia dejó no se ha aprovechado del todo. Sin embargo, otros aspectos como el aprovechar las redes sociales sí ha mejorado significativamente.

Acerca de las amenazas se verifica que no hay mayor dificultad para determinarlas y muchas de ellas han disminuido hasta el punto de discutir si se quitan o no de la matriz, como es el número de jardines ilegales en la zona, la continuidad de la pandemia o la deserción docente que pasó de ser preocupante debido al estrés de la virtualidad a fallas profundas de comunicación con rectoría cerca de situaciones que implican intervención inmediata.

Acerca de FODA se determinó que las estrategias que se tienen deben conservarse pues no han sido implementadas del todo y es necesario hacer un conveniente seguimiento de estas para que se evidencie su realización. Ciertamente se determina que algunas de ellas se han aplicado como la optimización de herramientas virtuales para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, o el uso adecuado de los recursos que se generan en las diversas actividades. Por otra parte, solo se decidió omitir una de ellas ya que versaba acerca de capacitación para las clases virtuales y ya no es aplicable.

Matriz DOFA 2022-2023

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
MATRIZ DOFA		

	<p>F1: Percepción positiva del personal y los clientes</p> <p>F2: Posibilidad de capacitación del personal</p> <p>F3: <u>Plan de mercadeo</u> (F a D)</p> <p>F4: Continuidad en recurso humano</p> <p>F5: Competitivo en el segmento de población</p> <p>F6: Mantenimiento y mejora de la infraestructura</p> <p>F7: Apoyo en departamentos de personal, salud, cobranza y jurídica</p> <p>F8: Valores agregados como: escuelas deportivas, asesorías de tareas, lúdicas, etc.</p> <p>F9: Ubicación del colegio</p> <p>F10: Costos educativos con respecto a competidores</p> <p>F11: Realización de actividades por parte de la comunidad educativa con el fin de adquirir recursos (pupitres, pintura, mantenimiento)</p> <p>F12: Asociación de padres</p> <p>F13: Apropiación de las nuevas herramientas tecnológicas para la implementación de estrategias pedagógicas.</p> <p>F14: Aprendizaje de EFQM</p>	<p>D1: Manejo mínimo de los recursos</p> <p>D2: Presupuesto limitado</p> <p>D3: Niveles de tolerancia entre estudiantes y padres de familia (lo cual afecta el ambiente escolar)</p> <p>D4: Desapropiación en procesos académicos por parte de los padres.</p> <p>D5: Evasión de procesos médicos, psicológicos y de aprendizaje.</p> <p>D6: Carencia de espacio de recreación propio</p> <p>D7: Continuidad de la básica media</p> <p>D8: Contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de acercamiento pedagógico virtual.</p> <p>D9: Nivel básico en el desarrollo de las habilidades comunicativas.</p> <p>D10: Déficit de docentes en la planta educativa.</p> <p>D11: <u>FESA no tiene un buen nombre entre padres de familia</u></p> <p>D12: Quejas repetidas por carnés y agendas</p> <p>D13: <u>Plan de mercadeo</u> (F a D – A2)</p> <p>D14: Alianzas con grupos de interés</p> <p>D15: Problemas disciplinarios de los estudiantes post-Covid</p>
Oportunidades (O)	Estrategia FO (atacar)	Estrategia DO (Movilizar)
O1: Capacitación de personal (universidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el segmento de clientes basándonos en la 	

<p>O2: Acreditación de calidad en proceso (O a F)</p> <p>O3: Utilización de las herramientas virtuales para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje.</p> <p>O4: Muchos maestros se interesan en capacitarse en el uso de las Tics</p> <p>O5: Llegada de nuevos niños por el buen nombre del colegio</p> <p>O6: Establecer estrategias orientadas a optimizar los procesos comunicativos de los niños.</p> <p>O7: realizar actividades virtuales para obtener fondos</p>	<p>buena reputación actual. (F1-O5)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimizar herramientas virtuales para mejorar procesos de enseñanza aprendizaje (F2-O4) • Utilizar el proceso de acreditación en calidad para promover la imagen de la institución y mejorar sus procesos. (F14-O2) <p>(FO: entiéndase FO como en el analizar cual fortaleza se puede aprovechar para una de las oportunidades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buen uso de los recursos obtenidos en las actividades (D1-O7) • Implementar talleres para mejorar el ambiente a nivel escolar y familiar. (D3-O3) • Implementar mecanismos de seguimiento más estricto sobre procesos médicos, psicológicos y de aprendizaje. (D5-O3) • Creando herramientas tanto para el aula como virtuales para mejorar las habilidades comunicativas de los estudiantes. (D8-O3) <p>(DO: entiéndase DO cómo una oportunidad externa puede ayudar a que una debilidad se convierta en una fortaleza)</p>
<p>Amenazas (A)</p>	<p>Estrategia FA (Defender)</p>	<p>Estrategia DA (Reforzar)</p>
<p>A1: Incremento de la cartera morosa</p> <p>A2: Capacidad de mercadeo limitado</p> <p>A3: Contexto social (inseguridad, habitantes de calle, etc)</p> <p>A4: Espacio abierto al público para recreación</p> <p>A5: Número exagerado de colegios y jardines legales e ilegales en la zona.</p> <p>A5: Continuidad de la cuarentena por SARS-COV-2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuando con la gestión desde el departamento de cartera. (F7-A1) • Dar a conocer en la publicidad los logros y beneficios que la institución ofrece como lo son escuelas deportivas, asesoría de tareas, costos, banda, etc. (F8-A) • Posibilidad de no continuidad de docentes que se presenten al distrito a causa de posible deserción del cargo en ejercicio de este(F7-A7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuando con las estrategias del colegio de cobro que nos han permitido ser la cartera morosa más baja de toda la Fundación durante varios años. (D1-A1) • Generando más alianzas con base en los grupos de interés (D14-A2) <p>(DA: entiéndase DA como una debilidad actual puede convertirse en una fortaleza para defender la organización de una amenaza)</p>

