

Estrategia para la identificación, seguimiento y evaluación de la satisfacción de los usuarios de la institución san Andrés Apóstol a partir de los lineamientos de la ISO 21001 y el enfoque customer experience strategy

**Por:
Johan Sebastián Díaz Fernández**



**Convenio universidad santo Tomás - ICONTEC
Bogotá, D.C
2024**

Estrategia para la identificación, seguimiento y evaluación de la satisfacción de los usuarios de la institución san Andrés Apóstol a partir de los lineamientos de la ISO 21001 y el enfoque customer experience strategy

Por:

Johan Sebastián Díaz Fernández

Asesora:

Ingrid Carolina Moreno Rodríguez

Trabajo de grado para optar al título de Magister

Modalidad Consultoría en (I+D+i)



Convenio universidad santo Tomás - ICONTEC

Bogotá, D.C

2024

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Colombia

Resumen

Este trabajo presenta los aportes significativos que la disciplina estratégica de Experiencia del Cliente (Customer Experience, CX) ha realizado hacia los requisitos del cliente conforme a la normativa NTC ISO 21001. Dichos aportes fueron introducidos al establecimiento educativo San Andrés Apóstol a través de la estrategia de las 7S. El proceso de desarrollo de este estudio se estructuró de la siguiente manera: en primer lugar, se llevó a cabo un diagnóstico en el Colegio San Andrés Apóstol para determinar su cumplimiento de los 19 requisitos del cliente estipulados en la ISO 21001, clasificando los resultados en tres áreas: estratégica, operativa y humana. Posteriormente, se realizó una revisión de documentos centrada en la experiencia del cliente, fundamentada principalmente en la obra "Experiencia del Cliente" de Marcos González de la Hoz. A continuación, se desarrolló una "matriz de aportes", en la que se analizaron los requisitos del cliente de la ISO 21001. Apoyándose en los principios esenciales de CX, se diseñaron estrategias para satisfacer estos requisitos. Finalmente, las estrategias diseñadas se representaron mediante la herramienta de las 7S, lo que permitió facilitar su presentación y entendimiento por parte de la institución.

Palabras Clave: ISO 21001, Experiencia del cliente, requisitos asociados al cliente, herramientas de planeación, planeación estratégica, Customer experience.

Tabla de contenido

Introducción

1. Contexto de la organización	12
1.1 Ubicación y reseña histórica	12
1.2 Funciones Generales de la Institución	17
1.2.1 Objetivos del Marco Pedagógico	18
1.2.2 Adecuación y Organización del Currículo y Plan de Estudios en el Colegio san Andrés Apóstol	18
1.2.3 Proyectos Pedagógicos Transversales.....	19
1.2.4 Contexto del Sector.....	19
1.2.5 Fundamentos del Proyecto Educativo Institucional.....	20
2. Problema de investigación.....	21
2.1 Antecedentes	21
2.1.1 Customer Experience Strategy.....	21
2.1.2 ISO 21001	23
2.2 Descripción del Problema	25
2.3 Formulación del Problema.....	26
3. Justificación	27
4. Objetivo.....	29
Objetivo General.....	29
Objetivo Específico.....	29
5. Marco referencial	30
5.1 Marco Teórico.....	30
5.2 Marco Conceptual.....	33
5.3 Marco Normativo.....	35
6. Metodología.....	39
6.1 Fases o Etapas del Proyecto de Investigación.....	39
6.2 Conformación del Equipo de Consultoría.....	40

6.3 Cronograma.....	41
6.4 Instrumentos y Técnicas para la Recolección de la Información	41
7. Desarrollo del proyecto y resultados del proceso de consultoría.....	43
7.1. Diagnóstico a la Institución Objeto de Estudio.....	43
7.2. Aporte de los Principios de Customer Experience (CX) a los Requisitos de la NTC ISO 21001.....	45
7.3 Estructuración de la Estrategia.....	50
7.3.1 Elección de la Herramienta.....	50
7.3.2 Graficación de la Matriz de Aportes.....	51
7.3.3 Adaptación de la matriz de aportes a la estrategia 7S.....	52
8. Conclusiones.....	60
9. Recomendaciones	61
Referencias.....	63

Lista de tablas

Tabla 1. Normas ISO dentro de las cuales se enmarca la organización en este trabajo	35
Tabla 2. Principales normas y decretos de la legislación colombiana aplicables a ambientes escolares.....	36
Tabla 3. Tabla de relación objetivo, técnica utilizada y resultado esperado.....	41
Tabla 4. Muestra de Tabla diagnóstica de los requisitos del cliente y justificación de los resultados	43
Tabla 5. Tabla de resultados desde los componentes estratégico, operativo y humano	43
Tabla 6. Resultados más relevantes y relación con los aportes de CX correspondencia	48
Tabla 7. Muestra de la tabla de consolidado de evaluación.....	55
Tabla 8. Comentarios y planes de acción propuestos	57
Tabla 9. Incorporación de los planes de acción a la estrategia	58

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación del colegio san Andrés Apóstol en la ciudad de Bogotá.....	12
Figura 2 . Escudo renovado del colegio san Andrés Apóstol	13
Figura 3. Escudo, repositorio institucional	14
Figura 4. Antigua infraestructura del colegio (izquierda) vs remodelación (derecha)	15
Figura 5. Interior renovado del colegio san Andrés Apóstol	16
Figura 6. Aspectos educativos claves que se incorporaron en ISO 21001 que no poseía 90001 .	23
Figura 7. Cronograma del proyecto con asociaciones por colores	41
Figura 8. Temas centrales de CX desde la propuesta de Marcos González de la Hoz (2005)	46
Figura 9. Muestra del primero de seis principios de CX desde la propuesta de Marcos González de la Hoz (2005).....	47
Figura 10. Muestra de la matriz de aportes donde se observan 2 de los 19 requisitos del cliente	48
Figura 11. Imagen de la tabla de selección de la herramienta de planificación estratégica que se selecciona para presentar los aportes de CX a los requisitos del cliente de ISO a la institución.	51
Figura 12. Explicación de la imagen de la metodología de las “7S” donde se mencionan los aportes de CX a los requisitos del cliente.	52
Figura 13. Gráfica 1 correspondiente al requisito del cliente del numeral 9.1.2.2 en la cual 5 de los 6 requisitos del cliente aportaron (ver tabla 7).....	53
Figura 14. Muestra de resultados de la metodología Alfa Cronbach.....	56
Figura 15. Muestra de los resultados de la metodología Hernández – Nieto	56

Introducción

Desde los primeros tiempos, el ser humano ha buscado constantemente mejorar todos y cada uno de los procesos en los que se ve involucrado, impulsado por su innata aspiración a la excelencia. Antes de la Revolución Industrial, eran los propios grupos productivos los encargados de revisar y evaluar la calidad de los productos. Sin embargo, con la llegada de la Revolución Industrial, las grandes empresas tuvieron que establecer y revisar minuciosamente sus procesos para mantenerse competitivas.

Como resultado, con el paso del tiempo, surgieron los sistemas de gestión de manera más sistematizada, ofreciendo una estructura de mínimos y máximos que permitía a las compañías utilizarlas como herramientas para mejorar todos sus procesos. En este contexto, aparecieron las normas ISO, cuyo objetivo principal es "asegurar que los productos y servicios alcancen la calidad deseada y generen la máxima satisfacción del cliente" (Normas ISO, s.f.). Para lograrlo, las diferentes compañías comenzaron a requerir normas que respondieran a sus estándares particulares, hasta el punto de que hoy se encuentra entre 19,000 y 22,000 normas ISO (según la mayoría de las fuentes consultadas) (Normas ISO, s.f.).

Dentro de esta diversidad de normas, se destaca la ISO 21001, enfocada en la labor desarrollada por las instituciones educativas. Esta norma recoge requisitos específicos del sector educativo, abordando aspectos clave como: los requisitos de los procesos educativos, incluyendo planes de estudio y procesos de admisión y evaluación; la equidad y transparencia en los criterios de admisión; la atención a las necesidades especiales de los estudiantes; la responsabilidad social; la evaluación del desempeño del personal; la gestión ética, incluyendo códigos de

conducta y protocolos contra el acoso escolar; la comunicación continua con todas las partes interesadas; la accesibilidad en términos de infraestructura; y la seguridad de los datos. Otro aspecto de gran importancia es la gestión del conocimiento, que incluye el intercambio de experiencias significativas, los recursos de aprendizaje y el cuidado de la propiedad intelectual.

Además, la comunicación se destaca como un elemento esencial de la norma, no solo actuando como un medio para explicar los requisitos, sino también como un vehículo para transmitir información clara sobre criterios, resultados, protocolos, inconformidades, mejoras, entre otros aspectos. Este elemento es particularmente crítico en las interacciones entre las partes interesadas, donde se requiere que:

Se tengan siempre presentes las necesidades especiales de los estudiantes, necesidades que pueden ser conductuales, comunicacionales, intelectuales, físicas o simplemente circunstanciales. Se pide al centro educativo en estas situaciones, un esfuerzo real y continuado en adaptar sus canales de comunicación y condiciones de acceso a las instalaciones; incluso una demostrable proactividad para ofrecer una instrucción adaptativa y ajustar su currículo o programa educativo. Para que estas disposiciones sean efectivas, debe proporcionarse además la formación adecuada a los profesores y resto del personal (Editor, 2020, p.1).

Una segunda variable del trabajo corresponde a la experiencia del cliente o *Costumer experience strategy (CX)*, *Customer experience management (CEM)*. Aunque a primera vista podrían parecer conceptos modernos, existen registros de prácticas de fidelización de clientes desde la Edad Media y en culturas antiguas japonesas, demostrando que son tan antiguos como el comercio mismo.

Sin embargo, según Alcaide (2019), la CEM ha adquirido en la actualidad matices y particularidades sumamente interesantes. Esto se debe a la necesidad de abordar nuevas problemáticas, aprovechando los recursos que las tecnologías contemporáneas ofrecen. En este contexto, emergen conceptos como el employer branding, total quality management, marketing y servicios de servitización, marketing emocional, marketing relacional, economía de la experiencia, marketing experiencial, design thinking, neuromarketing, customer journey, entre otros. Estos enfoques no se limitan únicamente a vender mediante diversas estrategias, sino que colocan al cliente, en su total integridad, en el centro de la misión de la empresa. Cada término refleja el esfuerzo de la compañía por satisfacer y superar las expectativas del cliente, incidiendo en sus sentimientos, experiencias, emociones, aspectos visuales, hábitos, etc.

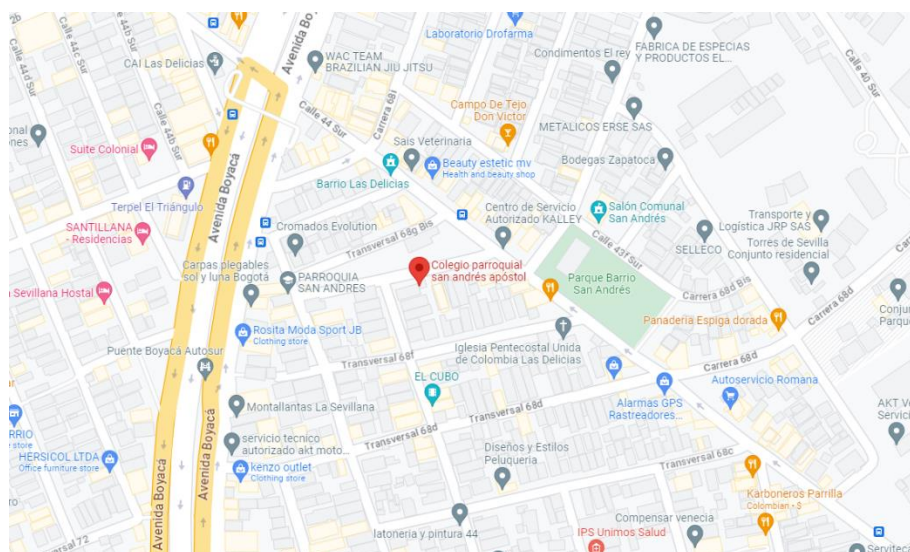
Por lo tanto, este proyecto tiene el objetivo de posicionar al CX como una herramienta fundamental para el cumplimiento efectivo de los requisitos de la ISO 21001 en lo que respecta a los clientes, especialmente en el Colegio San Andrés Apóstol. Se ha identificado que actualmente no existen mecanismos o instrumentos de medición de la satisfacción que permitan valorar el servicio prestado o que contribuyan, a través de las opiniones de los interesados, a su mejora. Además, se observa una falta de estrategias contemporáneas de fidelización de clientes y de metodologías asociadas al CX, situando al colegio en una posición de desventaja competitiva frente a otras instituciones y sumergiéndolo en un vórtice atemporal en lo relacionado con la experiencia del cliente.

