

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gerencia de la Calidad e Innovación

Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015

Caso: Unidad Educativa Montebello

Marcelo David López Osorio

Tutora: Nalini Elizabeth Pérez Gaibor

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derechos de publicación

Yo, Marcelo David López Osorio, autor de la tesis titulada “Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Gerencia de la Calidad e Innovación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

15 de mayo de 2020

Firma: _____

Resumen

Esta investigación tuvo como tema central, proponer el modelo de gestión formal que le permita a la Unidad Educativa Particular Montebello, obtener un sistema de gestión de calidad a nivel de las mejores prácticas internacionales.

En este trabajo se manejó la norma guía para la calidad educativa ISO 21001:2018, que plantea la Organización Internacional de Normalización (ISO), la misma que, provee productos y servicios para establecimientos educativos que estén en capacidad de cumplir con los requisitos en pro de sus estudiantes y otros beneficiarios. Es la norma que la comunidad educativa estaba esperando, la cual se basa en la norma de calidad ISO 9001:2015

El objetivo primordial, es la propuesta de diseño de un sistema de gestión de la calidad educativa, que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015 para la Unidad Educativa Montebello, ubicada en el Valle de Los Chillos, provincia de Pichincha.

Para su análisis se aplicó un método cualitativo de investigación, donde se segmentó la organización para determinar cómo se encuentra, en este caso de estudio, se usó listas de verificación, el aporte de un grupo focal e informantes calificados generalmente dueños de los diferentes procesos, el resultado fue conseguir el diseño de un sistema de gestión de la calidad educativa.

Se recomienda que la norma ISO 21001:2018 sea aplicada en las diferentes organizaciones educativas (escuelas, colegios, universidades), ya que el sistema de gestión que expone, permite un ordenamiento a todo nivel, que va desde el análisis del cumplimiento de los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios; no descuida el análisis de la organización y cada uno de sus procesos, hasta llegar al dinamismo de establecer un ciclo de mejora continua.

Palabras clave: gestión, calidad, estudiante, beneficiarios, sistema, organización, educativa

A mi esposa quien es una mujer virtuosa, le doy gracias por todo el amor que siempre me ha entregado, por estar a mi lado en cada momento, para juntos salir adelante como familia.

A mis hijos que cada día han sabido brindarme su apoyo, comprensión y cariño en los diferentes momentos de mi vida.

A mi madre por cada día estar pendiente en aconsejarme y darme fortaleza para seguir adelante en alcanzar todas mis metas.

A mi padre quien es un hombre que tiene sabiduría para guiar a sus hijos y cada día ha mostrado estar ahí para su familia.

Sobre todo, a mi Dios por haberme permitido vivir esta vida y concederme todas las bendiciones que ha compartido conmigo.

Tabla de contenidos

Tablas e ilustraciones	11
Siglas y acrónimos	15
Glosario	17
Introducción.....	23
Capítulo primero Marco de referencia.....	25
1. Marco teórico.....	25
2. Marco normativo	33
3. Marco legal.....	46
Capítulo segundo Análisis situacional de la Unidad Educativa Montebello	47
1. Descripción de la Unidad Educativa Montebello	47
2. Metodología de la investigación.....	50
3. Diferencias y similitudes entre las normas de calidad ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018.....	50
3.1 Suficiencia de una sola norma guía para la organización.....	55
4. Diagnóstico de la situación actual con respecto al cumplimiento de la norma ISO 21001:2018 en la Unidad Educativa Montebello	55
Capítulo tercero Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015.	67
1. El planificar	69
1.1 Diagnóstico del sistema de gestión.....	69
1.2 Diseño del sistema de gestión.....	69
1.3 Control de la información documentada	73
1.4 Análisis del contexto	76
1.5 Riesgos y oportunidades	82
1.6 Enfoque a procesos.....	85
1.7 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.....	89
1.8 Política y objetivos de la organización educativa.....	92
1.9 Indicadores de gestión	96
2. El hacer	99
2.1 Competencia del personal.....	99
2.2 Compras y proveedores	101

2.3 Infraestructura.....	103
2.4 Cadena de valor	105
3. El Verificar	111
3.1 Evaluación del sistema de gestión	111
4. El Actuar.....	116
4.1 Mejora del sistema de gestión	116
Conclusiones y recomendaciones	117
Lista de referencias	119
Anexos.....	121
Anexo 1: Comparativo ISO 9001 – ISO 21001.....	122
Anexo 2: Comparativo exhaustivo, cláusula por cláusula, de las dos normas de calidad en toda su extensión.....	125
Anexo 3: Correo Aenor	143
Anexo 4: Diagnóstico de la organización.....	144
Anexo 5: Matriz de suficiencia ISO 21001:2018 y acciones sugeridas	163

Tablas e ilustraciones

Índice de tablas

Tabla 1 Aportes significativos al concepto de calidad	26
Tabla 2 Anexo SL y su estructura de alto nivel.....	45
Tabla 3 Relación entre el Ciclo PHVA y el Anexo SL	45
Tabla 4 Datos informativos de la institución.....	49
Tabla 5 Referencia para examinar las normas.....	51
Tabla 6 Comparación entre normas en el contexto de la organización	52
Tabla 7 Comparación entre normas en el liderazgo	52
Tabla 8 Comparación entre normas en la planificación	53
Tabla 9 Comparación entre normas en el apoyo	53
Tabla 10 Comparación entre normas en la operación	53
Tabla 11 Comparación entre normas en la evaluación del desempeño.....	54
Tabla 12 Comparación entre normas en la mejora.....	54
Tabla 13 Resultados totales del análisis de la norma en la organización	64
Tabla 14 Encabezado de la matriz de suficiencia y acciones sugeridas	65
Tabla 15 Etapas del diseño correlacionado con el PHVA.....	68
Tabla 16 Encabezado formato de Autoevaluación	69
Tabla 17 Cronograma para el diseño del sistema de gestión educativa	71
Tabla 18 Encabezado matriz de la lista maestra de documentos internos.....	75
Tabla 19 Encabezado matriz de la lista maestra de documentos externos	76
Tabla 20 Encabezado matriz de la lista maestra de registros	76
Tabla 21 Análisis de ambientes en la organización.....	78
Tabla 22 Matriz de criticidad para el manejo de riesgos.....	79
Tabla 23 Matriz manejo de las partes interesadas y el análisis de criticidad	80
Tabla 24 Matriz de manejo de riesgos y oportunidades	83
Tabla 25 Requisitos del enfoque a procesos.....	86
Tabla 26 Caracterización de procesos	88
Tabla 27 Puntos para asegurar la entrega de responsabilidades y autoridad.....	89
Tabla 28 Encabezado matriz de responsabilidades y cargo	90
Tabla 29 Matriz RACI.....	90

Tabla 30 Formato para perfil de cargo	91
Tabla 31 Pasos para el proceso de reclutamiento y selección de personal.....	92
Tabla 32 Consideraciones para la política de la organización.....	93
Tabla 33 Metodología para la construcción de la política preguntas previas.....	94
Tabla 34 Matriz de preguntas para la construcción de la política	94
Tabla 35 Matriz para comunicación de la política	95
Tabla 36 Matriz para la construcción de objetivos.....	95
Tabla 37 Matriz de estrategia y acción para cada uno de los objetivos.....	96
Tabla 38 Matriz para la construcción de indicadores	96
Tabla 39 Tablero de indicadores de desempeño clave	97
Tabla 40 Matriz indicadores para seguimiento de proceso	98
Tabla 41 Formato para análisis de competencia.....	100
Tabla 42 Tablero de competencia profesional del maestro	101
Tabla 43 Tipo de proveedor e impacto en el servicio según el riesgo.....	103
Tabla 44 Rúbrica para manejo de proveedores	103
Tabla 45 Criterios para el mantenimiento de infraestructura	104
Tabla 46 Requisitos legales y proceso responsable.....	106
Tabla 47 Controles para admisión de nuevos estudiantes	106
Tabla 48 Consideración para admisiones	107
Tabla 49 Proceso de admisión y los criterios a considerar.....	107
Tabla 50 Caracterización del proceso de diseño	109
Tabla 51 Formato de registro para revisiones por la dirección	115

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Ciclo de mejora continua de Deming	44
Ilustración 2. Evolución de las normas de calidad ISO 9001	34
Ilustración 3. Organigrama institucional	49
Ilustración 4. Análisis del contexto de la organización	57
Ilustración 5. Análisis del liderazgo en la organización	58
Ilustración 6. Análisis de la planificación en la organización	59
Ilustración 7. Análisis del soporte en la organización	60
Ilustración 8 Análisis de la operación en la organización	61
Ilustración 9. Análisis de la evaluación del desempeño en la organización.....	63

Ilustración 10. Mejora.....	64
Ilustración 11. Compromiso de la dirección.....	70
Ilustración 12. Ilustración del flujo para la información documentada.....	75
Ilustración 13. Mapa de macroprocesos de la organización.....	87
Ilustración 14. Flujo del proceso de compra.....	102
Ilustración 15. Cadena de valor	105
Ilustración 16. Flujo del proceso de admisiones.....	108
Ilustración 17. Flujo del proceso de administración del sistema de gestión/ Auditorías	113
Ilustración 18. Cronograma para la revisión gerencial.....	114

Siglas y acrónimos

Aenor	: Asociación Española de Normalización
INEN	: Servicio de Normalización Ecuatoriano
ISO	: Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization)
PHVA	: Planear, Hacer, Verificar, Actuar
SG	: Sistema de Gestión
SGC	: Sistema de Gestión de la Calidad
SGOE	: Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas
SIG	: Sistema Integrado de Gestión
TQM	: Gestión Total de la Calidad
UNE	: Norma Española

Glosario

Accesibilidad: Usabilidad de un producto, servicio ambiente o instalación por personas dentro del rango más amplio de capacidades.

Acción correctiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Aseguramiento de la calidad: Parte de la gestión de la calidad (3.2.8) orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

Auditor: Persona con atributos personales demostrados y competencia y para llevar a cabo una auditoría.

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener las evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en el que se cumplan los criterios de auditoría.

Beneficiario: Persona o grupo de personas que se benefician de los productos y servicios de una organización educativa y a quién la organización educativa está obligada a servir en virtud de su misión.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Capacidad: Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Característica de la calidad: Característica inherente de un producto proceso o sistema relacionada con un requisito.

Característica: Rasgo diferenciador

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Competencia: Capacidad para aplicar conocimiento y habilidades con el fin de lograr resultados.

Conformidad: Cumplimiento de un requisito.

Conocimiento: Hechos información principios o comprensión adquirida a través de la experiencia investigación educación.

Contrato: Acuerdo vinculante.

Control de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad.

Currículo: Información documentada sobre qué, por qué, cómo y qué debería aprender los estudiantes en una forma sistemática e intencional.

Curso: Conjunto diferenciado de actividades de enseñanza y aprendizaje diseñadas para cumplir los objetivos o los resultados del aprendizaje definidos.

Defecto: Incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

Desempeño: Resultado medible.

Educador: persona que desempeña actividades de enseñanza.

Eficacia: grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Enseñar: Trabajar con los estudiantes para ayudarlos y apoyarlos con el aprendizaje.

Estrategia: Plan para cumplir la misión de la organización y para lograr la visión de la organización.

Estructura de la organización: Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

Estudiante: Beneficiario que adquiere y desarrolla competencia utilizando un servicio educativo.

Formación continua: provisión o uso de oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida de las personas con el fin de fomentar su desarrollo continuo.

Gestión de la calidad: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Información documentada: Información que una organización tienen que controlar y mantener, y el medio que la contiene.

Información: Datos que poseen significado.

Infraestructura: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

Medición: Proceso para determinar un valor.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Misión: Razón de ser, mandato y alcance de una organización traducida al contexto en el que opera.

No conformidad: Incumplimiento de un requisito.

Objetivo de la calidad: Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.

Objetivo: Resultado a lograr.

Organización educativa: Organización cuyo negocio principal es la provisión de productos educativos y servicios educativos.

Organización: Persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos.

Parte interesada: Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Personal: Personas que trabajan para y dentro de una organización.

Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

Política de la calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Política: Intenciones y dirección de una organización, como lo expresa formalmente la alta dirección.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Producto educativo: Recurso de aprendizaje bienes tangibles o intangibles utilizados en el apoyo pedagógico de un servicio educativo.

Producto: Se define como “resultado de un proceso”.

Programa: Conjunto consistente de cursos diseñados para cumplir los objetivos y los resultados del aprendizaje definidos, y que conduce al reconocimiento.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto.

Proyecto: Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

Reproceso: Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Responsabilidad social: Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente mediante un comportamiento ético y transparente que: Contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y, esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

Riesgo: Efecto de la incertidumbre.

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Seguimiento: Determinación del estado de un sistema, un proceso o una actividad.

Servicio educativo: Proceso que apoya la adquisición y el desarrollo de la competencia de los estudiantes a través de la enseñanza, aprendizaje e investigación.

Sistema de gestión de la calidad: Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Sistema de gestión: Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Usabilidad: Medida en que un producto servicio ambiente o facilidad pueden ser utilizados por usuarios específicos para lograr objetivos específicos con eficacia, eficiencia y satisfacción en un contexto específico de uso.

Validación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos para una utilización o aplicación específica prevista.

Verificación: Confirmación mediante la aportación de evidencia objetiva de que se han cumplido los requisitos especificados.

Visión: Aspiraciones de una organización en relación con su condición futura deseada y debidamente alineada con su misión.

Fuente: ISO

Introducción

En un mundo cada vez más competitivo, muchas organizaciones educativas han elegido incorporar un sistema de gestión de la calidad educativa que integre estándares internacionales, en búsqueda de sistematizar lo referente al ámbito del liderazgo, planeación, gestiones de soporte institucional, operaciones y desempeño, para fortalecer la organización.

Precisamente, en búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia, este trabajo quiere encontrar el modelo de gestión formal, que le permita a la Unidad Educativa Particular Montebello, tener un sistema de gestión de calidad a nivel de las mejores prácticas internacionales, es ahí donde aparece, el sistema de gestión para organizaciones educativas ISO 21001:2018, que busca asegurar el sostenimiento de la calidad educativa. Esa norma tiene como base a la norma ISO 9001:2015, que a su vez fue diseñada para gestionar la calidad en todo tipo de organizaciones.

La Unidad Educativa Montebello para la cual va a ser planteada la propuesta, es una organización que ha logrado posicionarse en el campo de la educación con notables resultados a pesar de su corta trayectoria. La institución está en constante crecimiento y desarrollo, pues su misión es impactar en el mayor número de vidas posible, dando reales oportunidades a quienes han sido marginados de múltiples maneras por la sociedad, y lo hace formando estudiantes de alto rendimiento.

La investigación está dividida en tres capítulos: el primero es el marco referencial de la investigación, que en su parte teórica aborda los conceptos relacionados a la calidad, tomando en cuenta a varios autores además de los que señalan las propias normas. Asimismo, se realiza un análisis de cada una de las dos normas de calidad, como también el ámbito legal en la que esas normas interactúan.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis situacional de la institución, en él se presenta lo esencial de la Unidad Educativa Montebello, aspectos metodológicos de la investigación, como también se tiene la oportunidad de identificar las diferencias y similitudes entre las mencionadas normas de calidad, para pasar al diagnóstico de la institución educativa y concluir en la suficiencia se una sola norma guía, de esa manera poder examinar el nivel de cumplimiento de la organización.

En su último capítulo se presenta la propuesta que se hace a la Unidad Educativa Montebello, bajo el sistema de gestión de calidad educativa, es decir, el modelo de gestión que permita a Montebello continuar avanzando en su desarrollo y desempeño.

Capítulo primero

Marco de referencia

1. Marco teórico

Es importante examinar las concepciones más significativas que están alrededor de los sistemas de gestión de la calidad educativa, las mismas que facilitarían concebir el diseño del sistema de gestión integrado de la calidad educativa para la institución.

1.1 Qué es calidad

La “calidad” es un concepto polisémico que ha ido evolucionando y esto se evidencia a lo largo de la historia, con una cantidad de hechos en los que el hombre de un modo consciente o no, se ha esforzado en obtener superiores versiones de lo que ha ido construyendo.

El mayor proceso de transformación que ha tenido la humanidad inició con la Revolución Industrial, donde se dieron cambios sin precedentes en la historia. Este proceso fomentó avances tecnológicos, contribuyendo a una transformación dinámica de la naturaleza, así nació la sociedad industrializada. Entre los avances que se pueden destacar está la mecanización de telares, la aparición de las máquinas a vapor, etc. En medio de ese progreso, la búsqueda de la calidad de los productos y servicios cada día era más evidente, al mismo tiempo aparece una gestión administrativa, que estaba más interesada en cuidar y satisfacer los requerimientos del cliente.

El nivel de producción en este cambio de época demandó que el ser humano se organice de mejor manera, puesto que la tecnología avanzaba a pasos muy rápidos, por lo que fue necesario que surja la inspección en la industria, que tuvo un papel destacado.

Más tarde, las guerras mundiales en el siglo XX serían las causantes de que se activen procesos principalmente en lo referente a la industria del armamento, que requería otra celeridad en la producción; consecuentemente, obligaría a dar mayores saltos en la calidad de la producción. En el juego de la muerte se precisa ser el más efectivo y eficiente. Por esa razón, los controles de calidad se acentuaron más que nunca, y, por lo tanto, la calidad se desarrolló a pasos acelerados.

Los grandes pensadores que han aportado en el desarrollo de la calidad empiezan a florecer en aquella época. Son personajes que con sus aportes han impuesto su huella, sus teorías y conceptos en el mundo de la calidad. Entre los más importantes están: Shewhart, Deming, Juran, Crosby, e Ishikawa, a continuación, sus aportes más destacados:

Tabla 1
Aportes significativos al concepto de calidad

Autor	Aporte
Walter Shewhart	Ciclo de Shewhart (PHVA) Planificar-Hacer- Verificar y Actuar, es el proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora continua.
Edward Deming	Catorce puntos para la dirección, que se deben contemplar para la dirección de la empresa.
Joseph Juran	Trilogía de Juran: “La planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad, son los instrumentos del directivo en la gestión de la calidad”
Kaoru Ishikawa	Círculos de Calidad: “Círculo de Voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo”
Taichí Ohno	Just in Time: “Sistemas de gestión de producción, que permite entregar al cliente, con la calidad exigida, precisa y en el momento exacto”
Masaaki Imai	Kaisen: “Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y la práctica de los principios de mejora continua en la empresa”
Genichi Taguchi	Ingeniería de la Calidad: “Método para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia”
Kiyoshi Susaki	Gestión Visual: “Es un sistema donde la información necesaria para la gestión operativa está presente allí donde trabajan las persona”

Fuente: Tello (2013, 3)
Elaboración propia

En cuanto a la definición del concepto “calidad”, la Real Academia Española (RAE) detalla los siguientes significados:

1. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Se puede observar que esta definición refiere al atributo o la cualidad esencial de algo a la cual se le va a valorar.
2. Buena calidad, superioridad o excelencia
3. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.
(ASALE y RAE 2020)

Sobre este fascinante concepto, muchos autores han brindado definiciones que aportan precisiones oportunas. Antonio López (1998) en un estudio acerca de la calidad recoge otras concepciones que se describen a continuación:

- Calidad significa conformidad con los requisitos, según explica Philip Crosby.

- Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación, en referencia a Harold L. Gilmore.
- Calidad es aptitud para el uso, en referencia a Joseph. M. Juran.
- Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de mejora de la calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida (A.T.T.).
- Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable, mencionando a Robert A. Broh.
- Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual, y b) el precio de venta del producto. (Armand V. Feigenbaum) (López 1998, 50)

El desarrollo y la evolución que ha tenido la humanidad ha permitido enriquecer el concepto de calidad. Uno muy interesante lo menciona como “el beneficio o la utilidad que satisface la necesidad de una persona al adquirir un producto o servicio” (Lepeley 2001, 14); en otras palabras, tiene que ver directamente con las necesidades o el agrado de la persona con respecto a lo que le han ofrecido, eso repercutirá en un aumento o disminución de la demanda. Para esto, es esencial *gestionar la calidad* produciendo o sirviendo en las diferentes etapas, en el nivel y capacidad apropiada, para alcanzar lo que la organización busca entregar al usuario. La autora lo especifica y resalta: la calidad es un camino, no un destino.

La reconocida institución American Society for Quality (ASQ), que reúne a una comunidad de expertos, al referirse al término calidad, habla de la subjetividad del mismo, y reconoce que cada persona o sector tiene su propia definición. Además, menciona que, en el uso técnico, la calidad puede tener dos significados: 1) las características de un producto o servicio que influyen con su capacidad para satisfacer necesidades declaradas o implícitas; 2) Un producto o servicio libre de deficiencias¹. (Referencia página web: (“Quality Glossary - Q | ASQ” 2019).

La ISO (International Organization for Standardization), con su norma insigne ISO 9000, define a la calidad como “el grado en el que un conjunto de características

¹ American Society for Quality, *Quality*, “Glosary”. Accedido el 4 de noviembre de 2019. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>

inherentes cumple con los requisitos” (“ISO 9000:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario” 2020).

Se puede ver como el concepto de calidad históricamente ha ido redefiniéndose de acuerdo al contexto donde se ha desarrollado, y es precisamente el concepto que se acaba de revisar de la ISO, el que nos servirá de guía para este estudio. Al profundizar en el concepto vemos, que la calidad está ligada al cumplimiento de ciertas características propias del producto o servicio en cuestión, es decir hace referencia a lo que antes estuvo diseñado.

Tanto los productos y servicios tienen especificadas unas características que les permiten ser apreciados y que no se pueden separar ya que son propios, forman parte su naturaleza o composición, en lo que se refiere a *inherente*, tiene que ver con su esencia, consecuentemente, significa que la calidad existe como una característica permanente.

En cuanto al cumplimiento de requisitos, son ellos la base para la valoración, es por esto que, cuando define el concepto requisito, la ISO 9000 lo determina como una necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria (“ISO 9000:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario” 2020).

Al referirse al carácter “de implícito”, quiere indicar que sin necesidad que se lo manifieste, ya está incluido, y supone que tiene que estar dentro del producto o servicio. Aquí se observa la complejidad del concepto de “calidad” puesto que, incluso cuando “otros” no estén participando directamente de ese producto o servicio, pueden observar y juzgar si esa calidad está conforme o no, solo requiere ser una parte interesada para poder participar.

La ISO 9000, sobre este concepto fundamental explica que “una organización orientada a la calidad promueva una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes” (“ISO 9000:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario” 2020). Por tal razón, si una organización asegura tener un índice de calidad, debería evidenciar las capacidades de la organización para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

1.2 Gestión de la calidad

Para definir la “gestión de la calidad” es necesario comprender la definición del concepto “gestión”, el cual, tiene varios enfoques. Primeramente, se lo ha definido como “acción principal de la administración, como un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretende alcanzar” (Mayorga 2017, 1). Este mismo autor destaca lo mencionado por Ivancevich en 1997, quien explica que “la gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola no podrá alcanzar” (Mayorga 2017, 68). Citando a Ivancevich, puntualiza que “siempre en la gestión están implícitos los procesos de planificación, organización y control, donde la gestión visiblemente se muestra como un concepto activo y dinámico” (Mayorga 2017, 68).

La gestión, es administración en acción, que requiere de voluntades para que las cosas sucedan. Cuando se habla de *gestión de la calidad*, como lo menciona Lepeley, esta se realiza cuando se cumple con el cliente o consumidor (Mayorga 2017, 69); es decir, cuando tomamos en cuenta la satisfacción de las necesidades del cliente. Precisa además, si esas necesidades van a ser satisfechas se tiene que cumplir primeramente con los requerimientos del cliente interno, por lo que, la organización tiene que estar igualmente atenta a satisfacer esas necesidades también.

La autora manifiesta que hay principios de gestión de la calidad que se resumen de la siguiente manera:

- La calidad no es un problema aislado, abarca toda la organización
- El cliente, consumidor, usuario o "cliente externo" es lo más importante.
- El bienestar de quienes trabajan en la organización, los "clientes internos", es determinante de los resultados de la gestión de calidad.
- La satisfacción de las necesidades del cliente externo gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización.
- La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de calidad.
- El mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo.
- La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito.

- Los hechos y datos son importantes, los supuestos o adivinanzas no lo son.
- La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores.
- La gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital.(Lepeley, s. f., 2)

1.3 Enfoques de Gestión de la Calidad

Desde los enfoques de la obra *Gestión de la calidad*, Camisón y Cruz (2006) manifiestan que el concepto ha sufrido su evolución hasta llegar a su máxima expresión que se la conoce como *Gestión de la Calidad Total* “que lo dota de un contenido multidimensional incluyendo aspectos técnicos, organizativos, culturales y estratégicos” (Camisón et al. 2006, 209). Los autores manifiestan que existe un crecimiento acumulativo que empieza con la *Inspección de la Calidad*, donde se identifican productos no conformes. Lo que se busca es que no lleguen al cliente, para lo cual van a tomarse acciones correctivas, luego de esa etapa histórica que se manejó como inspección, se va a pasar al *Control Estadístico de Calidad* (CEC) (Camisón et al. 2006, 209). “El CEC se basa en la idea de elaborar productos no defectuosos, por medio del control estricto de los procesos. Dado que su lema es «introducir la calidad en el proceso», constituye el corazón de este enfoque”(Camisón et al. 2006, 227).

Uno de sus precursores fue Edward Deming (1998), quien explica que “en ausencia de control estadístico no es posible ninguna predicción. El proceso está en el caos” (Deming 1998, 103). Finalmente, viene el *Control de Calidad Total* o aseguramiento de la calidad, se ha especificado su carácter acumulativo, por lo que no descarta la inspección como tampoco el CEC; éste es “un enfoque orientado al control y a la mejora de la eficacia de todos los procesos que se desarrollan en la ”(Camisón et al. 2006, 243), éste supera al CEC, ya que busca garantizar la calidad para el usuario.

Lo que se pretende en el Control de Calidad en toda la Compañía es “que el cambio se pueda expresar diciendo que no es suficiente asegurar la calidad, sino que además debe alcanzarse a bajo coste ” (Camisón et al. 2006, 245); y luego de eso, llegar a la *Gestión de la Calidad Total*.

La Gestión de la Calidad Total es lo más desarrollado hasta el momento en esta progresión acumulativa de la administración en acción, y Camisón explica que este enfoque:

consiste en el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de una organización, buscando la mejora continua de la calidad del producto y del nivel competitivo, así como buscando la mejor manera de crear valor para los grupos de interés considerados clave. (Camisón et al. 2006, 254)

Este enfoque es el apropiado ya que tiene un carácter integrador con respecto a las anteriores versiones y desarrollos de Gestión de la Calidad, puesto que, como señala Camisón, la Gestión de la Calidad Total abarca las siguientes tareas:

1. Definir las metas de calidad de la organización en el marco de su misión, o sea en relación con los valores corporativos, el modelo de negocio y sus prioridades competitivas.
2. Desarrollar la estrategia de calidad de la organización, en el marco de la estrategia
3. Desplegar la estrategia de calidad, planificando las acciones necesarias y asignando los recursos exigidos para desarrollar las políticas y programas de calidad que operativizan el ciclo de la calidad, desde la calidad de concepción a la calidad de servicio) y alcanzar los objetivos establecidos.
4. Diseñar la organización de la función de calidad, estableciendo dentro del organigrama las unidades necesarias, asignando las funciones y responsabilidades que cada miembro de la organización asume y coordinando todos los esfuerzos a fin de ejecutar la planificación de calidad.
5. Establecer el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización, que permita documentar todos los procesos y resultados.
6. Promover en la organización una cultura de calidad, incluyendo los cambios necesarios para incentivar el liderazgo en calidad, una estructura y una gestión de los recursos humanos ajustadas a los principios de la GCT.
7. Promover el plan de formación en calidad para todos los miembros de la organización, así como para sus otros grupos de interés internos y externos.
8. Verificar la eficacia de las decisiones y acciones emprendidas, evaluando los resultados y estableciendo las oportunas medidas correctoras. (Camisón et al. 2006, 254)

1.4. Gestión de la calidad educativa

Se acaba de señalar que la Gestión de la Calidad Total es lo más avanzado en administración, y sin intención de poner un énfasis empresarial es la que mejor se adapta para los fines que persigue este estudio, ya que su característica cuando es bien implementada lleva a las organizaciones a niveles de excelencia. En este caso la organización educativa se beneficiaría de sus bondades, porque mediante ella se busca resguardar que todas las acciones sean parte de una planificación, organización y control de los diferentes procesos educativos, que procuran el beneficio de los estudiantes. Así la institución logra que la gestión de la calidad educativa sea establecida.

La gestión de la calidad educativa, al adoptar los principios de la Gestión de la Calidad Total, tiene que “promover en la organización una cultura de calidad, incluyendo los cambios necesarios para incentivar el liderazgo de calidad, una estructura y una gestión de los recursos humanos ajustado a los principios de Gestión de la Calidad Total, es la manera de como la organización va a poder alcanzar ese nivel de excelencia deseado” (Camisón et al. 2006, 254).

1.5. Calidad en educación

La calidad y ahora la calidad educativa es definida a partir de un conjunto de especificaciones, características que deben ser cumplidas, ya que son parte de un diseño previamente establecido, donde se realce su esencia académica.

La sociedad actual tiene grandes expectativas, sin embargo, es evidente el desconocimiento de su complejidad. Una muestra es lo que señala Deming: “La gente reclama mejores escuelas sin tener una idea clara de cómo mejorar la educación, ni siquiera de cómo definir lo que es mejorar la educación” (Deming 1998, 4). La complejidad del sistema educativo, se evidencia por la multiplicidad de elementos que lo componen, además, hay que considerar que el mismo tiene subsistemas que lo integran y que se interrelacionan de una manera dinámica. Este sistema complejo siempre busca superar el estado en que se encuentra, es decir, nunca está conforme con los resultados.

Entre los subsistemas que componen el “sistema educativo, se puede encontrar el denominado subsistema escolar, definido como aquellos centros educativos en los que se concreta y materializa la puesta en práctica de la acción educativa que inspira el sistema educativo” (García Linares, s. f., 3) en este subsistema, es el escenario de la transformación del sistema educativo, precisamente donde se tiene que entregar los mayores esfuerzos, para que la educación se transforme y se proyecte al resto de la sociedad.