<p>A6: Deserción de los docentes por estrés laboral.</p> <p>A7: Deserción docente por examen del distrito</p> <p>A8. Dificultades para que los docentes comuniquen situaciones que requieren intervención inmediata.</p>	<p>(FA: entiéndase FA como una fortaleza se sirven para defender la organización de una amenaza)</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Otro elemento importante fue la revisión de los grupos de interés (ver Anexo A. Grupos de interés) y su priorización, consideramos que no hay mayores variaciones pues los de mayor relevancia serán los estudiantes y los padres de familia, solo se modificaron las editoriales que a nivel general no estaban aportando calidad a la institución y generaban grandes dificultades por los convenios.

Grupos de interés			Priorización	
Grupo		Sub-grupo	Poder sobre el colegio	Interés en la estrategia
Clientes	Padres de familia, tutores y cuidadores	1	10	10
	Estudiantes	2	10	10
	Egresados	3	9	9
Personal	Administrativos	4	10	10
	Docentes	5	10	10
	Personal servicios generales	6	6	5
	Psico-orientación	7	9	9
Entes de control	Personal de apoyo escolar	8	9	9
Proveedores	Entes de control	9	9	9
	Bienes	10	6	6
Entes sociales	Servicios	11	8	10
	Vecinos	12	5	6
Entes educativos	Conaced	13	9	10
	Jardines y colegios	14	5	5

Propietario	Universidades	15	10	10
	Fesa	16	10	10

En línea a lo ya mencionado, para determinar las expectativas y necesidades de los clientes en las encuestas siempre generamos una pregunta abierta para que especialmente los padres de familia y estudiantes puedan expresar su parecer. (ver Anexo BP. Encuestas de percepción. -Incluye análisis académico, dependencias, docentes, comentarios sobre docentes, aspectos a mejorar y dificultades de convivencia-)

10.2.2. Diagnóstico y análisis situacional

En este punto realizamos el análisis diagnóstico usando como instrumento la matriz de análisis suministrada por el profesor Guillermo Peña, la cual arrojó los siguientes resultados en referencia a los componentes estratégico, operativo y humano en referencia a ISO 9001-2015 (VER Anexo C. Diagnóstico inicial).

De la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

CÓDIGO DE COLORES		NIVEL DE MADUREZ DEL SGC	
COMPONENTE ESTRATÉGICO	61 %	1- 20 %	A- Enfoque informal
COMPONENTE OPERATIVO	46 %	21 - 40%	B- Enfoque estructurado - documentado
COMPONENTE HUMANO	57 %	41 - 60%	C- Resultados consistentes y evidenciables
		61 - 80%	D- Mejora continua demostrable
		81 - 100%	E- Capacidad sostenida para aprender

Como se observa, el componente estratégico se encuentra en un nivel de madurez correspondiente a la mejora continua demostrable (61%) y los componentes operativos y humanos en lo correspondiente a los resultados consistentes y evidenciables (41% a 61%).

Por tanto, se evidencia que, aunque están las bases de algunos componentes es necesario realizar un trabajo concienzudo para aumentar los porcentajes, también se hace necesario revisar los soportes que soportan los resultados porque se sospecha que muchos de ellos no han sido correctamente elaborados y actualizados.

Al finalizar el proceso se realizará de nuevo la matriz para ver el avance obtenido.

Por otra parte, y como era indicado en la introducción, se realizó un análisis de brechas entre EFQM, ISO 9001-2015 e ISO 21001-2018 (ver Anexo D. Cuadro comparativo de brechas). Tal comparación se estructuró en tres líneas. La primera de ellas corresponde al análisis general de cada uno de los modelos y se realizó un pequeño análisis. La segunda hace referencia a los principios, encontrando que ISO 20001 posee algunos más que ISO, se generó cierta dificultad para establecer paralelos con EFQM y finalmente, se realizó un análisis comparativo numeral por numeral de los modelos ISO y su correspondiente adaptación al modelo europeo de excelencia.

En este ejercicio evidenciamos que, si bien EFQM ha desarrollado algunos numerales y requisitos necesarios en ISO, estos se encuentran muy incipientes, necesitando un mayor desarrollo. Por otra parte, también se debe tener sumo cuidados ya que, si bien ISO 9001 tiene grandes similitudes con ISO 21001, también hay particularidades sustantivas; por ejemplo, los principios.

10.2.3. Gestión del cambio-comprender la cultura de la organización

En este numeral nos apoyamos en recursos externos diseñados por organismos externos a la institución como son el ministerio de educación y organismos afines. Obtuvimos un primer informe de estrategias con las cuales la secretaría de seguridad ha ayudado a superar las situaciones graves de infancia y adolescencia. Este informe es de índole estadístico y nos muestra la evolución de ciertas situaciones del año 2019 a 2022 en referencia a situaciones graves del ambiente escolar como consumo de SPA (sustancias psicoactivas), embarazos juveniles, acoso escolar, etc. Tal informe se divide por localidades, rango de edades, años,

etc y constituye un elemento de máxima utilidad para el conocimiento del contexto de los colegios (ver Anexo E. Estudio sobre bullying y otras realidades).