1. Contexto de la organización

1.1 Ubicación y reseña histórica

Desde sus inicios la institución ha tenido la misma ubicación pues colinda con el templo, el cual es solo unos años más antiguo que la institución educativa. A continuación, se indica la ubicación y una breve descripción de la historia:

Figura 1. Ubicación del colegio san Andrés Apóstol en la ciudad de Bogotá



Nota. Tomado de Google Maps, 2019.

El Colegio San Andrés Apóstol fue fundado en 1961, respondiendo al deseo de la comunidad de contar con una institución educativa confesional católica. Desde sus inicios, el colegio operó en dos jornadas y adoptó un enfoque mixto como parte de su estrategia competitiva. Hace quince años, con el propósito de otorgar mayor prominencia a sus símbolos institucionales, se tomó la decisión de actualizar el escudo. Esta renovación incluyó la incorporación de los colores insignia del colegio y la modernización de la figura clásica por un diseño más sobrio, destacando la cruz del apóstol San Andrés emergiendo detrás del estandarte.

En el centro del escudo se sitúa la figura del apóstol San Agustín, y en la parte superior, el nombre del colegio es claramente visible.

El escudo está dividido en cuatro cuadrantes: en el cuadrante superior derecho y en el inferior izquierdo se presentan alternadamente cuatro franjas horizontales con los colores del colegio. En el cuadrante superior izquierdo, se muestran cinco espigas que simbolizan los cinco panes, mientras que en el cuadrante inferior derecho aparece la figura de dos peces, haciendo referencia al pasaje bíblico de Juan 6, 18-15, en el que Andrés encuentra a un joven con cinco panes y dos peces, lo cual precede a la realización de un gran milagro.

Figura 2. *Escudo renovado del colegio san Andrés Apóstol*



Nota. Tomado de Colegio San Andrés Apóstol, 2019.

Figura 3. *Escudo FESA, repositorio institucional*



Nota. Tomado de Colegio San Andrés Apóstol, 2019.

El Colegio San Andrés Apóstol, ubicado en la localidad de Kennedy, en el barrio Las Delicias, ha jugado un papel fundamental en el proceso formativo de aproximadamente 400 estudiantes anualmente. Actualmente, el colegio cuenta con un equipo de 19 maestros, incluyendo 15 directores de grupo, además de un psicólogo, una secretaria y tres personas en servicios generales, bajo la dirección de una directora general y un rector. Los estudiantes tienen edades comprendidas entre los cuatro y los dieciséis años, mientras que las edades de los padres de familia varían entre los 20 y los 60 años. Por su parte, el personal docente, administrativo y de servicios generales tiene edades que oscilan entre los 22 y los 45 años.

Durante 45 años, el colegio operó con una infraestructura muy básica. Sin embargo, en 2015, el obispo de la diócesis de Fontibón tomó la decisión de crear una fundación educativa con el objetivo de unificar criterios y estandarizar los planes académicos, los manuales de convivencia y los manejos económicos entre los tres colegios de Fontibón y tres de Kennedy. Esta iniciativa dio origen a la FESA (Fundación educativa Santiago Apóstol), impulsada también

por la situación en Venezuela, donde las expropiaciones de bienes particulares eran frecuentes. Ante la posible llegada de gobiernos de izquierda a la región, se buscó crear estructuras que protegieran los bienes de la Iglesia.

Figura 4. *Antigua infraestructura del colegio (izquierda) vs remodelación (derecha)*



Nota. Exterior del colegio, tomado de Colegio San Andrés Apóstol, 2019.

Figura 5. Interior renovado del colegio san Andrés Apóstol



Nota. Interior del colegio, tomado de Colegio San Andrés Apóstol, 2019.

Respecto al entorno, cabe mencionar que las viviendas del sector comenzaron como proyectos de autoconstrucción organizados por el Inscredial. Sin embargo, áreas cercanas se desarrollaron inicialmente como asentamientos informales, los cuales, con el paso del tiempo, han sido legalizados y ahora cuentan con acceso a servicios públicos básicos. Con el tiempo, estas viviendas han experimentado mejoras significativas. Además, se ha observado que, en los últimos años, diversas constructoras han comprado varias propiedades en la zona para transformarlas en bodegas, ya sea para almacenamiento o como fábricas para la producción de distintos productos. El sector se caracteriza por la presencia de una amplia variedad de instituciones educativas, tanto formales como no formales, y tanto privadas como públicas, que contribuyen a la educación integral de la comunidad. Asimismo, existen institutos de educación superior y técnica de carácter privado.

1.2 Funciones Generales de la Institución

El modelo pedagógico del Colegio San Andrés Apóstol se fundamenta en tres ejes centrales: el constructivismo y el aprendizaje significativo, la formación integral, y el servicio a los demás.

El constructivismo educativo propone un paradigma donde el proceso de enseñanza se concibe como un proceso dinámico, participativo e interactivo, en el que el aprendizaje es una construcción personal llevada a cabo por el aprendiz (el "sujeto cognoscente"). Este enfoque se aplica en la pedagogía como un concepto didáctico orientado a la acción. Entre los principales exponentes del constructivismo se encuentran Jean Piaget y Lev Vygotski. Piaget se enfoca en la construcción del conocimiento a partir de la interacción con el entorno, mientras que Vygotski pone énfasis en cómo el entorno social facilita una reconstrucción interna del conocimiento. La instrucción basada en el aprendizaje emerge de la psicología conductual, destacando los mecanismos conductuales para estructurar la enseñanza.

Desde la perspectiva constructivista, el aprendizaje se puede facilitar, pero cada individuo reconstruye su experiencia de manera única, haciendo que el conocimiento sea personal y subjetivo, y, por tanto, no pueda medirse de manera estándar. Esto contrasta con el enfoque tradicional de instrucción del aprendizaje, que sugiere que la enseñanza y el conocimiento pueden ser programados, estableciendo de antemano los contenidos, métodos y objetivos.

Además, reconociendo nuestra naturaleza social y la necesidad de interacción para el desarrollo armónico, el modelo incorpora las teorías cognitivas y sociales del aprendizaje de Albert Bandura y Walter Mischel. Estos teóricos argumentan que el individuo, en sus aspectos

cognitivos, sociales y afectivos, no es meramente un producto del ambiente o de disposiciones internas, sino el resultado de una reconstrucción personal que se renueva constantemente a través de la interacción entre estos factores. Así, el conocimiento no replica fielmente la realidad, sino que es una reconstrucción personal. En este modelo, se considera a los estudiantes como portadores de conocimientos previos sobre los cuales construirán nuevos saberes. Los docentes guían a los estudiantes a partir de estos conocimientos previos hacia la construcción de nuevos aprendizajes significativos, posicionándolos como protagonistas de su propio proceso educativo.

1.2.1 Objetivos del Marco Pedagógico

El objetivo es cumplir con lo establecido en la Ley 115 de 1994 y el Decreto 1860 de 1994, mediante la definición, adecuación y organización del currículo y Plan de Estudios específicos para el Colegio San Andrés Apóstol. Este proceso cuenta con la aprobación del Consejo Directivo, con el apoyo del Consejo Académico, garantizando así que el currículo y Plan de Estudios propuesto para la institución se alinee con los requisitos legales vigentes que rigen a las entidades educativas y las directrices emitidas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN).

1.2.2 Adecuación y Organización del Currículo y Plan de Estudios en el Colegio san Andrés Apóstol

Con el respaldo de la estructura organizativa por áreas definida por el Consejo Académico, se ha llevado a cabo la revisión, análisis y discusión del currículo y plan de estudios del Colegio San Andrés Apóstol. Los responsables de dinamizar este proceso serán los jefes de

cada área, quienes se encargarán de mantener una revisión y ajuste constantes de los planes de área, siempre bajo la aprobación de la coordinación académica.

1.2.3 Proyectos Pedagógicos Transversales

La planeación, organización y ejecución de los proyectos pedagógicos trasversales en nuestra institución buscan dar cumplimiento a lo prescrito en las normas educativas vigentes, Ley 115 de 1994 y Decreto 1860 de 1994, se han planeado, organizado, ejecutado, controlado y evaluado, los siguientes proyectos pedagógicos, asignados a áreas específicas, tal como se indica:

- PRAE (educación ambiental)
- Educación sexual y valores.
- Educación para la Paz y la democracia.

1.2.4 Contexto del Sector

Los Colegios de la Fundación educativa Santiago Apóstol fundamentan sus principios y bases en la pedagogía de Jesús y en la misión evangelizadora, a la que se considera que todo educador es llamado. Este enfoque conlleva una serie de compromisos implícitos, entre los que se destacan la enseñanza impartida con amor, la búsqueda de armonía consigo mismo, con los demás y con el entorno. Estos compromisos se integran de manera transversal a la dimensión actitudinal y convivencial, a través de la cual se busca, mediante el proyecto de mediadores, encontrar alternativas pacíficas y reflexivas para la resolución de conflictos dentro de la comunidad educativa.

Es esencial, por tanto, retomar y poner en práctica las enseñanzas de Jesús como maestro, especialmente en cuanto a la cercanía con sus discípulos y seguidores. Jesús utilizaba un

lenguaje sencillo y ejemplos cotidianos para contrastar con la práctica, lo que facilitaba la construcción de conocimiento y el desarrollo de nuevas formas de afrontar las situaciones o problemáticas de la vida. De esta manera, la institución pone al estudiante en el centro de su acción educativa, ofreciéndole todas las herramientas necesarias para su desarrollo integral. Esto implica reconocer su papel activo en el entorno inmediato y fomentar la capacidad de plantear interrogantes que lleven a la generación de soluciones ante los desafíos sociales actuales.

1.2.5 Fundamentos del Proyecto Educativo Institucional

- a. Formación integral: consiste en el desarrollo armónico de las distintas dimensiones de la persona humana para su completa realización como individuo y como ser social. Las dimensiones que el Colegio San Andrés se ha propuesta desarrollar en sus estudiantes son las siguientes:
- b. Dimensión ética: posibilidad de tomar decisiones autónomas a la luz de principios y valores, teniendo en cuenta las consecuencias de sus acciones para asumirlas con responsabilidad.
- c. Dimensión espiritual: posibilidad de trascender para desarrollar la vida interior y comunicarse con Dios para darle un sentido completo a la propia vida y a sus relaciones interpersonales y sociales.
- d. Dimensión cognitiva: posibilidad de aprehender conceptualmente la realidad que le rodea formulando teorías e hipótesis sobre la misma, de manera que no sólo la pueda comprender, sino que, además interactúe con ella para transformarla.
- e. Dimensión afectiva: posibilidad de relacionarse consigo mismo(a) y con los demás, manifestando sus sentimientos, sus emociones y su sexualidad en su realización constructiva como ser social.

- f. Dimensión comunicativa: posibilidad de interpretar y comprender la información que recibe, y de interactuar con los demás expresándose adecuadamente y con sentido mediante distintas formas de lenguaje.
- g. Dimensión estética: posibilidad de apreciar la belleza y de producirla creativamente, desarrollando la sensibilidad y la imaginación a través del arte en sus distintas modalidades.
- h. Dimensión corporal: posibilidad de manifestarse constructivamente desde y con el propio cuerpo, a través del desarrollo físico y de la motricidad mediante la gimnasia y el deporte.
- i. Dimensión sociopolítica: posibilidad de desarrollar la sensibilidad social y de participar activamente en la construcción de la democracia y la convivencia pacífica.
- j. Dimensión ambiental: posibilidad de contribuir al cuidado y la preservación del medio ambiente, respetando la naturaleza y desarrollando responsablemente la creación.