En el subsistema escolar, no se debería descuidar al ciclo de mejora continua para que se materialicen los objetivos de la educación, que tiene en la mira a una educación de calidad, anhelo permanente de la sociedad. Esos objetivos, convergen con las metas de los proyectos educativos de la organización, los dos primordiales a juicio de Ramón Pérez son:

1. Formar la persona, formar toda la persona, formar cada persona

2. Y ello para afrontar con posibilidades de éxito los desafíos con que tendrá que enfrentarse a lo largo de la vida en sus diferentes ámbitos de desarrollo, desde el personal y familiar al religioso en caso de creyentes, pasando por el de la amistad, el cívico o el profesional. (Perez Yuste 2005, 15)

Esos objetivos que están orientados a la formación integral de la persona, buscan el desarrollo del pensamiento, para que pueda sobrevivir en un mundo competitivo, tomando en cuenta la individualidad (Perez Yuste 2005, 15). Para lograrlo se necesita una diferenciación de las propuestas pedagógicas, donde su complejidad también va a manifestarse también en la diversidad de ofertas educativas.

Para que los objetivos de la calidad de la educación tengan el peso que la sociedad ha depositado sobre ellos, tienen que estar ligados a proyectos educativos igualmente de calidad. (Perez Yuste 2005, 15) Los objetivos tienen que estar bien diseñados y fundamentados, pues la calidad de la educación, “reside, ante todo, en el hecho de que se trate de educación y no de otra cosa” (Perez Yuste 2005, 23). Si se quiere hablar de la *calidad en la educación*, necesariamente se debe mencionar la *calidad del proyecto* educativo que cada institución propone.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO), ha contribuido con una norma de calidad específica para las organizaciones educativas. Ésta norma es una herramienta de gestión de la calidad, que se interesa en que los estudiantes y otros beneficiarios tengan la oportunidad de que sus requerimientos y expectativas se plasmen, cuando adquieren un producto o servicio que esté ligado a la institución educativa.

2. Marco normativo

En Ecuador, la institución encargada de fortalecer el Sistema de Calidad es el Servicio Ecuatoriano de Normalización de la Calidad (INEN) a través de procesos que tienen que ver con la normalización. El aporte del INEN es fundamental para la competitividad, ya que busca contribuir al desarrollo de los sectores de la producción y de servicios. Esto lo consigue al ser encargado de:

La Normalización, Validación y Certificación, Metrología y Reglamentación Técnica del país, y ha recibido de la Organización Internacional de Normalización (ISO), un poder especial, el mismo que le permite tener la potestad de registrar, defender, renovar o realizar cualquier trámite necesario para la protección e implementación de la marca ISO en el Ecuador. (INEN)

2.1 Familia de normas ISO 9000

Fueron creadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés), y que “proporcionan requisitos, especificaciones, pautas que se pueden usar de manera consistente para garantizar que los materiales, productos, procesos y servicios sean adecuados para su propósito” (“ISO - International Organization for Standardization” 2019). Estas normas internacionales voluntarias que regulan a productos y servicios son apetecidas por las empresas privada y pública pues les interesa obtener mayor eficiencia y eficacia en sus resultados. También gusta a un público consumidor que comprende de calidad, pues ve en las normas un respaldo que garantiza esa calidad en el producto o servicio.

En el año 2000, la ISO unificó el estándar en la ISO 9001:2000 y decidió desechar los modelos ISO 9002 e ISO 9003, quedando las dos normas obsoletas;

a partir de ahí sólo se hablará de ISO 9001 como norma de Gestión de Calidad, a la vez que apuesta por un enfoque basado en procesos internos y no en los requisitos, que era como antes se aplicaba el estándar y se introduce los ocho principios de la calidad, el término mejora continua. (Isotools 2016)

En el año 2008 se realiza una nueva versión sin mayores cambios y aparece la versión ISO 9001:2008. Finalmente, llega a la ISO 9001:2015 que es la norma actual. Esta versión realiza cambios importantes en su estructura, los cuales serán analizados más adelante.

En la siguiente ilustración se puede ver la evolución de las normas de la calidad ISO 9001, que han ido cambiando de versión cada seis a ocho años.

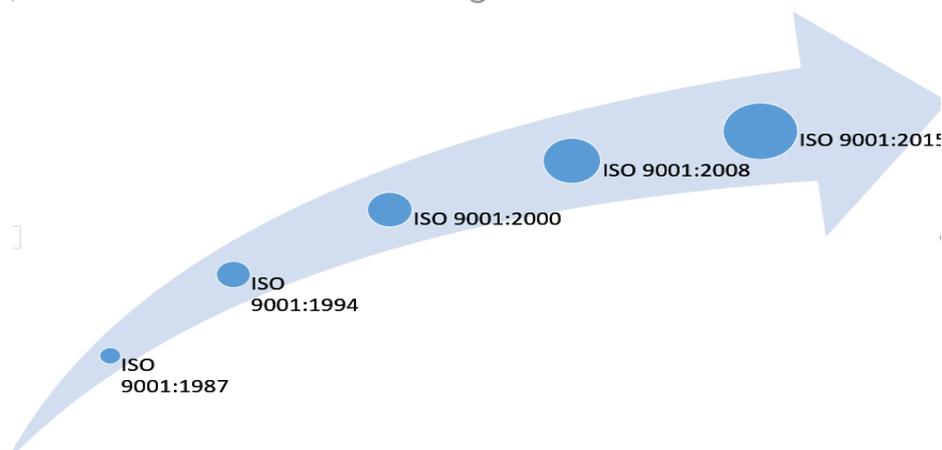


Ilustración 1 Evolución de las normas de calidad ISO 9001
Fuente: ISO 9001 (2015). Elaboración propia

A continuación, se detallan las normas que están disponibles dentro de la familia de normas ISO 9000 y según la norma 9001:2015 descrita en el propio anexo de la norma:

ISO 9000: Sistemas de Gestión de Calidad – Fundamentos y vocabulario. Proporciona una referencia esencial para la comprensión e implementación adecuadas de esta Norma Internacional. Los principios de la gestión de la calidad se describen en detalle en la Norma ISO 9000 y se han tenido en cuenta en el desarrollo de esta Norma Internacional. Estos principios no son requisitos por sí mismos, pero constituyen la base de los requisitos especificados en esta Norma Internacional. La Norma ISO 9000 también define los términos, definiciones y conceptos utilizados en esta Norma Internacional. (ISO 2015, 25)

ISO 9001:2015 Sistemas de la gestión de la calidad – Requisitos. Especifica requisitos orientados, principalmente, a dar confianza en los productos y servicios proporcionados por una organización; y, por lo tanto, a aumentar la satisfacción del cliente. También se puede esperar que su adecuada implementación aporte otros beneficios a la organización, tales como la mejora de la comunicación interna, mejor comprensión y control de los procesos de la organización. (ISO 2015, 25)

En cuanto a la norma *ISO 9004: 2018 La calidad de una organización y éxito sostenido de una organización* se entrega:

orientación para que las empresas logren un *éxito sostenido* mejorando la calidad de sus productos y servicios promoviendo sistemas de autoevaluación. La clave es crear éxito que perdure y la norma ISO 9004 en su versión 2018, brinda orientación a la administración de las empresas para extender los beneficios de su sistema de calidad con la gestión de un éxito sostenido en entornos completos, exigentes y en constante cambio. (SAE 2019)

El conjunto de normas ISO 9000 han sido creadas como instrumentos que ayudan a gestionar la calidad para quienes estén interesados en asegurar la misma en productos y servicios. Para aprovecharlas en toda su extensión es fundamental el compromiso de toda organización que esté interesada en implementar o ser guiada por ellas, y así alcanzar resultados que van a favorecer de una manera evidente a la organización. Es importante tener claro que ese compromiso tiene que empezar con la dirección que es donde reposa la visión estratégica.

2.2 Versiones de la norma ISO 9001

Hasta el momento han existido cinco versiones las cuales han tenido un importante desarrollo que ha sabido articularse con el ámbito empresarial. Una prueba de ello es que hasta el 2019 aproximadamente un millón de organizaciones han acogido a esta norma que es de carácter voluntario, es decir que no existe una exigencia para uso, y es la única de la familia 9000 que es certificable. Lo que busca esta norma es que las organizaciones aseguren la calidad, tanto de productos como de servicios, de tal forma que el cliente se sienta satisfecho de que la empresa cumplió con sus requisitos o necesidades.

2.3 Norma ISO 21001:2018

Desde hace muchos años las instituciones educativas se han beneficiado de las bondades de la ISO 9001 para aplicar sus requisitos, y de esa manera, mejorar la calidad de los servicios que entregan a sus clientes. Sin embargo, de la utilidad que en su momento pudo aportar, esa norma de calidad es genérica, y se aplica a todo tipo de organizaciones, por lo que desde hace unos años las instituciones han reclamado que salga al mercado una norma de calidad que sea especialmente considerada para las *organizaciones educativas*. Es ahí donde nace la norma ISO 21001:2018 y que constituye una referencia para articular un sistema de gestión para organizaciones educativas. Esta norma tiene como base principal a la ISO 9001:2015 (Ron y Rodríguez 2018, 36); y ha sido catalogada como un:

sistema de gestión para todo tipo de organizaciones educativas que quieran demostrar su capacidad para proporcionar, compartir y transferir conocimiento a los estudiantes. Su objetivo es definir un marco, alineado con la Norma ISO 9001, que proporcione unos requisitos mínimos comunes que deberían cumplir estas organizaciones para prestar servicios y productos de calidad a todas las partes interesadas. (Ron y Rodríguez 2018, 34)

Esta herramienta de gestión también proporciona un modelo que puede integrarse a otras normas de gestión ISO, ya que posee la estructura que se detalla en el Anexo SL. Conociendo que la norma madre para todas las normas de calidad es la ISO 9001, más adelante se revisará las diferencias entre ambas, en ese análisis comparativo se pudo

determinar la especificidad para la que fue diseñada esta norma en los Sistemas de Gestión en Organizaciones Educativas y entender mejor su detalle.

2.4 Beneficios potenciales para implementar el sistema de gestión ISO 21001

La ISO 21001:2018, en lo que se refiere a su pertinencia, manifiesta que, al implementar el sistema de gestión, dentro de sus beneficios estarían los siguientes:

- a) Mejor alineación de objetivos y actividades con la política (incluida misión y visión);
- b) Mayor responsabilidad social al proporcionar una educación de calidad inclusiva y equitativa para todos;
- c) Aprendizaje más personalizado y una respuesta eficaz para todos los estudiantes y en particular para estudiantes con necesidades especiales de educación, estudiantes a distancia y oportunidades de formación continua;
- d) Procesos y herramientas de evaluación coherentes para demostrar e incrementar la eficacia y la eficiencia;
- e) Mayor credibilidad de la organización;
- f) Un medio que permite a las organizaciones educativas demostrar su compromiso con prácticas de gestión educativas eficaces;
- g) Una cultura para la mejora organizativa;
- h) Armonización de las normas regionales, nacionales, abiertas, particulares y de otro tipo de normas dentro de un marco de referencia internacional;
- i) Mayor participación de las partes interesadas;
- j) Estimulación de la excelencia y la innovación.

2.5 Los principios de gestión de la norma ISO 21001:2018

Estos principios son básicos para construir el diseño del sistema de gestión la calidad educativa, como también para su posterior implementación, son los cimientos del sistema, es decir, no tendría sentido tratar de aplicar las diferentes cláusulas en la organización sino se toman en cuenta esos pilares.

De los siete principios que tenía la ISO 9001:2015: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia, gestión de las relaciones, se han añadido cuatro principios adicionales, para

un total de once principios, los mismos que permitirán entender mejor el enfoque con el que fue diseñada, como es, servir al sector educativo. Cada uno de ellos determinan la especificidad donde se asienta la norma y que son la base para el sistema de gestión.

Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios: Este sistema para organizaciones educativas se enfoca en los estudiantes, así como la de otros beneficiarios; es una norma que se compromete con quienes son la razón de ser de las organizaciones educativas, para lo cual se busca sistematizar la gestión que está de por medio y de esa manera reducir la complejidad del manejo. Este principio en toda su transversalidad busca que se cumplan con las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios, por eso el seguimiento de su satisfacción es principal, así como también el estar pendiente de que los estudiantes como dice este principio alcancen su máximo potencial.

Liderazgo visionario: El liderazgo tiene que estar compenetrado con la visión de la organización y con el Sistema de Gestión de la Calidad, donde la dirección estratégica, estará en búsqueda de la eficiencia y eficacia de su propuesta de valor con respecto a sus partes interesadas.

Compromiso de las personas: La norma requiere que todos quienes componen la organización educativa entreguen sus capacidades conscientemente, para el afianzamiento de la organización y el éxito en la aplicación del Sistema de Gestión de la calidad educativa, lo que redundará en el éxito de quienes son sus beneficiarios.

Enfoque a procesos: Este es básico para el éxito de la organización y el sistema de gestión así lo determina, la gestión de la organización está basada en procesos, los cuales están interrelacionados, los mismos que tienen entradas y salidas que deben estar bien apreciadas para garantizar la calidad, para eso los controles de cada proceso debe estar bien afinados, para que no se desperdicien los recursos.

Merece especial atención el enfoque a procesos en la ISO 21001:2018, ya que es parte fundamental del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas, donde “La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos” (ISO 2018, 10) ahí la importancia de este enfoque para que el sistema esté coordinado a mejor nivel y tenga un mayor rendimiento.

Para completar la visión de cómo manejar esta dinámica en un sistema de gestión, hay que tener claro que “el enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política, los objetivos y el plan estratégico de la organización” (ISO 2018, 10).

Mejora: La mejora en este sistema de gestión es un principio notable que habla de una permanente búsqueda por optimizar los productos y servicios, éste es el fundamento donde se reafirma la organización, ya que, de esa manera, se consolida un ciclo que permite que el desempeño del sistema vaya superándose. Las capacidades del sistema irán incrementándose para poder satisfacer a los estudiantes y sus beneficiarios.

Decisiones basadas en evidencia: La organización siempre tiene que estar avalada por la evidencia que genera cada proceso, eso permitirá el avance hacia un modelo superior, ya que lo que se evidencia para tomar decisiones es fundamental, para que se ejecute lo más conveniente. Esta práctica permitirá francamente la transformación de la organización, ya que se podrá evaluar objetivamente.

Gestión de relaciones: Para que el modelo ofertado al público tenga éxito, es preciso comprender, que la gestión de las relaciones es pieza clave para el buen desempeño de una organización, con ello conseguimos una adecuada interacción con las partes interesadas. Si se maneja apropiadamente esa acción, lo que se va a conseguir es que haya fidelización de los clientes que maneja la organización, lo que significará beneficios para el sistema.

Responsabilidad social: La *responsabilidad social* debería ser el compromiso de toda organización que está integrada en la sociedad, ya que, si se ve por el bienestar únicamente de la institución, se estaría actuando como si no estuviera integrada a una sociedad, que demanda del compromiso de todos quienes forman parte, lo que permitirá construir un entorno más armónico y justo. Las organizaciones educativas tienen la responsabilidad de actuar ante la comunidad de una manera socialmente responsable.

Accesibilidad y equidad: Este principio tiene que estar presente en una organización educativa, ya que representa la oportunidad de ser inclusivos en un mundo que no siempre lo es, e integrar a los marginados. Las organizaciones educativas están en posibilidad de contribuir con un mundo más equitativo, y están dispuestas a integrar los requerimientos de todos.

Conducta ética en educación: Las organizaciones educativas disponen su espacio para practicar una conducta ética. Esto permite formar estudiantes para insertarlos en la sociedad que lo necesita. Es una oportunidad que tiene cada organización para crear un ambiente donde se practiquen los valores que luego van a coadyuvar al desarrollo de la comunidad.

Seguridad y protección de los datos: Consolidar entornos seguros es un principio que no debe descuidarse, eso permitirá el adecuado desarrollo de las diferentes

interacciones que se puedan dar en una institución educativa. Se debe procurar como un pilar importante que busque las condiciones para el manejo de riesgos y contingencias. Esto a la par de saber gestionar una adecuada protección de datos, que se pueden generar en la organización educativa.

2.6 La integración de sistemas y la estructura de alto nivel

Dentro de lo que es la normalización, el manejo de algunos sistemas de gestión en una misma organización puede representar una dificultad. Como bien lo expresa la revista de la Asociación Española de Normalización, para resolver esta dificultad hay que apoyarse en la integración de sistemas, y tal como se menciona, tiene una aliada que es “la Estructura de Alto Nivel (SL). Se trata de directrices publicadas por ISO para facilitar la alineación de los sistemas de gestión. Por ello, hoy en día, todas las normas de sistemas de gestión van a tener una estructura, términos y textos comunes” (AENOR 2018, 1)

En una organización se pueden tomar en cuenta varias normas como: seguridad, responsabilidad social, medio ambiente, calidad en educación, etc. sin embargo, cuando esas normas son tratadas independientemente dentro de una organización que posee más de una, su manejo se vuelve más complejo, por tal razón, la idea fundamental es integrar las normas para reducir la complejidad. En esta integración nos ayuda la estructura de alto nivel. que desde el año 2012 implementó la ISO para que las diferentes normas se puedan integrar en un solo sistema de gestión.

En el Anexo SL, las cláusulas se repiten para que sea fácil su manejo cuando la organización requiera integrar varias normas ISO. A continuación, se presenta una definición de los diferentes capítulos como lo comparte la AENOR:

a) Contexto de la organización

Lo que se busca es conocer la propia organización a través de diferentes cláusulas, en donde se recoge información importante:

Cuestiones externas e internas: Es igual para los diferentes sistemas, y no hay necesidad de repetirla, para lo cual se usará los mismos instrumentos para poder recabar la información que se necesita para abordar esta cláusula, sin embargo, no se puede descuidar que cada una de las normas estén representadas en este punto cuando se integren.

Partes interesadas: Conocer las necesidades y expectativas de las partes interesadas es fundamental; es observar cómo esas partes interesadas se ven o también se perciben, ver el nivel de influencia que tienen en la organización, donde cada una de las partes hay que entenderlas usando diferentes técnicas. Al evaluarlas se integran sus requisitos con respecto a lo que cada norma busca.

Alcance del sistema integrado de gestión: Se refiere a los límites del sistema de gestión, hasta donde llega la propuesta de servicio o producto que está entregando, tomando en cuenta las dos o más normas o sistemas que se quiere integrar y que quede documentado.

b) Compromiso y liderazgo

En este punto la alta dirección tiene que mostrar su compromiso y liderazgo con el sistema de gestión integrado, teniendo una visión clara hacia dónde quiere ir con la organización, ponderando adecuadamente los riesgos, analizando además los datos que arroja su desempeño; ese compromiso del liderazgo incidirá en la mejora que la gestión integrada de la organización requiera.

Política integrada: Este documento es esencial en la organización, ya que da luz sobre los diferentes manejos que debe tener la organización de acuerdo a su contexto. El liderazgo cumplirá un rol fundamental al elaborar esa política integrada para la gestión, así se podrá definir bien sus intenciones.

Roles, responsabilidades y autoridades en la organización: El liderazgo tiene que definir claramente los roles y responsabilidades en este sistema integrado, ya que es la única manera de saber que se espera y por su puesto quien lo va a dirigir, este debe estar muy bien pensado; mucho del éxito del sistema de gestión descansará en este punto.

c) Planificación

Acciones para abordar riesgos y oportunidades: La organización tiene que tener claro que es el riesgo y oportunidad para poder manejarlas y tomar las medidas oportunas para prevenirlo o aprovecharla; esas acciones deben estar listas para poder solventar las necesidades de un sistema integrado.

Objetivos y la planificación para lograrlos: Los objetivos del sistema tienen que estar integrados, los mismos que deben estar apuntando a la mejora continua.

d) Apoyo

Recursos: Los recursos son fundamentales para que un sistema de gestión pueda desenvolverse, los mismos que tienen que ser bien manejados en la organización para poder alcanzar los objetivos previamente planteados.

Competencia: Para gestionar la competencia se debe entender bien las capacidades del empleado, y lo requerido por sus roles, responsabilidad y autoridades asignadas, para que se le pueda entregar un encargo sobre determinadas funciones encomendadas, en ese sistema integrado se requerirá una descripción de cada uno de los puestos, según la competencia que se busca alcanzar.

Toma de conciencia: La conciencia de las personas que integran un SGI es fundamental para poder alcanzar sus objetivos, por lo que la organización tiene que trabajar en la cultura organizacional, por ejemplo, manteniendo campañas que tomen en cuenta el propósito de cada norma contribuirá al éxito de la gestión.

Comunicación: La organización debe definir los canales de comunicación, para que las diferentes partes interesadas estén al tanto de lo que pasa en la organización y poder estar adecuadamente coordinados.

Información documentada: La gestión de documentos es crucial en un sistema de gestión integrado, ya que es la única manera de que la organización se maneje organizadamente y que aporta gran valor para poder manejar los estándares que requiere el sistema integrado de gestión.

e) Operación

Planificación y control operacional: El sistema de gestión que está integrado tiene que estar claro en todos los puntos que conciernen a la planificación y control y esto es crucial para integrarlos bien, con la supervisión de los estándares de cada una de las normas que están siendo unidas, va a permitir que cada proceso tenga el resultado esperado.

f) Evaluación del desempeño

Seguimiento, medición, análisis y evaluación: Dentro del ciclo PHVA la evaluación ocupa un lugar primordial, el mismo que a partir de la medición de

indicadores donde estén integradas los diferentes requisitos; el análisis estadístico ocupa un papel importante, a partir de la comprensión de esos indicadores se descubrirá que está pasando en los distintos procesos. Además, hay evaluaciones cualitativas muy importantes: inspecciones, auditorías, revisiones por la dirección.

Auditoría interna: Este control proporciona mucha ventaja a un sistema integrado, ya que ahorra tiempo, además evalúa la eficacia de la organización, como también se puede verificar como está la gestión organizacional.

Revisión por la dirección: En la revisión de un sistema integrado por parte de la alta dirección, contempla la observación de los diferentes requisitos de cada norma.

g) Mejora

No conformidad y acción correctiva: Se integra los diferentes requisitos en una matriz que los correlaciona, al haber detectado todas las acciones que permitirán su avance.

Mejora continua: Si no hay mejora, un sistema de gestión se queda petrificado; es ahí donde el sistema de gestión integrado se va perfeccionando.

2.7 Pensamiento basado en riesgos

En estas dos normas es muy significativo el pensamiento basado en riesgo. La clave para lograr un sistema de gestión eficaz radica en que:

una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Abordar tanto los riesgos como las oportunidades establece una base para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos. (ISO 2015, 10)

Analizar el riesgo dentro de la planificación es fundamental en la organización; ese pensamiento cumple su función al mitigar posibles consecuencias y a la vez ubica todas las oportunidades para lograr resultados previstos.

2.8 Enfoque a procesos

El enfoque en procesos en estas normas ISO 9001:2015 y 21001:2018, procura mejorar la eficacia del sistema de gestión en la organización, y que a su vez derive en la satisfacción del cliente; todo esto en concordancia con la política de la calidad y la

estrategia de la organización. Esos procesos, como clarifica la norma, tienen unos elementos que están interrelacionados y que conllevan a resultados, los mismos que tienen como meta dar un valor añadido al producto o servicio, que es lo que el cliente está buscando.

Cabe destacar que dentro de los procesos que tiene una organización, los principales están relacionados con la cadena de valor; ellos son la plataforma donde se materializa la propuesta de valor que se ofrece al público en general, por lo que son los procesos que más se deben atender ya que son los críticos o misionales, donde el cliente va a prestar particular atención.

2.9 El ciclo de mejora continua en las normas

Este ciclo de mejora continua tiene cuatro etapas: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA). Este ciclo es parte de una construcción teórica de Walter A. Shewhart, que más tarde la popularizó W. Edwards Deming. Esta secuencia se basa en el proceso de mejora continua, busca que los niveles de eficacia en la organización crezcan, de esa manera menos problemas el sistema de gestión tendrá. Como es un ciclo, siempre está rotando o regresando a su punto de partida, en el actuar que es su última fase, se tiene la oportunidad de corregir y mejorar, todo eso para empezar nuevamente otro ciclo.

En la ilustración siguiente se puede ver como está segmentado este ciclo de mejora continua, con sus cuatro etapas definidas en el Ciclo de Deming:

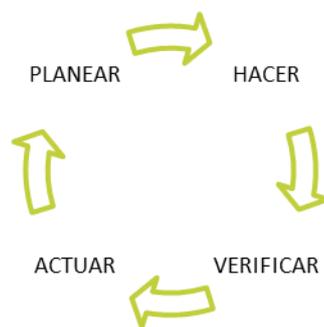


Ilustración 2 Ciclo de mejora continua de Deming
Fuente ISO 9001(2015). Elaboración propia

Este ciclo tiene un rol fundamental, y es segmentar diferentes etapas de avance continuo en la organización. Se inicia con la *Planificación* (P), en concordancia con las políticas y los objetivos de la organización, sin descuidar los requerimientos del cliente que es la razón de ser del sistema. El *Hacer* (H) es la manera de ejecutar esa planificación.

allí se implementan los diferentes procesos para los cuales tenemos que entender cada una sus entradas y salidas, es decir, la gestión que está de por medio utiliza recursos y controles para que se pueda materializar el producto o servicio. En la siguiente etapa llamada *Verificar* (V) se precisa realizar todas las mediciones sobre lo que antes se planificó, y para el efecto es importante tener los respectivos indicadores que van a medir cómo los procesos están respondiendo. Finalmente, el *Actuar* (A) o ajustar significa tomar acciones que buscan la mejora continua, ya que lo que se planeó siempre es susceptible a ser mejorado, de esa manera los procesos van a ser afinados permanentemente.

Tabla 2
Anexo SL y su estructura de alto nivel

Contenido del ANEXO SL
1 Objeto y campo de aplicación
2 Normas para consulta
3 Términos y definiciones
4 Contexto de la organización
5 Liderazgo
6 Planificación
7 Apoyo
8 Operación
9 Evaluación del desempeño
10 Mejora

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)
Elaboración propia

Cabe destacar que este ciclo de mejora continua es utilizado en la generalidad de los sistemas de gestión y ciertamente en la norma 9001:2015 y la 21001:2018, donde cada una de las etapas del ciclo le corresponde un capítulo de la norma. A continuación, en la tabla se puede apreciar la relación entre el anexo SL con el ciclo de mejora continua (PHVA):

Tabla 3
Relación entre el Ciclo PHVA y el Anexo SL

Ciclo PHVA	Anexo SL
Planificación	4 Contexto de la organización
Planificación	5 Liderazgo
Planificación	6 Planificación
Hacer	7 Apoyo
Hacer	8 Operación
Verificar	9 Evaluación del desempeño
Mejora	10 Mejora

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)
Elaboración propia

3. Marco legal

El sistema de gestión ISO 21001:2018 requiere considerar el marco legal y la legislación del país donde se aplique, de esa manera consigue su legitimación dentro del ordenamiento jurídico respectivo. El ámbito de aplicación es el sector educativo, en el Ecuador tendrá que ceñirse a la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), que entró en vigencia en el Registro Oficial el 31 de marzo de 2011. Esta ley tiene que ser acatada tanto por instituciones educativas públicas como privadas, esta comienza haciendo referencia a la Constitución de la República del Ecuador, que reconoce a la educación como un derecho que las personas lo ejercen a largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo. También la ISO 21001:2018 tendrá que ceñirse a la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), como también respetar todos los reglamentos y acuerdos que se hayan emitido en materia educativa en el país.

Dentro de este marco normativo, también se debe señalar un hito muy importante para el país como es, la creación de la *Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad* que se promulga en el año 2007, y que como bien lo manifiesta el Dr. Bolívar León Osejo, se crea con un propósito de conformar una base jurídica del sistema ecuatoriano de la calidad, en donde todo lo que esté relacionado con ella sea cubierto por las diferentes políticas. (Derecho Ecuador 2019, 1)

La calidad está regulada a través de esta ley, así mismo todas las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que sirven para determinar el grado de cumplimiento, contrastado con las normas oficiales del Ecuador o con normas de calidad internacionales, esta ley servirá de referencia para todas las instituciones a nivel nacional; lo que además, beneficia a que el país tenga aceptación internacional, ya que facilita el cumplimiento de los acuerdos internacionales, como bien lo puntualiza León, sirve para blindar al consumidor contra prácticas engañosas, la corrección y sanción de esas prácticas, y esta ley ayudará a promover la cultura de la calidad y facilitará que el Ecuador se pueda insertar en el mundo de la competitividad. (Derecho Ecuador 2019, 1)

Capítulo segundo

Análisis situacional de la Unidad Educativa Montebello

El presente análisis proyecta examinar el estado situacional de la Unidad Educativa Montebello, para plantear el diseño de un sistema de gestión de la calidad educativa, puesto que conociendo su situación, se puede entender los ajustes y herramientas necesarias que se requieren en su sistema de gestión, para conseguir estar a la altura de las mejores prácticas educativas a nivel mundial; y como se había mencionado al hablar de la gestión de la calidad total, lo que busca, es resguardar que todas las acciones estén encaminadas dentro de una planificación, organización y control de la calidad del servicio educativo, en favor de los estudiantes y todos los beneficiarios.

1. Descripción de la Unidad Educativa Montebello

Existencia de Montebello

La Unidad Educativa Montebello es una institución educativa cuya propuesta central está diseñada sobre la comprensión y aplicación de los resultados evidenciados en los mejores sistemas educativos del mundo, y fue construida sobre principios y valores cristianos, según se describe en su Código de Convivencia Institucional.

Se encuentra ubicado en el barrio de Angamarca, parroquia Alangasí del cantón Quito. Se localiza en las faldas del volcán Ilaló, lugar que brinda un paisaje natural rodeado de abundante vegetación, propicio para aprender en un ambiente armónico de paz, naturaleza y tranquilidad. Montebello atiende a 672 niños y jóvenes de todos los estratos socioeconómicos, entre los niveles Inicial I y Tercer curso del Bachillerato General Unificado.

Historia

Montebello se fundó en el 2006 como un proyecto impulsado por la Fundación It's About kids. En su *Proyecto Educativo Institucional* se menciona que el propósito era rescatar a niños en situaciones de riesgo para que ellos pudieran acceder a oportunidades

reales y alcanzar su mayor potencial. En todo este proceso, la educación fue una pieza fundamental para lograr el cambio que requerían los primeros 19 niños que llegaron a vivir en su hogar. Reconociendo que ellos nunca habían alcanzado un desarrollo educativo formal y consistente, decidieron, en un principio, utilizar una modalidad de “Escuela en Casa” que tuvo resultados excepcionales.