Por otra parte, también contamos con el informe anual que brinda el MEN (ministerio de educación nacional) con relación a costos académicos pues presenta un panorama general de pensiones, matrícula, etc que nos permite evaluar nuestro nivel de competitividad con respecto a otras instituciones (ver Anexo F. Resolución de costos).

Otro formato que nos fue también útil fue la lista de chequeo para el diligenciamiento del EVI (Evaluación institucional) que nos proporciona una visión general de lo brindado por la institución.

Dada su importancia, estos estudios fueron revisados con el cuerpo docente y se realizaron varios comentarios. Entre ellos destacan: es de suma importancia tener en cuenta las mayores problemáticas expresadas en los estudios para la elaboración del plan de formación y las estrategias pedagógicas que se propondrán en el 2023 especialmente todo lo relacionado con el acoso escolar y la prevención de SPA. También sería conveniente revisar de nuevo si nuestro colegio sigue dentro de los rangos de competitividad del sector, ya que el estudio muestra que lo estamos, pero se hace necesaria verificación (quizás realizar una matriz de competitividad).

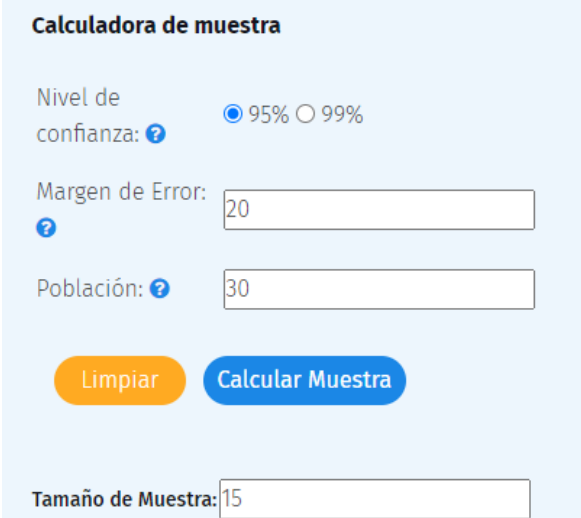
10.2.4. Determinar los tipos de clientes y requisitos del producto

En este punto realizamos en análisis de los grupos de interés en referencia el cómo puede afectar y ser afectado por la organización y se determinaron los actores encargados de revisar y mitigar o tomar ventaja de estas afectaciones (ver Anexo G. Análisis de grupos de interés), se determina que cada una de las instancias ciertamente reconoce su responsabilidad sobre las afectaciones antes mencionadas porque es un trabajo que se realiza a diario ya que son nuestros clientes directos y se establecen relaciones obligatorias con ellos; sin embargo la revisión periódica de la matriz puede ayudar en la creación de conciencia.

Por otra parte, se elaboró una matriz CLIO para evidenciar los requisitos de los clientes (ver. Anexo B. Matriz CLIO) y se desarrolló un normograma (ver Anexo I. Normograma) estructurado a partir del manual de convivencia 2021-2022 en el cual se explicita el tipo de norma, el requisito, los artículos aplicables (en la constitución y en otras leyes), las partes interesadas en ellos y el nivel de obligatoriedad, este último comporta gran importancia pues muestra de manera sucinta las principales leyes que rigen nuestra institución educativa y que son de obligatorio cumplimiento.

10.2.5. Conocer la percepción de los clientes

Este es uno de los aspectos que más relevancia tiene en la institución y por lo tanto es constantemente revisado y mejorado.



Calculadora de muestra

Nivel de confianza: 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

En primer lugar, encontramos la encuesta de percepción que se realiza a los estudiantes sobre los maestros (VER Anexo J. Encuestas de estudiantes a docentes), la cual nos brinda información valiosa para la estructuración de nuestro plan de capacitaciones. Cuando se obtienen los resultados se organizan reuniones con los maestros para informarles los resultados de su gestión. Dada la edad de los estudiantes (cuatro a diez años) se realizan cuatro preguntas cerradas calificadas de uno a cinco (siendo cinco el puntaje más alto) y una abierta; estas preguntas son: ¿Qué tan feliz te has sentido en esta clase? ¿Sientes que

has aprendido con tu profesora? ¿Te gusta la forma en que tu profesor dicta la clase y sus actividades? ¿Te agrada como tu profe te trata? ¿Deseas decir algo a tu profe? La muestra utilizada corresponde al cincuenta por ciento de cada curso (quince estudiantes) en el cual el profesor dicta su clase; de tal manera que obtenemos un nivel de confianza del noventa y cinco por ciento, con un margen de error del veinte por ciento con una población de treinta estudiantes.

Los resultados de todos los maestros se encuentran en un promedio del noventa por ciento en todas las preguntas, aunque los porcentajes varían dependiendo de cada maestro. Algunos aspectos que resaltan de los resultados son: el implementar nuevas metodologías de enseñanza, utilizar más las TIC, más trabajos en grupo, regular los exámenes e implementar herramientas para que varios no se realicen el mismo día, mejorar explicaciones o verificar lo enseñado y lo indicado, modular el tono de voz. Estas sugerencias de los estudiantes las tendremos en cuenta para las futuras formaciones. Por otra parte, se evidencian diferencias notables entre las opiniones de la percepción de los padres de familia y los estudiantes. Es un tema que se debe analizar más a profundidad.