2. Problema de investigación

2.1 Antecedentes

2.1.1 Customer Experience Strategy

En 1999, Pine y James argumentaron con convicción que el futuro éxito de las empresas no dependería exclusivamente de la calidad de sus productos, sino también de la experiencia que ofrecieran a sus clientes, marcando esta experiencia como parte de una nueva oferta económica. Esta visión no era completamente nueva, ya que, desde la década de los ochenta, autores como Gentile, Spiller y Noci (1982) y Holbrook y Hirschman (1982) ya habían señalado la importancia de no descuidar los aspectos emocionales del consumidor. Hacia finales de los noventa, la experiencia del cliente comenzó a ser vista como un pilar que agrega valor a la marca o empresa,

transformando el consumo en una experiencia integral que enfoca en el cliente, sus interacciones y la superación de sus expectativas a través de la co-creación, entre otros aspectos.

A pesar de ello, hasta la fecha no se ha establecido una estructura amplia de CX y es posible que nunca se haga debido al desarrollo independiente de las estrategias que comprenden la CX. No obstante, sin una investigación o propuesta metodológica concreta, diversas empresas y organizaciones han incorporado herramientas de CX como un componente crucial de su estrategia competitiva. Muchas compañías, conscientes de su importancia, han integrado la CX en sus estrategias de ventas. Ejemplos notables incluyen a Coca-Cola, que personalizó sus botellas con nombres, y a aerolíneas que enviaron regalos navideños a clientes preferenciales. Starbucks, por su parte, se ha centrado en optimizar los puntos de contacto con el cliente, desde el valet parking hasta la entrega del pedido, cuidando meticulosamente cada detalle para mejorar la experiencia del cliente.

La clave está en preguntarse constantemente qué espera el cliente en cada punto de contacto, evaluando sus experiencias a través de PQRS u otros canales de feedback, y luego ajustando los procesos basándose en esta retroalimentación. Según RodrigoXperience (2018), este enfoque permite identificar y corregir fallos, así como planificar y implementar estrategias de mejora. Hoy en día, la CX se ha convertido en un elemento indispensable para las empresas. Un informe reciente de Harvard Business Report y Salesforce en 2022 resaltó que para más del 58% de las empresas estadounidenses encuestadas, la atención al cliente es una prioridad, aunque existe una notable escasez de programas de formación en este ámbito. Interesantemente, en los últimos cinco años, más del 25% de las compañías han creado puestos ejecutivos dedicados exclusivamente a la experiencia del cliente, como el Chief Experience Officer (CXO) o Chief Customer Officer (CCO). La importancia de la CX como disciplina está en alza, y el "2020

Emerging Jobs report" la incluyó entre los empleos emergentes más relevantes, proyectando un crecimiento del 35% en la demanda de especialistas en este campo para 2025.

2.1.2 ISO 21001

Una de las principales inconformidades al implementar la norma ISO 9001 en las instituciones educativas residía en que muchos de sus requisitos no se ajustaban a las actividades propias del sector educativo. Esto se debe a que varios gremios, especialmente el educativo, rechazan de manera enfática la idea de ser considerados empresas. En respuesta a esta situación, la Organización Internacional de Normalización (ISO) dedicó varios años a desarrollar una norma específica para instituciones educativas. Entre los conceptos clave de esta norma especial se incluyen:

Figura 6. Aspectos educativos claves que se incorporaron en ISO 21001 que no poseía 90001



Nota. Tomado de Innovación ISO 21001, JCYL, 2018.

Un aspecto destacado es la adaptación del lenguaje a los profesionales del ámbito educativo, abarcando temas específicos como el plan de estudios, procesos de admisión y métodos de evaluación. Asimismo, la gestión del conocimiento juega un papel crucial,

enfaticando el intercambio de información entre docentes (respetando la propiedad intelectual) y los recursos y métodos de aprendizaje empleados. La norma promueve la participación activa de todas las partes interesadas, incluyendo un anexo informativo (Anexo D) que orienta sobre la comunicación efectiva entre ellas.

Respecto a la educación como pilar del desarrollo social, este concepto se integra transversalmente en la norma, destacando principios como la responsabilidad social, la accesibilidad y equidad, la conducta ética, y la seguridad y protección de datos. Esto busca asegurar que las instituciones ofrezcan oportunidades educativas a estudiantes con necesidades especiales, manteniendo la transparencia, el respeto y la equidad en los procesos de admisión y evaluación. Desde la adopción de la ISO 21001 en 2019 en Colombia, varias instituciones, muchas de las cuales ya poseían la certificación ISO 9001:2015, han obtenido esta certificación, aunque no se disponga de cifras consolidadas.

La norma centra su atención en los estudiantes, considerados el corazón de todas las instituciones educativas, sin importar el sector. Sin embargo, también valora a las partes interesadas que forman parte del entorno educativo, como padres de familia, el gobierno, empleados, proveedores externos, accionistas y exalumnos, entre otros (Cepeda, s.f.). En el caso del Colegio San Agustín, se reconoce la disponibilidad de material que facilitaría la implementación de la ISO 21001, destacando que recientemente completó su certificación con EFQM, la cual tuvo una vigencia de tres años. No obstante, a pesar de contar con elementos significativos, no se han identificado encuestas de satisfacción ni evidencias de un trabajo detallado en relación con el numeral 4 de la norma y su estructura de alto nivel.

2.2 Descripción del Problema

En enero del año (2023), el Colegio San Andrés experimentó un cambio de directivos debido a la renuncia inesperada de los anteriores encargados, lo que impidió realizar encuentros de transición adecuados. Pronto, la nueva administración comenzó a recibir numerosas quejas relacionadas con aspectos que una empresa debe atender en lo que respecta a sus clientes. Esto motivó a los nuevos líderes a investigar cómo se estaban cumpliendo estos requisitos. Aunque tras un análisis cuidadoso se identificaron algunos avances importantes, especialmente considerando que la institución había obtenido la certificación EFQM por tres años (2019 a 2022), se descubrió que no existían:

- a. Mecanismos para conocer la percepción del cliente ni su contexto.
- b. No existe documentación que dé a conocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, aunque hay una identificación de estas y la respectiva priorización.
- c. No se evidencia asignación ni gestión de recursos a parte de aquellos que son ofrecidos por la fundación propietaria del colegio.
- d. Caracterización clara de los procesos educativos y sus componentes.
- e. Deficiencia en métodos de comunicación, tanto materiales (necesidad de un sistema de comunicación con los salones, nuevos teléfonos, celulares, etc) como formales (estructura de las circulares, claridad a quién comunicar y qué asuntos en qué momento, etc), tanto Ad intra como Ad extra de la organización.
- f. No hay evaluación de proveedores.
- g. No existen encuestas de satisfacción ni otros mecanismos para conocer la opinión de los clientes.
- h. No existen mecanismos para evaluar los productos y servicios ofrecidos por el colegio.

- i. No hay mecanismos claros para el tratamiento de quejas y reclamos. Existen aquellos elaborados por la fundación propietaria del colegio, pero no al interior del colegio.

Frente a esta situación, los nuevos directivos optaron por abordar cada una de las deficiencias identificadas en relación con los requisitos del cliente. No obstante, para lograr una mayor implicación y satisfacción del cliente de forma más significativa, se planteó a la alta dirección la idea de integrar los requisitos del cliente de la ISO 21001 con enfoques derivados de la experiencia del cliente. La propuesta actual sugiere desarrollar una estrategia que incluya acciones concretas para atender algunos de los requisitos del cliente de manera que, además de cumplir con estos, el aporte de la CX amplifique su efectividad.

2.3 Formulación del Problema

¿Cómo formular una estrategia para la identificación, seguimiento y evaluación de la satisfacción de los usuarios en el colegio San Andrés Apóstol a partir de los lineamientos de la ISO 21001 y el enfoque de Customer experience?

3. Justificación

Durante mucho tiempo se consideró al cliente como un simple elemento de decisiones racionales; sin embargo, autores como Morris B, Holbrook y Elizabeth C Hirschman empiezan a proponer un acercamiento diferente al incluir la emoción como parte esencial al momento de tomar las decisiones de compras. Resultaba interesante pensar por qué escogen marcas, compran, pero no usan ciertos productos, usan ciertos colores en ciertos lugares, etc. Este nuevo enfoque iniciaría un nuevo concepto “Customer experience”. Desde este punto Pine y Gilmore (1999) empezarían a hablar de “experience economy” en donde la oferta económica no se centra solo en un producto sino en la experiencia que puede surgir alrededor del producto y que denominaron “progresión del valor económico”.

Autores como Schmitt, Lassalle, Britton, Shaw, Ivens, Farraresi, Carù, Cova, entre otros, han profundizado en la idea de que la experiencia del cliente debe siempre aportar valor agregado tanto para la marca como para el consumidor. Así, el enfoque de consumo evoluciona: se pasa de hablar de clientes a referirse a personas, analizando todas las interacciones que estas tienen con la compañía. El objetivo ya no es vender productos o experiencias, sino garantizar que los consumidores "vivan" todos los momentos de su relación con la marca de manera positiva, incluso cuando se comunican noticias negativas o limitaciones. Kotler y Keller destacan varios beneficios de este cambio de perspectiva, incluido el incremento del valor de la marca, un mejor entendimiento de los clientes, un aumento de la fidelidad y una reducción en los costos de adquisición. En este contexto, la integración de las lógicas de "Customer Experience" en los sistemas de gestión, y especialmente en la NTC 21001, se vuelve crucial. En el sector educativo, la idea de considerar a estudiantes y padres como clientes puede ser controvertida, pero ignorar

la importancia de una atención al cliente de calidad puede llevar a las instituciones a enfrentar crisis significativas.

Por lo tanto, esta investigación propone un plan estratégico que integra las nuevas lógicas de servicio al cliente con el sistema ISO 21001-2018, buscando mejorar y superar la satisfacción del cliente sin perder el enfoque educativo. Este enfoque no solo añade valor significativo sin generar mayores inconvenientes para la institución, sino que también potencia el sistema existente y ofrece una oportunidad para repensar y enfocarse más detenidamente en los aspectos de la atención al cliente.

4. Objetivo

Objetivo General

Formular una estrategia para la identificación, seguimiento y evaluación de la satisfacción de los usuarios en el colegio san Andrés Apóstol a partir de los lineamientos de la ISO 21001, asociados a la satisfacción del cliente y el enfoque de Customer experience.

Objetivo Específico

1. Realizar un diagnóstico a la institución objeto de estudio, para identificar el estado actual frente al cumplimiento de los requisitos de la ISO 21001, asociados con la satisfacción del cliente.
2. Identificar el aporte de los principios de Customer Experience (CX) a los requisitos de la NTC ISO 21001, asociados con el cliente y su satisfacción.
3. Estructurar la estrategia para la identificación y formulación del seguimiento del grado de satisfacción de la institución, tomando como fundamento el aporte de los principios de Customer Experience (CX) a los requisitos de la NTC ISO 21001, asociados con el cliente.
4. Validar la estrategia propuesta a través de la consulta a expertos.

5. Marco referencial

5.1 Marco Teórico

Una primera referencia fundamental para este proyecto es la norma ISO 21001 de 2018, la cual "especifica los requisitos para un sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE) cuando una organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para apoyar la adquisición y el desarrollo de competencias a través de enseñanza, aprendizaje o investigación;
- b) Aspirar a aumentar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios y el personal a través de la aplicación eficaz de su SGOE, incluidos los procesos para la mejora del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios” (NTC-ISO 21001:2019, p.1).

La norma ISO 21001:2018 proporciona a las instituciones educativas un marco para organizar todos sus procesos educativos de acuerdo con unos requisitos mínimos que facilitan la correcta prestación del servicio educativo. Este estándar considera beneficiarios o partes interesadas a grupos como los padres, la administración, los representantes y otras entidades educativas con las que se establezcan acuerdos de colaboración. En este contexto, resulta esencial para las instituciones educativas comunicar el grado de cumplimiento de todos los requisitos establecidos. La ISO 21001:2018 define un sistema de gestión específicamente orientado a que las instituciones educativas logren eficacia en sus operaciones. El modelo de gestión incluido en la norma implica la identificación de indicadores de gestión, los cuales son fundamentales para llevar a cabo la evaluación y análisis del desempeño y la eficacia de la

institución educativa (Editor, 2020, p.1). Entre los beneficios de su implementación se encuentran:

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

Por otra parte, como señala Parada Rodríguez (2023), la norma ISO 21001:2018 se fundamenta en once principios que guían la actuación de las organizaciones educativas. Estos principios, junto con el enfoque basado en procesos, contribuyen a hacer más eficiente la gestión de las instituciones sin descuidar el ciclo de mejora continua Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). Además, para desarrollar nuestro estudio, se examina también el modelo de Experiencia del Cliente propuesto por González de la Hoz (2005) en su libro "Experiencia del Cliente". Esta propuesta se organiza en torno a siete principios esenciales que son:

1. La excelencia solo se alcanza midiendo la efectividad de las propias acciones.
2. Es necesario cuidar las maneras de interactuar.