La propuesta llamó tanto la atención de otras personas que buscaban algo distinto para sus hijos que nuevos estudiantes se sumaron al proyecto cuando la escuela apenas se desarrollaba en la propiedad actual.

En vista de la creciente demanda y necesidad educativa, Montebello abrió sus puertas a 160 niños en su primer año de fundación y alcanzó el reconocimiento oficial del Ministerio de Educación, legalmente mediante Resolución No. 196 expedida por el Director Provincial de Educación y Cultura de Pichincha, del 28 de diciembre de 2006.

Siendo un ejemplo de innovación educativa con la aplicación de las mejores prácticas tomadas de los mejores sistemas académicos a nivel mundial, Montebello fue reconocido como el primer Microsoft Pathfinder School del país en el 2011. En el 2015, Montebello formó parte de un grupo selecto de instituciones educativas al recibir el nombramiento de Microsoft Showcase School que se mantiene hasta el día de hoy.

Contexto

Debido a la misión institucional enfocada en cerrar brechas y dar oportunidades de desarrollo académico a niños de todas las condiciones socioeconómicas, Montebello acoge a padres y estudiantes que estén dispuestos a abrazar la misión, visión y valores institucionales con el firme propósito de formar ciudadanos que transformen el país.

La institución educativa entiende que todos merecen acceso a una educación de calidad para alcanzar su mejor potencial y tener las mejores oportunidades en la vida, por eso es vital ser líderes en innovación de aprendizaje, buscando siempre las mejores prácticas en educación y compartiéndolas con el mundo.

En cuanto a la estructura organizacional de la institución, la máxima instancia es su *Directorio*, que está conformada por cinco líderes departamentales que son: Director Administrativo Financiero, Director Pedagógico, Directora de Gestión Académica, Director de Cultura y Marketing y Director de Consejería Estudiantil y Espiritual.

Su organización está dividida por dos sectores marcados: el administrativo, que lo integran la Dirección Administrativo - Financiero, de Cultura y Marketing; y el

académico que lo integran la Dirección Pedagógica, la de Gestión Académica y Consejería Estudiantil y Espiritual. Cada uno de ellos tiene a cargo los diferentes procesos relacionados con su gestión, la siguiente ilustración se observa la estructura organizativa que conforma la institución:

Tabla 4
Datos informativos de la institución

UNIDAD EDUCATIVA MONTEBELLO	
Niveles: Inicial hasta Tercero de Bachillerato	
N° de estudiantes 672	
N° de directivos 6	
N° de docentes 73	
Personal administrativo: 42	
Personal de servicio: 18	

Fuente: Unidad Educativa Montebello (2019)
 Elaboración propia

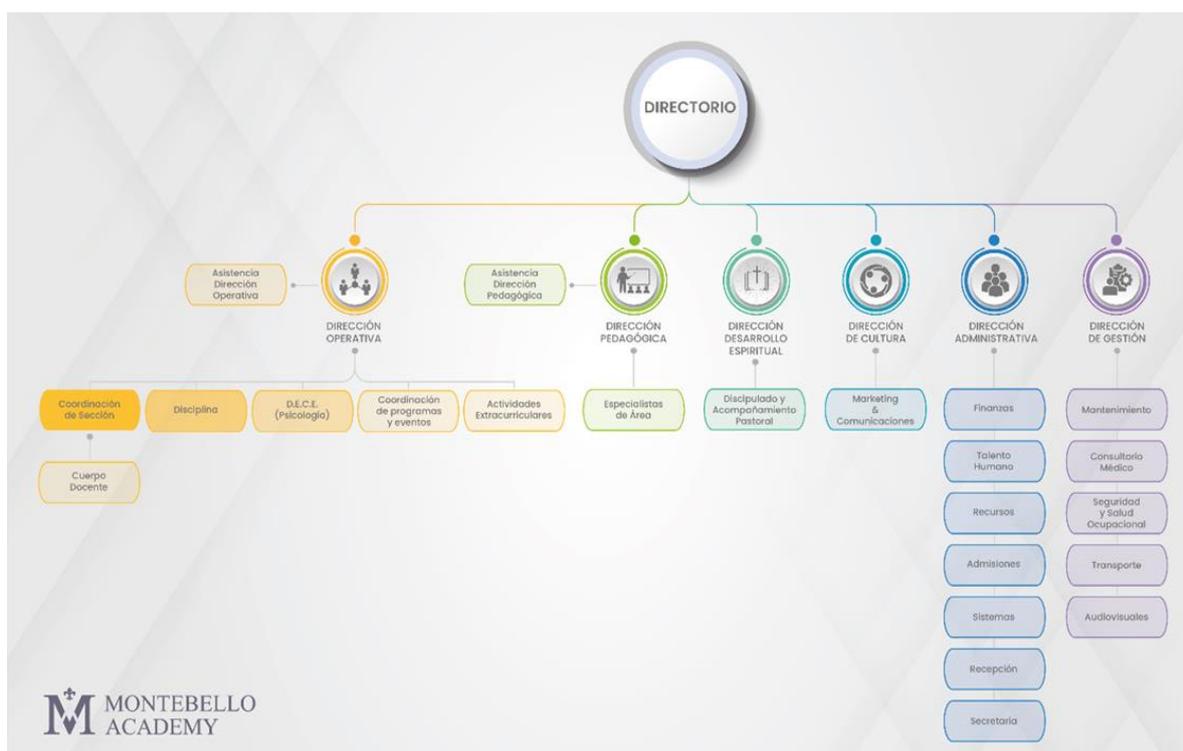


Ilustración 3. Organigrama institucional

Fuente y elaboración: Unidad Educativa Montebello (2019)

2. Metodología de la investigación

En búsqueda de un análisis de la Unidad Educativa Montebello, que dé cuenta cómo maneja su sistema de gestión educativa, se utilizó un método de investigación cualitativo, que permite segmentar la organización para entender cómo se encuentra. Dentro de las fuentes primarias para recabar la información se usó listas de verificación y el aporte de un grupo focal.

En esta metodología se levanta la información con cuidado, para que, al recopilar los datos, se pueda observar los problemas existentes, como los aciertos que se evidencian en la organización. Para eso el grupo focal es fundamental, al aportar con información de calidad, ya que son actores de los diferentes procesos y pueden contribuir con datos precisos para la investigación.

Un grupo focal se realizó con el directorio del colegio, como líderes de la institución conocen su realidad profundamente; ya que están a cargo de los diferentes procesos tanto del estratégico, de cadena de valor y apoyo.

El Diagnostico de la organización es clave en este estudio, por lo que se precisó establecer una línea base del sistema de gestión que maneja Montebello, en esa medición se podrá ver que indicadores arroja el análisis, que serán punto de partida para proponer el diseño de un sistema de gestión.

Finalmente, como parte de este punto se debe indicar que, se hizo un estudio para identificar primeramente las diferencias y similitudes entre las normas de calidad, como paso previo para confirmar que la norma que estamos usando es la precisa.

3. Diferencias y similitudes entre las normas de calidad ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018

Con el objetivo de identificar las diferencias entre las normas de calidad ISO 9001:2015 y la ISO 21001:2018 se efectuó un análisis comparativo que consistió en cotejar los textos de los diferentes capítulos que tiene cada norma con sus respectivas cláusulas. Se pudo apreciar que la norma ISO 9001:2015 se encuentra integrada en la 21001:2018, es decir, substancialmente toda la norma ISO 9001:2015 se encuentra representada en la 21001:2018; el porcentaje de diferencia es mínimo. La 21001:2018, ajusta sus textos hacia lo que representa una organización educativa.

En el anexo #3 se presentan las dos normas de calidad donde se resalta con diferente color los textos relativos a la educación de la ISO 21001; precisamente de las setenta cláusulas que se despliegan en el Anexo SL solo trece sub-cláusulas de esa norma difieren de la ISO 9001, a través de añadir ciertas palabras alusivas a lo educativo.

Posteriormente se procedió a realizar una revisión exhaustiva del contenido total de las dos normas con el fin de identificar cuáles cláusulas son similares o idénticas, y cuales son distintas o específicas, antes de realizar el diagnóstico de la institución; el objetivo de este proceso fue conocer textualmente la esencia de estas normas y cómo abordar acertadamente el análisis de la institución educativa y llegar a un adecuado diseño. Este estudio está detallado en el Anexo # 4.

La ISO 21001, con respecto a la ISO 9001, está desarrollada con un léxico específico concerniente al ámbito educativo que permite su singularización como una norma de calidad educativa. Por ejemplo, no se refiere al sistema de gestión de la calidad; en su lugar dice “SGOE (Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)”. Cuando enuncia a las *partes interesadas* hace referencia a los estudiantes y otros beneficiarios; en algunas oportunidades también menciona al personal de la organización. De igual forma, en algunas cláusulas explica ciertos textos con más detalle para entender mejor el enfoque educativo. Finalmente, y como se podía esperar en los capítulos 7 que habla del soporte y en el 8 de la operación, utiliza textos que no tienen en la norma genérica.

A continuación, se examinan las normas ISO 21001: 2018 y la 9001:2015 en una disposición textual de sus diferentes cláusulas y requerimientos. Se enumeran las diferencias y similitudes entre estas dos normas, un resumen de esa revisión capítulo por capítulo, en el cual se muestren la disposición de los textos con una explicación de cada cuadro:

Tabla 5
Referencia para examinar las normas

Cuando habla de texto idéntico entre las dos normas	Se refiere a que son exactamente iguales.
Texto similar, solo ajustado con palabras referente a educación	En este caso tienen también el mismo texto, sin embargo, se añaden palabras como educación, sistema de gestión para la organización educativa (SGOE), estudiantes y otros beneficiarios, educativo; por lo que finalmente es igual
Texto con aclaración	Es decir que tienen parecido, aunque con unas palabras adicionales que dan más contexto a la cláusula.
Texto diferente o que solo existe en la 21001	Texto de especificidad solo se encontrará en esa norma.
Texto que solo existe en la 9001	Texto de especificidad solo se encontrará en esa norma.

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

Tabla 6
Comparación entre normas en el contexto de la organización

Contexto de la organización	
Texto idéntico entre las dos normas	16
Texto similar, solo ajustado con palabras referente a educación	10
Texto con aclaración	1
Texto diferente o que solo existe en la 21001	0
Total, de cláusulas y requerimientos	27

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)
 Elaboración propia

En el capítulo del contexto, de las 27 cláusulas, tiene 26 que son entre idénticas y similares, y queda solo una cláusula que contiene texto con aclaración; estos capítulos son casi idénticos.

Tabla 7
Comparación entre normas en el liderazgo

Liderazgo	
Texto idéntico entre las dos normas	10
Texto similar, solo ajustado con palabras referente a educación	22
Texto con aclaración	1
Texto diferente o que solo existe en la 21001	17
Total, de cláusulas y requerimientos	50

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)
 Elaboración propia

En cuanto a *liderazgo*, de las 50 cláusulas, tiene 32 que son entre idénticas y similares. Una sola cláusula que contiene texto con aclaración, en cuanto a cláusulas con texto diferente o que solo existe en la 21001 por su pertenencia a la calidad educativa tiene 17, está hablando igualmente de calidad, pero con especificidad.

Tabla 8
Comparación entre normas en la planificación

Planificación	
Texto idéntico entre las dos normas	24
Texto similar, solo ajustado con palabras referente a educación	10
Texto con aclaración	0
Texto diferente o que solo existe en la 21001	1
Total, de cláusulas y requerimientos	35

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

En la *planificación*, de las 35 cláusulas, tiene 34 que son entre idénticas y similares, ninguna cláusula contiene texto con aclaración, en cuanto a cláusulas con texto diferente o que solo existe en la 21001 por su pertenencia a la calidad educativa tiene únicamente una; en el comparativo la planificación está tratada básicamente de igual manera.

Tabla 9
Comparación entre normas en el apoyo

Apoyo	
Texto idéntico entre las dos normas	41
Texto similar, solo ajustado con palabras referente a educación	11
Texto con aclaración	11
Texto diferente o que solo existe en la 21001	62
Texto que solo existe en la 9001	1
Total, de cláusulas y requerimientos	126

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

En el *Apoyo*, de las 126 cláusulas, tiene 52 que son entre idénticas y similares, once cláusulas que contienen texto con aclaración, en cuanto a cláusulas con texto diferente o que solo existe en la 21001 por su pertenencia a la calidad educativa tiene 62, en cuanto a la que contiene texto que solo existe en la 9001, se registra solo una. Por lo que, en este capítulo, se observa que se está hablando del mismo apoyo, sin embargo, con especificidad que el sistema de gestión para organizaciones educativas demanda de los procesos de apoyo.

Tabla 10
Comparación entre normas en la operación

Operación	
Texto idéntico entre las dos normas	82
Texto similar, solo ajustado con palabras referente a educación	23
Texto con aclaración	12
Texto diferente o que solo existe en la 2001	93
Texto que solo existe en la 9001	29
Total, de cláusulas y requerimientos	239

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

El capítulo de la *Operación* es el más importante para una organización. De las 239 cláusulas, tiene 105 que son entre idénticas y similares, doce cláusulas que contienen texto con aclaración; en cuanto a cláusulas con texto diferente o que solo existe en la 21001 por su pertenencia a la calidad educativa tiene 93. En cuanto a la que contiene texto que solo existe en la 9001, se registra 29 que hablan de la operación, pero en líneas muy generales, mientras que en la norma relativa a la educación dispone de cláusulas específicas para la educación; por lo tanto, en este capítulo, se está hablando de la misma operación. Sin embargo, en la 21001:2015 hay un énfasis en el sistema de gestión para organizaciones educativas, donde requiere que los procesos misionales o de cadena de valor tengan su precisión.

Tabla 11
Comparación entre normas en la evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño	
Texto idéntico entre las dos normas	34
Texto similar, solo ajustado con palabras referente a educación	12
Texto con aclaración	5
Texto diferente o que solo existe en la 21001	35
Texto que solo existe en la 9001	0
Total, de cláusulas y requerimientos	86

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

En cuanto a la *Evaluación* del desempeño, de las 86 cláusulas, tiene 46 que son entre idénticas y similares, y cinco cláusulas que contienen texto con aclaración. Sobre las cláusulas con texto diferente o que solo existe en la 21001, por su énfasis en el desempeño educativo tiene 35 cláusulas; y en cuanto a la que contiene texto que solo existe en la 9001, no registra. Por lo tanto, en este capítulo del desempeño se lo aborda de manera parecida en las dos normas, aunque en la 21001 con énfasis en el desempeño educativo.

Tabla 12
Comparación entre normas en la mejora

Mejora	
Texto idéntico entre las dos normas	13
Texto similar, solo ajustado con palabras referente a educación	1
Texto con aclaración	2
Texto diferente o que solo existe en la 21001	5
Texto que solo existe en la 9001	6
Total, de cláusulas y requerimientos	27

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

En este capítulo que habla de la mejora en la organización, de las 27 cláusulas, 14 son entre idénticas y similares, y dos cláusulas que contienen texto con aclaración. Sobre las cláusulas con texto diferente o que solo existe en la 21001 tiene 5, en cuanto a la que contiene texto que solo existe en la 9001, registran 6. Por lo que, en este capítulo, se está manejando la mejora de manera equivalente, aunque con pocas cláusulas con mención a la organización educativa en la 21001.

3.1 Suficiencia de una sola norma guía para la organización

Después de hacer el análisis, se puede observar que la semejanza entre las dos normas de calidad es evidente y que tienen un mismo carácter; es decir la calidad y la calidad educativa. El análisis de las diferencias y similitudes entre estas normas, nos ha llevado a entender que es suficiente para llevar a cabo el diagnóstico de la organización una sola norma guía, precisamente la de calidad educativa; es decir la ISO 21001:2018, ya que en esencia integra toda la metodología y esencia de la 9001:2015.

Por lo tanto, se confirma la suficiencia de una sola norma guía para diagnosticar, diseñar, implementar y auditar a la organización educativa, tal es así, que incluso se revisó con certificadoras con operación en el Ecuador y reconocidas internacionalmente, para ver si tienen la misma lectura y ratifican incluso que, si se audita con la norma ISO 21001:2018 es posible otorgar los dos certificados de calidad la ISO 9001:2015 y la ISO 21001:2018. Se podría revisar el correo que se recibió de AENOR (Asociación Española de Normas) y su interpretación sobre la auditoria y certificación de las mencionadas normas Anexo #5.

4. Diagnóstico de la situación actual con respecto al cumplimiento de la norma ISO 21001:2018 en la Unidad Educativa Montebello

El análisis consistió en contrastar el sistema de gestión actual de la institución educativa y los requisitos establecidos de la norma de calidad ISO 21001:2018. Este análisis se lo hizo cláusula por cláusula para ver en qué medida el actual sistema de gestión de la institución cumple con los requerimientos de la norma internacional, en definitiva, analizar cómo está la planificación, organización y el control de la calidad en la institución.

Como se manifestó anteriormente, con el directorio del colegio se realizaron sesiones de trabajo como grupo focal; su conocimiento y competencia estuvo presente cuando se analizaron los diferentes procesos. En los procesos de apoyo, estuvo presente el Director Administrativo, el de Cultura y quien está sobre el Departamento de Bienestar Estudiantil, son quienes respondieron a detalle sobre cada uno de esos procesos.

En lo que se refiere a los procesos de cadena de valor, se realizaron reuniones con el Director de Pedagogía y el de Gestión Académica, quienes aportaron con ideas y criterios para satisfacer los requerimientos de la norma. Finalmente, en los procesos estratégicos fue el directorio en su conjunto quien dio cuenta del proceso de Dirección.

Con la técnica del grupo focal, los directores tuvieron conocimiento de la norma ISO 21001:2018, hicieron la respectiva revisión y análisis punto por punto para llegar a determinar si se cumple o no con cada una de sus cláusulas dentro de la Unidad Educativa Montebello. Además, se contó con el apoyo de informantes calificados, que generalmente fueron los dueños de los procesos, para corroborar y validar la información del grupo focal.

Se presentó *una matriz* en la cual se desglosó cada uno de los capítulos de la norma 21001:2018 con sus respectivos subcapítulos. En la matriz se aprecia el nivel de cumplimiento que tiene la Unidad Educativa Montebello frente a la norma, o cuando es el caso determinar si el cumplimiento es parcial, también hay un espacio si ese requerimiento no aplica. Revisar la matriz en el Anexo #6.

Los datos arrojados servirán para diseñar la propuesta del sistema de gestión de calidad, de esa manera, la institución logre alcanzar el cumplimiento de los diferentes requerimientos con sus consiguientes beneficios. A continuación, se presenta la información obtenida en la Unidad Educativa Montebello, bajo el análisis de la norma ISO 21001:2018:

Contexto de la organización

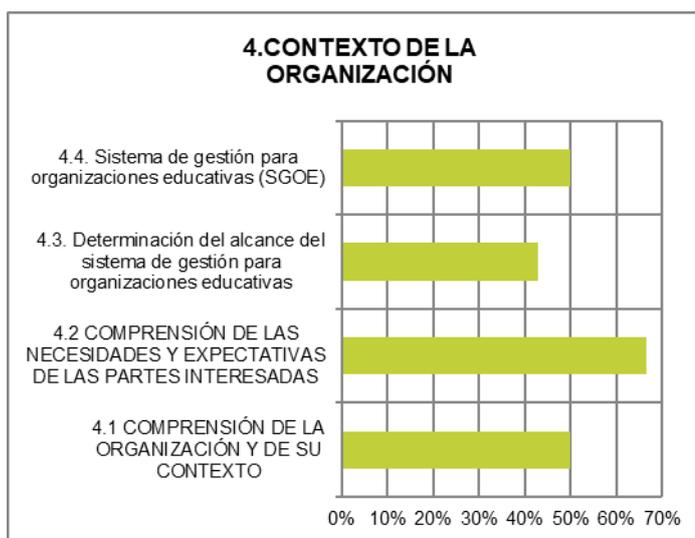


Ilustración 4. Análisis del contexto de la organización

Fuente: Resultados de la auditoría de diagnóstico de la organización (2019). Elaboración propia

No se encuentra un análisis del contexto de la organización con metodologías que contribuyan a tener un mejor entendimiento de lo que pasa en el ambiente en el que se encuentra constituida la Unidad Educativa

Se observó que existen cumplimientos parciales en algunos requerimientos del Contexto de la Organización que corresponde al capítulo 4 de la norma, en cuanto a la comprensión de las partes interesada como son los estudiantes, padres, empleados, comunidad, órganos de regulación y control, etc. Es claro que tienen que estar bien identificadas y atendidas, caso contrario puede generar riesgos a la institución, cuando sus expectativas no las conocemos o no se cumplen, por lo que este tema hay que seguir trabajando en la institución.

Los procesos de la organización están actualizados en parte, y hay que formalizarlos tal como la norma solicita, con sus controles y recursos asignados, donde estén claramente especificadas las entradas y salidas, es fundamental que todos los procesos estén bien interconectados para su óptimo funcionamiento. Tampoco hay una periodicidad determinada para analizar el sistema de gestión, para que la dirección advierta lo que no está conforme al sistema y pueda tener la oportunidad de mejorarlo.

Liderazgo

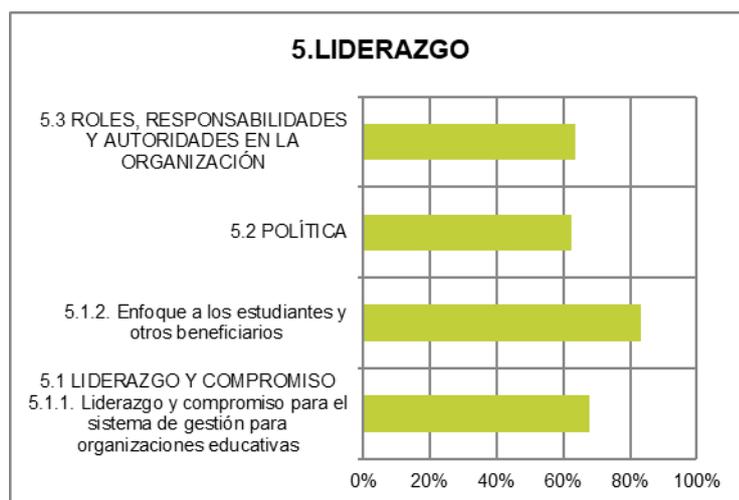


Ilustración 5 Análisis del liderazgo en la organización

Fuente: Resultados de la auditoría de diagnóstico de la organización (2019). Elaboración propia

En este capítulo esencial de la norma de los requerimientos para el liderazgo, se asienta la estrategia de la institución, donde el compromiso de la alta dirección con el sistema de gestión es primordial para mostrar su involucramiento con el mismo.

Se registró que es necesario detallar en un cronograma cuándo se va a rendir cuentas a la dirección, y por quienes será llevado ese procedimiento de gestión de la calidad de la organización. Adicionalmente, no se encontró un sistema de documentación donde muestren metódicamente el control que debe existir en la organización. No se encontró políticas de calidad, objetivos de la calidad, mapa de procesos, indicadores de gestión para los diferentes procesos que lo requieren.

Uno de los enfoques de la norma es la orientación al estudiante, y se evidenció que la cláusula 5.1.2 es una de las que mejor está siendo atendida. El enfoque al estudiante y otros beneficiarios es claramente la razón de ser de la organización; sin embargo, se requiere trabajar más en el tratamiento de los riesgos y las oportunidades que puedan incidir en la conformidad de los productos, de los estudiantes y de los otros beneficiarios.

Las funciones y responsabilidades de la institución se encuentran también definidas, no obstante, no todas están documentadas. Se observa que las responsabilidades se van ajustando continuamente con respecto a las necesidades de la organización; como parte de la mejora continua.

Planificación



Ilustración 6. Análisis de la planificación en la organización

Fuente: Resultados de la auditoría de diagnóstico de la organización (2019). Elaboración propia

En el punto 6.1 se observó que la organización requiere mayor esfuerzo para abordar los riesgos y las oportunidades, lo que redundará en un sistema de gestión mejor preparado para las eventualidades que puedan surgir, con un apropiado manejo de los riesgos los efectos deseados pueden ser los que prevalecen.

En cuanto a la planificación de cambios, aún debe consolidarse, puesto que de esa manera la organización estará consciente y preparada para lo que va a venir. Esa planificación va a suponer un gran plus para la institución, como ejemplo, el mismo sistema de gestión tiene que estar planificado para poder ser implementarlo.

Los objetivos de la calidad educativa hay que completarlos para las diferentes funciones, niveles y procesos, estos son necesarios para el funcionamiento eficaz del sistema de gestión; deben ser medibles, y se requiere que se los mantenga como información documentada.

Soporte

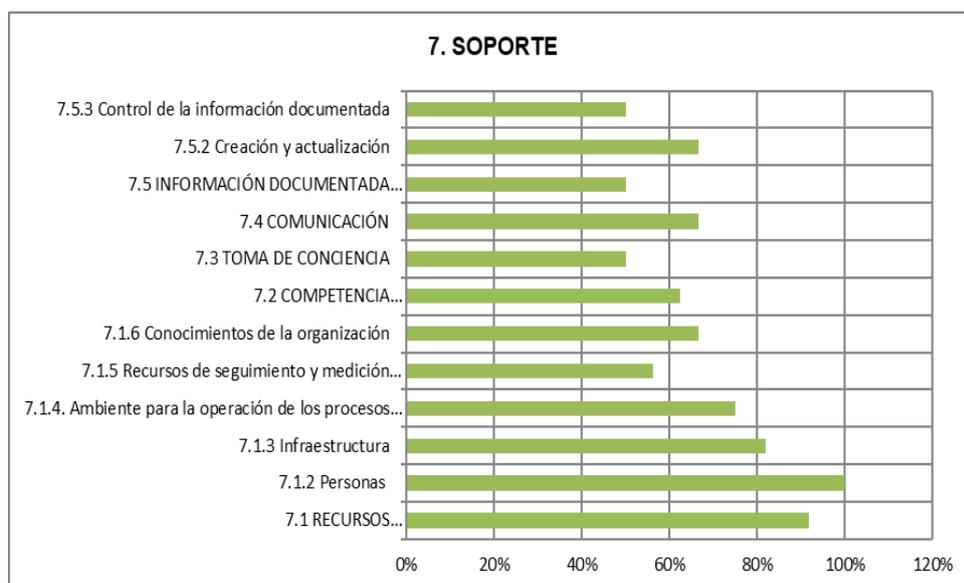


Ilustración 7. Análisis del soporte en la organización

Fuente: Resultados de la auditoría de diagnóstico de la organización (2019). Elaboración propia

Del capítulo de apoyo se desprendió que la organización cuenta con infraestructura suficiente para poder manejar su propuesta educativa; no obstante, todavía podría adecuarse más espacios de recreación. Las facilidades están bien mantenidas y corresponden a una planificación, y, por ende, cumplen con los requerimientos para el bienestar de los estudiantes y otros beneficiarios.

La cantidad de personal con la que cuenta la institución es apropiada para el tamaño de la organización, los mismos que han sido parte de un proceso de selección, que cuenta con adecuados criterios de reclutamiento.

La capacitación al personal es permanente, como parte primordial de su modelo y de esa manera han logrado estar a la vanguardia en el dinámico mundo de la educación. La institución trabaja permanentemente para conseguir el mejor clima organizacional posible, con el fin de que sus trabajadores sientan una experiencia gratificante al entregar su compromiso diario.

En cuanto a la comunicación, existe un manejo bastante estructurado para llegar a todas las partes interesadas, no obstante, no necesariamente busca la opinión de las mismas como pide la norma; aunque, sí se mantiene una comunicación pertinente, precisa y a tiempo, coherente con la visión, la misión y la política de la institución. En cuanto a los acuerdos de comunicación que exige la norma, se registra una entrega eficaz de los datos de desempeño del estudiante, que incluye los reportes periódicos de las

evaluaciones formativa y sumativa, así como la retroalimentación al estudiante y a las partes interesadas, incluyendo las posibles quejas.

En el manejo de documentación, hay campo para la mejora, ya que siempre se necesita que esté disponible en donde y cuando se la necesite. Su acceso tiene que estar controlado y resguardado convenientemente.

En el control de cambios para la documentación no existe un procedimiento general, el control de las versiones no está implementado y la información documentada tiene que ser la que pide la norma. Esto va a incidir positivamente en la calidad de la gestión, por lo que se requiere una metodología al respecto.

Operación

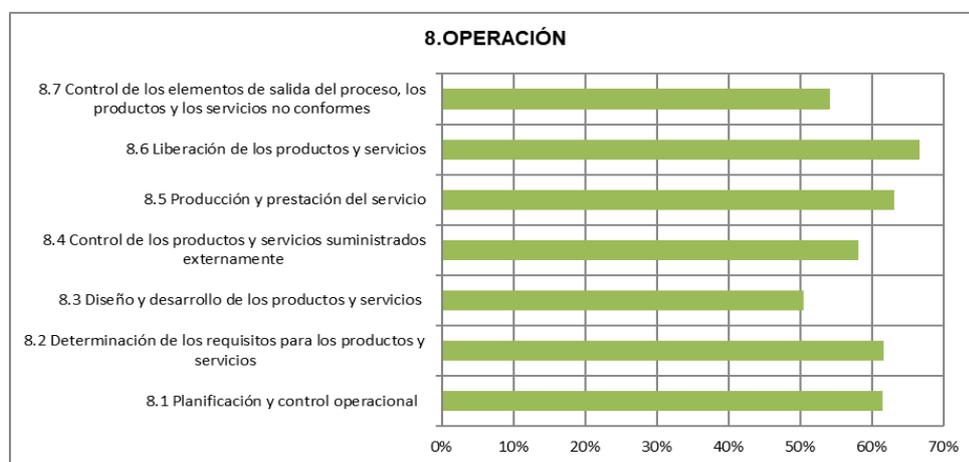


Ilustración 8 Análisis de la operación en la organización

Fuente: Resultados de la auditoría de diagnóstico de la organización (2019). Elaboración propia

Es uno de los capítulos claves en la norma ya que la operación es la esencia de cualquier organización y es donde se agrega valor. Se evidenció que hay necesidad de seguir ajustando los procesos que agregan valor, para que el resultado en lo que concierne a la planificación esté conforme a los requisitos que la organización se haya proyectado.