Otra importante encuesta es aquella que se aplica a los padres de familia trimestralmente (Desde este año dos al trimestre) (ver Anexo BP. Encuesta de percepción pestaña 01) en la cual podemos determinar la opinión de los acudientes en lo referente al conocimiento adquirido, los resultados del aprendizaje, la enseñanza de los maestros, las instrucciones brindadas en las comunicaciones, la preparación de los docentes, los materiales brindados, las expectativas y su cumplimiento, la probabilidad de recomendar la institución a un compañero, el trabajo del alumno en casa, la forma de aprendizaje utilizada en el colegio y la continuidad del estudiante en la institución. Después de una revisión se ve necesaria la modificación de algunas preguntas pues corresponden más a la situación vivida en pandemia, pero están desfasadas del ámbito presencial. Igualmente, como se mencionaba anteriormente la opinión de los papás y sus hijos en ocasiones se hallan totalmente opuestas. También se determina categorizar y codificar de mejor manera las opiniones de la pregunta abierta.

Por otra parte, los padres de familia también evalúan instancias como la rectoría, coordinación, secretaría, psico-orientación, FESA, la atención telefónica, las circulares y los correos y las redes sociales del colegio, se sugiere evaluar también la enfermería.

Usualmente los promedios de satisfacción superan el ochenta y cinco por ciento; sin embargo, no se han implementado estrategias precisas para mejorar la percepción que durante años se encuentra en los mismos porcentajes.

Finalmente, también se encuentra un espacio en el cual los padres de familia pueden expresar sus felicitaciones o inconformidades sobre temas ya mencionados o sobre aquellos que no se tuvieron presentes, esta información se tabula para generar estrategias de mejora en los casos pertinentes. En esta encuesta también se evalúa el desempeño docente.

Por último, encontramos las encuestas psicosociales (ver Anexo L. Encuesta psicosocial), en las cuales se busca caracterizar a los padres de familia de la institución en aspectos como: nivel de ingresos, nivel de estudio, personas que aportan al ingreso del hogar, motivaciones para permanecer en el colegio, etc. Estos datos nos han mostrado variaciones importantes en lo que respecta a los ingresos de los hogares que pasaron en su mayoría de dos a tres SMLV (salarios mínimos legales vigentes) en los dos últimos años, lo cual se explica porque los hogares que solo percibían ingresos de uno solo de los padres se redujeron y pasaron a dos fuentes de ingreso. Otro ítem que cambió de manera significativa fue el que corresponde al tipo de trabajo pues hace algunos años más de la mitad de los padres de familia tenía sus propios emprendimientos y negocios, lo cual cambió después de pandemia y esta población se redujo al treinta por ciento. Estos datos nos llevaron a elevar un poquito el costo de algunas actividades sin mayores inconvenientes lo cual nos procuró un poco más de ingresos propios lo cual generó mejora notable en premiaciones, actividades en pro del bienestar de los docentes y suministros del año 2023.

10.2.6. Sensibilización de los principios de ISO 21001

Para sensibilizar acerca de los principios de ISO 21001 se propone al inicio del año escolar el observar un video (ver Anexo M. Principios ISO 21001) de explicación de los principios

de ISO 21001, se dividirán los docentes y se asignará al azar uno de los principios y se propondrá la representación de ellos de manera creativa.

10.2.7. Estrategia organizacional (Alcance, política, objetivos, misión, visión)

10.2.7.1. Alcance

Los límites de operación y aplicación de la norma NTC ISO 21001:2019 se extienden al proyecto de direccionamiento y estructuración de ésta en el colegio San Juan de la Cruz ubicado en la localidad de Kennedy, los procesos establecidos para la conformidad del sistema de gestión de la calidad, aplicables para noviembre del presente año (2022). Nuestro producto final pretende sentar las bases para la implementación de la presente norma.

10.2.7.2. Misión

Las instituciones pertenecientes a La Fundación Educativa Santiago Apóstol con un proyecto educativo común brindan una “EDUCACIÓN HUMANA Y CRISTIANA DE CALIDAD”, centrada en el mejoramiento continuo desde el fortalecimiento de las dimensiones pastoral, pedagógica y administrativa.

10.2.7.3. Visión

Para el año 2024 lograremos: - Ofrecer una educación integral, basada en los valores del Evangelio, a través del fortalecimiento de las dimensiones pastoral y pedagógica. - Que el modelo de centralización sea reconocido en el medio educativo como una opción válida para el manejo integral de las instituciones educativas. - Favorecer el encuentro personal con Jesucristo.

10.2.7.4. Política de calidad

El colegio parroquial San Juan de la Cruz, se compromete a brindar una “educación humana y cristiana de calidad”, dirigida a niños en etapa primaria, garantizando con su formación un impacto positivo en la comunidad, para lo cual ofrece una propuesta formativa pensada en satisfacer los requisitos educativos y las necesidades formativas de los más pequeños, mediante una alternativa económicamente asequible en el sector; fundamentados en la innovación del modelo Enseñanza para la Comprensión (EpC), protegiendo la propiedad intelectual vinculada a los recursos académicos, apoyados en docentes competentes y una infraestructura confiable para asegurar el mejoramiento continuo de los procesos académicos, pastorales y pedagógicos.