3. Dirigir cuidadosamente al cliente porque no se puede brindar todo cuanto desea.
4. Brindar experiencias que se perpetuarán en el tiempo.
5. No buscar soluciones imposibles que afecten mi compañía.
6. El cliente dirige la estrategia de la empresa.
7. Toda empresa es mi competencia (Omnicompetitividad).

Una segunda referencia esencial para el proyecto, es lo relacionado a CX (customer experience), aunque es necesario aclarar que varios autores lo abordan desde diversas ópticas y no existe un cuerpo teórico formalmente adoptado.

Entre los autores más importantes en el campo CX se encuentran:

1. Colin Shaw y Ryan Hamilton, los cuales abordan la CX desde la economía del comportamiento y la psicología del consumidor.
2. Jeanne Bliss, quien considera a los clientes activos y propone construir rutas de escucha, de innovación y de confianza.
3. Adela Revella, quien pone en el centro de la estrategia el conocimiento del cliente con el fin de generar arquetipos del consumidor.
4. Bill Price y David Jaffe quienes proponen encontrar los errores cometidos y desde allí procurar eliminar el servicio al cliente, que no es necesario sino hay errores.
5. Theodore Kinni, quien propone buscar siempre exceder las expectativas del cliente y no solo centrarse en la satisfacción.
6. Fred Reichheld y Rob Markey, quienes proponen la CX como disciplina que a corto y largo plazo genera grandes beneficios a la compañía.

7. Matthew Dixon, Nick Toman y Rick Delisi, quienes se centran en la simplificación de los procesos para generar satisfacción.
8. Shep Hyken, el cual propone enfatizar en la diferenciación del producto y hacer sentir a los clientes el ser parte de un grupo selecto con ventajas reales.
9. Alan Pennington quien brinda un paso a paso construido desde los aciertos y fracasos de empresas reales.
10. Matt Watkinson, quien se centra en realizar conexiones entre la teoría y su aplicabilidad en el día a día.
11. Marcos González de la Hoz, el cual aborda el tema de CX desde varios pilares como la diferenciación de los servicios, gestión de las emociones del cliente, Customer journey, principios de CX, estrategias para conocer al cliente, innovación y experiencias competitivas, etc. El autor compila un tanto la propuesta de sus antecesores y las propuestas de otros autores.

5.2 Marco Conceptual

Revisar la historia de la humanidad siempre revela cómo los énfasis en distintos campos del conocimiento y la vida cambian con el tiempo. Las épocas han destacado desde la religión hasta el conocimiento empírico, desde el impulso del desarrollo industrial a cualquier costo hasta la primacía del respeto por el ambiente. En este contexto, las empresas también han evolucionado: de periodos donde lo esencial era el producto y su elaboración eficiente, a través de innovaciones en líneas de producción, implementación de cuadrillas y automatización de procesos, hasta llegar a la actualidad donde el bienestar de los trabajadores y la atención al cliente son fundamentales.

No se puede negar que, en años recientes, gestionar la experiencia que las empresas ofrecen al cliente se ha convertido en un gran reto. Factores como márgenes de ganancia reducidos, la necesidad de innovar y una competencia feroz coexisten con clientes cada vez más exigentes, que no dudan en expresar opiniones, buscar mejores precios y, a menudo, no se fidelizan con marcas o empresas. El uso de las TICs ha intensificado este fenómeno, exigiendo que los productos vayan acompañados de experiencias significativas. La digitalización es crucial, y algunas empresas reconocen que más del 98% de los contactos con los clientes se realizan a través de canales digitales, siendo el celular el medio para el 50% de estos.

La experiencia del cliente es, por tanto, un aspecto clave para cualquier compañía que aspire a ser competitiva, incluidas las instituciones educativas. Sin embargo, es importante proceder con cautela, ya que, a pesar de que las entidades educativas puedan tener estructuras empresariales debido a la jerarquía organizativa y a los procesos administrativos, sus objetivos son fundamentalmente diferentes. Afirmar que un colegio o institución educativa opera únicamente con fines de lucro sería simplificar excesivamente su propósito.

Por lo tanto, aunque en el análisis de la ISO 21001 y la CX se mencionan términos comunes en el ámbito empresarial, es crucial distinguir los matices entre un cliente empresarial y aquellos que buscan educación y formación. Para una empresa, un cliente es aquel individuo o entidad que adquiere sus bienes y servicios. En cambio, en un contexto educativo, es preferible hablar de estudiantes o partes interesadas, ya que el término "cliente" puede percibirse como peyorativo y más adecuado para el sector comercial, aunque todos los grupos involucrados impactan y son impactados por los servicios educativos ofrecidos.

En el contexto empresarial y educativo, el término "estrategia" se utiliza para referirse a un conjunto de acciones planificadas que tienen como objetivo facilitar la toma de decisiones frente a situaciones específicas. Al hablar de la estrategia de Experiencia del Cliente (CX), se identifica que ésta incluye una gama de estrategias particulares emanadas de su metodología. Destacan entre estas: Customer journey (serie de interacciones que un cliente tiene con una marca un producto o negocio y les incita a tomar ciertas decisiones de compra), touch points (puntos de interacción entre los clientes y el negocio o compañía y que comportan cierta importancia), moments of true (momentos de interacción en los cuales una marca o producto genera una impresión especial a los clientes) y efecto wow (pequeños gestos o acciones, o detalles específicos que proporcionan al cliente exceder sus expectativas). Se concluye que, aunque muchos términos tienen una interpretación común en diversos ámbitos, son los matices específicos en algunos casos los que marcan la diferencia. Particularmente en el ámbito de CX, se encuentran términos con características distintivas que resaltan su singularidad y relevancia en la gestión de la experiencia del cliente.

5.3 Marco Normativo

El Colegio San Agustín, como institución educativa, se ajusta a las normativas y leyes dictadas por el Ministerio de Educación, las cuales protegen los derechos de jóvenes, niños, niñas y adolescentes. En términos de calidad, se adhiere a los estándares establecidos por la NTC 21001, específicamente diseñada para instituciones educativas. La organización y cumplimiento de estas directrices se estructuran de la siguiente manera:

Tabla 1. Normas ISO dentro de las cuales se enmarca la organización en este trabajo

Norma	Descripción	Fecha de ratificación
-------	-------------	-----------------------

ISO 210001:2018	Sistemas de gestión para organizaciones educativas	12/03/2018
ISO 9001:2015	Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.	23/09/2015

Nota. Elaboración propia.

En referencia a la normatividad colombiana se encuentra:

Tabla 2. Principales normas y decretos de la legislación colombiana aplicables a ambientes escolares

Tipo de norma	Requisito	Artículos aplicables	Partes interesadas	Obligación de cumplimiento
Constitucional	Normativo	Constitución política Artículo 68	Colegios Colombia	Toda institución educativa tendrá un manual de convivencia donde se definen derechos y obligaciones (art 68).
		Constitución política Artículo 44		Familia, sociedad y estado corresponsables en la formación ciudadana y promoción de la convivencia escolar.
		Constitución política Artículo 44		Principios que comprenden el debido proceso (Art 44)
Ministerial	Normativo	Ley 115 de 1994, art 73,87, 31,32,43,44,132	Colegios y grupos de interés institucionales	Propuesta educativa que parte de la autonomía y la participación (art 73 y 87).
				Formación ciudadana, ejercicio de los derechos humanos y salud sexual y reproductiva (art 73 y 87). Garantizar participación para la coordinación y armonización de acciones del comité

				de convivencia (31,32,43,44). Agotado el debido proceso y el alumno reincide se adopta la matrícula en observación (Art 132)
Ministerial	Normativo	Decreto 1860 del 3 de agosto de 1994 art 17	Colegios y grupos de interés institucionales	Construcción de manuales de convivencia para centros educativos como parte del PEI. Funciones del gobierno escolar. Otras instancias de participación democrática Conformación de comités.
Código infancia y adolescencia	Normativo	Ley 1098 de 2006	Colegios y grupos de interés institucionales	Desarrollo de los niños en un sano ambiente y sin ningún tipo de discriminación, reconociendo su dignidad y su igualdad. Derecho a la intimidad y confidencialidad de datos.
Ministerial	Normativo	Ley 1620 de 2013	Colegios y grupos de interés institucionales	Ruta de atención para convivencia escolar sea apropiada e implementada. Conformación de comité de convivencia escolar y funciones (Art 18) Conductas negativas, intencionales y metódicas (Art 02) (Bullying-ciberbullying)

Ministerial	Normativo	Decreto 1108	Colegios y grupos de interés institucionales	Detectar casos de tenencia y porte de estupefacientes con el fin de informar a la autoridad
Ministerial	Normativo	Decreto 2253 del 22 de diciembre de 1995	Colegios y grupos de interés institucionales	Clasificar y evaluar las instituciones para definir los costos educativos
Ministerial	Normativo	Resolución 14005 11 de octubre de 1989	Colegios y grupos de interés institucionales	Norma para devolución de costos educativos
Ministerial	Normativo	Directriz ministerial resolución 018959 del 7 de octubre de 2020	Colegios y grupos de interés institucionales	Retención de documentos en la institución en caso de no pago de pensiones
Ministerial	Normativo	Ley 1650 de 2013 art 1	Colegios y grupos de interés institucionales	Demostrar imposibilidad de pago en caso de no pago de matrícula
Ministerial	Normativo	Ley estatutaria 1581 de 2021	Colegios y grupos de interés institucionales	Derecho a la intimidad y confidencialidad de datos
Ministerial	Normativo	Decreto 1377 de 2013	Colegios y grupos de interés institucionales	Derecho a la intimidad y confidencialidad de datos
Ministerial	Normativo	Ley 1857 de 2017 Art 5A	Colegios y grupos de interés institucionales	Causas justas de inasistencia para escuelas de padres
Ministerial	Normativo	Ley 2025 julio 23 de 2020	Colegios y grupos de interés institucionales	Lineamientos para escuela para padres
Ministerial	Normativo	Ley 1146 de 2007 art 02	Colegios y grupos de interés institucionales	Violencia sexual contra niños, niñas y adolescentes
Ministerial	Normativo	Decreto 1290 de 2009	Colegios y grupos de interés institucionales	Propósitos de la evaluación

Ministerial	Normativo	Decreto 2247 de 1997	Colegios y grupos de interés institucionales	Evaluación para preescolar
Ministerial	Normativo	Decreto 1038 de 2015 Ley 1013 de 2006	Colegios y grupos de interés institucionales	Cívica y urbanidad como elementos transversales en el área de sociales

Nota. Adaptado de normas generales de la Educación Superior, Ministerio de Educación, s.f.