Se requiere continuar robusteciendo el segmento de diseño y desarrollo, puesto que la institución genera su propia metodología, es un área fundamental que agrega valor al igual que las adaptaciones curriculares y su propio material curricular. Este proceso es complejo y delicado donde los expertos en manejo del currículo tienen que hacer un trabajo crucial, este proceso está documentado.

Existe un aceptable control de los productos ofrecidos externamente a la institución, ese procedimiento sin embargo podría mejorarse; el buen manejo de los

estándares de gestión que cada proveedor contribuyen a la calidad del servicio, una mejora en ese sentido ayudaría a la institución. En la operación del Plan de Calidad Educativa no se tiene documentado la mejora que se ha dado en el sistema de gestión actual.

El plan de Diseño y desarrollo no está acorde a los requisitos de la norma 21001. Las distintas etapas que le corresponden, el nivel de control del diseño y desarrollo pueden mejorar, por lo que se requiere hacer algunos cambios para que los resultados se incrementen en la organización educativa, sin embargo, la institución se diferencia de muchas organizaciones, ya que, si se ha tomado en cuenta este proceso, que incluso le ha significado el reconocimiento de instituciones internacionales; sin embargo, aún puede seguir mejorando.

La Unidad Educativa debe controlar los cambios planificados y analizar los efectos de esos cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso según corresponda. Estas acciones deben implementarse en la gestión, no se encontró evidencia de que se lo esté manejando. Faltan indicadores para algunos procesos, y los que tienen deben estar permanentemente alimentados y monitoreados, para que se pueda sacar todo el provecho posible de esos datos.

No se está considerando dentro de un proceso formal, actividades de liberación, posterior al proceso de admisiones y luego de la graduación de los estudiantes del colegio.

Evaluación del desempeño

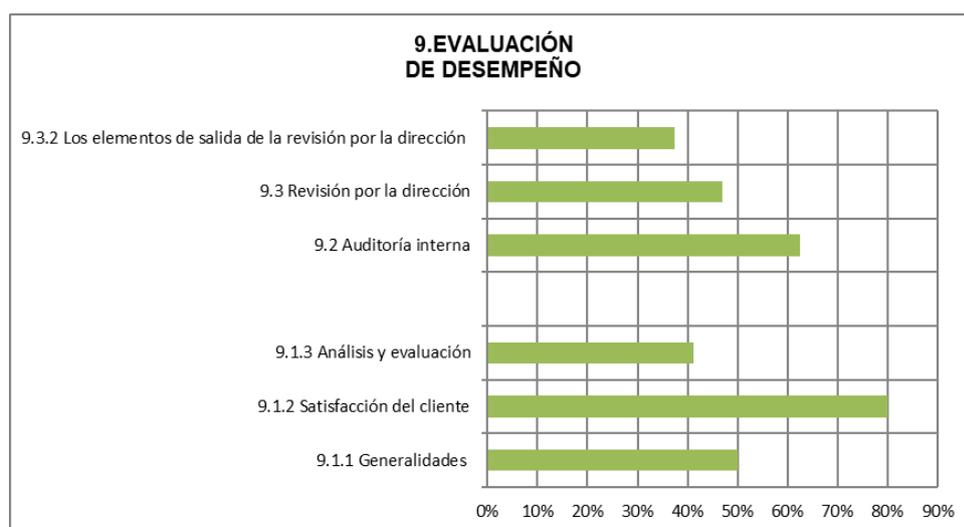


Ilustración 9. Análisis de la evaluación del desempeño en la organización

Fuente: Resultados de la auditoría de diagnóstico de la organización (2019). Elaboración propia

Sin una evaluación eficaz, no hay mejora. En la institución existen procesos de seguimiento y medición; sin embargo, no está uniformado, lo que permitiría mejorar la evaluación del desempeño y la efectividad del sistema de gestión.

Las auditorías internas no se dan a intervalos planificados, no todos los procesos están siendo auditados para saber si están resultando conformes a los requerimientos de la organización.

La organización no dispone de un seguimiento periódico para medir el índice de satisfacción de los estudiantes, padres, colaboradores, comunidad, etc. Sin embargo, la percepción del estudiante y los padres es tomada muy en cuenta en la organización, esto precisamente para mejorar en el manejo del sistema. Tampoco está definido cómo se procederá al análisis de resultados; el puntaje alcanzado es alto, ya que un elemento que favorece es el tratamiento de quejas a través de los canales de comunicación y se lo mantiene como información documentada.

Mejora

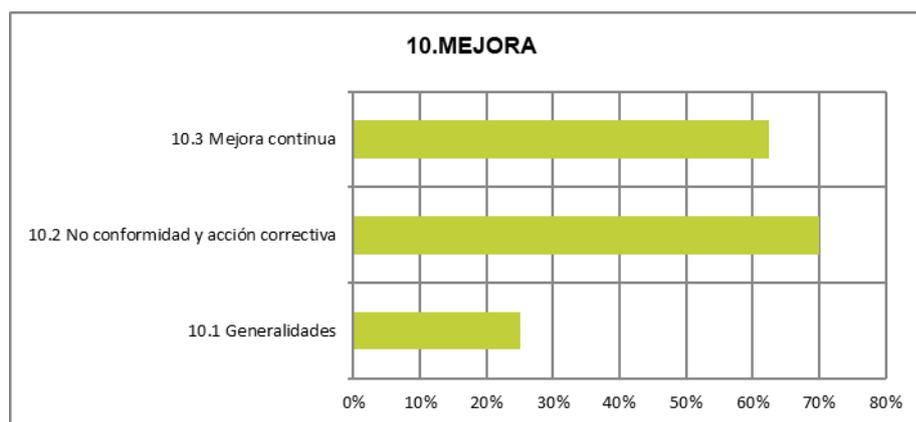


Ilustración 10. Mejora

Fuente: Resultados de la auditoría de diagnóstico de la organización (2019). Elaboración propia

Este es el último capítulo de la norma, se sitúa al punto del ciclo que es denominado *Actuar*. Se pudo comprobar que es parte del sistema que maneja la institución el mejorar constantemente. Sin embargo, se evidenció la falta de registros sobre las fallas en el sistema que eventualmente pueda haber tenido, y no está claramente identificado cómo se procederá cuando hay situaciones de inconformidad en la organización.

Se requiere una metodología para eliminar las causas de una inconformidad y evitar que esta nuevamente se repita, es decir, que se corrija la falta que ha ocurrido en el sistema. La organización necesita, como pide la norma cuando esta implementada, el determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios. Necesita, además, mejorar la satisfacción de los estudiantes, padres, personal, y otras partes interesadas relevantes, incluidos proveedores externos.

Los resultados totales por capítulo de la norma ISO 21001:2018, luego del análisis, se muestran a continuación

Tabla 13

Resultados totales del análisis de la norma en la organización

4. Contexto de la organización	52%
5. Liderazgo	69%
6. Planificación	60%
7. Soporte	57%
8. Operación	56%
9. Evaluación del desempeño	40%
10. Mejora	52%

Fuente: Resultados de la auditoría de diagnóstico de la organización (2019)

Se puede observar, con los porcentajes conseguidos en la autoevaluación, que todavía existe espacio para el crecimiento, y también para alcanzar los estándares que la norma propone.

Matriz de suficiencia ISO 21001 y acciones sugeridas

Esta herramienta está delineada para tener una visión general de lo que la norma nos pide. Tiene especial importancia pues servirá para analizar cada cláusula, capítulo por capítulo. Cada requisito se identificará con un nombre que se le designe, para a continuación, analizar si el requisito es parte de un proceso o procedimiento; no se puede dejar de lado y chequear si esa cláusula requiere un plan, si es parte de un documento o registro según lo que pida la norma. También precisa, si es el caso, la necesidad de hacerle seguimiento o si es susceptible de ser medido. Finalmente, este instrumento de análisis permitirá señalar, en base al análisis de la organización, cuáles son las acciones sugeridas a detalle por cada cláusula revisada.

Tabla 14
Encabezado de la matriz de suficiencia y acciones sugeridas

Artículo	Nombre	Proceso	Procedimiento	Plan	Documento	Registro	Seguimiento / medición	Principio	Acción sugeridas a tomar
4.1	Contexto						Información contexto	2	Formalizar el análisis del contexto en metodologías como: FODA, Componentes del ambiente general, PESTEL, Cinco fuerzas de Porter, etc.

Fuente: ISO 21001 (2018) y resultados de la auditoria de diagnóstico de la organización
Elaboración propia

Esta matriz de suficiencia y acciones sugeridas se encuentra desplegada en el anexo 7 donde se despliega en su totalidad con cada punto de la norma.

Esta herramienta es muy importante, ya que servirá de base para estructurar la propuesta de diseño para la implantación de la norma de calidad educativa que se encuentra en el siguiente capítulo.

Capítulo tercero

Gestión de la calidad educativa, propuesta de diseño para un sistema de gestión que integra las normas internacionales ISO 21001:2018 e ISO 9001:2015.

En este capítulo se estructurará el sistema de gestión para la calidad educativa de la Unidad Educativa Montebello, que tiene como base el *diagnóstico de la situación actual* con respecto al cumplimiento de la norma ISO 21001:2018 que integra la ISO 9001:2015, como también la *matriz de suficiencia* y acciones sugeridas que se levantó en la institución.

La propuesta toma en cuenta el enfoque de gestión de la calidad total que se había señalado anteriormente, el mismo que tiene dentro de sus tareas, establecer un sistema de gestión de la calidad en la organización, que permita documentar los procesos y resultados. En este enfoque cuadra perfectamente los estándares de la norma de gestión de la calidad educativa ISO 21001:2018, ya que a través de ella quiere cubrir que todas las acciones estén orientadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad del servicio educativo, en beneficio de los estudiantes y todos los beneficiarios a través del diseño que se va a presentar.

Se ordenarán los estándares de la norma con el ciclo PHVA correlacionando en cada una de sus etapas los requisitos correspondientes. Posteriormente, según el nivel de cumplimiento se propondrán herramientas que hacen falta para lograr alcanzar el estándar que la norma pide; con esto se conseguirá que lo teórico de la normativa aterrice en la práctica.

Antes de desplegar las diferentes etapas de esta propuesta, es importante destacar a los principios de gestión de la calidad educativa de la norma 21001:2018, ya que se los debe considerar como parte estelar del sistema si se quiere lograr resultados proyectados por la organización educativa; por esta razón hay que entenderlos bien con el fin de vislumbrar lo que quiere conseguir la norma bajo el sistema de calidad educativa. Las etapas se detallan a continuación en la tabla 15:

Tabla 15
Etapas del diseño correlacionado con el PHVA

PHVA	ETAPA	REQUISITOS
PLANEAR	Diagnóstico del sistema de gestión	4.1
	Plan de acción a partir del diagnóstico	n/a
	Diseño del sistema de gestión	5.1 / 7.1.1
	Control de información documentada	7.5
	Análisis del contexto / Partes interesadas	4.1 / 4.2
	Riesgos y oportunidades	6.1
	Enfoque a procesos	4.3 / 4.4
	Responsabilidades y autoridades	5.3 / 7.1.2
	Política y objetivos	5.2 / 6.2 / 6.3
	Indicadores de gestión	7.1.5
HACER	Competencias del personal	7.1.6 / 7.2 / 7.3 / 7.4
	Compras y proveedores	8.4
	Infraestructura	7.1.3 / 7.1.4
	Cadena de valor	8.1 / 8.2 / 8.5.1 / 8.3 / 8.5 / 8.6 / 8.7
VERIFICAR	Evaluación del sistema de gestión	9.1 / 9.2 / 9.3
ACTUAR	Mejora del sistema de gestión	10.1 / 10.2 / 10.3

Fuente: ISO 21001 (2018)
Elaboración propia

Se empieza con la descripción de cada una de las etapas del ciclo de mejora continua, el primero es el planificar, donde se irán desglosando sus diferentes componentes:

1. El planificar

1.1 Diagnóstico del sistema de gestión

Este es el punto de partida, puesto que es necesario comprender a la organización y su contexto, es decir identificar cuál es su línea base, cuyo estudio está desglosado en el Capítulo 2, el mismo que arrojó datos importantes, ya que, al contrastar con la norma 21001:2018 podemos observar donde hay que poner especial énfasis, para que la organización alcance lo que todavía le falta o no lo tiene, con ese análisis se llegó al tercer capítulo, donde se propone el diseño para el sistema de gestión de Montebello.

Establecimiento del formato de diagnóstico: Se realizó un formato de autodiagnóstico para la evaluación del nivel de cumplimiento de la norma 21001:2018 en la Unidad Educativa Montebello, el cual permitió analizar cada capítulo con todas sus cláusulas. El formato posibilitó, además, a través de la evidencia comprobar si cumple o no, o si lo hace parcialmente cada cláusula. Este trabajo es esencial y tiene el propósito de determinar la situación de la organización, para valorar lo que tiene a su favor y aprovechar sus fortalezas en pro de la institución.

La disposición de las categorías del formato de autoevaluación es la siguiente:

Tabla 16
Encabezado formato de Autoevaluación

Cláusula #	Cumple	Parcialmente	No cumple	No aplica

Fuente y elaboración propias

1.2 Diseño del sistema de gestión

Clausulas relacionadas: 5.1/ 7.1.1: A través del diseño, se propone ajustar el sistema de gestión de la calidad de la organización educativa (SGOE), para lo cual se considerará como plataforma los requisitos de la norma ISO 21001:2018, que es la guía

para ese ordenamiento, la misma que facilitará el incremento de la satisfacción de los estudiantes y de todos los beneficiarios al experimentar calidad en el servicio.

El objetivo es diseñar y rediseñar aspectos que la norma establece para alcanzar los estándares de la norma 21001:2018, debido a que no explica cómo hay que hacerlo, únicamente pide cumplir con los requisitos normativos que deben ser considerados para aplicarlos en la Unidad Educativa Montebello, para lo cual hay que trabajar para incorporar las mejores herramientas y metodologías para beneficio del sistema de gestión.

Compromiso de la dirección: Como explica la norma, la alta dirección es la responsable de asumir la eficacia del SGOE, con el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del mismo.

Para que el sistema se desarrolle y funcione al mejor nivel, hay que considerar una serie de requisitos normativos que se aplicarán en las diferentes etapas, como por ejemplo comprender y conocer el contexto de la organización, los riesgos y las oportunidades, disposición de los recursos necesarios para el avance del sistema, medir el desempeño de los procesos, etc.

Se requiere el compromiso de los líderes de la organización (alta dirección), así como también de todo el personal de la organización educativa. Para esto se debe crear el ambiente necesario que permita al sistema fluir, todos como un solo equipo para el desarrollo institucional. Si no hay ese compromiso es casi imposible que tenga éxito el sistema de gestión.

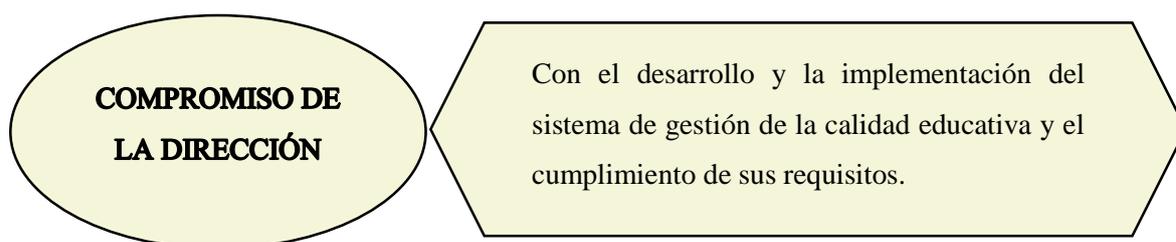


Ilustración 11. Compromiso de la dirección
Fuente ISO 21001 (2018). Elaboración propia

Planificación del diseño para la implementación. Todas las etapas para el diseño para la implementación han sido planificadas se las presenta en un cronograma con sus diferentes etapas, las cuales van a permitir llegar a la consecución de los objetivos. Este deberá ser considerado como un proyecto a ser gestionado en correspondencia con el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). A continuación, se presenta el cronograma para la planificación del diseño de gestión:

Conformación de equipo de trabajo: La conformación del equipo es clave para tener resultados satisfactorios, para lo cual se deberá escoger cuidadosamente a quien lidere el proyecto, así como también al grupo de colaboradores. Ese grupo de preferencia y como sugerencia, puede liderarlo quien administra el sistema de gestión de calidad, además los responsables de los diferentes procesos de la organización quienes también a su tiempo van a estar involucrados con el avance del sistema.

El equipo tendrá en su líder un coordinador con la franca responsabilidad de plantear claramente los objetivos que se buscan conseguir, además, socializar lo que significa la gestión de calidad y dar a conocer sobre el proceso de implementación acorde a principios y requisitos de la Norma. El líder no debe descuidar en ningún momento lo que la organización busca conseguir y su seguimiento permanente permitirá que el equipo de trabajo tenga la certeza sobre la implementación correcta del sistema de gestión de calidad educativa la misma que beneficiará a todos quienes integran la institución, principalmente a los estudiantes que reciben el servicio.

1.3 Control de la información documentada

Cláusula relacionada: (7.5): Dentro de la norma ISO 21001 2018, en el apartado 7.5 se requiere que el sistema de gestión de la calidad educativa disponga y controle la información documentada la misma que su información debe estar disponible y ser idónea para su uso cuando se lo requiera.

Se debe prestar especial atención al control de la información documentada que la norma expresamente solicita y adicionalmente se puede incluir tal como se expone en la norma: calendarios académicos, acceso a registros académicos, planes de estudio básico, catálogos de curso, calificaciones, códigos internos, etc. Toda información tiene que estar convenientemente protegida para que no sea vulnerable ante deterioro, alteración, pérdida de confidencialidad, etc.

Al crear y actualizar la información documentada a fin de establecer los controles, estará dispuesta como la norma pide en cuanto a la identificación y descripción: *título, fecha, autor y número de referencia.*

A través de este control de la información, la norma 21001:2018 pide abordar lo siguiente:

- a. Distribución, acceso, recuperación y uso;
- b. Protección y seguridad, incluida la redundancia;

- c. Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- d. Control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- e. Conservación y disposición.
- f. Aseguramiento de la confidencialidad;
- g. Prevención del uso involuntario de información documentada obsoleta.

Se debería implementar el procedimiento de control de información documentada para cumplir con los nuevos requisitos en todas las áreas de la organización.

Procedimiento de control de información documentada: Para el control de la documentación se necesita una *lista maestra de documentos y registros*, donde se incluyen todos los requerimientos que establece la norma ISO 21001:2018 al respecto. Las directrices que controlan la elaboración de esta lista se deben desarrollar en un *procedimiento de control de documentos y control de registros*. Los registros requeridos por el SGOE son mantenidos para proporcionar la evidencia de conformidad con los requisitos y con la operación eficaz del Sistema de Gestión. *La lista maestra de documentos y registros*, permitirá la identificación, almacenamiento, recuperación, protección, tiempo de retención y disposición de los registros.

El control de la documentación documentada tendría el siguiente flujo:

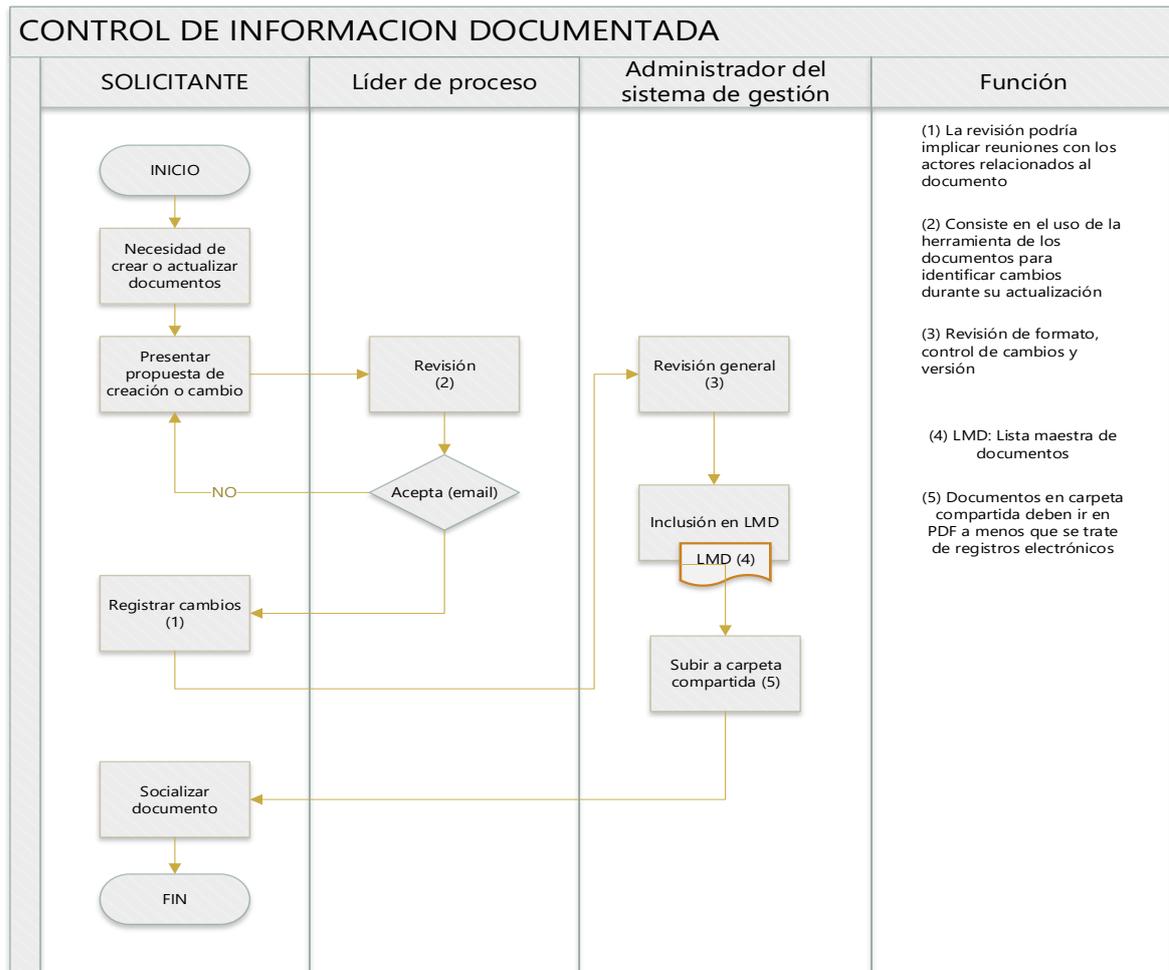


Ilustración 12. Ilustración del flujo para la información documentada
Fuente: ISO 21001 (2018). Elaboración propia

El formato para la lista maestra tanto de documentos internos como externos estará dispuesto de la siguiente manera:

A. *Lista de documentos internos a la organización:*

Tabla 18
Encabezado matriz de la lista maestra de documentos internos

Nombre del documento	Lista maestra de documentos internos						
	Proceso	Código	Versión	Fecha vigencia	Medio soporte	Tipo	Observación

Fuente y elaboración propia

En la categoría de *Proceso*, deberá referirse al que corresponde a partir del mapa de macro procesos que la organización dispone. En el campo de *Medio de soporte*, se

podrá categorizar como electrónico, físico o mixto. En cuanto al *Tipo* se los clasificará si son: procedimiento, política, instructivo, plan, lista o formato según corresponda.

B. Lista de documentos externos a la organización

Tabla 19
Encabezado matriz de la lista maestra de documentos externos

Lista maestra de documentos externos					
Nombre del documento	Proceso	Origen (Emisor)	Fecha de vigencia	Medio de soporte	Observación

Fuente y elaboración propia

C. Lista de registros a la organización

Similar a las otras listas se deberá ubicar cada registro con cada una de las especificaciones que se encuentran señaladas:

Tabla 20
Encabezado matriz de la lista maestra de registros

LISTA MAESTRA DE REGISTROS								
Nombre del registro	Código	Responsable de custodio	Medio de soporte	Almacenamiento	Protección	Tiempo de conservación (Años)	Disposición	Observación

Fuente y elaboración propia

En las tres listas se puede añadir la protección, si es que así se requiere, donde se puede comentar si tiene una clave para acceder, si cuenta con respaldos físicos o electrónicos o simplemente están en archivo físico.

1.4 Análisis del contexto

Clausulas relacionadas: (4.1 / 4.2): El contexto de la organización sea externo o interno, debe ser profundamente examinado por la alta dirección, ya que a través del mismo se podrá adaptar convenientemente la mejor estrategia para la organización educativa, con miras a su mejora continua.

El contexto organizacional está influido por el ambiente externo como por el interno, así como también el contexto organizacional de cada empresa influye desde

donde está situado hacia afuera, por esa razón, es importante reconocer que de su debido conocimiento se pueden implementar estrategias para sacar adelante la propuesta de valor que la organización ofrece a la sociedad.

Metodología de análisis de ambientes: Si bien es cierto, una de las técnicas más conocidas para conocer el contexto de una organización es el análisis FODA, igualmente es válido usar otras herramientas como: el análisis de ambientes, la cual examina a que está expuesta la organización para comprender su realidad de una manera profunda y que luego de entenderla, poder manejarla estratégicamente.

Tabla 21
Análisis de ambientes en la organización

		ANÁLISIS DEL CONTEXTO	
	CONTEXTO	DETALLE	SGMA
1	Ambiente empresa	Quiénes somos, qué hacemos, a dónde vamos	Montebello Academy: Proveer una educación de alta calidad para que los estudiantes puedan navegar en las oportunidades del mundo compartiendo el mensaje de Cristo.
2	Ambiente competitivo	A: Competidores muy importantes - muy parecidos	Regional: Menor-Americano-Cotopaxi-Alianza (1.-Valores Cristianos-2.-Nivel de Inglés-3.-Educación general (becas)-4.-
		B: Competidores importantes - algo parecidos a nosotros	Local: Liceo del Valle-Antares-Emdi-
		C: sin importancia mutua - demasiado grandes o pequeños	Escuelas fiscales
3	Demográficos	Impacto del crecimiento poblacional sobre nuestro negocio (Escala likert 1 a 5)	El impacto es alto, pues la población está en constante crecimiento.
4	Económico	Proveniencia de los recursos	Actualmente: 95% actividad autosustentable y 5% donaciones del exterior Un riesgo relevante se genera si la población que recibe ayuda económica se eleva a un nivel que no sea sustentable para
5	Global	Intercambios de la balanza comercial	Nulo
6	Político / legal	Organizaciones que nos controlan y leyes que aplican	Legal: regulados por el Ministerio de Educación. La ley que aplica es "LOEI" -Político: mejora de políticas y procesos para contratación y fin de gestión de empleados (riesgos de sanciones y multas)- Efectos por periodos políticos
7	Socio Cultural	Con que tipo de personas nos relacionamos a nivel social	Alumnos-profesores: todos los niveles sociales Clase económica alta ayuda al equilibrio para sustentar a los que tienen menos recursos
		Con que tipo de personas nos relacionamos a nivel cultural	Todos los niveles culturales
8	Tecnológico	Nivel de dependencia de la tecnología	Depende de cada área- 2 en el área pedagógica -tecnología para poder entrar en la competencia

Fuente: ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

La descripción de los diferentes ambientes es reveladora ya que se empieza con el de la propia organización para continuar hacia afuera. Seguidamente es importante saber con quién se está compitiendo según el orden de importancia, para poder tomar medidas cuando se precise. En cuanto a lo demográfico ayuda entender mejor el impacto que se tiene de la población que rodea a la organización. El tema económico, político y social ni que decir, ayuda a contextualizar como están esos factores determinantes, para que una organización pueda pensarse al conocer bien esos componentes. Cuando se habla de lo tecnológico es clave en una organización educativa ya que se va a estar conscientes del nivel de dependencia tecnológica para poder manejarla.

Partes interesadas: Para gestionar adecuadamente las partes interesadas relevantes al sistema de gestión de la institución, hay que conocerlas. La norma explica que se debe incluir a los estudiantes, otros beneficiarios y al personal de la institución; una vez definidas las partes interesadas se establece la importancia de cumplir estos requisitos para la organización. Se definen las acciones tomadas y se evalúa su nivel de conformidad. La comparación entre importancia y el desempeño permite conocer la criticidad de la parte interesada sobre los resultados del sistema de gestión, y se definen las acciones a tomar de acuerdo a la siguiente matriz de criticidad:

Tabla 22
Matriz de criticidad para el manejo de riesgos

MATRIZ DE CRITICIDAD
(Análisis de riesgos)

IMPORTANCIA	5	I. CORREGIR	II. MANTENER O MEJORAR
	4		
3			
2		III. NO MOVER	IV. REDISTRIBUIR RECURSOS
1			
		1	2
		3	4
		5	
		DESEMPEÑO	

Fuente desconocida y elaboración propia

El formato para analizar las partes interesadas, que nos permitirá gestionarlas de mejor manera es el siguiente:

Tabla 23
Matriz manejo de las partes interesadas y el análisis de criticidad

No.	Partes interesadas	Detalle	Requisitos SGMA (N+E = R)	Requisitos legales y de otro tipo	Importancia con respecto a E4	Gestión actual de la empresa	Desempeño
1	Propietarios y Alta Dirección	Al ser una fundación se cuenta con un directorio legalmente constituido y registrado frente a los organismos estatales correspondientes.	Cumplimiento de la visión y la misión haciendo discípulos de Cristo con oportunidades reales en el medio educativo y laboral en cualquier parte del mundo Satisfacer sus necesidades económicas mientras disfrutan de un buen ambiente laboral / Crecimiento profesional / Estabilidad / Buena remuneración	Fundación Its About Kids registra un representante legal y directorio / ministerio de	5.0	1.- programas de desarrollo espiritual, enfocado en el discipulado a estudiantes y	3.3
2	Colaboradores	150 empleados: 80 profesores / coprofesores 70 administrativos y personal de servicio	Padres: que el sacrificio económico se vea reflejado en un ambiente seguro, físico y emocional, con valores, buena educación y oportunidades en las mejores universidades.	Ministerio de trabajo	4.8	Programa de selección de personal Programa de evaluación de desempeño e incentivos	4.1
3	Padres	Representantes de los estudiantes.	La necesidad / expectativa es variable debido a la edad, generalmente sentirse bien y estar alineado a la necesidad de los padres Estudiantes con necesidades especiales: no exclusión, adaptación a sus necesidades.	Código de convivencia	4.3	Escuela para padres	4.1
4	Estudiantes	650 estudiantes en diferentes niveles	Pago justo y a tiempo	LOEI y sus reglamentos Código de la niñez	5.0	Programa admisiones	4.2
5	Proveedores	Servicios: catering, seguridad física, transporte. Productos: recursos didácticos, software, material de limpieza	Que el modelo educativo propuesto se replique	Código civil (Contratos)	4.7	Control de cuentas por pagar Evaluación de proveedores	4.8
6	Alianzas	Se mantiene una alianza con el Ministerio de Educación y Microsoft para desarrollo académico	N/a	Convenios privados	3.5	Seguimiento a convenio Acuerdos mutuamente beneficiosos	2.5
7	Competidores	Se ha considerado que por la visión de la institución no se cuenta con competidores directos. Se pudiese considerar a instituciones educativas de nivel similar como referencia.	N/a	N/a	N/a	N/a	N/a

8	Gobierno	Ministerio de Educación / Ministerio de Trabajo/ SRI / IESS	El ente de gobierno espera que se cumpla la ley y requisitos legales, Se debe considerar que en ciertos aspectos podrían representar una amenaza o	SRI / IESS / MDT / MAE / MinEduc	4.9	Auditorías internas	3.9
9	Comunidad	Área de influencia: la comunidad de alrededor / sociedad de opinión a través de medios de comunicación y redes sociales	Espera que se supla todas las necesidades de la comuna (necesidades personales) sin contribuir ni entender la razón de ser de Montebello	N/a	2.5	Acuerdos de cooperación	2.8
10	Medio Ambiente	El nivel de consumo de energía, gestión de desechos comunes y consumo de agua ubican a la institución como bajo a medio impacto ambiental.	Reducir al mínimo el impacto ambiental	Plan de manejo ambiental	3.1	Gestión de plan de manejo ambiental	3.5

Fuente: Unidad Educativa Montebello (2019)
Elaboración propia

Esta matriz permitirá realizar un adecuado seguimiento de las partes interesadas más relevantes, que al contrastar con los requisitos que pide la norma, medirá el desempeño de la institución con respecto a cada una de ellas. La dirección podrá realizar una valoración adecuada, y comprender si la organización requiere: corregir, mantener o mejorar, o posiblemente no mover su forma de manejo en relación a la parte interesada que se esté tratando.