10.2.7.4.1. Objetivos de la política de calidad

#	Política de la calidad	Objetivo	Indicador
1	se compromete a brindar una “educación humana y cristiana de calidad”.	Lograr un ambiente propicio de desarrollo humano para la comunidad estudiantil.	Ambiente escolar (ver Anexo BP. Encuestas de percepción pestaña 05)
2	garantizando con su formación un impacto positivo en la comunidad	Incrementar la percepción positiva de los alumnos por parte de la comunidad.	Percepción positiva (ver Anexo BP. Encuestas de percepción)
3	satisfacer los requisitos educativos y las necesidades formativas de los más pequeños,	Mantener el cumplimiento de los requisitos legales y normativos expedidos por los órganos competentes.	Datos estadísticos del sector
4	mediante una alternativa económicamente asequible en el sector	Lograr una alternativa económicamente asequible para las familias del sector.	Índice de capacidad de pago
		Gestionar el pago oportuno de las obligaciones económicas	Cartera
5	fundamentados en la innovación del modelo EpC-	Mantener el modelo EpC- Enseñanza para la	Estudiantes aprobados

	Enseñanza para la Comprensión	Comprensión, que aporte a la formación de los más pequeños	
6	protegiendo la propiedad intelectual	Mantener el cumplimiento de los requisitos de ley para la protección de propiedad intelectual en el Colegio.	Protección de datos
7	apoyados en docentes competentes	Incrementar el nivel de competencia pedagógicas para los educadores	Competencia docente
8	una infraestructura confiable	Mantener instalaciones seguras y adecuadas para el desarrollo de los procesos enseñanza-aprendizaje.	Confiable de la infraestructura
9	para asegurar el mejoramiento continuo de los procesos académicos, pastorales y pedagógicos	Lograr el mejoramiento continuo de los procesos académicos, pastorales y pedagógicos	Mejoramiento continuo

Usualmente el cumplimiento de los objetivos se manifiesta en las encuestas de percepción, aunque se considera conveniente realizar algunas modificaciones a estas para evaluar también el cumplimiento de estos objetivos y sus variaciones.

10.2.7.4.5 Mapa de procesos

En este apartado se determinó el alcance del sistema de gestión mediante un análisis de las necesidades inmediatas, también se realizó el mapa de procesos (VER Anexo BQ. Mapa de procesos) mediante una minuciosa revisión de las actividades realizadas en la institución y su afinidad. Tales procesos se agruparon en estratégicos, misionales y operativos.



También se revisó la política de calidad existente en FESA y se consideró su pertinencia en la institución. De dicha política se consideraron los objetivos.

10.2.8. Gestión de los riesgos del SGC

La matriz de riesgos (ver Anexo N. Matriz de riesgos y peligros) fue construida por el departamento de seguridad y salud en el trabajo (que aparece en el mapa de procesos como parte de la línea de apoyo) teniendo en cuenta los diferentes procesos y los cargos cuyas funciones incluyen mitigar o prevenir los riesgos en la institución. Así pues, se determinaron los cargos que deben supervisar cada uno de los lugares de la institución, se describieron las actividades a realizar y se especificaron las tareas por hacer. Por otra parte, se indica en la matriz si son actividades rutinarias, el tipo de peligro, la descripción, si esta actividad puede ser generadora de enfermedades, los posibles efectos y el tipo de controles existentes que se realizan, los cuales incluyen la fuente, el medio y el individuo. Posteriormente, se evalúa el riesgo que incluye el nivel de eficiencia, el nivel de exposición, el nivel de probabilidad, el nivel de consecuencia, el nivel de riesgo y la interpretación de este, lo cual genera una valoración. Cabe Aclarar entonces que este modelo se adecuará para desarrollar los riesgos del sistema de calidad.

Por otra parte, y a continuación, se establecen los criterios para establecer los controles, como el número de expuestos, la peor consecuencia posible y la existencia de un requisito legal asociado. A continuación, se abordan las medidas de intervención que incluyen la eliminación, sustitución, controles de ingeniería, controles administrativos, equipos de protección personal y las acciones correctivas.

Finalmente, y en la misma matriz, se explicita la normativa legal vigente aplicable en cada uno de los ítems. También resaltamos que el análisis de riesgos implicó el análisis de responsabilidad de más de trece cargos y su nivel de intervención que involucra todo lo mencionado anteriormente.

10.2.9. Alta dirección: lograr compromisos y beneficios

Desde el mes de mayo hasta el mes de octubre se realizaron reuniones mensuales con los miembros del equipo de calidad para abordar todo lo que corresponde al sistema de calidad se ha ido construyendo. En estos encuentros se toman decisiones con base en los datos, encuestas, etc y se busca mejorar la institución en lo referente a todos sus procesos (ver Anexos O,P,Q,R,S,T,U,V,W,X,Y,Z,AB,AC,AD,AE y AF)

10.2.10. Definir los equipos de trabajo y elaborar plan de implementación operacional

El colegio cuenta con un equipo de Calidad que si bien ha jugado un rol fundamental se han generado ciertas debilidades dada la rotación del personal. Se considera necesario continuar realizando un plan de reuniones mensuales para fortalecer el impacto del equipo en los procesos. (Anexo U capacitación nuevos miembros del equipo de calidad).