6. Metodología

6.1 Fases o Etapas del Proyecto de Investigación

Para lograr el objetivo general que consiste en “formular una estrategia para la identificación, seguimiento y evaluación de la satisfacción de los usuarios del colegio san Andrés Apóstol a partir de los lineamientos de la norma ISO 21001-2018 y el enfoque customer experience Strategy”. Se realizan las siguientes fases de acuerdo con los objetivos específicos:

a. *Fase 1:*

Para desarrollar esta fase, se elaborará una matriz diagnóstica que parte de los requisitos del cliente según la ISO 21001:2019. Estos requisitos serán evaluados por miembros del colegio objeto de estudio. A partir de esta evaluación, se determinará un porcentaje que refleja el nivel actual de cumplimiento de los requisitos evaluados.

b. *Fase 2:*

Para lograr este objetivo, se utilizará como referencia principal la propuesta de Marcos González de la Hoz en su libro "Experiencia del cliente" (2015). El proceso constará de varios pasos. En primer lugar, se identificarán los elementos esenciales de la CX en el texto de

González de la Hoz y se agruparán en temáticas similares. Luego, se creará un esquema que detallará y explicará cada una de estas temáticas (ver anexo D). Posteriormente, se elaborará una matriz en la que se listarán los requisitos del cliente en la primera columna y las principales temáticas de CX en la primera fila. A continuación, se describirá cómo cada una de estas temáticas de CX puede contribuir al cumplimiento de los requisitos del cliente. Este análisis permitirá identificar de qué manera la disciplina de CX puede mejorar y enriquecer la satisfacción y el cumplimiento de los requisitos del cliente en el contexto de la NTC ISO 21001.

c. Fase 3:

Una vez finalizada la matriz de aportes (ANEXO B), se procederá a buscar una herramienta de planificación existente que facilite la presentación de las intersecciones de la matriz o las estrategias identificadas a la organización.

d. Fase 4:

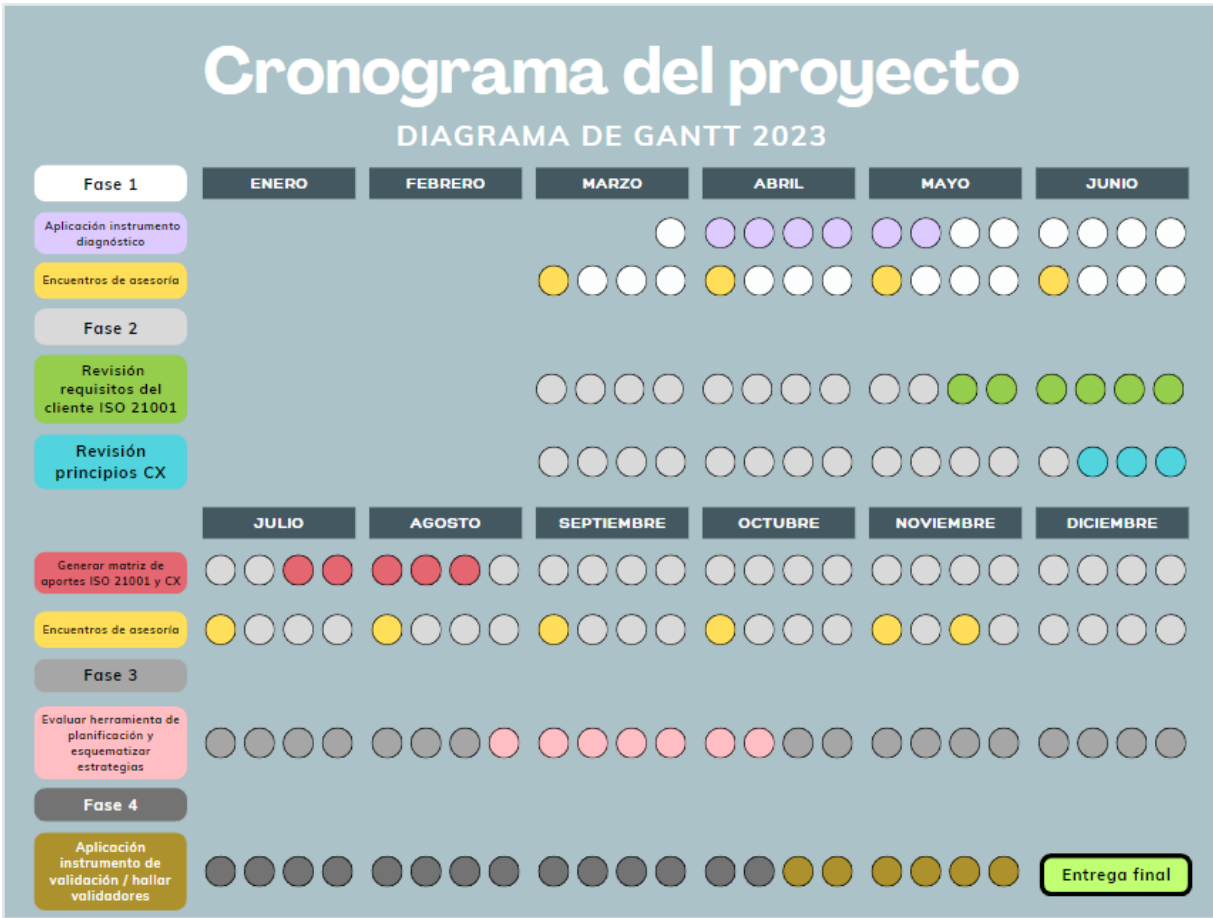
En esta etapa, se llevará a cabo una consulta a 13 expertos, todos ellos docentes con años de experiencia en enseñanza. Algunos de ellos desempeñan roles relacionados con la gestión de la calidad o trabajan en áreas administrativas, pero cuentan con experiencia en la atención a padres de familia.

6.2 Conformación del Equipo de Consultoría

El equipo de consultoría estará conformado por Johan Sebastián Díaz Fernández, quien se desempeña como rector del Colegio San Andrés Apóstol, y la directora Sandra Caicedo, quien apoyará los procesos de diagnóstico. Además, contarán con la supervisión y dirección del proyecto a cargo de la docente líder de gestión de mejoramiento, Ingrid Carolina Moreno, quien es miembro del grupo de investigación GEAMEC de la Universidad Santo Tomás.

6.3 Cronograma

Figura 7. Cronograma del proyecto con asociaciones por colores



Nota. Figura de elaboración propia

6.4 Instrumentos y Técnicas para la Recolección de la Información

A continuación, se indican los objetivos del trabajo, los instrumentos o técnicas utilizados para el desarrollo de estos y los resultados esperados

Tabla 3. Tabla de relación objetivo, técnica utilizada y resultado esperado

Objetivo	Instrumento o técnica para recolectar la información	Resultado esperado
----------	--	--------------------

1. Realizar un diagnóstico a la institución objeto de estudio, para identificar el estado actual frente al cumplimiento de los requisitos de la ISO 21001, asociados con la satisfacción del cliente.	Instrumento diagnóstico de la ISO 21001	Diagnóstico del grado de cumplimiento de los requisitos del cliente asociados a la ISO 21001.
2. Identificar el aporte de los principios de Customer Experience (CX) a los requisitos de la NTC ISO 21001, asociados con el cliente y su satisfacción.	Revisión documental de propuestas de CX.	Determinar grandes líneas temáticas de CX.
	Esquemas de principios determinados mediante la revisión documental.	Esquemas de las líneas temáticas con aspectos explicativos de cada una de las líneas temáticas de CX
	Matriz de aportes de cada uno de los principios de CX a los requisitos del cliente.	Matriz en la cual se visualice aquello que cada línea temática aporta a los requisitos del cliente.
3. Estructurar la estrategia para la identificación y formulación del seguimiento del grado de satisfacción de los usuarios de la institución tomando como fundamento el aporte de los principios de Customer Experience (CX) a los requisitos de la NTC ISO 21001, asociados con el cliente.	Matriz de elección de la herramienta mediante la cual se dan a conocer los aportes que CX realiza a los requisitos del cliente y criterios para su elección.	Escogencia de la herramienta a utilizar
		Diagramación de las estrategias generadas en la matriz de aportes, mediante la estrategia de las 7S.
4. Validar la estrategia de la propuesta y presentar el plan de intervención a la institución.	Instrumento de validación Metodologías estadísticas alfa de Cronbach y coeficiente de Hernández y Nieto.	Resultados de la validación de la estrategia. Mejoras sugeridas a la estrategia por parte de los expertos.

Nota. Elaboración propia.

7. Desarrollo del proyecto y resultados del proceso de consultoría

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de los objetivos específicos desarrollados:

7.1. Diagnóstico a la Institución Objeto de Estudio

Para cumplir con el primer objetivo, se llevó a cabo una exhaustiva revisión de los requisitos de la norma ISO 21001, centrándose en aquellos directamente relacionados con el cliente, lo que resultó en un total de 19 requisitos seleccionados. Posteriormente, se procedió a evaluar y justificar los resultados. A continuación, se presenta una muestra de la tabla de evaluación y su correspondiente justificación.

Tabla 4. Muestra de Tabla diagnóstica de los requisitos del cliente y justificación de los resultados

No.	Numeral	CUESTIONARIO	1	2	3	4	5	NS/NA	EVIDENCIA
1	4.1	La organización ha identificado su contexto externo e interno en los aspectos: político, económico, social, tecnológico, ambiental, legal, así como en los ámbitos local, nacional o internacional.	✓						No se encuentra evidencia de matrices tipo PESTEL u otro tipo de documentación donde se brinde información del contexto. Tampoco se evidencia la existencia de análisis de información de ámbitos locales, nacionales o internacionales.
		La organización comprende su contexto interno en los aspectos de: cultura organizacional, infraestructura, capacidades y desempeño organizacional.		✓					No se encuentra evidencia de matrices tipo PESTEL u otro tipo de documentación donde se brinde información del contexto. Tampoco se evidencia la existencia de análisis de información de ámbitos locales, nacionales o internacionales.
2	4.2	Se han determinado las partes interesadas del sistema de gestión de la calidad y se ha establecido su orden de importancia.		✓					Se encuentra evidencia de matrices de partes interesadas y su respectiva priorización pero cuenta con más de tres años de elaboración sin actualizaciones recientes.
		Se conocen las necesidades y expectativas de esas partes interesadas.	✓						No se evidencia algún tipo de herramienta mediante la cual a los clientes se indague sobre sus necesidades y expectativas.
3	5.1.2	Se comprenden y cumplen necesidades y expectativas de partes interesadas	✓						No se evidencia algún tipo de herramienta mediante la cual a los clientes se indague sobre sus necesidades y expectativas.

Por otra parte, y en cuanto a los resultados se obtuvieron los siguientes:

Tabla 5. Tabla de resultados desde los componentes estratégico, operativo y humano

CÓDIGO DE COLORES	
COMPONENTE ESTRATÉGICO	38%
COMPONENTE OPERATIVO	43%
COMPONENTE HUMANO	63%

Nota. Elaboración propia

Como se observa, en el componente estratégico se obtuvo un 38%. Esto indica que los aspectos relacionados con los objetivos que orientan las acciones hacia los clientes, las directrices estratégicas, la implicación de la alta dirección en la definición de estrategias, y la promoción de la participación de toda la organización en la consecución de los objetivos necesitan un mayor desarrollo y requieren acciones urgentes para mejorar el porcentaje de cumplimiento. Es esencial abordar de inmediato aspectos como el conocimiento del contexto externo e interno, así como las expectativas de las partes interesadas y su identificación.

En cuanto al componente operativo, se obtuvo un 43%. En este nivel, se implementan las tácticas derivadas del nivel estratégico. El hecho de que este porcentaje sea superior al estratégico sugiere que la institución está llevando a cabo acciones que no están explícitamente definidas por la alta dirección o que no están adecuadamente sistematizadas y documentadas. Sin embargo, se identifica un desafío en términos de evidencia, ya que algunas respuestas del diagnóstico se basan en el conocimiento del colegio sin contar con evidencia concreta. Esto se refleja en la columna de "Evidencia" del Anexo A.

Por último, el componente humano obtuvo un 63%. Esto indica que, aunque existe un nivel razonable de desarrollo en este aspecto, aún se requiere intervención oportuna. Este componente obtiene un mayor puntaje debido a que las personas son el núcleo central de cualquier institución educativa. Es necesario contar con personal calificado para la prestación de servicios, fomentar un ambiente escolar saludable, mejorar continuamente los medios y métodos de comunicación, entre otros aspectos importantes.