El sistema de gestión de la organización debe estar atento en satisfacer las necesidades y expectativas de sus partes interesadas. Además, dentro de una institución educativa como menciona el anexo D de la norma requiere analizar el nivel de compromiso, es decir el nivel de interés y participación de las partes interesadas en la organización educativa, ya que eso dará la pauta para saber cómo nos relacionamos. Las categorías de ese compromiso son: Involucrado, Representado, Consultado y Verificado.

Dentro de las diferentes partes interesadas podemos mencionar a: estudiantes, personal, padres o representantes, proveedores, mercado laboral, gobierno, competidores.

1.5 Riesgos y oportunidades

Cláusulas relacionadas: (4.1 / 4.2)

En la planificación del SGOE, se llega a un apartado notable que es el análisis de riesgos y oportunidades, el cual es esencial en la toma de decisiones si se quiere una mejor dirección, para ello cuanto antes es preciso implementar una metodología, para la gestión de riesgos y oportunidades, lo ideal es hacerlo en relación a cada una de las partes interesadas, asimismo se puede hacer la gestión de riesgos y oportunidades en cada proceso de la organización.

El riesgo y la oportunidad están de la mano y por eso hay que saber abordarlos, y como explica el concepto de riesgo es el efecto de la incertidumbre, es que el futuro es incierto, aparecerán riesgos y oportunidades, por eso lo que hay que hacer es saber medir los diferentes riesgos a lo que la organización educativa está expuesta y así poder gestionarlos como también se debe gestionar las oportunidades que se le presentan. Se propone la siguiente matriz de criticidad para riesgos y oportunidades, donde se analiza cada parte interesada y se define en qué situación está:

Tabla 24
Matriz de manejo de riesgos y oportunidades

RIESGOS Y OPORTUNIDADES							
Tema o asunto (expectativas)	Origen (interno – externo)	Riesgos (amenazas)	Oportunidades	Acciones de control	Indicador (KPI)	Proceso	Tipo de control
Cumplimiento de la vision y la mision haciendo discipulos de Cristo con oportunidades reales en el medio educativo y laboral en cualquier parte del mundo	Interno	La organización podría dejar de existir	Ser una organización insigne en el país o a nivel latinoamericano	Definición y socialización de políticas generales y específicas Estandarizar procesos	% de estudiantes que acceden a universidades prestigiosas / total de egresados % estudiantes que mantienen valores impartidos / total de	DIRECCIÓN	Plan estrategico con declaracion de politicas.
Satisfacer sus necesidades económicas mientras disfrutan de un buen ambiente laboral / Crecimiento profesional / Estabilidad / Buena remuneración	Interno	Forma tradicional en las cuales se realiza el acercamiento actual. No está claro o definido el puesto de trabajo. Tradición oral para las cosas. Si no se cambia la forma de operar no se puede evaluar y no se puede ajustar. Eventos como Spirit Week no cuenta con mecanismos de evaluación para ver si es encuentran alineados a la visión. Podría faltar formas para transmitir la visión y misión.	Baja rotación Alto nivel de desempeño Satisfacción laboral Alineación con la visión	Establecer mecanismos y criterios para selección de personal que aseguren cumplimiento de visión y misión	Rotación no desada	TTHH	Elaborar, mantener, establecer y mejorar el procedimiento de selección de personal. Reportar mensualmente el indicador y su análisis
Padres: que el sacrificio económico se vea reflejado en un ambiente seguro, físico y emocional, con valores, buena educación y oportunidades en las	Externo	Desmejora de ambiente interno Desprestigio de la organización por parte de padres insatisfechos	Buen ambiente interno Mejora del prestigio de la institución	Control de manejo de clase y espacios de la institución	Índice de evaluación de manejo de clase	DIRECCIÓN	Revisión de rúbricas de clase, check list de manejo de espacios físicos
La necesidad / expectativa es variable debido a la edad, generalmente sentirse bien y estar alineado a la necesidad de los padres Estudiantes con necesidades especiales: no exclusión, adaptación a sus necesidades.	Externo	Estudiante rezagado y con afección en nivel de aprendizaje, psicológica y emocional.	Prestigio institucional por tener políticas reales de inclusión.	Necesidades educativas especiales bien planificadas y evaluadas.	Evaluación académica con y sin adaptaciones curriculares.	ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE	Control de la planificación de necesidades de aprendizaje
Pago justo y a tiempo	Externo	Suspensión del servicio	Mejores posibilidades de negociación Mejora en calidad de servicio	Control financiero de cuentas por pagar	Índice de cartera vencida por pagar a proveedores	FINANCIERO / RECURSOS	Revisión mensual de cuentas financieras
Que el modelo educativo propuesto se replique	Externo	Terminación del convenio interinstitucional	Acceso a otros beneficios con las mismas alianzas: tecnología, foros, reconocimientos, etc.	Establecer agenda para contactos con las alianzas y re establecer acuerdos que tengan indicadores de gestión	Renovación del convenio	DIRECCIÓN	Acuerdos establecidos.

El ente de gobierno espera que se cumpla la ley y requisitos legales. Se debe considerar que en ciertos aspectos podrían representar una amenaza o obstáculo a Montebello y su ideología	Externo	Sanciones - cierre de la institución	Generación de convenios	Auditorías internas de cumplimiento legal	Sanciones recibidas por año / llamados de atención	LEGAL	Carpeta de cumplimiento legal
--	---------	--------------------------------------	-------------------------	---	--	-------	-------------------------------

Fuente: Unidad Educativa Montebello (2019)

Elaboración propia

Las partes interesadas tienen sus expectativas en el contexto de la organización; es claro que cada momento se pueden presentar riesgos o amenazas que pueden significar daños, como también surgen también oportunidades que pueden ser materializadas como ventajas para la institución. Ante los diferentes escenarios se debe tomar decisiones que van a traducirse en acciones, que bien pueden ser representadas con indicadores para ver cómo se va reaccionando ante lo que se presenta, para observar la capacidad de respuesta del sistema de gestión. Quien debería medir es el proceso donde se encuentre la acción o reacción para ser posteriormente evaluada.

Determinar estrategias en cuanto a los riesgos y oportunidades: Al determinar los riesgos y oportunidades, es importante encontrar desde la alta dirección las acciones estratégicas para abordarlos, ya que si se especifica que hay posibilidad de que el riesgo ocurra hay que buscar la forma de mitigarlo, y si hay oportunidades hay que entender cómo manejarlas o como tomar ventaja.

Definir medidas de control para abordar riesgos y oportunidades: Las medidas y acciones para afrontar los riesgos y las oportunidades como lo dice la norma son: asegurar que el SGOE pueda lograr resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir, mitigar o reducir los efectos no deseables, lograr la mejora continua.

La norma ISO 31001:2018 de Gestión de Riesgos, nos puede también guiar específicamente sobre cómo afrontar los riesgos y oportunidades, dentro del sistema de gestión.

Criterios para evaluar la eficacia de las acciones de control (KPI): Definir cuáles son los indicadores de gestión que me permiten evaluar el riesgo y la oportunidad cuando estos son tratados, que tan eficazmente lo estamos abordando o que tan eficaces son las acciones implementadas con respecto a cada parte interesadas. (matriz)

1.6 Enfoque a procesos

Cláusulas relacionadas: (4.3/4.4): La ISO 21001 llama a las organizaciones educativas a un enfoque en procesos, con la intención de que su proceso clave que es el de enseñanza y aprendizaje esté al mejor nivel, todos los demás procesos tienen que estar pensados para apuntalar al principal, lo que redundara en un sólido sistema de gestión educativa.

La adopción de este enfoque es una estrategia en el sistema de gestión educativa, que busca la satisfacción del estudiante y otros beneficiarios, claramente la norma expresa

que la organización debe determinar todos los procesos necesarios para el sistema de gestión. Este enfoque permite una mejor gestión de los diferentes procesos que se dan al interno de una organización, para que finalmente los resultados sean los apetecidos.\

Tabla 25
Requisitos del enfoque a procesos

a)	Determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;
b)	Determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
c)	Determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;
d)	Y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;
e)	Determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
f)	Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1
g)	Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
h)	Mejorar los procesos y el SGOE.

Fuente: ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

Mapa de procesos general: Como establece la norma, la organización debe implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión, incluidos los procesos y sus interacciones. Se requiere construir el mapa de Macro-procesos, para poder distinguir los diferentes procesos: estratégicos, misionales o de cadena de valor y los de apoyo, como el que se presenta a continuación:

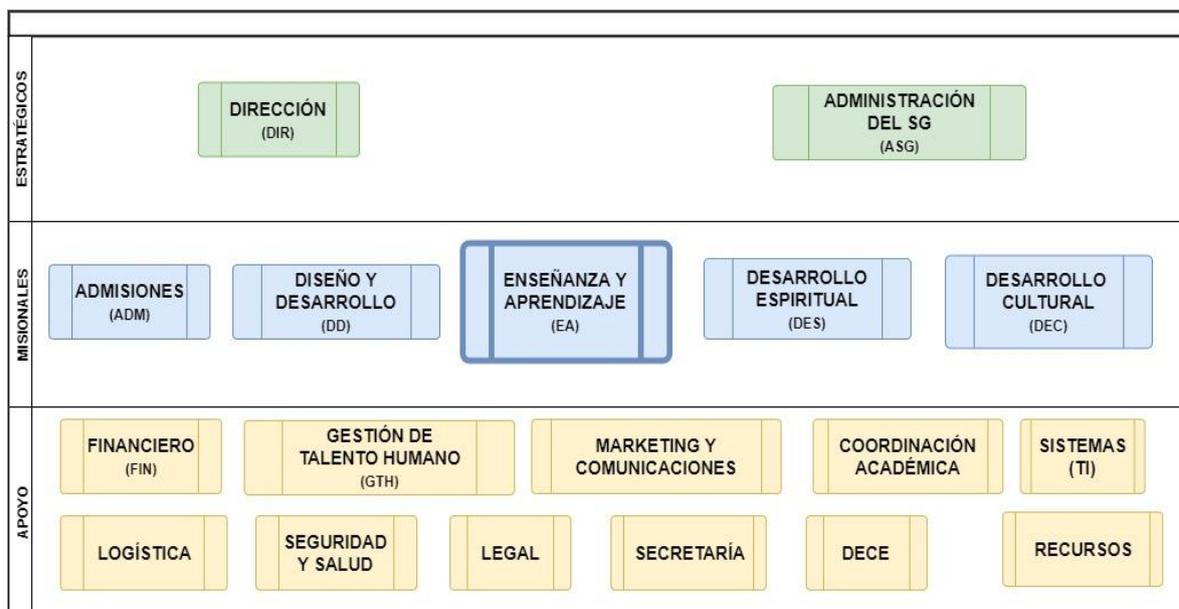


Ilustración 13. Mapa de macro procesos Unidad Educativa Montebello (2019)
Fuente y elaboración propias

Caracterización de procesos: Esta herramienta describe los diferentes elementos que intervienen en un proceso, al desglosarlo podríamos decir que plasma el carácter del proceso. El sistema de gestión de la organización educativa tiene procesos que interactúan entre sí, como se puede ver en el mapa de procesos, pero si queremos conocer a detalle el proceso hay que valerse de una caracterización.

El formato de caracterización de procesos permite comprender el objetivo del proceso, se listan todos los documentos externos, internos y registros que usa, tal como pide el requisito 4.4; se requiere ubicar las entradas con su respectivo proveedor, salidas del proceso con su beneficiario; ahí se van a identificar los recursos, sean humanos o materiales; también de que infraestructura se vale el proceso así como también el hardware y software del que se sirve; finalmente que indicadores estamos usando para medir el desempeño.

Este formato de caracterización no es el último que está siendo utilizado que tiene incluido el diagrama de flujo:

Tabla 26
Caracterización de procesos

 MONTEBELLO ACADEMY CODIGO		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO			
Nombre del Proceso		Admisiones			
Responsable:		Coordinadora de Admisiones			
Objetivo:		Reclutar la mayor cantidad posible de postulantes y familias que cumplan con los requisitos tanto académicos como ideológicos del colegio			
CRITERIOS Y MÉTODOS					
DOCUMENTOS INTERNOS		DOCUMENTOS EXTERNOS		REGISTROS	
Políticas de admisiones		LOEI		Registro de estudiantes aprobados por grado	
Manual de procedimientos para Admisiones por sección		REGLAMENTO LOEI		Registro en el SAM	
Pruebas Académicas		Pruebas Psicológicas		Registros de estudiantes no aprobados	
Pruebas Psicopedagógicas					
Ficha de entrevista a representante					
Manual de Calificaciones					
Formato de informes de resultados por cada nivel					
Formato de observación de pruebas académicas					
Encuesta Admisiones 001: Tour					
ENTRADA	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	PHVA	SALIDAS	CLIENTES
		1.- Cronograma de actividades	P		
Ficha de aplicación en línea	Padres de familia postulantes	2.- Revisión de ficha de aplicación en la plataforma SAM (Tour cuando aplica)	H	Información de disponibilidad de cupos / Requisitos de admisión (pre-evaluación)	Padres de familia postulantes
Información / documentación solicitada	Padres de familia postulantes	3.- Validación de requisitos de admisión	H	Planificación de fecha de evaluación (según aplica)	Padres de familia postulantes
Resultados sostenibilidad económica	FINANCIERO			Información validada del postulante	FINANCIERO
Confirmación de asistencia a evaluación	Padres de familia postulantes	4.- Evaluación	H	Resultados de evaluación	Padres de familia postulantes
Información de reserva de cupos	FINANCIERO	6.- Actualización de lista de cupos	V		
Lista de estudiantes nuevos (matriculados)	SECRETARÍA	7.- Entrega de carpetas a DECE y presentación de resultados	H	Carpetas de postulantes	DECE
Información solicitada a Padres de familia (Según el caso)	Padres de familias estudiantes	8.- Seguimientos a casos con compromiso o condición	V	Informe de seguimiento (casos con compromiso o condición)	DECE
		9.- Seguimiento de estado del proceso	V/A	Cuadro de comparativo de indicadores de admisión	DIRECCIÓN
RECURSOS					
Humanos		Infraestructura	Hardware	Software	
COORDINADORA DE ADMISIONES		AULA 407	2 COMPUTADORAS	SAM	
GESTORA DE ADMISIONES		CASA ADMINISTRATIVA 400		GUMANN	
PSICOLOGOS POR AREA		AULA PRESCOLAR		COOPERSMITH	
PROFESOR DE INGLÉS		LÁMINAS Y PELOTAS EVALUACIÓN PSICOLOGICA			
ESPECIALISTA		CAJA CON MATERIAL DIDACTICO EVALUACION PRESCOLAR			
EXPOSITOR: PERSONA ASIGNADA PARA EL TOUR					
INDICADORES					
Nombre	Fórmula de Calculo		Fuente para calcularlo	Frecuencia de calculo	
incremento de estudiantes	Cantidad de estudiantes del colegio / Cantidad de estudiantes del periodo anterior x 100		Estudiantes matriculados.	Anual	

Fuente: Unidad Educativa Montebello (2019)
Elaboración propia

Coordinación entre procesos: Esta coordinación es crítica ya que debe haber una perfecta interacción entre los diferentes procesos que están interactuando continuamente, en cierta manera se convierten en una cadena de entradas y salidas a través de la organización, hasta conseguir el producto final. Lo ideal es una permanente retroalimentación entre los diferentes encargados de los procesos, más aún entre los que están íntimamente relacionados, para eso es primordial compartir objetivos y conocimiento a lo largo y ancho de toda la organización educativa, ahí se va a poder sentir esa coordinación.

1.7 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Cláusulas relacionadas: (5.3/7.1.2): En el capítulo de liderazgo, la norma sobre este punto dice que, “La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización”.

Está claro que la responsabilidad le entrega a la alta dirección, quien tiene que estar inteligenciada para que todas las responsabilidades estén bien comprendidas, que además todos tengan sus funciones y de esa manera el sistema de gestión trabaje óptimamente, por eso lo siguiente se debe hacer:

Tabla 27

Puntos para asegurar la entrega de responsabilidades y autoridad

	La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:
a)	asegurarse de que el SGOE es conforme con los requisitos de este documento;
b)	asegurarse de que la política de la organización educativa sea comprendida e implementada;
c)	asegurarse de que los procesos del SGOE entreguen sus productos previstos;
d)	informar a la alta dirección (véase 9.3.2) sobre el desempeño del SGOE y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);
e)	garantizar la promoción de un enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios en toda la organización;
f)	asegurarse de que la integridad del SGOE se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en SGOE
g)	gestionar las comunicaciones de la organización (véase 7.4);
h)	asegurarse de que todos los procesos de aprendizaje estén integrados, independientemente del método educativo de prestación;
i)	controlar la información documentada (véase 7.5)
j)	gestionar los requisitos de los estudiantes con necesidades especiales.

Fuente: ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

Las autoridades de la institución educativa están distribuidas en varias direcciones, las mismas que tienen a su cargo varios departamentos. Los directores en este caso conforman el directorio de la institución, que a su vez es el órgano más alto de la institución, es importante el organigrama, que ya fue expuesto anteriormente.

Tabla 28

Encabezado matriz de responsabilidades y cargo

Responsabilidad y cargo		
Nombre del cargo que ocupa:		
Lista de responsabilidades	A quien rinde cuenta:	Sobre quien ejerce autoridad:

Fuente y elaboración propias

La matriz RACI que es ampliamente conocida para la distribución de responsabilidades en proyectos, también puede ayudar para asignar la actuación de los participantes, en ésta se puede ver la responsabilidad de la persona y el rol que ocupa, es decir, hay que ubicar en una fila horizontal de la matriz todos los roles, y verticalmente ubicar las responsabilidades, y en las diferentes intersecciones hay que colocar la letra que corresponde del RACI a cada uno:

Tabla 29

Matriz RACI

R	(responsable): es la persona que ejecuta la tarea.
A	(aprobador): que es la persona que debe aprobar el trabajo realizado y dar por concluida la tarea.
C	(consultor): es la persona que presta ayuda al responsable.
I	(informado): es la persona que debe estar informada de la ejecución de la tarea, pero sin participar de ella.

Fuente Desconocida

Elaboración propia

Revisión de perfil de cargos (procesos): La organización tiene que levantar el perfil de cargo de todo el personal, armónicamente organizado con las características del empleado para cada puesto, donde se recomienda ubicar a que departamento o proceso pertenece, el objetivo de ese cargo, la descripción de las funciones que va a desempeñar con su correspondiente periodicidad, cargos que ha tenido en la organización, competencias, educación, formación y experiencia del empleado, esta información se podría plasmar en un formato como el siguiente:

Tabla 30
Formato para perfil de cargo

PERFIL DE CARGO						
1. IDENTIFICACIÓN.						
DENOMINACIÓN DEL CARGO:		PROFESOR				
COORDINACIÓN/DEPARTAMENTO:		DIRECCIÓN DE LOGÍSTICA				
2. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO						
Asegurar que la estructura, organización, secuencia, rigurosidad académica y entorno de aprendizaje en el aula estén enriquecidos con experiencias que generen pensamiento y comprensiones profundas y de transferencia, de acuerdo a estándares de aprendizaje internacionales.						
3. FUNCIONES						
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			PERIODICIDAD	TIPO		
Aplicar los estándares institucionales para la construcción y planificación del contenido educativo.			d	c		
Dirigir reuniones con padres de familia y agentes externos a la institución.			o	x		
Entregar requerimientos curriculares y académicos en las fechas establecidas (planificaciones, informes de juntas, exámenes, notas, requisiciones, entre otros.)			o	p,e		
Identificar y remitir casos de estudiantes con dificultades académicas, emocionales, relacionales o comportamentales cuando se haya detectado un patrón			o	c		
Cumplir con turnos de cuidado en los recreos, entradas y salidas de los estudiantes.			d	c		
Solicitar la adquisición de materiales didácticos necesarios y administrarlos.			m	p,x		
TIPO DE FUNCIÓN:		Planificación (p)	Ejecución (e)	Coordinación (X)	Dirección (d)	Control (c)
PERIODICIDAD:		Ocasional (o)	Diaria (d)	Semanal(s)	Mensual (l)	
4. CARGOS QUE HA DESEMPEÑADO EN LA FUNDACIÓN						
No requiere						
5. COMPETENCIAS						
Educación	Tercer nivel	Especialidad	Educación			
Formación						
Tipo					Nivel	
Pedagogía y metodología de Montebello					Alto	
Manejo de lengua (Gramática y ortografía)					Alto	
Learnbox (Plataforma administrativa académica)					Medio	
Experiencia	No es indispensable. La selección se basa en los requerimientos de las materias a enseñar y las aptitudes del docente					

Fuente y elaboración propias

Para conseguir buenos perfiles, el sistema de gestión debe cumplir con un acertado proceso de reclutamiento y selección que le permitirá filtrar a los aspirantes para escoger los más idóneos para la organización.

Tabla 31
Pasos para el proceso de reclutamiento y selección de personal

Proceso de escogimiento
1. Reclutamiento
2. Selección
3. Prueba de personalidad
4. Prueba de aptitud
5. Clase Demostrativa
6. Exámenes médicos
7. Contratación

Fuente y elaboración propias

Socialización de responsabilidades y autoridades: En la organización es recomendable disponer de un procedimiento para la socialización de responsabilidades, donde se comunique en el debido tiempo y a todos los actores para su conocimiento e información, es importante observar esta disposición, para el buen funcionamiento de la organización, ya que de esa manera sabemos cada uno nuestros roles y responsabilidades, como también la de los demás.

1.8 Política y objetivos de la organización educativa

Cláusulas relacionadas: (5.2/6.2/6.3): En el capítulo 5 de la norma que habla sobre el liderazgo y compromiso, reza así:

La organización tiene que asegurarse de establecer la política de la organización educativa, y los objetivos de la organización educativa y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización.

La alta dirección manifiesta la norma, no debe dejar de considerar los siguientes lineamientos:

Tabla 32
Consideraciones para la política de la organización

a)	apoye la misión y visión de la organización educativa;
b)	sea apropiada para el propósito y el contexto de la organización;
c)	proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de OE
d)	incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
e)	incluya el compromiso de mejora del SGOE;
f)	tenga en cuenta desarrollos educativos, científicos y técnicos relevantes;
g)	incluya un compromiso para satisfacer la responsabilidad social de la organización;
h)	describa e incluya un compromiso para gestionar la propiedad intelectual;
i)	considere las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes.

Fuente: ISO 21001 (2018)
 Elaboración propia

Esos lineamientos buscan la mejora continua del SGOE, para satisfacción del estudiante y los otros beneficiarios, la política siempre incidirá en que los procesos internos para que estén al mejor nivel posible, ya que iluminará el camino para que haya claridad en las actuaciones.

Determinación de la política del sistema de gestión: Es importante que este bien definida la política de la organización educativa, ya que esta tiene que cristalizarse en objetivos, por eso debe solida de tal manera que cohesione a todas las áreas de la institución y sus múltiples procesos, con un enfoque en la mejora continua.

Esta política, es el faro para los diferentes procesos del sistema de gestión, por eso se debe poner atención cuando se elabora, ya que además tiene que derivarse en objetivos estratégicos de la institución los cuales van a estar expuestos ante el personal. Luego los objetivos estratégicos se van a transformar en objetivos más focalizados, los mismos que ayudarán para que esa política y los objetivos estratégicos lleguen a materializarse a través de los diferentes proyectos que se canalizan dentro del plantel educativo.

Preguntas esenciales para hacer políticas: Para poder construir de una manera más precisa las políticas de la organización educativa, es importante seguir el formato donde se encuentran las preguntas previas, que nos ayudaran a ir construyendo la política de una manera más robusta.

Tabla 33

Metodología para la construcción de la política preguntas previas

Preguntas específicas	Respuestas
¿Por qué es esencial la política?	
¿Qué evidencias se esperan para determinar que los objetivos se alcanzan?	
¿Cómo será la empresa una organización mejor?	
¿Qué características de gerencia son requeridas para alcanzar los objetivos?	
¿En qué nos podemos destacar o tenemos un potencial evidente al respecto de temas de responsabilidad social?	
¿Qué elementos de la organización pueden considerarse “propiedad intelectual” relevante y que requiera ser gestionada?	

Fuente y elaboración propias

Tabla 34

Matriz de preguntas para la construcción de la política

Preguntas específicas	Respuestas
¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestra razón de ser y qué queremos llegar a ser?	
¿En qué nos enfocamos?	
¿Cuáles requisitos relevantes para la misión nos comprometemos a cumplir?	
¿En qué seremos mejores como organización al cumplir esta política?	
¿En qué aspectos relevantes al respecto del desarrollo educativo, técnico y científico nos comprometemos a desarrollarnos?	
¿En qué ámbito de la responsabilidad social nos comprometemos a establecer acciones concretas?	
¿En qué nos comprometemos concretamente al respecto de administrar adecuadamente la propiedad intelectual?	
¿Qué necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes nos comprometemos a realizar esfuerzos concretos por cumplirlas?	

Fuente y elaboración propias

La comunicación de la política en la Unidad Educativa Montebello tiene que ser socializada, para que toda la organización pueda conocerla. Usando la misma metodología podemos ayudarnos con las siguientes preguntas:

Tabla 35
Matriz para comunicación de la política

Preguntas	Respuestas
¿Cómo vamos a saber que la política fue comunicada eficazmente, ha sido entendida y se aplica en la organización?	
¿A través de qué medios o recursos se pondrá a disponibilidad la política a las partes interesadas?	

Fuente y elaboración propias

Objetivos de la organización educativa: La misión y visión de la organización educativa, deben estar alineadas con las políticas. Cuando se trata de los objetivos, a su vez, tienen que estar alineados a las políticas, los mismos que deben ser SMART, como lo manifiesta la conocida metodología para alcanzar los objetivos del acrónimo en inglés que significa (específicos, medibles, alcanzables, realistas y que tengan un tiempo establecido).

La manera de que esos objetivos se puedan construir de una manera sólida, se recomienda seguir esas preguntas que ayudaran a definirlos.

Tabla 36
Matriz para la construcción de objetivos

Preguntas específicas	Repuestas
¿A través de qué elementos de la política podemos definir objetivos de organización?	
¿Cuáles de estos elementos se pueden medir para saber si los hemos alcanzado?	
¿Existe algún elemento que no se pueda medir, pero que sea importante planificar su realización?	
¿Algún requisito de las partes interesadas podría establecerse para su medición como objetivo?	
Uno o varios objetivos están relacionados con conformidad y aumento de satisfacción del estudiante, del personal y otros beneficiarios	
¿Se puede establecer criterios de tiempo y método para hacer seguimiento y actualización de la consecución de estos objetivos?	
¿A través de que medio se comunican los objetivos?	
¿Qué evidencia se espera encontrar para determinar que las personas saben cómo aportan a alcanzar estos objetivos?	

Fuente y elaboración propias

Una vez definidos los objetivos, podemos pasar a estructurar a través de un matriz de estrategia y acción en la que vamos a desarrollar a cada uno de los objetivos, por supuesto se tiene que saber quién es el responsable que lo maneje y le dé seguimiento para que se haga realidad. Es importante definir el presupuesto y otros recursos que se requiere para que se lleve a término el objetivo de una manera estratégica; cuando se han

establecido estos parámetros se tiene que ubicar el indicador de desempeño clave que es una métrica para ver si la organización educativa se va acercando al objetivo propuesto.

Tabla 37
Matriz de estrategia y acción para cada uno de los objetivos

Objetivo	Estrategia, acción a seguir	Responsable	Presupuesto y otros recursos	Indicadores clave de desempeño	Frecuencia de seguimiento	Plazo

Fuente y elaboración propias

1.9 Indicadores de gestión

Cláusula relacionada: (7.1.5): Todo lo que se mide se puede controlar y lo que se puede controlar se puede gestionar, esto es bien conocido en gerencia organizacional, por eso la norma dice en el apartado 7.1.5 que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados, cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. Se refiere a los indicadores de gestión.

Tabla 38
Matriz para la construcción de indicadores

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Ubicar un objetivo clave?	
¿Para qué nos sirve medir ese objetivo?	
¿Cómo está construido el indicador?	
¿Qué está indicando?	
¿Quién lo va a monitorear?	
¿Cada qué tiempo se lo va a hacer?	