Fase de estructuración

10.2.11. Análisis y modelación de los procesos y sus interacciones

En este apartado se desarrollaron las caracterizaciones de los procesos (ver Anexos AF, AJ y AK), donde se identificaron todas las interacciones entre procesos, dentro de estas se identificaron y propusieron los controles y salidas primordiales del SGC para todos los procesos. Cabe subrayar la trascendencia que tiene la identificación de estas ocupaciones para lograr implantar controles y documentarlos, debido que estas delimitan qué ocupaciones pertenecen y que labores tienen que estar supervisadas bajo todos los jefes de área, esto dejará documentar e implementar controles sobre toda la información.

10.2.12. Identificar requisitos de los procesos, productos y servicios

En este numeral resaltamos la gran importancia del manual de convivencia (ver Anexo AL. Manual de convivencia san Juan de la Cruz) en toda institución, el cual no solo da las directrices a nivel convivencial sino a nivel general pues por normativa debe incluir los procesos disciplinarios, las premiaciones, los perfiles, etc es decir nuestra normatividad expresada de manera explícita, hasta el punto de que si algo no se encuentra en el manual no puede juzgarse ni siquiera por similitud o asociación. También cabe aclarar que ningún manual puede contradecir ninguna norma de la constitución.

Por otra parte, encontramos el debido proceso (ver Anexo AM. Debido proceso FESA), que, si bien se encuentra en el manual, comporta el pleno conocimiento de los principios, las etapas, las decisiones, las notificaciones, los términos, los atenuantes, los agravantes, las competencias, etc.

10.2.13. Diseño y desarrollo de los productos y servicios

En lo referente a los productos, notamos que solo se diseñan las guías académicas. Todo el proceso de diseño y desarrollo de estas ha sido realizado mediante un video (ver Anexo AP. Diseño y desarrollo de guías académicas).

En lo referente a los servicios,

10.2.14. Productos, servicios y salidas no conformes

En el colegio se detectaron especialmente dos productos que el mismo colegio realiza: los cuadernos de trabajo y los volantes de publicidad. Sin embargo y de acuerdo con lo solicitado en la norma ISO 21001 de 2019 en su numeral 8.7, se realiza el procedimiento de salidas no conformes con el fin de controlar los requisitos de entrada solicitada por parte de las partes interesadas.

Este procedimiento (ver Anexos AQ Procedimiento para las salidas no conformes y AR Salidas no conformes), atiende la necesidad de actuar frente a situaciones que se presenten

y que de una u otra forma alteren los requisitos propuestos en el Plan Educativo Institucional, para el cumplimiento y satisfacción de nuestros clientes, este proceder también queda consignado en el plan de mejoramiento (ver Anexo AS. Plan de mejoramiento)

10.2.15. Definir y controlar la información documentada por los procesos con criterios de riesgos y conocimiento

El colegio junto con las otras cinco instituciones que conforman FESA se encuentra en proceso de unificación y creación de formatos que respondan a los diferentes procesos (Anexos AT, AU, AV, AW, AX, AY, AZ, BA, BB a BC).

En lo referente al control documental contamos con una norma fundamental (ver Anexo BD. Norma fundamental Colegio san Juan de la Cruz), la cual se encuentra estructurada de la siguiente manera: justificación, objetivo, alcance, marco normativo, términos y definiciones, política general, responsable del documento, la estructura documental del colegio, la descripción de cada uno de los procesos, la documentación de caracterización de los procesos, el encabezado, los contenidos, la aprobación, el control de cambios, la documentación de manuales y guías y la elaboración de formatos.

Esta norma está en proceso de validación por parte de la subdirección y del departamento jurídico.

En lo referente al listado maestro de documentos (ver Anexo BE. Listado maestro de documentos) la matriz también indica la versión, el acceso, las modificaciones, las personas responsables, y lo concerniente al control de cambios. Se estableció igualmente una diferenciación con los documentos externos.

Consideramos que este numeral debe ser mayormente trabajado pues no que se evidencia su aplicación en el colegio.

Adicionalmente, también decidimos crear un video que resume todo el control documental para facilitar las capacitaciones (ver Anexo BF. Control documental).

10.2.16. Control operacional: indicadores ¿Cuáles son los datos por recopilar?

En este punto se realizó un discernimiento sobre cuales datos debíamos recopilar de los diversos procesos de la institución, esto con el fin de analizarlos para transformarlos en información y esto en conocimiento, lo anterior nos permitirá la toma de decisiones. En lo referente a los procesos estratégicos, en la gestión directiva es necesario medir los niveles de satisfacción y evaluarlos sobre los comentarios realizados, también mediremos el estado del sistema de calidad sobre la aplicación de la matriz diagnóstica, en las admisiones realizaremos un seguimiento de los estudiantes que ingresan año tras año (ver Anexo BS. Informe estadística estudiantes) y se recopilarán las razones de ingreso. Igualmente se recogerán los datos de las razones de retiro (ver Anexo BT. Lista prematricula 2023). Igualmente, encontramos mediciones propias del ser de la organización y que se ubican en los procesos misionales, como los exámenes, los niños admitidos y rechazados y las razones y los estudiantes promovidos. Finalmente se recopilarán los datos correspondientes a la satisfacción del servicio de enfermería y psico orientación y de este último los estudiantes atendidos y los remitidos a procesos externos y por medio del sistema de alertas y las razones.