7.2. Aporte de los Principios de Customer Experience (CX) a los Requisitos de la NTC ISO

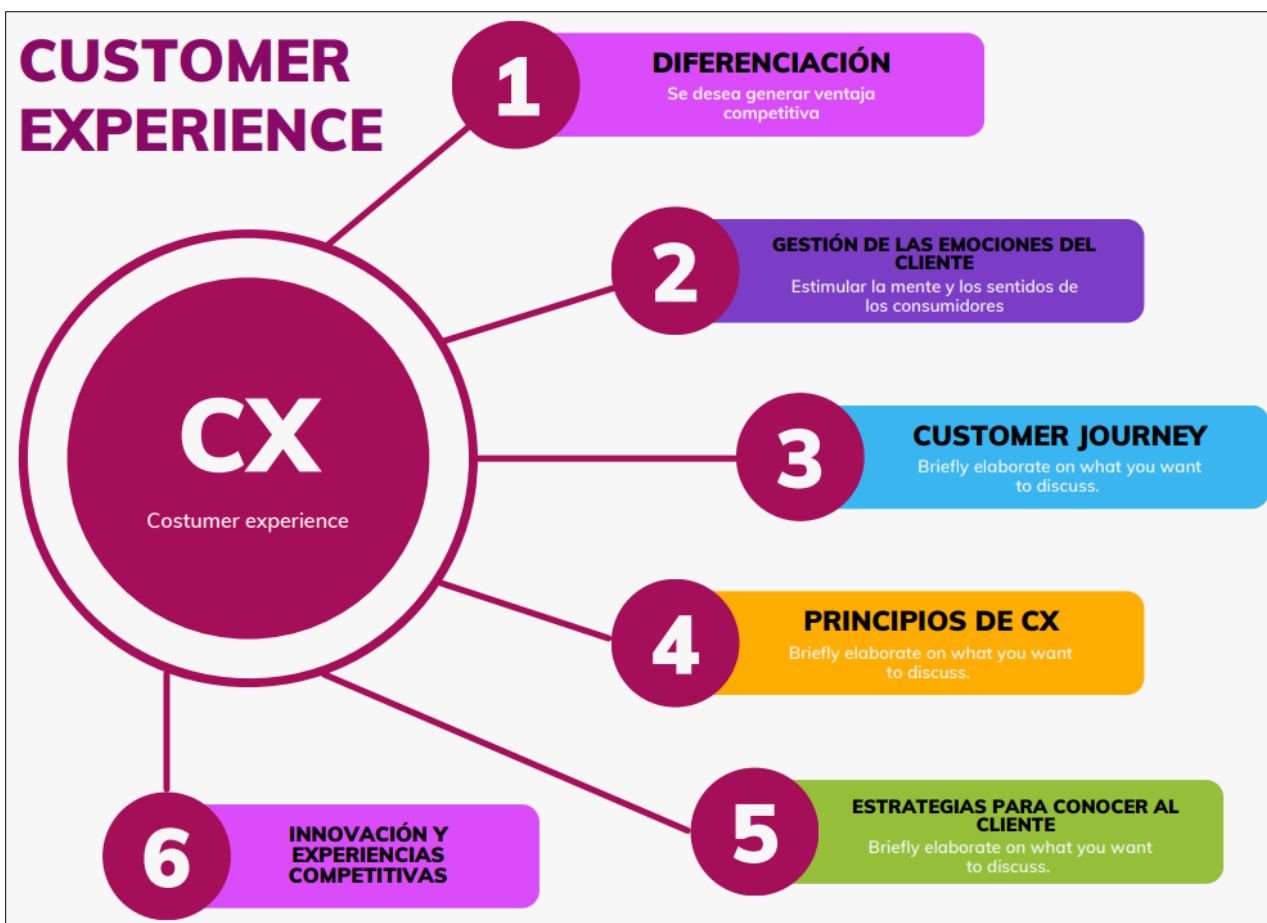
21001

Para la identificación del aporte a los principios de CX frente a los requisitos de la NTC ISO 9001, se desarrollaron los siguientes pasos:

- a. Se revisaron de nuevo los requisitos del cliente de ISO 21001 para verificar que todos hubieran sido incluidos en la matriz de aportes.
- b. Se abordó la propuesta de CX del autor Marcos González de la Hoz (2005) en su libro: *Experiencia del cliente*, hasta llegar a un número de seis principios de customer Experience. Cabe aclarar que otros autores también contribuyeron, aunque tangencialmente.

Algunos de ellos son: de Cerio (2019) con su texto “La experiencia de cliente en la era digital”, Douglas da Silva (2021) con su escrito “Historia del servicio al cliente: hábitos y tecnologías”, Victor Quijano Portilla (2017) con su texto “Servicio Al Cliente 2.0: Del Enfoque Reactivo Del Siglo XX, Al Proactivo Necesario en el XXI”; Gentile, Spiller, y Noci (2007) con su artículo “How to Sustain the Customer Experience” y algunos videos de Carlos Zepeda Chehaibar (2021) “Qué es la Experiencia del Cliente (CX)”. Los principios de CX son:

Figura 8. Temas centrales de CX desde la propuesta de González, 2005.



Nota. Elaboración propia.

En cada uno de estos lineamientos se hace la consulta en fuentes bibliográficas que permitieron conceptualizar sus aspectos principales y funcionamiento. Para mayor claridad se realizan unas listas en imágenes donde se enumeran y clarifican los aspectos esenciales de cada lineamiento.

Figura 9. Muestra del primero de seis principios de CX desde la propuesta de González, 2005.



Nota. Elaboración propia

Posteriormente, se realiza una matriz denominada de aportes en la cual se enuncia el numeral, se realiza una explicación de este y se nombran los aspectos esenciales (ver anexo B). También, se muestran cada uno de los seis aspectos de CX y se va examinando de qué manera algunos aspectos de estos lineamientos aportan a los requisitos del cliente; finalmente, se mencionan algunas herramientas que pueden contribuir para que la propuesta de CX ayude al desarrollo del requisito del cliente.

Figura 10. Muestra de la matriz de aportes donde se observan 2 de los 19 requisitos del cliente

MATRIZ DE APOORTE PARA LA NORMA 21001 Y CX					
NUMERAL	CUSTOMER EXPERIENCE: Objetivos: - Captación de nuevos clientes - vinculación de los clientes - fidelización de los clientes - Retención de los clientes - Recuperación de clientes perdidos				INSTRUMENTOS
	Customer journey	Princios de CX	Estrategias para conocer al cliente	Innovación y experiencias competitivas	
4.1-Comprensión de la organización y de su contexto	Determinar tipos de clientes mediante mapas etnográficos Estrategias de fidelización Conocimiento de los competidores	Los objetivos de CX deben ser: captación de nuevos clientes, vinculación de clientes, fidelización de los clientes, retención de los clientes, recuperación de los clientes perdidos. Conocer la competencia y superarla El cliente interno y externo dirige la estrategia de la empresa	Estudios etnográficos Cada grupo de usuarios tiene un customer journey diferente	Encontrar la diferencia con la competencia	Encuestas de satisfacción Pasar de conocer al cliente a entender al cliente Mapa etnográfico Benchmarking (precio, servicio, personalización, cercanía, etc) Encuestas de percepción
4.2-Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Experiencias como objetivo Lograr la satisfacción de necesidades de manera fácil y divertida Analizar al cliente: antes, durante y después de el contacto con la empresa	Hay que buscar nuevos caminos para llegar al cliente Encontrar el valor añadido Siempre se debe buscar mejorar la experiencia de los empleados		Innovación coocreativa con los clientes	Elaboración de customer journey analizado paso por paso para lograr innovación Revisión constante del customer journey Estrategias de segmentación de clientes Marketing relacional Determinar claramente los touch point Mapa de touch point Generar estrategias para mejorar la cultura organizacional: define el comportamiento, genera vinculación, motiva a los integrantes, etc

Nota. Elaboración propia

Por otra parte, en relación con los resultados más relevantes y la relación de los aportes de CX a los requisitos se encuentran los siguientes:

Tabla 6. Resultados más relevantes y relación con los aportes de CX correspondencia

Relación directa con CX	1	Diferenciación				
	2	Gestión de las emociones del cliente				
	3	Customer journey				
	4	Principios de CX				
	5	Estrategias para conocer al cliente				
	6	Innovación y experiencias competitivas				

Numeral	Relación directa con CX						Resultados más relevantes
	1	2	3	4	5	6	
4.1-Comprensión de la organización y de su contexto	X		X	X	X	X	Conocimiento de clientes mediante mapas etnográficos, construcción particularizada de customer journey, aplicación de estrategias de fidelización.

4.2-Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	X	X	X	X		X	Centralidad de los momentos de verdad, superación de expectativas, cartografías sociales, innovación cocreativa.
5.1.2-Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios	X		X	X	X		Marketing experiencial, personalización e hiperpersonalización
5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación							N/A
7.1.1.1 (7.1 Recurso; 7.1.1 Generalidades)	X	X		X		X	Inversiones como factor diferencial, estrategias de inversión.
7.1.1.2 Recursos proporcionados	X	X		X		X	
7.1.2.1 (7.1.2 Personas)	X	X	X		X		Apoyos externos como factor diferencial, involucrar al máximo las partes interesadas, costumer cocreation.
7.1.2.2 Recursos humanos para implementar SGC	X						Estrategias de priorización de recursos.
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos educativos	X	X					Comunicación de experiencias positivas, compensación de experiencias negativas. Creación de redes sociales
7.2.1 Generalidades (7.2 Competencia)	X			X			Mecanismos de reconocimiento y vinculación, touch point con clientes externos
7.2.2 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación							N/A
7.4.2 Propósitos de la comunicación (7.4 Comunicación)	X	X	X				Foros de discusión de estudiantes y padres de familia
7.4.3.1 (7.4.3 Acuerdos de comunicación)	X	X	X				
8.4.1 Generalidades (8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente)	X		X		X		Herramientas para examinar la experiencia del usuario. Etnografía, focus groups, talleres de cocreación, etc
8.4.3 Información para los proveedores externos			X	X	X		Generar formatos de aprobación de uso de

							imagen para redes sociales y uso institucional.
8.5.3 Propiedad perteneciente a las partes interesadas		X	X		X	X	Revisar drive y custodia de la información.
8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes			X				Uso de datos para personalizar experiencias.
9.1.2.1 Seguimiento de la satisfacción (9. Evaluación del desempeño; 9.1.2 Satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios)		X	X	X	X		Talleres de creación conjunta actualización de las estrategias de recolección de información.
9.1.2.2 Tratamiento de las quejas y apelaciones	X	X	X		X	X	Diversificar medios de presentación de PQRS, protocolos de tiempos de respuesta y formas de respuesta.

Nota. Elaboración propia

7.3 Estructuración de la Estrategia

7.3.1 Elección de la Herramienta

Para el cumplimiento del tercer objetivo se realiza una revisión de trece herramientas de planificación estratégica (ver anexo E) y con base en cinco criterios (que corresponden a los pasos de desarrollo estratégico que usualmente se presentan en un proyecto) se escoge aquella que permite una mejor presentación de los aportes de CX a los requisitos del cliente, como se muestra a continuación:

Figura 11. Imagen de la tabla de selección de la herramienta de planificación estratégica que se selecciona para presentar los aportes de CX a los requisitos del cliente de ISO a la institución.

Número	Herramienta de planificación estratégica	Pasos para la planificación estratégica				
		1. Misión, visión, valores	2. Formulación de la estrategia	3. Descripción de la estrategia	4. Estrategia en cascada	5. Ejecución de la estrategia
1	Cuadro de mando integral	+	++	+++	+++	+++
2	OKR		+	+	++	++
3	Hoshin Kanri	+	++	++	++	+
4	MBO		+	+	++	++
5	Tres horizontes	+	++	+		
6	FODA +E		+++	+		
7	VRIO		+++	+		
8	7-S	+	+++	+		
9	PESTEL		+++	+		
10	Análisis de brechas		++	++		
11	Análisis de Pareto		++			
12	Análisis de limitaciones		++			
13	Marcos de priorización		++			

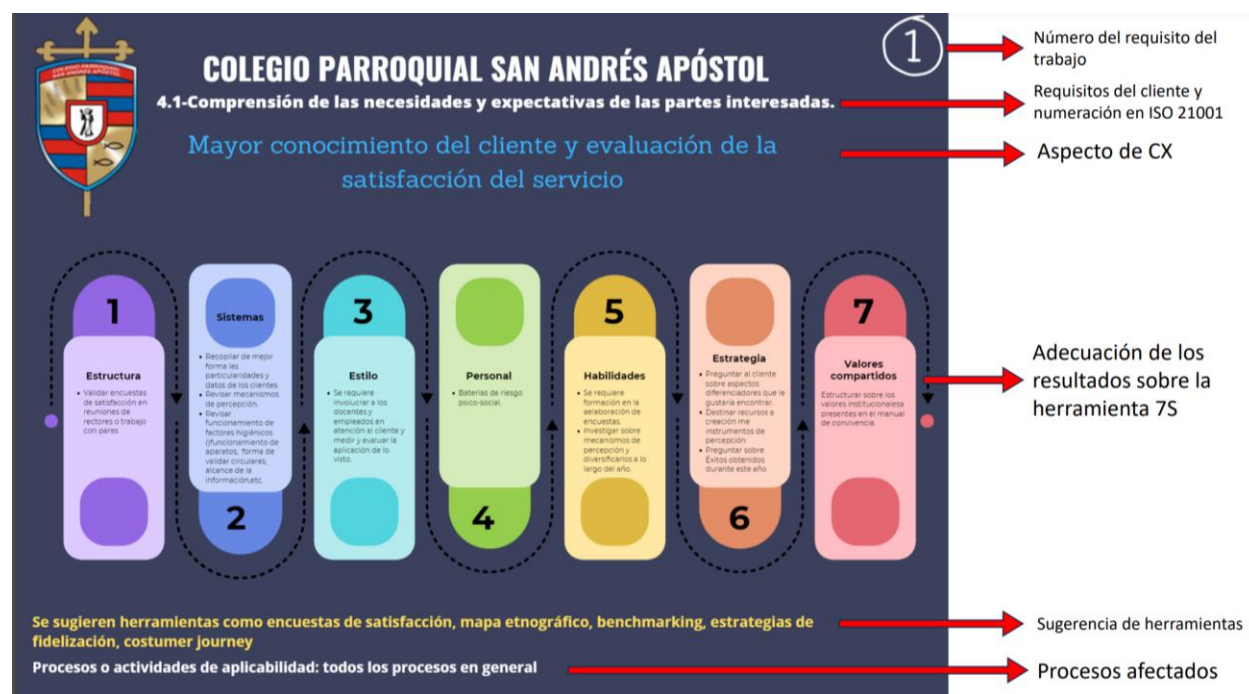
Nota. Tomado de BSC Designer 2020.