Fuente y elaboración propias

Tablero de indicadores de desempeño claves. (IDC): Este tablero de indicadores clave, permitirá visualizar como la visión y misión de la organización educativa a través de su política ha diseñado unos objetivos estratégicos que para poder condensarlos de mejor manera se verán a través de un cuadro de indicadores de desempeño, que nos ayudara a medir el trabajo, el desenvolvimiento.

Esta visualización de los IDC permite ir revisando como se van cumpliendo los objetivos y las estrategias, al ir aterrizando a situaciones más vivenciales de la organización, es esencial alinear toda la organización y sus procesos con estos indicadores de desempeño claves.

Tabla 39
Tablero de indicadores de desempeño clave

Indicador	Fuente	Fórmula/ unidades	Frecuencia medición	Responsable	Meta	Rangos Control LCS-LCI
Satisfacción del estudiante	Encuestas de satisfacción	Escala 1 a 10	Anual	Director de Marketing	9 a 10	7 a 10
Desempeño del docente	Evaluación de desempeño	Escala 1 a 10	Quimestral	Director Pedagógico	8 a 10	7 a 10
Cumplimiento de planificación docente	Planificación para alcanzar los estándares	Actividades ejecutadas / planeadas x 100%	Mensual	Especialista encargada de la materia	9 a 10	8 a 10
% de deserción de estudiantes	Informe de estudiantes retirados	$\frac{E. \text{ingresados} - E. \text{desvinculados}}{2} \times 100$ $\frac{E. \text{inicio} + E. \text{final}}{2}$	Anual	Director Pedagógico	1%	1 % al 7%
Índice de rotación	Informe de docentes que renuncian o son separados	$\frac{D. \text{contratados} - D. \text{desvinculados}}{2} \times 100$ $\frac{D. \text{inicio} + D. \text{final}}{2}$	Anual	Director Administrativo	3%	1% al 8%
% de ingreso de estudiantes a universidades reconocidas (nacional o internacional)	Encuesta a estudiantes egresados	$\frac{\text{Estudiantes en universidades reconocidas}}{\# \text{ Estudiantes egresados total}}$	Anual	Directorio	80%	70 a 100%
Balance financiero	Informe financiero	$\frac{\text{Ingresos}}{\text{Egresos}} \times 100$	Anual	Director Administrativo	80 %	80% al 90%

Fuente y elaboración propias

Matriz de indicadores para seguimiento de procesos: Los indicadores de seguimiento ayudan a ver cómo se comportan los diferentes procesos, y es que estos tableros de indicadores constituyen una excelente ayuda para poder conducir el SGOE, por eso es que, son de tanta utilidad para poder ver cómo están los procesos estratégicos, misionales, o los de apoyo con sus diferentes variables.

Los indicadores bien gestionados nos van a permitir tomar decisiones acertadas en el presente y poder proyectarnos al futuro con mayor seguridad, ya que, si corresponde hacer cambios o mantenernos en el rumbo, los indicadores son los que nos van a guiar.

En la matriz siguiente se va a tener lo siguiente: el nombre del indicador y proceso al que representa, la fuente de donde se lo extrae, cual es la fórmula para poder conseguir el indicador, su frecuencia y la persona que es responsable de su medición y meta propuesta con su límite de control superior (LCS) y su límite de control inferior (LCI)

Tabla 40
Matriz indicadores para seguimiento de proceso

Indicador	Proceso	Fuente	Fórmula o método de seguimiento	Frecuencia medición	Responsable	Meta	LCS LCI
Porcentaje de admisiones	Admisiones	Informe de Admisión	$\frac{\# \text{estudiantes admitidos}}{\# \text{postulantes}} \times 100$	Mensual	Coordinador de admisiones.	60%	60 al 100%
Evaluación de estudiantes	Enseñanza y aprendizaje	Evaluación sumativa (Informe)	Promedio ponderado	Mensual	Especialista pedagógico	90%	70% al 100%
Evaluación de manejo de clase	Enseñanza y aprendizaje	Proceso de Enseñanza y aprendizaje	Escala de 1 al 10	Mensual	Coordinador de Sección.	8	7 al 10
Patrones de desempeño docente en seguimiento	Diseño y desarrollo	Informe de desempeño	Calculo en porcentajes de desempeño	Mensual	Director pedagógico	90%	70% al 100%
Porcentaje de cumplimiento de plan de capacitación	Gestión de talento humano	Informe de evaluación.	Promedio ponderado	Quimestral	Director Administrativo	90%	70 al 100%
Índice de cartera vencida por cobrar	Financiero	Informe financiero de cuentas por pagar	$= \frac{\text{Monto vencido}}{\text{Monto ingresado}}$	Mensual	Director Administrativo	3%	1% al 5%
Índice de cartera vencida por pagar	Financiero	Informe financiero de cuentas por pagar	$= \frac{\text{Monto por pagar}}{\text{Monto de adquisiciones}}$	Mensual	Director Administrativo	5%	1% al 6%
% de eficacia de atención de tickets	Coordinación académica	Reporte del sistema de tickets	$\frac{\text{Tickets cerrados}}{\text{Tickets abiertos}}$	Semanal	Coordinadora Académica	100%	90% al 100%
% cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de equipos informáticos	Sistemas	Reporte de mantenimiento	$\frac{\text{Equipos por revisar}}{\text{Equipos que requieren mantenimiento}}$	Mensual	Coordinador de sistemas	100%	80% al 100%
Evaluación de proveedores	Recursos	Matriz de evaluación de proveedores	1 al 10	Anual	Coordinador de Recursos	10	8 a 10
% de cumplimiento de presupuesto asignado	Recursos	Asignación de presupuesto para recursos	$\frac{\text{Monto gastado}}{\text{Monto presupuestado}}$	Mensual	Coordinador de Recursos	100%	90% al 100%

Fuente y elaboración propias

Los líderes o dueños de procesos son los llamados a realizar mediciones de cada proceso que está a su cargo.

Análisis de indicadores y definición de línea base y meta: Para el análisis de indicadores es preciso considerar la línea base, que se detalla en el capítulo 2, donde se analizó los requisitos establecidos por la norma de calidad ISO 21001:2018 y se contrastó con el sistema de gestión de Montebello, arrojó unos resultados que es el inicio o información que encontramos como base. Esta línea base o diagnóstico inicial se utilizará nuevamente cuando se trace una meta para ver los resultados cuando se implemente el sistema de gestión de la calidad educativa, entonces se podrá valorar el avance o progreso de la organización, el mismo que se verificará a través del análisis de indicadores.

2. El hacer

2.1 Competencia del personal

Cláusulas relacionadas: (7.1.6/7.2/7.3/7.4): En esta etapa de ejecución de lo planeado, se tiene que observar algunos puntos de la norma, como el 7.1.6 que habla del conocimiento que la organización debe tener para determinar la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. En este punto la organización en base a su experiencia, debe fomentar el intercambio de conocimientos entre educadores y entre el personal en general; para eso puede usar fuentes internas y externas como indica la norma.

Es importante que el sistema de gestión este convenientemente abastecido con el personal idóneo, que sea competente que dará como resultado la operación eficaz del sistema, para eso el SGOE debe también proporcionar los recursos necesarios de aprendizaje, según corresponda y tiene que ponerlo a disposición donde y cuando sea necesario tal como la norma lo propone.

Consolidación de perfiles de cargo (Competencias): En la consolidación de los perfiles de cargo tiene que evidenciarse las competencias de cada una de las personas que colaboran en la institución educativa sean profesores o personal en general, para eso tiene que tener el soporte de una metodología para que personal competente sea parte de su sistema de gestión.

Para la verificación de que el perfil del puesto este con la competencia requerida, es básico la formación escolar, aunque la experiencia que tenga es también punto principal.

Tabla 41
Formato para análisis de competencia

5. COMPETENCIAS					
Educación	Tercer nivel	Especialidad	Educación / Matemáticas		
Formación					
		Tipo			Nivel
		Pedagogía y metodología de Montebello			Alto
		Manejo de lengua (Gramática y ortografía)			Alto
		Learnbox (Plataforma administrativa académica)			Medio

Fuente y elaboración propias

Evaluación del desempeño del personal: Este proceso es complicado y tiene que estar bien estructurado para que llegue a tener los resultados deseados, para ello se debe partir del perfil de cargo que deberá estar bien establecido, el cual va a ser una guía inicial para saber de dónde partimos, qué es lo que pensamos sobre esa persona y cuáles deben ser sus competencias.

En el caso de la OE, el objetivo debe estar definido por lo que se espera ciertos resultados, los mismos que tienen que estar claramente identificados. En ese punto del proceso entran en acción los indicadores de desempeño que ayudarán a determinar si lo están logrando o cuánto le falta.

En Montebello los profesores mantienen una permanente capacitación en pedagogía y metodología, para que puedan impartir clases de acuerdo con la visión de educación que la institución tiene. Además, hay un programa de retroalimentación con el concepto de aulas abiertas, con visitas regulares de pedagogos especialistas a las aulas; en ese espacio existe continua retroalimentación e informes de desempeño, para avanzar con el desarrollo del docente.

Otro método para la valorar al personal es la conocida evaluación 360, que también se la efectuará tomando en cuenta el perfil de cargo, ésta busca una evaluación integral de la persona que cumple un rol determinado en la organización. Van a apreciar el desempeño de cada miembro de la organización, su jefe inmediato, los colaboradores que están a su mismo nivel, el personal que está bajo su mando y también los estudiantes u otros beneficiarios que correspondan. Esta evaluación debería en lo posible, ser anónima. La retroalimentación permitirá comprender al personal evaluado en que debe mejorar y como se pueden consolidar como equipo.

Información documentada que evidencie la competencia: Esta evidencia se la puede manejar a través de un tablero que evidencie la competencia, luego de que se han hecho las respectivas visitas al colaborador en su puesto de trabajo. Como ejemplo en el caso de los profesores se podría componer de lo siguiente:

Tabla 42
Tablero de competencia profesional del maestro

Secuencia didáctica	Desempaque estándares	Evidencia de aprendizaje	Recursos didácticos	Requerimientos curriculares.

Fuente y elaboración propias

2.2 Compras y proveedores

Cláusula relacionada (8.4): La norma dice que la organización debe asegurarse que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos de calidad esperados. También menciona que debe determinar los controles que se aplican a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.

Lo que viene de afuera de la organización es muy importante que esté vigilado, ya que puede afectar a los servicios o productos internos, ahí la importancia de los procesos de compras y proveedores, tienen que estar bien definidos en su operación. Mientras mayor sea el impacto del servicio o producto externo sobre el producto o servicio interno, mayor deberá ser el control, incluso en ese punto se puede hacer un análisis de riesgos, para que todo se maneje con las precauciones del caso.

Definir procedimiento de compra: La organización siempre va a estar adquiriendo recursos, que pueden tener desde un bajo, mediano o alto impacto en el sistema de gestión, la mayoría de los procesos van a necesitar nutrirse de la adquisición de insumos o servicios, para poder llevar a feliz término el resultado del propio proceso.

Se debe partir de una planificación de compra, luego es esencial una buena coordinación para que el producto sea solicitado, cotizado y finalmente llegue al destinatario, no hay que olvidar que cuando se compra, se debe ser conscientes de la parte económica o la asignación de recursos que la empresa usa, ya que no deben ser mal gastados. El siguiente es el flujo de compras:

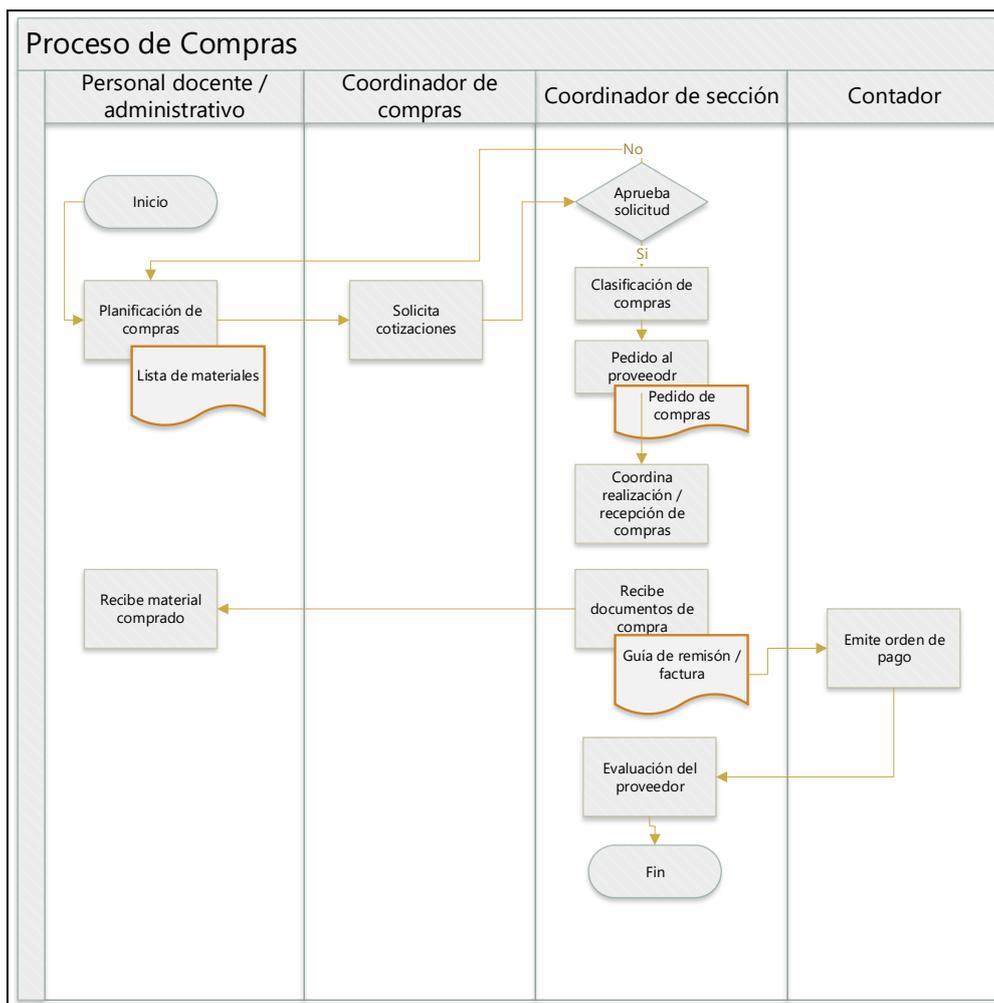


Ilustración 14: Flujo del proceso de compra

Fuente: Unidad Educativa Montebello (2019). Elaboración propia

Establecer métodos y criterios de evaluación / selección de proveedores: Dentro de lo que nos comparte la norma, la organización tiene que ser metódica en la evaluación, selección, el seguimiento del desempeño y reevaluación de proveedores externos, para lo cual se propone un procedimiento.

Todos los proveedores que trabajan con la institución deben permanecer en la *Lista de proveedores calificados*, ya que tienen que ratificar con su servicio el gran nivel de su trabajo, para que sean ratificados cuando se revalúe periódicamente su servicio. Las directrices para la calificación, evaluación y reevaluación de proveedores se detallan en los formatos de manejo de proveedores.

Los criterios de evaluación que tenga la organización deben conocerlos bien los proveedores, cada cierto lapso, donde las reglas internas han sido ajustadas. Para mantener al proveedor, periódicamente se debe reevaluarlo para confirmar si se lo ratifica como parte del sistema de gestión.

Al mismo tiempo, se puede analizar entre los proveedores el impacto que tienen en la prestación del servicio educativo, y se lo puede hacer a través de la siguiente matriz:

Tabla 43
Tipo de proveedor e impacto en el servicio según el riesgo

Tipo	Impacto en la prestación del servicio.	Riesgo
AAA	Alto	Alto
AA	Medio	Medio
A	Bajo	Bajo

Fuente y elaboración propias

Acciones a partir de la evaluación de proveedores: Es importante establecer una rúbrica para evaluación de proveedores, los criterios tienen que representar lo que es importante para la organización en cuanto a la proveeduría, en la ponderación se debe ubicar el porcentaje o peso que le da a cada criterio, hasta alcanzar el 100%, al final va alcanzar el puntaje con el que se ha evaluado el proveedor.

Tabla 44
Rúbrica para manejo de proveedores

Rubrica para la evaluación de proveedores			
Proveedor:			
Producto: Fecha:			
CRITERIOS	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN	TOTAL
Calidad del producto/ servicio			
Cumplimiento de plazos			
Cumplimiento en cantidad			
Servicio Postventa			
Plazo de Pago			
TOTAL			

Fuente y elaboración propias

2.3 Infraestructura

Cláusulas relacionadas: (7.1.3/7.1.4): En el apartado 7.1.3 pide que toda la organización en cuanto a la infraestructura cumpla con los requisitos del estudiante, esto tiene que ver con mantener instalaciones seguras y adecuadas y que disponga de todas las facilidades que requiere el bienestar del estudiante y otros beneficiarios. En Montebello además se dispone de un plan de mantenimiento de las instalaciones, que usa y aplica los siguientes conceptos: recurrente, preventivo, predictivo y correctivo cuando así lo

amerita. Con la aplicación de estos principios se cubre la totalidad de la infraestructura para garantizar el buen manejo del campus.

Montebello por otro lado, tiene políticas y procedimientos, que norman el proceso para administración y control de activos fijos de la empresa, que es un primer paso para saber enteramente qué dispone la institución. La institución cuenta con una política y procedimientos para el manejo de activos fijos, sistematizados a través de un ERP (software que planifica los recursos empresariales) donde se maneja todos los inventarios de la institución. se aplica una codificación con la ubicación del bien, a qué departamento o localidad pertenece, fecha de compra, precio de adquisición, etc.

Definir criterios para mantenimiento de infraestructura (procesos): El mantenimiento de la infraestructura tiene que estar debidamente planificado, para que el campus se conserve al mejor nivel invita que invite a disfrutar de un ambiente ordenado, seguro y limpio para los estudiantes y todos sus beneficiarios de Montebello.

Esa infraestructura requiere un mantenimiento, la misma que usa los siguientes criterios, o una combinación de ellos para su manejo. Hay que puntualizar que lo ideal es siempre ir por un mantenimiento preventivo, de esa manera los gastos serán menores para su mantenimiento:

Tabla 45
Criterios para el mantenimiento de infraestructura

Infraestructura	Criterios : recurrente, preventivo, predictivo o correctivo, dependiendo de lo que haya que hacer:
Campus Montebello (abierto)	
Edificios	
Sistema hidrosanitario	
Sistema eléctrico	

Fuente y elaboración propias

Seguimiento / evaluación de planes y procedimientos para infraestructura: El personal de mantenimiento, tiene que observar su lista de verificación (check list) para recorrer todos los lugares que le han sido asignados, de acuerdo a su perfil de cargo. La inspección es parte de las tareas de ciertos colaboradores, que tiene que estar dando seguimiento al plan de mantenimiento y evaluando las tareas que se han planteado para el avance de la organización educativa.

2.4 Cadena de valor

Cláusulas relacionadas: (8.1/8.2/8.5.1.2/8.3/8.5/8.6/8.7): La Operación es lo valioso de cada organización, es donde se desarrolla la propuesta que la organización educativa presenta al mercado. Empieza el capítulo ocho de la ISO 21001:2018, refiriéndose a la Planificación y control operacional, y lo hace diciendo que la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios, para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios y para implementar las acciones determinadas en el apartado 6.1 donde la organización debe planificar las acciones para abordar riesgos y oportunidades.

Cada organización tiene su propuesta de valor, en la cual busca diferenciarse de alguna manera de la competencia, justamente los procesos donde se concentran esa propuesta es la cadena de valor, que son los que atraen a los clientes, en este caso a los padres y estudiantes como también a otros beneficiarios; esa operación de la cadena de valor en el sistema de gestión es el más crítico y al que hay que presentarle mayor atención, es donde la institución si tiene un proceso de cadena de valor bien cimentado va a poder despegarse de otras instituciones y tener seguridad de tener un espacio solido en el mercado. En Montebello la cadena de valor está representada de la siguiente forma:



Ilustración 15: Cadena de valor
Fuente Unidad Educativa Montebello (2019).
Elaboración propia

Criterios para determinar requisitos para la prestación del servicio 8.2: La norma ISO 21001:2018 requiere considerar el marco legal y la legislación del país, por lo que tendrán que considerarse todas las normas de educación que la ley del Ecuador promulga, en este caso la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), las que el Ministerio de Trabajo solicita y demás organismos gubernamentales con los que la institución se relaciona, además de los requisitos del cliente, de la organización, de las partes interesadas y todos los demás requisitos que la norma requiera que se cumplan, en donde

el proceso que está a cargo debe estar pendiente que se esté al día con lo que esos requisitos solicitan.

Tabla 46
Requisitos legales y proceso responsable

Requisitos	Procesos responsables
Legales y reglamentarios	LEGAL
Cliente	Admisiones, Enseñanza y aprendizaje.
De la organización	Administración del Sistema de Gestión
De las partes interesadas	

Fuente: ISO 21001 (2018)
Elaboración propia

Proceso de Admisión y sus controles: La organización tiene que planificar los controles de admisión que tiene que implementar, de esa manera minimizar los riesgos y oportunidades que se pueden dar en el proceso, se empieza validando la documentación que se recibe de los postulantes, para que puedan pasar a ser evaluados en su conocimiento y su desarrollo personal con evaluaciones psicológicas y de aptitud. No deben faltar en los controles un informe de los principales indicadores del proceso de admisiones para ver cómo se encuentra la gestión del departamento.

Tabla 47
Controles para admisión de nuevos estudiantes

Controles para proceso de Admisión
1. Revisión de la documentación del aspirante
2 Encuesta de satisfacción del proceso
3 Evaluación al aspirante conocimientos
4 Evaluación al aspirante personalidad
5 Indicadores de gestión del departamento de Admisiones.

Fuente y elaboración propias

En el siguiente cuadro lo siguiente que la ISO 21001:2018 solicita hay que tenerlo muy en cuenta, para que la organización este adecuadamente preparada para entregar información precisa a los padres y al estudiante, de esa manera conozcan claramente al lugar donde están ingresando.

Tabla 48
Consideración para admisiones

Antes de admitir a los estudiantes
a) Información adecuada que tenga en cuenta los requisitos de la organización y los requisitos profesionales, así como el compromiso de la organización con la responsabilidad social.
b) Información adecuada y clara sobre: <ol style="list-style-type: none"> 1.Los resultados de aprendizaje previstos, perspectivas de carrera, enfoque educativo. 2.La participación de los educandos y otros beneficiarios, según corresponda, en su proceso educativo. 3.Los criterios de admisión y los costos

Fuente: ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

En el proceso de admisión de la organización se tienen que considerar los siguientes criterios que solicita la norma, aquí hay que tomar en cuenta que cada sección por nivel de estudio tiene su especificidad, ya que dependiendo de la edad del estudiante existen ciertas variaciones en los requisitos.

Tabla 49
Proceso de admisión y los criterios a considerar

Condiciones de admisión
La organización debe establecer un proceso para la admisión de educandos. Además de los requisitos en 4.4.1, el proceso debe:
Establecer criterios de admisión que se ajusten a: <ol style="list-style-type: none"> 1.Requisitos organizativos. 2.Requisitos del campo profesional. 3.Requisitos debido al contenido del programa y/o enfoque pedagógico
Garantizar que los criterios y procesos de admisión se apliquen uniformemente para todos los educandos. La organización debe establecer un proceso para la
Se mantendrá como información documentada.
Estará a disposición del público.
Garantizará la trazabilidad de cada decisión de admisión.
Conservará información documentada como evidencia de las decisiones de admisión.

Fuente: ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

El proceso de admisión se define a continuación, se puede ver en el flujo del proceso cómo quedaría la interacción del padre de familia con el Departamento de Admisiones, que es donde se validan los requisitos y se procesan las evaluaciones de los aspirantes, una vez aprobado se da una transacción económica por el costo de la educación y luego se registra al estudiante como parte de la institución.

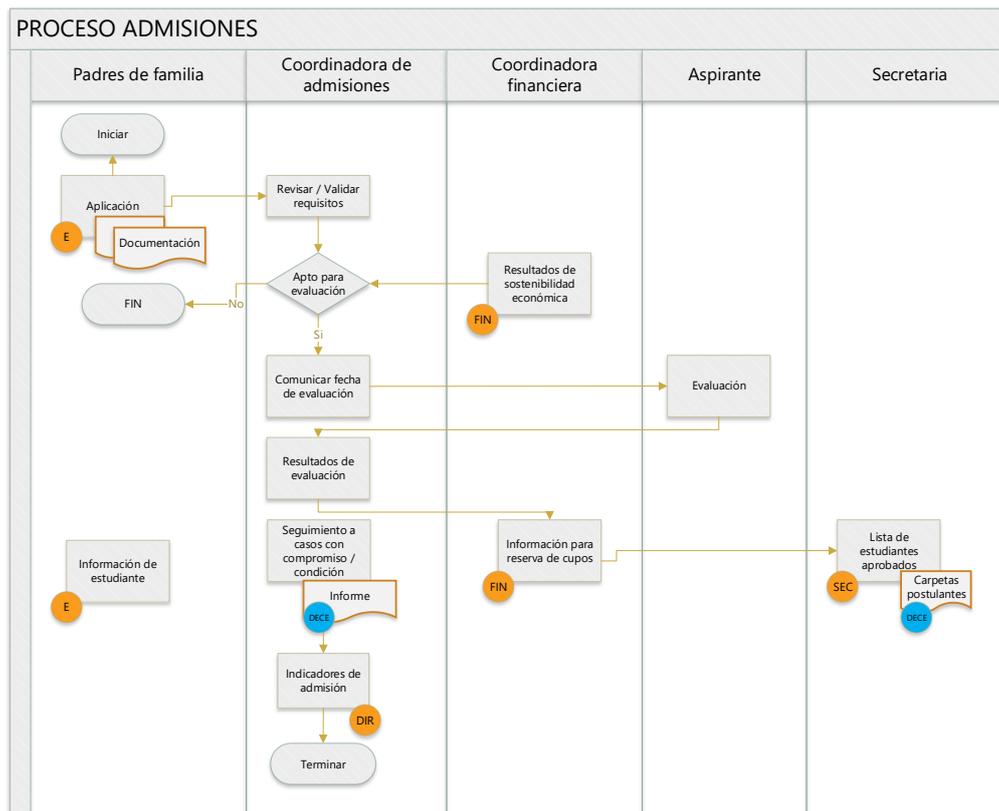


Ilustración 16. Flujo del proceso de admisiones

Fuente: Unidad Educativa Montebello (2019). Elaboración propia

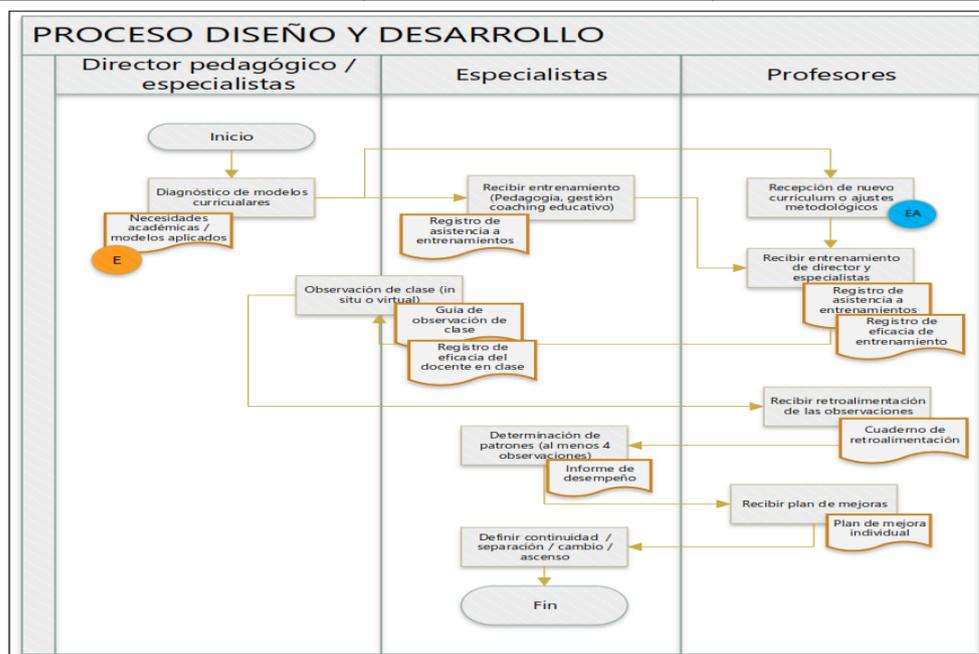
Diseño de la prestación del servicio y sus controles: Se necesita consolidar un equipo de desarrollo pedagógico, que permanentemente trabaje en la actualización de la estructuración metodológica y pedagógica de la organización, para que el modelo se mantenga vigente. Con esa investigación, que nace de las necesidades académicas del estudiante, se logra establecer una propuesta pedagógica sustentada en reconocidos pedagogos, también se puede investigar como las mejores prácticas a nivel internacional de modelos probados pueden aportar para crear una propuesta única que cumpla los objetivos académicos del estudiante. Una vez consolidado el modelo los especialistas por sección serán los encargados de capacitar a los maestros y les darán la retroalimentación debida, para lograr que el modelo se maneje fielmente como fue concebido, con las observaciones de clase se constará si el docente y su respectivo perfil profesional está o no a la altura de lo que la organización y los estudiantes requieren.

Tabla 50
Caracterización del proceso de diseño

 MONTEBELLO ACADEMY	CARACTERIZACIÓN DE PROCESO
Nombre del Proceso	Diseño y desarrollo académico
Responsable:	Director Pedagógico
Objetivo:	Planificar, implementar, monitorear, evaluar y ajustar proyectos y programas académicos encaminados a mejorar el desempeño docente acorde al uso y progreso efectivo de los estándares de aprendizaje.