10.2.17. Determinar los recursos para implementar el SGC

Desde el año 2020 la institución empezó el proceso de certificación con EFQM, certificación que logró ese mismo año y la cual estaba sobre los veintiocho millones por tres años y anualmente un pago de casi cuatro millones por constatación (ver Anexo BH. Costo anual de constatación). Con bastantes sacrificios se logró realizar este pago, pero en el año 2022 al querer renovar el incremento en el valor no hizo totalmente inviable, pues por poseer sistema de gestión un colegio puede incrementar su valor por estudiante en cero cinco por ciento lo cual en nuestro caso es de ochocientos pesos; es decir, un poco más de setecientos mil pesos en los tres años. Lo que genera un desbalance de veinticinco millones de pesos, lo que hizo inviable la continuidad con EFQM.

Para no perder el trabajo realizado se designó una persona para pasar de EFQM a ISO 21001 dado los costos. Sin embargo, por consejo del encargo era mejor que el sistema estuviese mucho más maduro para solicitar la certificación. Por esta razón en los presupuestos del 2022 (ver Anexo BI. Estados financieros) no aparece rubro para implementación del SGC.

Por otra parte, al revisar los estados financieros y compararlos con las orientaciones para el incremento de los costos (ver Anexo BJ. Orientaciones de tarifas y costos) evidenciamos que los recursos tampoco son suficientes para la implementación.

10.2.18. Formación a todos los involucrados

Respecto a este punto, el plantel cuenta con un plan de capacitaciones (ver Anexo BK. Plan de capacitación) que incluye la descripción de la actividad de la empresa. La justificación, el alcance, la descripción de los objetivos, las estrategias, los responsables la descripción de las actividades, los recursos, el crono grama de actividades y los indicadores de eficiencia. Este plan de capacitaciones se deberá revisar y modificar cada año sobre la información brindada por las encuestas tanto de los docentes como de los estudiantes, así como de los necesidades y expectativas de las partes interesadas. También se tendrá en cuenta la matriz DOFA y otras herramientas que sean consideradas dicientes para la actualización de este plan.

Por otra parte, para que este plan se lleve a cabo también se decidió realizar un cronograma del plan de capacitaciones (ver Anexo BL. Cronograma capacitaciones) que involucra: capacitación de gestión estratégica,

planeación estratégica, DOFA y mapa de procesos, capacitación de política, objetivos y alcance del sistema integrado de gestión, sensibilización de matriz legal y matriz de partes interesadas, taller de trabajo en equipo (Liderazgo y compromiso), sensibilización de matriz comunicaciones, capacitación de inducción y reinducción en procesos internos de la

institución (fichas de caracterización y diagramas de flujo de procedimientos), socialización de matriz de peligros (ARL), capacitación de mejora continua, servicio no conformidades y acciones correctivas, sensibilización de selección y evaluación de proveedores, sensibilización de evaluación del desempeño (competencia personal), capacitación de inteligencias múltiples y resolución de problemas, capacitación de peligros y riesgos, accidentes e incidentes de trabajo y capacitaciones sobre estilos de vida y hábitos saludables.

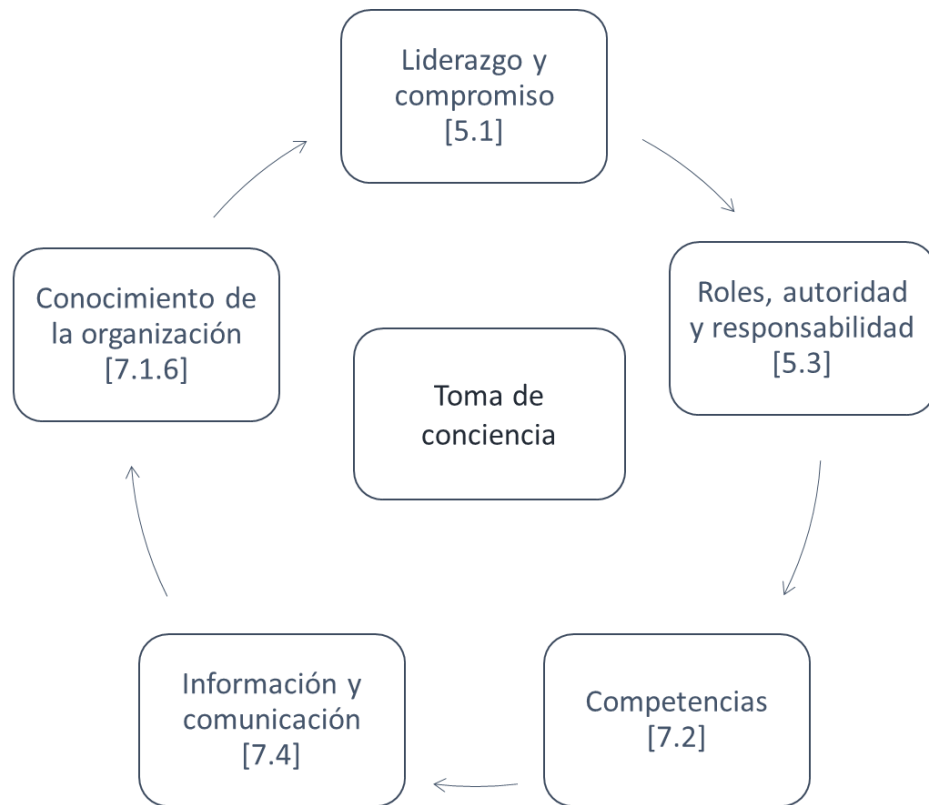
De esta propuesta encontramos aspectos de obligatorio cumplimiento y otras que están alineadas a la misión y las necesidades del cliente. Se realizará también una puesta en común con los docentes para validar la información.