Por lo tanto, se ha determinado que, aunque todos los marcos aportan valor al proceso de generación de estrategias y ofrecen diversas perspectivas a la organización, se debe enfocar la atención en aquellos que obtuvieron las puntuaciones más altas según el criterio número dos. Es importante destacar que en el anexo E se llevó a cabo una evaluación básica de cada una de las herramientas, lo que resultó en la puntuación reflejada en la tabla. En consecuencia, dado que el objetivo principal de este trabajo es formular una estrategia basada en las evaluaciones realizadas, se ha seleccionado un conjunto de cuatro herramientas que facilitarán la generación de la estrategia. De estas cuatro, se ha elegido la herramienta número ocho, "7S", debido a que obtuvo la calificación más alta en la valoración general. Por lo tanto, se utilizará esta metodología para llevar a cabo la formulación de la estrategia (Anexo C).

7.3.2 Graficación de la Matriz de Aportes

Posteriormente, sobre la estrategia de las "7S" se grafican los aportes de CX a los requisitos del cliente. La gráfica utilizada es la siguiente:

Figura 12. Explicación de la imagen de la metodología de las “7S” donde se mencionan los aportes de CX a los requisitos del cliente.



Nota. Elaboración propia

Posteriormente se desarrolla esta gráfica con cada uno de los 19 requisitos del cliente.

(ver anexo F).

7.3.3 Adaptación de la matriz de aportes a la estrategia 7S

En este punto se realizan 19 gráficas y en cada una de ellas se adapta lo contenido en la matriz de aportes a la lógica de la herramienta de las 7S. Por ejemplo:

Figura 13. Gráfica 1 correspondiente al requisito del cliente del numeral 9.1.2.2 en la cual 5 de los 6 requisitos del cliente aportaron (ver tabla 7)



Nota. Elaboración propia

Como se observa en la gráfica, el objetivo es el cumplimiento del requisito del numeral 9.1.2.2 relacionado con el tratamiento de quejas y apelaciones, pero permeado con el objetivo de CX que es la plena satisfacción del cliente. Esta gráfica está especialmente alimentada con el análisis que proviene de la matriz de aportes en su ítem número 19 (ver Anexo B). En este ejemplo se propone a la compañía desde los numerales sucesivos el realizar el siguiente paso a paso para mejorar la atención en lo que respecta a quejas y apelaciones en el colegio San Andrés (el color de la estrategia de las 7S se relaciona con la gráfica):

1. **Estructura:** dar a conocer los emails de los directivos, los medios de atención de la fundación educativa, la posibilidad de comunicación mediante enlace de las redes sociales, etc e informar los horarios de atención de directivos y docentes.
2. **Sistemas:** Diversificar las estrategias para recibir PQRS desde el departamento de sistemas.
3. **Estilo:** Realizar un estricto seguimiento (puede ser mediante llamadas o emails u otras) de las quejas o apelaciones que se han presentado.
4. **Personal:** Es necesario mejorar el proceso de formación del personal implicado en la atención a los clientes.
5. **Habilidades:** escuchar al personal de mayor experiencia y conocer sus estrategias para resolver conflictos con los padres de familia u otra parte interesada.
6. **Estrategia:** se pueden organizar reuniones por cursos, tanto con los padres de familia como con los estudiantes para escuchar su opinión, sugerencias o reclamos del quehacer institucional.
7. **Valores compartidos:** para este ejercicio es necesaria la escucha y un alto sentido de autocritica.

De esta manera se ha procedido con todos y cada uno de los requisitos del cliente desde la matriz de aportes.

7.4. Validación de Expertos

Para el cumplimiento del cuarto objetivo desarrolla un instrumento de validación sobre tres criterios de evaluación: la claridad, la pertinencia y la aplicabilidad. A continuación, se determinan los perfiles de los validadores (docentes, con años de experiencia en enseñanza. algunos encargados de los procesos de calidad o en áreas administrativas, pero con experiencia

en atención a padres de familia), se contactan treinta y cuatro de ellos y se envían los anexos y un video donde se explican las fases del trabajo realizado y los objetivos. Se reciben trece respuestas, las cuales se consideran suficientes para la validación del trabajo. Después se consolidan los resultados en un cuadro de “consolidado de evaluación”.

Tabla 7. *Muestra de la tabla de consolidado de evaluación*

Asociados a la CLARIDAD de la Metodología		Promedio
1	El procedimiento de generación de aportes de CX (customer experience) a los requisitos del cliente de ISO 21001 en el trabajo es claro y comprensible.	4,85
2	Los aportes de CX (customer experience) a los requisitos del cliente de ISO 21001 en el trabajo son claro y comprensible.	4,85
3	La elección de los requisitos del cliente es claros y comprensibles.	4,62
4	La elección de los referentes de CX son claros y comprensibles.	4,46
5	Las herramientas propuestas para indicar los aportes de CX a los requisitos del cliente de ISO 210001 son claros y comprensibles.	4,69

Nota. Elaboración propia

A continuación, se aplican dos métodos estadísticos para el análisis de los resultados: el coeficiente de Alfa de Cronbach y la validez Hernández Nieto. En el instrumento Alfa Cronbach, se obtuvo un resultado de 0,911407 que según la escala presenta una consistencia interna excelente y procede su aplicación.

Figura 14. Muestra de resultados de la metodología Alfa Cronbach

Alfa de Cronbach		
K:	16	El número de ítems
$\sum S_i^2$:	4,9230769	Sumatoria de las Varianzas
S_T^2 :	33,822485	La Varianza de la suma de
α :	0,91141	Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Rangos del Alfa de Cronbach	
Alfa de Cronbach	Consistencia Interna
$\alpha \geq 0,9$	Excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	Buena
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	Aceptable
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Cuestionable
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

Nota. Tomado de fórmula índice Alfa de Cronbach.

En lo referente a la validez Hernández se obtuvo un 0,938 en el criterio de claridad, lo cual lo ubica en una validez y concordancia excelentes; el criterio de pertinencia obtuvo un 0,945 que también lo ubica en una validez y concordancia excelente y el criterio de aplicabilidad obtuvo 0,887 que lo ubica en una validez y concordancia buena.

Figura 15. Muestra de los resultados de la metodología Hernández – Nieto

1. Criterio de claridad	0,938	INTERPRETACIÓN	
2. Criterio de pertinencia	0,945	Menor 0.60	Validez y concordancia <i>inaceptable</i>
3. Criterio de Aplicabilidad	0,887	Igual o > 0.60 o igual 0.70	Validez y concordancia <i>deficiente</i>
		Mayor 0.71 y < o igual 0.80	Validez y concordancia <i>aceptable</i>
		Mayor 0.80 y < o igual 0.90	Validez y concordancia <i>buena</i>
		Mayor 0.90	Validez y concordancia <i>excelente</i>

Nota. Tomado de fórmula índice Hernández.

Por otra parte, con respecto a las observaciones, sugerencias y comentarios (ver Anexo G, hoja 6) se obtienen 16, aunque solo 6 de ellas resultan relevantes para la estrategia. A cada una de estas se realiza un plan de acción, como se observa a continuación:

Tabla 8. *Comentarios y planes de acción propuestos*

Observación o sugerencias por parte de los expertos	Plan de acción
Es importante tener en cuenta el seguimiento a largo plazo, dado que la satisfacción de los usuarios puede cambiar con el tiempo, planificando un seguimiento para evaluar el impacto de las estrategias implementadas.	Revisiones anuales de los instrumentos Generar objetivos y sus indicadores a partir de las estrategias para lograr seguimiento.
Es importante verificar si los usuarios están adecuadamente capacitados y si tienen la competencia necesaria para utilizar el instrumento de forma efectiva.	Capacitar a los encargados para llegar a la aplicación de las herramientas propuestas.
Los instrumentos utilizados para presentar la propuesta son pertinentes, claros, detallados y muy estructurados, dando una visión de la posible aplicabilidad de esta en una institución educativa, para obtener buenos resultados logrando la satisfacción del cliente. Sin embargo, se puede explicar brevemente en qué consiste cada instrumento para que la compañía pueda implementarlo con mayor facilidad.	Explicación de los instrumentos y estrategias mencionadas
Es importante llevar un seguimiento detallado de las encuestas de satisfacción de los clientes. La cartografía social es un método que permite realizar un mapeo de las necesidades de la comunidad educativa, en nuestro caso. Por lo tanto, en imprescindible la interacción personal con los clientes, ya que las encuestas físicas no reflejan aportes claros y no justifican adecuadamente las inquietudes, inconformidades, sugerencias, entre otras, con el fin de potenciar la diferenciación competitiva como colegios católicos (educación fundamentada en los valores y la espiritualidad).	Realizar seguimiento de encuestas o cambio de esta metodología de percepción Aplicación de otras herramientas como la cartografía social
Considero pertinente de manera específica tener en cuenta las necesidades y expectativas de la familia, las cuales influyen directamente en las de los estudiantes. Por otra parte, generar estrategias que favorezcan la continuidad de los estudiantes en la institución para lograr impacto a largo plazo, por último, unido al liderazgo considero valioso el trabajo en equipo eficaz para hacer realidad el alcance de las metas propuestas	Promover el trabajo en equipo para el desarrollo de las estrategias

Observo en una de las herramientas de medición: la motivación de los integrantes es clave seguir realizando seguimiento en este aspecto, aclarando que son ellos los que ejecutan el sistema y por ende hacen el seguimiento al mismo. Se evidencia el seguir fortaleciendo el tema de inversión, especialmente en lo relacionado a la inclusión, ya que, en este momento, más que un requisito, se convierte en una herramienta de sostenibilidad. En el resultado final, considero en el esquema de las 7S "personal" estaría en verde, siendo esto la base todo Sistema de Gestión. Importantísimo, realizar el servicio posventa. ¿Por qué cambian de colegio? Seguir midiendo en cada fase, si se han cumplido las expectativas que lleven a identificar cuáles son esos momentos que tiene el cliente más allá del desempeño del servicio al cliente. Seguir trabajando en la fidelización del cliente para mantenerlos lo más satisfechos posibles. Los principios CX "conocer las emociones de los clientes, cumplimiento de expectativas y comportamientos", no en todas las herramientas se tiene en cuenta.