DOCUMENTOS DEL PROCESO

DOCUMENTOS INTERNOS	DOCUMENTOS EXTERNOS	REGISTROS
Manual de funciones del director, asistentes,	LOEI	Sitio digital de seguimiento docente
Propuesta Pedagógica	Guía metodológica para la construcción participativa del PEI	Registro de planificadores en sitio digital
Proyecto Educativo Institucional	Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural	Dashboard de estudiantes
Manual docente de Disciplina		Registro de estudiantes en riesgo
Mapa de estándares		Registro de patrones conductuales en Learnbox
Manual genérico de procedimientos de clase		Actas de juntas de curso
Formatos de planificación de unidad y semanal		



RECURSOS			
Humanos	Infraestructura	Hardware	Software
Director Pedagógico	Oficina	1 COMPUTADOR	SharePoint
Especialistas			Planner
Profesores			OneNote
			Calendario

Fuente: Unidad Educativa Montebello (2019).
Elaboración propia

Controles para procesos de Enseñanza – Aprendizaje: Se debe considerar dos elementos básicos, el uno es el entrenamiento docente en el dominio de la metodología y habilidades técnico prácticas y otro es el desarrollo de formación docente para conseguir profesores críticos y entrenados en un pensamiento reflexivo que permitirá que el proceso de Enseñanza Aprendizaje este en el mejor nivel. En esos controles la planificación es fundamental para tener el proceso bajo control, como también la metodología de manejo

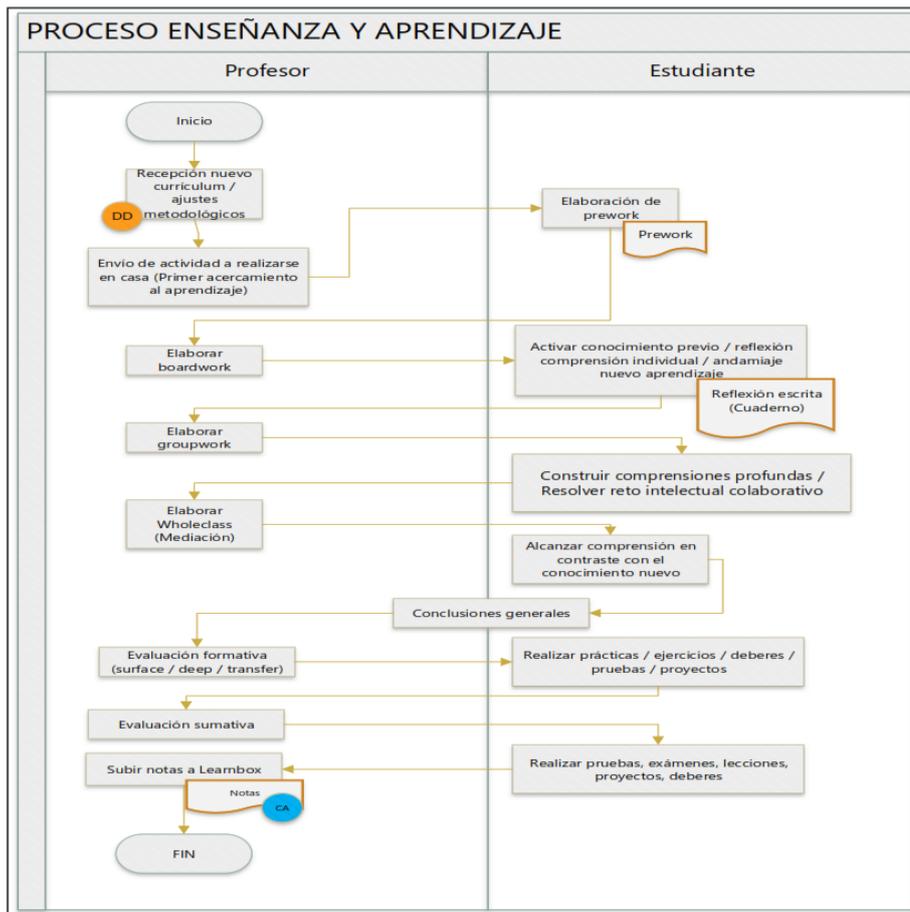
de clase, la mediación pedagógica en el aula, y el manejo administrativo que le concierne al docente.

Ilustración 17
Caracterización del proceso de enseñanza aprendizaje

	<h2>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</h2>
Nombre del Proceso	Enseñanza Aprendizaje
Responsable:	Director Pedagógico
Objetivo:	Cerrar al máximo la brecha existente entre los estándares planificados, los enseñados y los aprendidos.

DOCUMENTOS DEL PROCESO

DOCUMENTOS INTERNOS	DOCUMENTOS EXTERNOS	REGISTROS
Mapa de estándares	Common Core State Standards	Sitio Planificaciones en SharePoint
Planes de unidad	New Generation Science Standards	Learnbox: calificaciones, y calendario de deberes
Planes semanales	Currículo Creativa para prekinder	
Cuadernos de los estudiantes		
Evidencias de aprendizaje de los estudiantes		



RECURSOS			
Humanos	Infraestructura	Hardware	Software
Profesores	Aulas	1 COMPUTADOR	Learnbox
		RECURSOS Y MATERIALES DE AULA	Mail institucional

Fuente: Unidad Educativa Montebello (2019).
 Elaboración propia

Criterios para evaluación de Enseñanza y Aprendizaje: Hay que tener la comprensión de la estructura de un estándar, que es parte de una progresión del aprendizaje, que va a tener una destreza, conocimiento y contenido y nivel de dificultad, el profesor tiene que asegurarse que el estudiante va alcanzando, y se va a consiguiéndose los objetivos de aprendizaje.

Las evaluaciones formativas son de tres tipos de acuerdo al nivel de complejidad de aprendizaje de la siguiente manera:

Superficial: Pruebas, trabajos, lecciones orales o deberes evaluados con ítems de selección múltiple sobre contenido factual en los que los estudiantes evidencien recordar conceptos, terminología, hechos, contenido básico o sean capaces de demostrar procesos o destrezas básicas.

Profundo: Pruebas, trabajos, lecciones orales, deberes o proyectos evaluados con ítems de construcción con respuesta corta o ítems de construcción con respuesta extendida en las que los estudiantes sean capaces de recordar contenidos o destrezas para describir, explicar o aplicar los aprendizajes dentro de contextos familiares a los estudiados.

Transferible: Pruebas, trabajos, lecciones orales, deberes o proyectos evaluados con ítems de construcción con respuesta corta o ítems de construcción con respuesta extendida en las que los estudiantes sean capaces de inferir, argumentar o aplicar los aprendizajes en contextos nuevos o diferentes a los estudiados.

3. El Verificar

3.1 Evaluación del sistema de gestión

Cláusulas relacionadas: (9.1/9.2//9.3): Para la evaluación de la conformidad del sistema de gestión la norma provee de tres herramientas:

- a) Indicadores de gestión y su análisis
- b) Auditorías internas
- c) Revisiones por la dirección.

Los cuales serán analizados a continuación:

Evaluación y análisis de indicadores de gestión: Esta etapa es de suma importancia para el SGOE. La norma pide que haya seguimiento, medición, análisis y evaluación con el fin de comprobar si el sistema de gestión está funcionando adecuadamente y está pudiendo cumplir con los requisitos establecidos que la ISO 21001:2018 requiere.

Como la norma tiene el enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios, como parte primordial del SGOE es cumplir con los requisitos que a ellos concierne y superar sus expectativas como lo indica la norma.

Los tableros de indicadores que se revisaron en esta propuesta de diseño en páginas anteriores, son los mismos que nos van a servir para que logremos manejar al mejor nivel nuestro sistema de gestión, tanto los *indicadores de gestión* como también con los *indicadores de proceso*.

Por lo tanto, como esta en la normativa de la ISO 21001:2018, se debe implementar el seguimiento de satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios y del personal, así como también hay que hacerlo sobre las percepciones del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, el método queda a criterio de la organización. Para esto se utilizará indicadores de gestión que permitirán visualizar cómo se están manejando los diferentes procesos relacionados y lo que se ha entendido que debe ser el ideal de satisfacción de acuerdo a los requisitos del sistema.

Métodos para planificación y ejecución de Auditorías Internas del sistema de gestión: Para que haya una evaluación al sistema corresponde realizar una auditoría interna a los procesos de la organización y se pueda verificar si existen resultados válidos, esta es una de las actividades de control que se ha definido para revisar la conformidad del servicio educativo

La planificación de auditorías internas inicia con un evento completo de evaluación y posteriormente se rige por el estado e importancia de los procesos y resultado de auditorías anteriores. Se va a evaluar profundamente el sistema de gestión y a través de ella se revisa como se está cumpliendo con los requisitos de la norma 21001:2018. Para eso se establecerá un proceso de auditoría, que permitirá verificar el nivel de conformidad de las diferentes prácticas con respecto a los requisitos e incluye la revisión del manejo de la información documentada. Posterior a ese proceso se podrá entregar las oportunidades de mejora al sistema o si se requiere acciones correctivas cuando se han determinado no conformidades.\

Es muy importante resaltar como nos menciona el estudio de empresas ecuatorianas que han implementado sistemas de gestión basados en estándares internacionales que, “las auditorías son una parte vital del enfoque del sistema de gestión, ya que permiten a la empresa u organización comprobar hasta qué punto sus logros cumplen sus objetivos y muestran la conformidad con los requisitos de las normas o estándares de los sistemas de gestión” (Almeida 2017, 35). Seguir este concepto nos permitirá encontrar la fuerza interna que permite a una organización escalar al siguiente nivel.

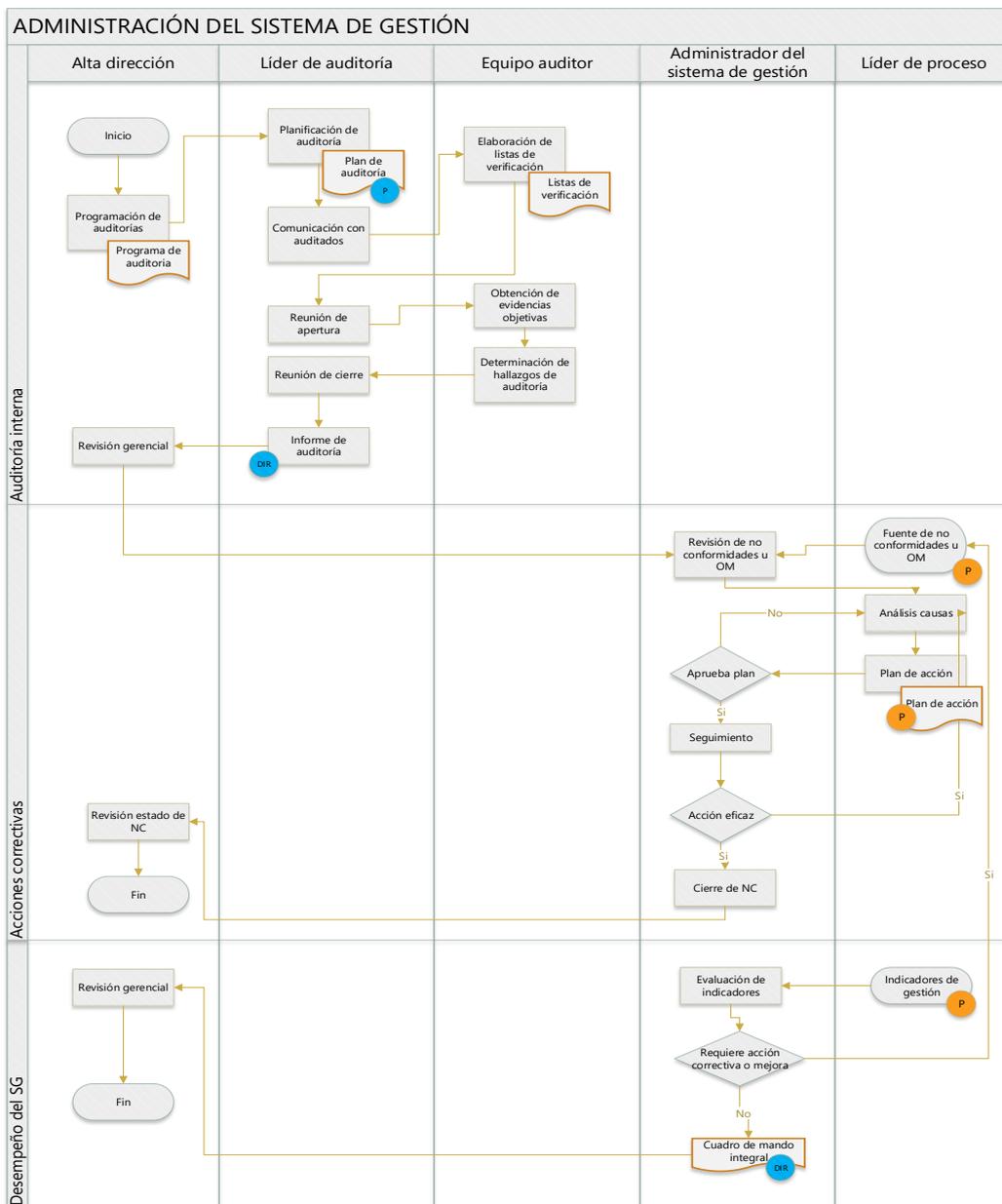


Ilustración 18. Flujo del proceso de administración del sistema de gestión / Auditorías (2019)
Fuente y elaboración propia

- 5. Los resultados de seguimiento y medición;
 - 6. Los resultados de las auditorías;
 - 7. El desempeño de los proveedores externos;
 - 8. Los resultados de evaluación formativa y sumativa
- d) La adecuación de los recursos;
 - e) La eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1)
 - f) Oportunidades de mejora continua.
 - g) La retroalimentación del personal relacionada con actividades para mejorar su competencia.

Salidas de la revisión por la dirección: La norma ISO 21001 explica que:

“Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) Las oportunidades de mejora;
- b) Cualquier necesidad de cambio en el SGOE;
- c) Las necesidades de recursos”.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

Ejecutar revisión por la dirección según la planificación y registrar decisiones tomadas: Toda esta revisión por la dirección debe ser registrados en el formato que se provee a continuación, esto nos va a permitir dar el debido seguimiento para poder llegar a la mejora.

Tabla 51
Formato de registro para revisiones por la dirección

														
REGISTRO DE REVISIONES POR LA DIRECCIÓN														
	Fecha:					Fecha:					Fecha:			
Item revisado	Acción a tomar (Oportunidades de mejora, cambios, recursos)				Responsable	Plazo	Seguimiento	Acción a tomar (Oportunidades de mejora, cambios, recursos)				Responsable	Plazo	Seguimiento
Indicadores de seguimiento														
Presupuestos e inversiones														

Fuente y elaboración propias

4. El Actuar

4.1 Mejora del sistema de gestión

Cláusulas relacionadas: (10.1/10.2/10.3): Luego de la revisión la oportunidad de mejora es punto clave del sistema de gestión. Esta etapa le da la posibilidad de continuar con la mejora del servicio educativo para mayor satisfacción del estudiante y de los otros beneficiarios, lo que redundará en la consolidación de la organización para su mejor proyección y competitividad en la sociedad.

Definir procedimiento para comunicación, tratamiento y evaluación de eficacia de las Acciones Correctivas: Cuando se han detectado *no conformidades* durante las actividades de seguimiento y evaluación, inmediatamente entra en curso un procedimiento para desarrollar las acciones correctivas, ya que, según la norma, se debe reaccionar ante la no conformidad y tomar las acciones para controlarla y corregirla, y por supuesto, hacer frente a las consecuencias. La organización educativa tiene que conservar información documentada como evidencia de este proceso.

Tomar acciones a partir de la evaluación del sistema de gestión (Corrección mejora): Para mejorar se debe partir de un meticuloso seguimiento al sistema de gestión de calidad educativa, por lo que partiendo de la línea base que se diagnosticó, hay que mantener un record de cómo la organización va avanzando, a través de la intervención de todos los actores de la organización, empezando por la dirección.

El plan de mejora tiene como objetivo establecer los correctivos para cumplir con los requisitos del SGOE en beneficio del estudiante y otros beneficiarios y como se manifiesta conseguir mejorar su satisfacción, para eso se recomienda establecer un plan donde contenga también un plazo, y de esa manera comenzamos un nuevo ciclo de mejora continua PHVA

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Durante el desarrollo del presente trabajo se alcanzó el objetivo de proponer un diseño para el sistema de gestión de la calidad educativa bajo la norma de calidad ISO 21001:2018 que abarca a la ISO 9001:2015 para la Unidad Educativa Montebello, y de implementarse con efectividad, sería una de las primeras organizaciones en el Ecuador en utilizarla, de esa manera queda claro cual es el sistema de gestión de calidad que le permite estar a la institución a nivel de las mejores prácticas internacionales.

Dentro de los hallazgos se identificó las diferencias entre las normas de calidad ISO 9001:2015 y la ISO 21001:2018 y al realizar un análisis comparativo el cual consistió en cotejar cada norma, se apreció que la norma ISO 9001:2015 se encuentra integrada en la 21001:2018. Esto quiere decir que, substancialmente toda la norma ISO 9001:2015 se encuentra representada en la 21001:2018. El porcentaje de diferencia entre las normas es mínimo, por lo que se realizó el diseño del sistema de gestión para la Unidad Educativa Montebello únicamente en base a la norma a ISO 21001:2018.

En la autoevaluación de la organización educativa, se consiguió información importante para saber su situación particular con respecto a lo que norma pide. Se evidenció que en el liderazgo es donde más destaca; sin embargo, hay que trabajar en la evaluación del desempeño y por lo tanto es necesario poner más atención a la misma. Adicionalmente, es necesario considerar el manejo de la mejora que es, posiblemente, la parte más importante del sistema de gestión. Si se pone atención ahí, la organización tiene la oportunidad de avanzar al siguiente nivel y lo va a conseguir al determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar todas las acciones que sean necesarias para satisfacción de sus estudiantes y partes interesadas.

En cada uno de los diferentes aspectos que fueron evaluados se tiene espacio para seguir desarrollándose y depende de la alta dirección la posibilidad de seguir creciendo, de esa manera consolidar el modelo organizacional y distinguirse en su planificación, en el soporte a los procesos de cadena de valor; en definitiva, a conseguir un alto nivel de efectividad, que la llevará a consolidarse internacionalmente.

No se puede dejar de mencionar que con los resultados de la evaluación organizacional se elaboró una matriz de suficiencia de la norma 21001:2018, para poder establecer acciones sugeridas para su implementación, de esa manera conseguir que la institución cumpla con la normativa en lo que todavía le falta, así como también permitió consolidar la propuesta de diseño que fue entregada para la consideración de los directivos.

Recomendaciones

Se recomienda que la norma ISO 21001:2018 sea aplicada en las organizaciones educativas (escuelas, colegios, universidades) ya que el sistema de gestión que propone permite un ordenamiento a todo nivel; desde el análisis del cumplimiento de los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios, y todas las partes interesadas, pasando por un análisis de todos los procesos de la organización, hasta llegar al dinamismo de un ciclo de mejora continua, sin descuidar el análisis del riesgo y las oportunidades.

El impacto de la calidad en los estudiantes y sus beneficiarios será sustancial y permitirá que estén en posibilidades de enfrentarse a un mundo cada vez más competitivo. Si existe el deseo de superar las expectativas de todos quienes integran una organización educativa con todas sus partes interesadas, esta es la norma a implementar.

Es fundamental el compromiso e intervención de quienes dirigen las organizaciones educativas para que el sistema de gestión de la calidad educativa se implemente, ya que sin su participación no se podría sacar adelante y todo quedaría solo en documento.

Además, dentro de la organización también es sustancial la toma de conciencia (cláusula 7.3), como dice la norma, la institución educativa debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo tomen conciencia de la política y estrategia de la organización educativa, y los objetivos relevantes de la calidad del sistema de gestión, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño de la organización educativa.

Para eso es crucial una debida preparación y sensibilización al personal, que comprenda que la implementación del sistema de gestión sirve para un mejor desempeño de la organización, de esa manera la calidad educativa este en un mejor nivel, en ese sentido, hay que tener muy claro la cláusula 5.3, que manifiesta que la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización, esto fortalecerá la mejor toma de conciencia en toda la organización, así el sistema de gestión de la calidad educativa trabajará mejor.

Lista de referencias

- AENOR. 2018. “Integrar con éxito sistemas de gestión”. *AENOR: La revista de la evaluación de la conformidad* (336). <https://revista.aenor.com/336/integrar-con-exito-sistemas-de-gestion.html>.
- Almeida Guzmán, Marcia Elena. 2017. “Estudio de empresas ecuatorianas que han implementado sistemas de gestión basados en estándares internacionales”. Informe de investigación, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/5903>.
- Álvarez, Roger Forbes. 2014. “Estructura de alto nivel de la ISO y su impacto en las normas de sistemas de gestión”, n° 277: 3.
- ASQ. 2020. Quality Glossary - Q. *ASQ*. Accedido 13 de marzo. <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>.
- Camisón, César, César Camisón Zornoza, Tomás González, Tomás González Cruz, y Sonia Cruz. 2006. *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación.
- Deming, W. Edwards. 1998. *La nueva economía: Para la industria, el gobierno y la educación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Derecho Ecuador. 2019. “El Sistema Ecuatoriano de la Calidad”. *Derecho Ecuador*. Accedido marzo 26. <https://www.derechoecuador.com/el-sistema-ecuatoriano-de-la-calidad>.
- García Linares, Rosa María. s. f. “La educación como sistema social complejo: una aproximación metodológica para trabajar en centros educativos en entornos sociales problemáticos con fracaso escolar”. *Temas para la Educación*, n.º 9: 1–10.
- ISO. 2015. “ISO 9001:2015 sistemas de gestión de la calidad - requisitos. Traducción oficial”. Secretaría Central de ISO.
- . 2018. “Norma UNE-ISO 21001:2018”. diciembre. <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma?c=N0061285>.
- . 2019. *ISO*. Accedido 28 de marzo. <http://www.iso.org/cms/render/live/en/sites/isoorg/home.html>.

- . 2020. “ISO 9000:2015(es), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario”. Accedido 24 de febrero. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>.
- Isotools. 2016. “¿Qué cambios ha experimentado ISO 9001 desde su primera versión?” 31 de enero. <https://www.isotools.org/2016/01/31/que-cambios-ha-experimentado-iso-9001-desde-su-primera-version/>.
- Lepeley, María Teresa. 2001. *Gestión y calidad en educación: Un modelo de evaluación*. Santiago, Chile.: McGraw-Hill.
- . s. f. “Calidad de la educación”, 27.
- López, Antonio Emilio Ureña. 1998. “Gestión estratégica de la calidad”. Tesis doctoral, Universidad de Málaga. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=13394>.
- Mayorga, Nelson Naranjo. 2017. “Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano”. *Rastros y rostros del saber* 2 (1): 64–73.
- Perez Yuste, Ramón. 2005. “Calidad de la educación, calidad en la educación. Hacia su necesaria integración”. *Educación XXI* 8 (0). doi:10.5944/educxx1.8.0.341.
- Real Academia Española. 2020. *Diccionario de la lengua española*. RAE. Accedido 24 de febrero 2020. <https://dle.rae.es/>.
- Ron Pérez, María Asunción, y Luiz Rodríguez Baena. 2018. “ISO 21001. Unificar criterios de gestión en organizaciones educativas”. *AENOR: Revista de la normalización y la evaluación de la conformidad* (334): 34–37.
- SAE, Servicio Ecuatoriano de Acreditación. 2019. “Servicio de Acreditación Ecuatoriano – SAE”. *Acreditacion*. Accedido 1 de abril. <http://www.acreditacion.gob.ec/>.

Anexos

Anexo 1: Comparativo ISO 9001 – ISO 21001

Tabla 52
Comparativo entre ISO 9001 e ISO 21001

ISO 9001	ISO 21001
TÍTULO DEL CAPÍTULO	TÍTULO DEL CAPÍTULO
1. Objeto y campo de aplicación	1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas	2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones	3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización	4. Contexto de la organización
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	4.1. Comprensión de la organización y de su contexto
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la Calidad	4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión para organizaciones educativas
4.4. Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos	4.4. Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE)
5. Liderazgo	5. Liderazgo
5.1. Liderazgo y compromiso	5.1. Liderazgo y compromiso
5.1.1. Liderazgo y compromiso para el Sistema de Gestión de la Calidad	5.1.1. Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión para organizaciones educativas
5.1.2. Enfoque al cliente	5.1.2. Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios
5.2. Política	5.2. Política
5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización
6. Planificación	6. Planificación
6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
6.3. Planificación de los cambios	6.3. Planificación de los cambios
7. Apoyo	7. Apoyo
7.1. Recursos	7.1. Recursos
7.1.1. Generalidades	7.1.1. Generalidades
7.1.2. Personal	7.1.2. Personal
7.1.3. Infraestructura	7.1.3. Infraestructura
7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos	7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos educativos
7.1.5. Recursos de seguimiento y medición	7.1.5. Recursos de seguimiento y medición
7.1.6. Conocimientos de la organización	7.1.6. Conocimientos de la organización
7.2. Competencia	7.2. Competencia
7.3. Toma de conciencia	7.3. Toma de conciencia
7.4. Comunicación	7.4. Comunicación

7.5. Información documentada	7.5. Información documentada
7.5.1. Generalidades	7.5.1. Generalidades
7.5.2 Creación y actualización	7.5.2 Creación y actualización
7.5.3. Control de la información documentada	7.5.3. Control de la información documentada
8. Operación	8. Operación
8.1. Planificación y control operacional	8.1. Planificación y control operacional
8.2. Requisitos para los productos y servicios	8.2. Requisitos para los productos y servicios educativos
8.2.1. Comunicación con el cliente	8.2.1. Determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos
8.2.2. Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios	8.2.2. Comunicación de los requisitos relativos a los productos y servicios educativos
8.2.3. Revisión de los requisitos para los productos y servicios	8.2.3. Cambios en los requisitos para para los productos y servicios educativos
8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios	8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos
8.3.1. Generalidades	8.3.1. Generalidades
8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo	8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo
8.3.3. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	8.3.3. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo
8.3.4. Controles del diseño y desarrollo	8.3.4. Controles del diseño y desarrollo
8.3.5. Salida del diseño y desarrollo	8.3.5. Salida del diseño y desarrollo
8.3.6. Cambios en el diseño y desarrollo	8.3.6. Cambios en el diseño y desarrollo
8.4. Control de los productos y servicios suministrados externamente	8.4. Control de los productos y servicios suministrados externamente
8.4.1. Generalidades	8.4.1. Generalidades
8.4.2. Tipo y alcance del control de la provisión externa	8.4.2. Tipo y alcance del control de la provisión externa
8.4.3. Información para los proveedores externos	8.4.3. Información para los proveedores externos
8.5. Producción y prestación del servicio	8.5. Producción y prestación del servicio educativo
8.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio	8.5.1. Control de la producción y de la prestación del servicio educativo
8.5.2. Identificación y trazabilidad	8.5.2. Identificación y trazabilidad
8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	8.5.3. Propiedad perteneciente a las partes interesadas
8.5.4. Preservación	8.5.4. Preservación
8.5.5. Actividades posteriores a la entrega	8.5.5. Protección y transparencia de los datos de los estudiantes
8.5.6. Control de los cambios	8.5.6. Control de los cambios en los productos y servicios educativos
8.6. Liberación de los productos y servicios	

	8.6. Liberación de los productos y servicios educativos
8.7. Control de salida del proceso, los productos y los servicios no conformes	8.7. Control de las salidas educativas no conformes
9. Evaluación del desempeño	9. Evaluación del desempeño
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación
9.1.1. Generalidades	9.1.1. Generalidades
9.1.2. Satisfacción del cliente	9.1.2. Satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios
9.1.3. Análisis y evaluación	9.1.3. Otras necesidades de seguimiento y medición
9.2. Auditoría interna	9.2. Auditoría interna
9.3. Revisión por la dirección	9.3. Revisión por la dirección
9.3.1. Generalidades	9.3.1. Generalidades
9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección	9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección
9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección	9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección
10. Mejora	10. Mejora
10.1. Generalidades	10.1. No conformidad y acción correctiva
10.2. No conformidad y acción correctiva	10.2. Mejora continua
10.3. Mejora continua	10.3. Oportunidades de mejora

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

Anexo 2: Comparativo exhaustivo, cláusula por cláusula, de las dos normas de calidad en toda su extensión

Tabla 53
Comparativo entre ISO 9001 e ISO 21001

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN 9001:2015	4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN ISO 21001:2018
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO	4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO
La organización debe determinar:	La organización debe determinar:
Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad	Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su responsabilidad social y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad par lograr los resultados esperados del SGOE
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS
La organización debe determinar:	Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regular y sosteniblemente productos y servicios educativos, la organización debe determinar:
a. Las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de calidad;	a. Las partes interesadas que son relevantes al SGOE ;
b.Los requisitos de estas partes interesadas que son pertinentes para el sistema de gestión de la calidad.	b.Los requisitos de estas partes interesadas, deben incluir: estudiantes, otros beneficiarios; personal de la organización.
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión	4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión para organizaciones educativas
Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:	La organización debe:
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGC para establecer su alcance	Determinar los límites y la aplicabilidad del SGOE para establecer su alcance.
a. Las cuestiones externas e internas referidas en 4.1;	a. Las cuestiones externas e internas referidas en 4.1;
b. Los requisitos de las partes interesadas pertinentes referidos en el apartado 4.2;	b. Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicadas en el apartado 4.2;
c. Los productos y servicios de la organización;	c. Los productos y servicios de la organización;
El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada estableciendo:	El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer:
Los tipos de productos y servicios cubiertos por el sistema de gestión de la calidad;	Los tipos de productos y servicios cubiertos
La justificación para cualquier requisito de esta norma internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su SGC.	La justificación para cualquier requisito de este documento que la organización determine que no es aplicable a su SGOE.
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS	4.4. Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE)
4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional	4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGOE , incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento.
La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:	La organización debe determinar los procesos necesarios para el SGOE y su aplicación a través de la organización, y debe:
a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;	a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;
b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;	b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;
c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;	c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;
d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;	d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;
e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;	e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;
f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;	f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;
g) valorar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;	g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;
h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.	h) mejorar los procesos y el SGOE.
4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:	4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:
a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;	a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;
b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.	b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

5 LIDERAZGO ISO 9001:2015	5 LIDERAZGO ISO 21001:2018
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO
5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad	5.1.1. Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión para organizaciones educativas
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de gestión de la Calidad:	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGOE :
a) asumiendo la rendición de cuentas de la eficacia del sistema de gestión de la calidad;	a) asumiendo la rendición de cuentas de la eficacia del SGOE
b) asegurando que se establezcan para el sistema de gestión de la calidad la política de la calidad y los objetivos de la calidad y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;;	b) asegurando que se establezcan para el sistema de gestión de organización educativa y los objetivos de la organización educativa y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;;
c) asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;	c) asegurando la integración de los requisitos del SGOE en los procesos de negocio de la organización;
d) promoviendo el uso del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos;	d) promoviendo el uso del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos;
e) asegurando que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;	e) asegurando que los recursos necesarios para el SGOE estén disponibles;
f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;	f) comunicando la importancia de una gestión de la organización educativa eficaz y conforme con los requisitos del SGOE ;
g) asegurando que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;	g) asegurando que el SGOE logre los resultados previstos;
h) comprometiéndose, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;	h) comprometiéndose, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SGOE ;
i) promoviendo la mejora;	i) promoviendo la mejora continua ;
j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.	j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma que aplique a sus áreas de responsabilidad.
	k) apoyar la implementación sostenible de la visión educativa y los conceptos relativos a educación
	l) establecer, desarrollar, y mantener un plan estratégico para la organización;
	m) garantizar que los requisitos educativos de los estudiantes, incluidos las necesidades especiales, se identifican y dirigen;
	n) considerar los principios de responsabilidad social.
5.1.2. Enfoque al cliente	5.1.2. Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con	La alta dirección debe ser directamente responsable de asegurar
a) se determinan, se comprenden y se cumplen de manera coherente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;	a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios, tal como se evidencia a través del seguimiento de su satisfacción y progreso educativo ;
b) se determinan y se tratan los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;	b) se determinan y se tratan los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción de los estudiantes y otros
c) se mantiene el enfoque en aumentar la satisfacción del cliente.	c) se mantiene el enfoque en aumentar la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios .
	5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación
	La alta dirección debe asegurar que:
	a) los recursos y la formación apoyan la accesibilidad en los entornos de aprendizaje
	b) se proporcionan ajustes razonables para los estudiantes con necesidades especiales para promover un acceso equitativo a las instalaciones y a los entornos educativos como a otros estudiantes.