10.2.19. Construir conciencia

Para el desarrollo de la competencia de generar conciencia, nos enfocamos en el factor humano dentro del SGC dando cumplimiento al numeral 7.3, el cual explícitamente dice que la organización debe tomar conciencia de:

- La política y los objetivos pertinentes.
- Su contribución a la eficiencia del SGC y a la mejora de este.
- Las consecuencias de incumplir con los requisitos del SGC.

Para tal fin recurrimos a los siguientes requerimientos de la norma ISO 21001:2019 con los cuales la dirección de la institución vela por generar y mantener el sentido de responsabilidad, generando de esta manera un enfoque que lleve a toda la organización a dar cumplimiento a los objetivos de forma útil.



Por otra parte, también se construyó la matriz de comunicaciones (ver Anexo BM. Matriz comunicaciones colegio) teniendo en cuenta cada uno de los procesos. Esta matriz debe ser validada por la subdirección de FESA; sin embargo, puede servir de solución a los inconvenientes de comunicación que se presentan pues no hay claridad sobre a quien se comunica y a quien se reporta en muchos casos. Aunque no es un problema que traiga problemas en mayor medida.

11. CONCLUSIONES

Basado en los objetivos podemos concluir:

- Diagnosticar las brechas para cumplimiento de la aplicación de la norma ISO 21001 en la institución

Se establecieron las brechas entre el modelo EFQM y la norma ISO 21001, determinado un incumplimiento del Componente estratégico del 39 %, del operativo del 54% y del humano del 43% para alcanzar los requisitos de la citada norma. Esta actividad requirió de un plan

de acción el cual se ha venido ejecutando de manera aplicada, hasta alcanzar a la fecha una implementación del 95% en promedio del Sistema de gestión bajo la norma ISO 21001 de 2019.

- Articular el direccionamiento y la estructuración del SGC de la organización con respecto al cumplimiento de la norma ISO 21001:2019.

El compromiso de la alta dirección ha sido incondicional, consideramos que el aporte es fundamental en la aplicación del modelo de gestión. Por otro lado, se ha ido implementando y capacitando a los colaboradores en cada uno de los requisitos desarrollados por el equipo proyecto, lo que garantiza que el conocimiento y conciencia requeridos para lograr el éxito al finalizar la fase de implementación.

- Verificar el avance del proyecto en las fases de Direccionamiento y Estructuración.

Al Finalizar el proyecto aplicamos de nuevo la matriz diagnóstica (ver Anexo BN. Diagnóstico final) Se logra establecer el que al inicio del proyecto el sistema se encuentra en un nivel de madurez “C”, donde se tuvo en cuenta que los porcentajes del ítem no superan el 61% en su ejecución. Principalmente el componente operativo cuyo indicador es del 46%, a la fecha logramos un avance en el nivel de madurez “E” derivado de la evaluación de cada uno de los componentes así:

Estratégico 95%

Operativo 94%

Humano 97%

Por tanto, consideramos que el problema fue resuelto, pues no se requirió una nueva inversión en EFQM sino se aprovechó lo que ese estaba realizando para iniciar la estructuración de ISO 21001. Por tanto, también se lograron los mínimos de cada uno de los procesos lo cual ciertamente ayudó a la institución.

Sin embargo, se hace necesaria la implementación total y actualización periódica de cuanto se realizó en el proyecto.

12. RECOMENDACIONES

Consideramos que se presenta como aspectos para tener en cuenta:

- Revisar un mejor control a procesos, medición y análisis de datos. Se pudiesen realizar capacitaciones sobre estos temas.
- Revisar la forma de almacenar la documentación para un mejor acceso a ella.
- Continuar con planes de capacitación sobre el SGC.
- Capacitarse sobre los modos de supervisar y controlar la interacción entre los procesos.
- Estructurar una serie de auditorías a los proveedores externos y capacitar el personal para realizarlas.
- Generar mecanismos para revisar la eficacia de las acciones correctivas que se toman.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Aprende qué es un análisis CAME y cómo aplicarlo para tu negocio. Amazon Business. Available at: <https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-analisiscame#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20CAME%20es%20una,%2C%20amenazas%2C%20fortalezas%20y%20oportunidades.>
- EditorR. (2020, June 12). ISO 21001:2018 Para Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas. Software ISO. Retrieved December 2, 2022, from <https://www.isotools.org/2020/06/12/puntos-clave-de-la-iso-210012018-para-el-sistema-de-gestion-para-organizaciones-educativas/>
- EFQM. (2021). *Modelo Efqm* (2nd ed.).
- Mercadeo (2022) Análisis Dofa: Una herramienta fundamental para evaluar tu empresa –, Canadian College. Available at: <https://canadiancollege.edu.co/analisis-dofa-una-herramienta-fundamental-para-evaluar-tu-empresa/>.

- Secretaría central. (2002). NTC ISO 9004 (1st ed). Gestión para el éxito sostenido de una organización.
- Secretaría central. (2002). GTC 1013 (1st ed). Guía para documentación de procesos.
- Secretaría central. (2015). *Iso 9001* (1st ed). Sistemas de gestión.
- Secretaría central. (2018). *Iso 210001* (1st ed). Sistemas de gestión para organizaciones educativas.
- Secretaría central. (2012). GTC 45 (1st ed). Guía para la identificación de peligros.

Anexos

Ver carpeta de Anexos