Enfatizar el tema de la inclusión
Incluir en las estrategias por qué cambian de colegio
Tratar de aplicar todos los aspectos de CX en todos los requisitos del cliente

Nota. Elaboración propia

Posteriormente, a partir de los planes de acción se seleccionan en qué parte de la estrategia pueden ser incluidos, como se muestra a continuación:

Tabla 9. Incorporación de los planes de acción a la estrategia

Plan de acción	¿En dónde se incorpora en la estrategia?	Numeral de las 7s dónde incorpora
1. Revisiones anuales de los instrumentos	4.2-Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Sistemas
2. Generar objetivos y sus indicadores a partir de las estrategias para lograr seguimiento.	Todos los requisitos	Sugerencia de herramientas
3. Capacitar a los encargados para llegar a la aplicación de las herramientas propuestas.	7.1.2.1 (7.1.2 Personas)	Personal

4. Explicación de los instrumentos y estrategias mencionadas	7.1.2.1 (7.1.2 Personas)	Habilidades
5. Realizar seguimiento de encuestas o cambio de esta metodología de percepción	4.2-Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Estrategia
6. Aplicación de otras herramientas como la cartografía social	4.2-Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Sugerencia de herramientas
7. Promover el trabajo en equipo para el desarrollo de las estrategias	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos educativos	Valores compartidos.
8. Enfatizar el tema de la inclusión	5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación	N/A
9. Incluir en las estrategias por qué cambian de colegio	4.2-Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Estrategia
10. Tratar de aplicar todos los aspectos de CX en todos los requisitos del cliente	Todos los requisitos	N/A

Nota. Elaboración propia

Finalmente, se modifica el Anexo F “Estrategias CX a los requisitos del cliente de ISO 21001 mediante 7S” para incorporar los nuevos planes de acción, creando así el Anexo J “Estrategias CX a los requisitos del cliente de ISO 21001 mediante 7S con incorporación de planes de acción”.

8. Conclusiones

Como parte de las conclusiones más relevantes derivadas del desarrollo de la investigación, se han identificado 19 requisitos de la norma ISO 21001 que guardan una relación directa con estudiantes, padres de familia, proveedores y población de inclusión. En lo que respecta al Customer Experience (CX), aunque no se ha establecido un desarrollo sistemático perfectamente definido o una propuesta completamente desarrollada, cada uno de los componentes de esta disciplina estratégica ha experimentado avances significativos de manera individual. Es posible encontrar numerosas propuestas relacionadas con el desarrollo del customer journey o planes de implementación de los touch points, entre otros aspectos.

Por otro lado, en cuanto al diagnóstico realizado, se ha evidenciado que, a pesar de que la institución presenta cierto grado de cumplimiento con respecto a los requisitos del cliente, resulta evidente que se requieren esfuerzos adicionales y significativos para aumentar el porcentaje de satisfacción, especialmente en los componentes estratégico (38%) y operativo (43%), sin dejar de considerar el componente humano que apenas alcanza el 63%. No obstante, se ha demostrado que las prácticas propuestas por la disciplina CX pueden aportar de manera particular y original al cumplimiento de los requisitos mencionados de la norma ISO 21001, como se refleja en la matriz de aportes de CX a los requisitos de ISO 21001.

Además, la estrategia cruzada de las estrategias plasmadas en la matriz de aportes se ha estructurado mediante la metodología de las 7S, lo que permitirá a la organización una ejecución más clara de las estrategias. Se destaca también la identificación de qué procesos se verán afectados y la indicación de qué herramientas utilizar para lograr cada objetivo, lo cual añade un

importante valor agregado al proceso. Finalmente, la validación realizada a través del panel de expertos arrojó los siguientes resultados: el coeficiente Alfa de Cronbach fue de 0.91, ubicándolo en la categoría de excelente; el coeficiente de Hernández Nieto reveló una calificación de 0.93 en claridad (excelente), 0.94 en pertinencia (excelente) y 0.88 en aplicabilidad (bueno).

El Alfa de Cronbach 0,91 ubicándolo en el rango de excelente; el coeficiente Hernández Nieto en cuanto a claridad 0,93 situándolo en el rango de excelente, en cuanto a pertinencia 0,94 ubicándolo en el rango de excelencia y en cuanto a aplicabilidad 0,88 situándolo en el rango de bueno.

9. Recomendaciones

Se recomienda a la institución llevar a cabo la implementación de la estrategia abordando cada objetivo de manera gradual y con la asistencia de expertos en el tema, ya que la aplicabilidad de la estrategia requiere un conocimiento especializado, como señalaron algunos validadores. Asimismo, se sugiere a otros investigadores tener en cuenta que la disciplina de la Experiencia del Cliente (CX) todavía se encuentra en proceso de desarrollo, lo que significa que encontrarán una amplia variedad de teorías relacionadas con las herramientas utilizadas y relativamente pocas enfocadas en el fenómeno disciplinario en sí.

También se recomienda a las instituciones educativas considerar la posibilidad de incorporar en su currículo académico, o como una opción, el estudio de estrategias de CX. Esto se debe a que, como auditores, tener conocimientos en CX puede proporcionar aportes significativos a las empresas que se auditen y asesoren. El conocimiento sobre CX puede ser un diferenciador importante para los auditores en su desempeño profesional.

Finalmente, con respecto a la materialización del proyecto se propone a la institución revisar el anexo J en el cual aparece la propuesta mediante la estrategia de las 7S. Es decir, si el colegio desea comprender mejor la necesidades y expectativas de las partes interesadas e incrementar su conocimiento del cliente se hace necesario (ver Anexo J):

- Revisar las encuestas de satisfacción de los clientes (estructura)
- Generar estrategias para recopilar mejor los datos de los clientes (sistemas)
- Involucrar a los docentes y empleados y evaluar las capacitaciones (Estilo)
- Aplicar baterías de riesgo psico-social (Personal)
- Generar espacios de formación para elaboración de herramientas de percepción (Habilidades)
- Destinar recursos para la generación de instrumentos de percepción y aplicarlos a lo largo del año (Habilidades)
- Preguntar a los clientes sobre aspectos que le gustaría encontrar en la institución (Habilidades)

Por otra parte, se invita a la organización a revisar las herramientas sugeridas en cada uno de los esquemas del anexo J.

Igualmente, se sugiere a los directivos y profesorado el realizar la priorización de los requisitos de los clientes y sus respectivas estrategias (ver Anexo J) con el fin de responder a las necesidades inmediatas de la institución. Lo cual también implica el determinar tiempos y recursos, los cuales están unidos intrínsecamente a los cronogramas institucionales.

Referencias

Alcaide, J. C., Díez, M., y Almorza, C. (2019). *Customer Experience*. Alpha Editorial.

Arias, E. R. (s.f.). *Investigación cualitativa*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-cualitativa.html>

Asociación DEC. (2019). *¿Qué es el Customer Experience?* <https://asociaciondec.org/blog-dec/que-es-el-customer-experience/38130/>

BSC Designer. (2020). *Lección 3—Formulación de estrategias—Curso Gratuito de Planificación Estratégica*. <https://www.youtube.com/watch?v=wssDyGrPgUo>

BSC Designer. (2020). *Lección 4—Descripción de la estrategia—Curso gratuito de planificación estratégica*. <https://www.youtube.com/watch?v=afjQV5MAUds>

Casanova, L. (2020). *¿Cómo nace el concepto de Customer Experience?* *SHOW CX*. <https://showcx.com/como-nace-el-concepto-de-customer-experience/>

Cepeda, J. (s.f.). *La implementación de la gtc iso 21001:2019 en las instituciones educativas*. [extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39213/CepedaTrivin%CC%83oJaquelin2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39213/CepedaTrivin%CC%83oJaquelin2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Colegio San AndrésApóstol. (2023). *La Fe Ilumina la Academia proyecto educativo institucional*. <https://docplayer.es/3308417-Colegio--san-Agustin-apostol-la-fe-ilumina-la-academia-proyecto-educativo-institucional.html>

Colegio san Andrés Apóstol. (s.f.). *Antonio Nariño, Bogotá—Google Search*. <https://n9.cl/0lid8>

Editor R. (2020). ISO 21001:2018 para Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas.

Software ISO. <https://www.isotools.org/2020/06/12/puntos-clave-de-la-iso-210012018-para-el-sistema-de-gestion-para-organizaciones-educativas/>

Gestyo. (2021). *Historia de los Sistemas de Gestión (PARTE 1: Origen)*.

<https://www.youtube.com/watch?v=W3qzrMHmpmA>

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

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

Gonzalez de la Hoz, M. (s.f.). *Experiencia del cliente*. LIDeditorial.com.

Google Maps. (s.f.). *Google Maps*. <https://www.google.com/maps/@4.5977524,-74.1541596,15z?entry=ttu>

Google Maps. (s.f.). *Google Maps*.

<https://www.google.com/maps/place/parochial+school+san+andres/@4.5977257,-74.1464026,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x8e3f9edcd00a24e9:0xa596fecbfae31798!8m2!3d4.5977204!4d-74.1438277!16s%2Fg%2F1ptyzx4p4>

Hamui, A. (2013). Un acercamiento a los métodos mixtos de investigación en educación médica.

Investigación en Educación Médica, 2(8), 211-216. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72714-5](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72714-5)

ISOwin. (s.f.). Los requisitos de los clientes en la ISO 9001 2015.

<https://isowin.org/blog/requisitos-clientes-ISO-9001/>

ISOwin. (s.f.). Norma técnica colombiana. *NTC ISO 21001:2019 Organizaciones educativas*.

La Profe Esther (2017). *Metodología de la InvestigaciónCapítulo III [TESIS] Desde Tipo hasta*

Validez. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=xpUNXoEDWYE>

Martínez, J. (2016). *Guía para la aplicación de ISO 9001 2015*. Alpha Editorial.

Massarik. (2018). *Cómo hacer la metodología de una investigación. Primera parte: elementos*.

[Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=6RwYCEZgoM4>

Massarik. (2020). *Cómo hacer fácil un índice de figuras automático en word | nuestro ejemplo*.

[Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=ufLRDoWleHo>

Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (s.f). *Normas Generales de la Educación*

Superior. <https://www.mineduccion.gov.co/1621/w3-printer-184681.html>

Normas ISO. (s.f.). *Software ISO*. <https://www.isotools.us/normas/>

Orozco, R. (s.f.). *¿Cuáles son las 7S de Mckinsey y cómo implementarlas?*

<https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-7s-de-mckinsey-y-como-implementarlas>

Parada, J., Diaz, J., y Bernal, D. (2023). *Estructuración de la Norma ISO 21001:2019 para el*

Colegio San Juan de la Cruz Desde el Modelo de Excelencia Efqm: 2020.

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/49068>

Portilla, V. (2017). *Servicio al cliente 2. 0: del enfoque reactivo del Siglo XX, al proactivo*

necesario en el XXI. Independently Published.

Question Pro. (s.f). *Calculadora de tamaño de muestra*.

<https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

RodrigoXperience. (2018). Customer Journey Map de Starbucks.

<https://www.youtube.com/watch?v=x4huwKSOBbA>

Saavedra, Y., Ávila, E., y Mendívil, B. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: Ventajas y desventajas. *Revista En-contexto*, 8(12), Article 12.

<https://doi.org/10.53995/23463279.668>

Saavedra, Y., Ávila, E., y Mendívil, B. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: Ventajas y desventajas. *Revista En-contexto*, 8(12), Article 12.

<https://doi.org/10.53995/23463279.668>

Savkín, A. (s.f.). Comparación de Modelos y Marcos de Planificación Estratégica.

<https://bscdesigner.com/es/marcos-estrategicos.htm>

Suscriptor. (2020). ISO 21001:2018 para Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas.

Software ISO. <https://www.isotools.us/2020/06/12/puntos-clave-de-la-iso-210012018-para-el-sistema-de-gestion-para-organizaciones-educativas/>

Téllez B. (2017). *Caracterización san juan de la cruz*.

https://issuu.com/deisytellezburgos/docs/caracterizaci___n_san_juan_de_la_cru

Understanding_Customer_Experience. (2023). [https://idcexed.com/wp-](https://idcexed.com/wp-content/uploads/2021/01/Understanding_Customer_Experience.pdf)

[content/uploads/2021/01/Understanding_Customer_Experience.pdf](https://idcexed.com/wp-content/uploads/2021/01/Understanding_Customer_Experience.pdf)

Zendesk, M. (s.f.). *Historia del servicio al cliente: Del origen a la actualidad*.

<https://www.zendesk.com.mx/blog/historia-servicio-al-cliente/>

Zepeda, C. (2021). *Qué es la Experiencia del Cliente (CX)*. [Video]. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=4qzq0vEa_k4

Zerpa, K. (2022). *Figuras normas APA 7ma EDICIÓN*.

<https://www.youtube.com/watch?v=fY6FNZHpOq4>