5.2 POLÍTICA	5.2 POLÍTICA
5.2.1.Desarrollar la política de la calidad	5.2.1.Desarrollar la política de la calidad
La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:	La alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política de la organización educativa que:
	a) apoye la misión y visión de la organización educativa;
a) sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;	b) sea apropiada para el propósito y el contexto de la organización;
b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad	c) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la organización educativa;
c) incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables;	d) incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
d) incluya el compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	e) incluya el compromiso de mejora del SGOE;
	f) tenga en cuenta desarrollos educativos, científicos y técnicos
	g) incluya un compromiso para satisfacer la responsabilidad social de la organización;
	h) describa e incluya un compromiso para gestionar la propiedad intelectual;
	i) considere las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes.
5.2.2 Comunicar la política de la calidad	5.2.2 Comunicar la política de la calidad
La política de la calidad debe:	La política de la calidad debe:
a) estar disponible y mantenerse como información documentada;	a) estar disponible y mantenerse como información documentada;
b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;	b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;
c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.	c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN	5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización.	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización.
La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:	La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:
a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;	a) asegurarse de que el SGOE es conforme con los requisitos de este documento;
	b) asegurarse de que la política de la organización educativa sea comprendida e implementada;
b) asegurarse de que los procesos están dando las salidas previstas;	c) asegurarse de que los procesos del SGOE entreguen sus productos previstos;
c) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);	d) informar a la alta dirección (véase 9.3.2) sobre el desempeño del SGOE y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);
d) asegurarse de que se promueva el enfoque al cliente a través de la organización;	e) garantizar la promoción de un enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios en toda la organización;
e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad	f) asegurarse de que la integridad del SGOE se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en SGOE
	g) gestionar las comunicaciones de la organización (véase 7.4);
	h) asegurarse de que todos los procesos de aprendizaje estén integrados, independientemente del método educativo de prestación;
	i) controlar la información documentada (véase 7.5)
	j) gestionar los requisitos de los estudiantes con necesidades especiales.

6. PLANIFICACIÓN ISO 9001:2015	6. PLANIFICACIÓN ISO 21001:2018
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES	6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES
6.1.1 Generalidades	6.1.1 Generalidades
Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que	Al planificar el SGOE , la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2 y 4.4 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con
a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus	a) asegurar que el SGOE pueda lograr sus resultados previstos;
b) aumentar los efectos deseables;	b) aumentar los efectos deseables;
c) prevenir o reducir efectos no deseados;	c) prevenir,mitigar o reducir efectos no deseados;
d) lograr la mejora	d) lograr la mejora continua
6.1.2 La organización debe planificar:	6.1.2 La organización debe planificar:
a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;	a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;
b) La manera de:	b) La manera de:
1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad;	- integrar e implementar las acciones en sus procesos del SGOE ;
2) evaluar la eficacia de estas acciones.	2) evaluar la eficacia de estas acciones.
Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios	Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	6.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS
6.2.1 La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	6.2.1 La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el SGOE
Los objetivos de la calidad deben:	Los objetivos de la calidad deben:
a) ser coherentes con la política de la calidad;	a) ser coherentes con la política de la organización educativa ;
b) ser medibles;	b) ser medibles (si es posible);
c) tener en cuenta los requisitos aplicables;	c) tener en cuenta los requisitos aplicables;
d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;	d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del estudiante, el personal y otros
e) ser objeto de seguimiento;	e) ser objeto de seguimiento;
f) comunicarse	f) comunicarse
g) actualizarse, según corresponda.	g) actualizarse, según corresponda.
La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.	La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:	6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos, la organización educativa , debe determinar y describir en su plan estratégico :
a) qué se va a hacer;	a) qué se va a hacer;
b) qué recursos se requerirán;	b) qué recursos se requerirán;
c) quién será responsable;	c) quién será responsable;
d) cuándo se finalizará;	d) cuándo se finalizará;
e) cómo se evaluarán los resultados.	e) cómo se evaluarán los resultados.
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS	6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS
Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada y sistemática (véase 4.4). La organización debe considerar:	Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGOE , estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4). La organización debe considerar:
a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias;	a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias;
b) la integridad del sistema de gestión de la calidad;	b) la integridad del SGOE ;
c) la disponibilidad de recursos;	c) la disponibilidad de recursos;
d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.	d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.
	e) la disponibilidad y preparación de los proveedores externos necesarios para impementar el cambio.

7.APOYO ISO 9001:2015	7. APOYO ISO 21001:2018
7.1 RECURSOS	7.1 RECURSOS
7.1.1. Generalidades	7.1.1. Generalidades
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	7.1.1.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGOE, de tal forma que la mejora sea sostenible:
	a) el compromiso y satisfacción del estudiante a través de actividades que mejoran el aprendizaje y promueven el logro de los resultados del aprendizaje;
	b) la participación y satisfacción del personal a través de actividades para mejorar las competencias del personal para facilitar el aprendizaje;
	c) la satisfacción de otros beneficiarios, a través de actividades que contribuyen a los beneficios sociales del aprendizaje.
La organización debe considerar:	7.1.1.2 La organización debe determinar y hacer seguimiento de qué recursos se deben proporcionar por:
a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;	a) la organización
b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.	b) los proveedores externos
7.1.2 Personas	7.1.2 Personas
	7.1.2.1 Los recursos humanos deben incluir, según corresponda:
	a) personal empleado por la organización;
	b) voluntarios y personas en práctica, trabajando con o contribuyendo a la organización;
	c) personal de proveedores externos que trabajan con la organización;
La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.	7.1.2.2 La organización debe:
	a) determinara y proporcionar los recursos humanos necesarios para la implementación eficaz de su SGOE y para la operación y control de sus procesos;
	b) determinar, implementar y publicar los criterios de reclutamiento o selección, que estarán disponibles para las partes interesadas relevantes;
	c) mantener información documentada sobre el proceso utilizado para el reclutamiento o selección, y conservar información documentada sobre los resultados de la contratación.
7.1.3 Infraestructura	7.1.3 Infraestructura
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para que la operación de sus procesos logre la conformidad de los productos y servicios.	7.1.3.1 La infraestructura debe incluir, según corresponda, que las siguientes instalaciones cumplan con los requisitos del estudiante:
	a) edificios y terrenos;
	b) equipos incluyendo hardware y software;
	c) servicios
	7.1.3.2 La organización debe:
	a) determinar, proporcionar y mantener instalaciones seguras:
	1) que sean adecuadas para que las personas apoyen el desarrollo de la competencia de los estudiantes;
	2) que mejoren el desarrollo de la competencia de los estudiantes;
	b) asegurar que las dimensiones de las instalaciones sean adecuadas a los requisitos de quienes las utilizan.
	7.1.3.3 Según corresponda, debe haber instalaciones para:
	a) enseñanza
	b) autoaprendizaje
	c) implementar conocimiento
	d) descanso y recreación;
	e) alimentación

7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos	7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos educativos
La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.	La organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes, al considerar:
	a) factores psicosociales;
	b) factores físicos.
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición	7.1.5 Recursos de seguimiento y medición
7.1.5.1 Generalidades	7.1.5.1 Generalidades
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando el seguimiento o la medición se utilizan para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.
La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:	La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:
a) son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;	a) son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas es decir adecuados al objetivo, el tipo, método educativo de prestación y duración del servicio educativo;
b) se mantienen para asegurarse de la adecuación continua para su propósito.	b) se mantienen para asegurarse de la adecuación continua para su propósito.
La organización debe conservar la información documentada adecuada como evidencia de la adecuación para el propósito del seguimiento y medición de los recursos.	La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones
Cuando la trazabilidad de las mediciones sea un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial de proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:	Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerado por la organización parte esencial de proporcionar confianza en la validez de los resultados de medición, el equipo de medición debe:
a) verificarse o calibrarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, comparando con patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;	a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;
b) identificarse para determinar su estado;	b) identificarse para determinar su estado;
c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.	c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.
La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.	La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.
7.1.6 Conocimientos organizativos	7.1.6 Conocimientos de la organización
7.1.6.1 Generalidades	7.1.6.1 Generalidades
La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.
Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la extensión necesaria.	Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la extensión necesaria.
Cuando se tratan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.	Cuando se tratan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.
	La organización debe fomentar el intercambio de conocimientos entre todos los educadores y el personal, particularmente entre pares.
	7.1.6.2 Recursos de aprendizaje
	La organización debe proporcionar recursos de aprendizaje, según corresponda, y debe ponerlos a disposición donde y cuando sea necesario.
	Los recursos de aprendizaje deben:
	a) reflejar las necesidades y requisitos de los estudiantes, otros beneficiarios y educadores;
	b) ser revisados a intervalos planificados para asegurar que estén actualizados;
	c) ser catalogados y referenciados.
	La organización debe respetar los requisitos de propiedad intelectual y debería fomentar la reutilización de recursos.

7.2 COMPETENCIA	7.2 COMPETENCIA
La organización debe:	La organización debe:
a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;	a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño de la organización educativa;
b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas;	b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas;
	c) establecer e implementar métodos para evaluar el desempeño del personal;
c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;	d) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir competencia actualizada necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
d) conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.	e) tomar medidas para apoyar y asegurar el desarrollo continuo de la competencia relevante del personal;
	f) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.
	7.2.2 requisitos de adicionales para las necesidades especiales de educación
	La organización debe proporcionar recursos para apoyar a los educadores:
	a) asegurando que todos los educadores y el personal que tienen contacto con estudiantes con necesidades especiales tengan formación especializada y apropiada, que puede incluir
	1) satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes que tienen diferentes requisitos;
	2) instrucción y evaluación diferenciadas;
	3) apoyo educativo;
	b) proporcionando acceso a una red de especialistas.
7.3 TOMA DE CONCIENCIA	7.3 TOMA DE CONCIENCIA
La organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:	La organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:
a) la política de la calidad;	a) la política y estrategia de la organización educativa, y los objetivos relevantes de SGOE;
b) los objetivos de la calidad pertinentes;	
c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño;	b) su contribución a la eficacia del SGOE, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño de la organización educativa;
d) las implicaciones de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad.	c) las implicaciones de no cumplir los requisitos del SGOE.
7.4 COMUNICACIÓN	7.4 COMUNICACIÓN
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:	La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGOE , que incluyan:
a) qué comunicar;	a) qué comunicar;
	b) por qué comunicar
b) cuándo comunicar;	c) cuando comunicar;
c) a quién comunicar;	d) a quién comunicar;
d) cómo comunicar.	e) cómo comunicar.
e) quién comunica.	f) quién comunica.
	7.4.2 Propósitos de la comunicación
	La comunicación interna y externa debe tener el propósito de:
	a) buscar la opinión o el consentimiento de las partes interesadas pertinentes;
	b) transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa, y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización;
	c) colaborar y coordinar actividades y procesos con las partes interesadas pertinentes dentro de la organización
	7.4.3 Acuerdos de comunicación
	7.4.3.1 La organización debe determinar e implementar acuerdos eficaces para comunicarse con los estudiantes y otras partes interesadas en relación a:
	a) la política y plan estratégico de la organización;
	b) el diseño, contenido y entrega de productos y servicios educativos;
	c) las consultas, solicitudes, admisiones o registros
	d) los datos del desempeño de los estudiantes, incluidos los resultados de la evaluación formativa y sumativa;
	e) la retroalimentación del estudiante y las partes interesadas, incluidas las quejas del estudiante y las encuestas de satisfacción de los estudiantes/partes interesadas.
	La organización debe informar a sus estudiantes y otros beneficiarios sobre los puntos de contacto externos en caso de problemas no resueltos.
	7.4.3.2 A intervalos planificados la organización debe:
	a) hacer seguimiento de la implementación de sus esfuerzos de comunicación;
	b) analizar y mejorar el plan de comunicación en función de los resultados de la supervisión.
	La organización debe conservar información documentada del proceso de comunicación.

7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA	7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA
7.5.1 Generalidades	7.5.1 Generalidades
El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:	El SGOE debe incluir:
a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional	a) la información documentada requerida por este documento
b) la información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	b) la información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del SGOE .
7.5.2 Creación y actualización	7.5.2 Creación y actualización
Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado	Al crear y actualizar información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:
a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);	a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y sus medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);	b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y sus medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico), teniendo en cuenta los requisitos de accesibilidad de las personas con necesidades especiales;
c) la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación.	c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.
7.5.3 Control de la información documentada	7.5.3 Control de la información documentada
7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:	7.5.3.1 La información documentada requerida por el SGOE y por este documento se debe controlar para asegurarse de que:
a) esté disponible y adecuada para su uso, dónde y cuándo se necesite;	a) esté disponible y es idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;
b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).	b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad, o alteraciones involuntarias).
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe tratar las siguientes actividades, según corresponda:	7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe tratar las siguientes actividades, según corresponda:
a) distribución, acceso, recuperación y uso;	a) distribución, acceso, recuperación y uso;
b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;	b) protección y seguridad, incluida la redundancia;
c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);	c) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
d) conservación y disposición.	d) control de cambios (por ejemplo, control de versión);
	e) conservación y disposición.
	f) aseguramiento de la confidencialidad;
	g) prevención del uso involuntario de información documentada obsoleta.
La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del SGOE se debe identificar según corresponda y controlar.	La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad se debe identificar según sea adecuado y controlar.
Los controles establecidos se deben mantener como información documentada.	La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra las modificaciones no intencionadas.

8.OPERACIÓN ISO 9001:2015	8.OPERACIÓN 21001:2018
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL	8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL
La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la producción de productos y prestación de servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la producción de productos y prestación de servicios educativos, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6.1,
a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios;	a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios
b) el establecimiento de criterios para: 1) los procesos; 2) la aceptación de los productos y servicios;	b) el establecimiento de criterios para los procesos;
c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad para los requisitos de los productos y servicios;	c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios
d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los	d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los
e) la determinación y almacenaje de la información documentada en la medida necesaria: 1) para confiar en que los procesos se han llevado a cabo según lo	e) la determinación y custodia de la información documentada en la extensión necesaria: 1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según
El elemento de salida de esta planificación debe ser adecuado para las operaciones de la organización.	La salida de esta planificación debe ser adecuado para las operaciones de la organización.
La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, cuando sea necesario.	La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según corresponda .
La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (véase 8.4).	La organización debe asegurarse de que los procesos subcontratados externamente estén controlados (véase 8.4).
	8.1.2 Planificación operacional específica y control de productos y
	La organización debe planificar el diseño, desarrollo y resultados esperados y productos y servicios educativos, que incluyen:
	a) resultados de aprendizaje;
	b) asegurar métodos de enseñanza y entornos de aprendizaje
	c) definir los criterios para la evaluación del aprendizaje;
	d) realizar una evaluación de aprendizaje;
	e) definir y conducir métodos de mejora:
	f) proporcionar servicios de soporte.
	Si una organización proporciona educación para la primera infancia, se deben aplicar los requisitos adicionales que se especifican en el
	8.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de
	La organización debería:
	a) mostrar flexibilidad para apoyar la construcción conjunta del proceso de aprendizaje basado en las capacidades, habilidades e
	1) instrucción adaptativa:
	2) contenido acelerado o enriquecido;
	3) permitir la inscripción en dos programas distintos u
	4) medidas individualmente adaptadas;
	5) ajuste del currículum o modificación del programa educativo de un tema o curso particular para que coincida con el perfil específico del estudiante, por encima o por debajo de las expectativas del nivel
	6) reconocimiento de aprendizaje y experiencia previa;
	b) facilitar un ambiente de equipo con recursos adecuados para ayudar a los estudiantes individuales a cumplir su potencial óptimo;
	c) proporcionar enlaces a oportunidades en el lugar de trabajo;
	d) garantizar la provisión de comidas saludables y nutritivas según
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
8.2.1 Comunicación con el cliente	8.2.1 determinación de los requisitos para los productos y
La comunicación con los clientes debe :	Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios educativos que se van a ofrecer a los estudiantes y otros beneficiarios, la organización debe asegurarse de que los requisitos
a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;	a) aquellos considerados necesarios por la organización debido a su política y plan estratégico;
b) la atención de las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;	b) los resultantes del análisis de necesidades que se realizan para determinar los requisitos (actuales y futuros potenciales) de los estudiantes y otros beneficiarios, en particular aquellos con
c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;	c) los resultantes de demandas y desarrollos internacionales;
d) manipular o controlar las propiedades del cliente;	d) los resultantes del mercado laboral;
e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.	e) los resultantes de la investigación;
	f) requisitos de salud y seguridad aplicables.
	La organización debe cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios de educativos que ofrece.

8.2.2 Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios	8.2.2 Comunicación de los requisitos para los productos y servicios educativos
Cuando determina los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:	Comenzando con, o antes de la entrega de los productos y servicios educativos, la organización debe notificar a los estudiantes y a otras partes interesadas pertinentes y, en su caso, debe comprobar su
a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:	a) los propósitos, formato y contenido de los productos y servicios educativos que se proporciona, incluidos los instrumentos y criterios que se utilizarán para la evaluación;
1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;	b) los compromisos, las responsabilidades y las expectativas puestos en los estudiantes y otros beneficiarios;
b) la organización puede cumplir las reclamaciones de los productos y servicios que ofrece.	c) los medios por los cuales del aprendizaje logrado y la evaluación será reconocido y conservado como información documentada;
	d) los métodos que se utilizarán en caso de no conformidad o desacuerdo entre cualquier parte interesada y el SGOE;
	e) quién apoyará el aprendizaje y la evaluación, y cómo se apoyará;
	f) cualquier costo involucrado, como los horarios de matrícula, tarifas de examen y la compra de materiales de aprendizaje;
	g) cualquier requisito con las habilidades requeridas (incluidas las habilidades tic), las calificaciones y la experiencia profesional.
8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los productos y	8.2.3 Cambios de los requisitos relacionados con los productos y
8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.	La organización debe asegurarse de que cuando cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las partes
La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para	
a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la	
b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;	
c) los requisitos especificados por la organización;	
d) los requisitos legales y reglamentarios adicionales aplicables a los productos y servicios;	
e) las diferencias existentes entre los requisitos de contrato o pedido y los expresados previamente.	
La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados	
La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración	
8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:	
a) sobre los resultados de la revisión;	
b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.	
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios	
La organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas correspondientes sean conscientes de los requisitos modificados.	
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS
8.3.1 Generalidades	8.3.1 Generalidades
La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior producción de productos y prestación de servicios.	La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior producción de productos y servicios educativos .
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo	8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo
Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:
a) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño	a) los requisitos definidos en el apartado 8.2;
b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;	b) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño
c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño	c) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;
d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de	d) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño
e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;	e) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de
f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas implicadas en el proceso de diseño y desarrollo;	f) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos ;
g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;	g) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan en el proceso de diseño y desarrollo;
h) los requisitos para la posterior producción de productos y	h) la necesidad de involucra a los estudiantes y otros beneficiarios en el proceso de diseño y desarrollo;
i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;	i) los requisitos para la posterior producción de productos y servicios
j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.	j) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los estudiantes otros beneficiarios y otras partes interesadas
	k) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.
	l) el enfoque basado en evidencia
	m) la medida en que los estudiantes requieren vías de aprendizaje individualizadas, en función de sus habilidades, Intereses y
	n) la necesidad de reutilización, accesibilidad, intercambiabilidad y durabilidad de las herramientas de creación, producción y

8.3.3 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo
La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios que se van a diseñar y desarrollar.	La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios que se van a diseñar y desarrollar.
a) los requisitos funcionales y de desempeño;	a) los requisitos funcionales y de desempeño;
b) la información proveniente de actividades de diseño y desarrollo	b) la información proveniente de actividades previas de diseño y
c) los requisitos legales y reglamentarios;	
d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha	c) normas o códigos de prácticas que la organización se ha
e) las consecuencias potenciales del fracaso debido a la naturaleza de los productos y servicios;	d) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios educativos ;
Los elementos de entrada deben ser adecuados para los fines de diseño y desarrollo, estar completos y sin ambigüedades. Los conflictos entre elementos de entrada deben resolverse.	
Las entradas deben ser adecuadas para los fines de diseño y desarrollo, estar completos y sin ambigüedades.	Las entradas deben ser adecuadas para los fines de diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.
Deben resolverse las entradas del diseño y desarrollo	Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben
La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.	La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo	8.3.4 Controles del diseño y desarrollo
	8.3.4.1 Generalidades
La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:	8.3.4.1.1 La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:
a) los resultados a lograr están definidos;	a) se definen los resultados a lograr;
b) las revisiones se realizan para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo de cumplir los requisitos;	b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo cumplir los requisitos
c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;	c) se realizan actividades de verificación y validación para asegurarse de que los productos y servicios educativos resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso
d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su	
e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación	d) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de
f) se conserva la información documentada de estas actividades.	
	según corresponda sobre:
	a) los resultados de las actividades de revisión, verificación y
	b) cualquier nuevo requisito para los productos y servicios
	educativos
	Los controles aplicados al proceso de diseño y desarrollo deben
	a) el propósito y el alcance del curso o programa se define con vistas a los requisitos de los estudiantes para estudios o trabajos
	b) se especifican los requisitos previos (si los hay);
	c) se definen las características de los estudiantes;
	d) se conocen los requisitos de más estudios o trabajos;
	e) el servicio educativo puede cumplir los requisitos del propósito y alcance, teniendo en cuenta las características de los estudiantes;
	f) se definen las características del perfil de posgrado.
	8.3.4.3 Controles del diseño y desarrollo del plan de estudios
	Los controles aplicados al proceso de diseño y desarrollo deben
	a) los resultados de aprendizaje:
	1) son consistentes con el alcance del curso o programa;
	2) se describen en términos de las competencias que los estudiantes deberían adquirir completando el plan de estudios;
	3) incluir una indicación del nivel al que se alcanzarán las
	4) son específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y de
	b) las actividades de aprendizaje:
	1) son adecuados para el método educativo de prestación;
	2) son apropiados para garantizar el logro de los resultados del
	3) son específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y de
	c) se definen todos los recursos necesarios para completar con éxito las actividades de aprendizaje;
	d) que se incluyen oportunidades adecuadas en el diseño de
	1) para que los estudiantes tomen un papel activo en la creación del proceso de aprendizaje;
	2) para evaluación formativa y la retroalimentación.

	8.3.4.4. Controles de evaluación sumativa del diseño y desarrollo
	los controles de la evaluación sumativa, aplicados al proceso de diseño y desarrollo deben garantizar que:
	a) se puede demostrar un vínculo claro entre el diseño de la evaluación y los resultados de aprendizaje destinado a evaluar, y cuando corresponda, las actividades de aprendizaje en las que se
	b) las actividades se llevan a cabo teniendo en cuenta los principios de transparencia, accesibilidad, respeto al estudiante, y la equidad, especialmente con respecto a la calificación;
	c) el sistema de calificación está definido y validado.
8.3.5 Elementos de salida del diseño y desarrollo	8.3.5 Elementos de salida del diseño y desarrollo
La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y	La organización debe asegurarse de que los productos de diseño y
a) cumplen los requisitos de las entradas;	a) cumplen con los requisitos de las entradas;
b) son adecuados para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;	b) son adecuados para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios educativos ;
c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea adecuado, y a los criterios de aceptación;	c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, (según corresponda) y a los criterios de aceptación;
d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su uso seguro y correcto.	d) especifican las características de los productos y servicios educativos que son esenciales para su propósito previsto y su
	e) se conservan como información documentada.
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo	8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo
La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios o posteriormente, en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada sobre:	La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos o resultados.
a) los cambios del diseño y desarrollo;	a) los cambios del diseño y desarrollo;
b) los resultados de las revisiones;	b) los resultados de las revisiones;
c) la autorización de los cambios;	c) la autorización de los cambios;
d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.	d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE	8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE
8.4.1 Generalidades	8.4.1 Generalidades
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos. La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos. La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:
a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios	a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios
b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;	b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los estudiantes y otros beneficiarios por proveedores externos en
c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la	c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la
La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de	La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de
La organización debe conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que	La organización debe conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa	8.4.2 Tipo y alcance del control
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus estudiantes y otros
a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la	a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su SGOE ;
b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;	b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes;
c) tener en consideración:	c) tener en consideración:
1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;	1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del estudiante y otros beneficiarios ;
d) determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados	d) determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados
8.4.3 Información para los proveedores externos	8.4.3 Información para los proveedores externos
La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.
La organización debe comunicar a los proveedores externos sus	La organización debe comunicar a los proveedores externos sus
a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;	a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;
b) la aprobación de:	b) la aprobación de:
1) productos y servicios;	1) productos y servicios;
2) métodos, procesos y equipo;	2) métodos, procesos y equipo;
3) la liberación de productos y servicios;	3) la liberación de productos y servicios;

c) la competencia, incluyendo cualquier calificación de las personas requerida;	c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;
d) las interacciones del proveedor externo con la organización;	d) las interacciones del proveedor externo con la organización;
e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por la organización;	e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;
f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.	f) las actividades de verificación o validación que la organización, sus estudiantes y otros beneficiarios , pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.
8.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	8.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO
8.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio	8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio educativo
	8.5.1.1 Generalidades
La organización debe implementar la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas.	La organización debe implementar la producción y la provisión del servicio bajo condiciones controladas.
Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:	Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:
a) la disponibilidad de información documentada que defina: 1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; 2) los resultados a alcanzar;	a) la disponibilidad de información documentada que defina: 1) las características de los productos educativos a producir, los servicios educativos a prestar, o las actividades a desempeñar; 2) los resultados a alcanzar;
b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;	b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados y validados ;
c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o las salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;	c) la implementación de actividades de seguimiento y medición, incluida la consideración de quejas los resultados de la evaluación formativa y otra retroalimentación , en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios educativos ;
d) el uso de la infraestructura y el ambiente adecuados para la operación de los procesos;	d) el uso de la infraestructura y el ambiente adecuados para la operación de los procesos;
e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;	e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida (véase 7.2);
f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, donde el elemento de salida resultante no pueda verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;	f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de provisión del servicio, cuando las salidas resultante no pueda verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;
g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;	g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;
h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.
8.5.2 Identificación y trazabilidad	8.5.2 Identificación y trazabilidad
La organización debe utilizar los medios adecuados para identificar las salidas cuando sea necesario para asegurar la conformidad de los productos y servicios .	La organización educativa debe garantizar la identificación y la trazabilidad con respecto a:
La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.	a) El progreso del estudiante a través de la organización;
La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y Se debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.	b) las trayectorias de estudio y empleo de quienes se gradúan o completan un curso o programa de estudio, cuando sea aplicable;
	c) resultado del trabajo del personal en términos de:
	1) lo que se hizo;
	2) cuándo se hizo;
	3) por qué se hizo;
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	8.5.3. Propiedad perteneciente a las partes interesadas
La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma	La organización educativa debe cuidar la propiedad perteneciente a cualquier parte interesada mientras esté bajo el control de la organización educativa o esté siendo utilizada por la misma.
La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.	La organización educativa debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar cualquier propiedad suministrada para su utilización y obtener el consentimiento, cuando sea necesario, si la propiedad es incorporada dentro de los productos y servicios educativos .
Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y	Cuándo la propiedad de una parte interesada se pierda, deteriore o de algún modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto a la parte interesada pertinente, tomar las acciones correctivas apropiadas (véase 8.5.5 y 10.2)
conservar la información documentada sobre lo que ha ocurrido..	Conservar la información documentada sobre lo ocurrido.
8.5.4 Preservación	8.5.4 Preservación
La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.	La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.

8.5.5 Actividades posteriores a la entrega	8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes
La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	La organización debe establecer un método para tratar la protección y transparencia de los datos de los estudiantes y mantenerlo como información documentada.
Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:	El método debe establecer:
a) los requisitos legales y reglamentarios;	a) qué datos del estudiante se recopilan, y cómo y dónde se procesan y almacenan;
b) las potenciales consecuencias no deseadas asociadas con sus productos y servicios;	b) quien tiene acceso a los datos;
c) la naturaleza, el uso y la vida prevista de sus productos y servicios;	c) bajo qué condiciones los datos del estudiante pueden ser compartidos con terceros;
d) los requisitos del cliente;	d) cuánto tiempo se almacenan los datos
e) retroalimentación del cliente;	La organización sólo debe recopilar y compartir los datos de los estudiantes con su consentimiento explícito.
	La organización debería dar a los estudiantes y otras partes interesadas acceso y capacidad para corregir o actualizar sus propios datos.
	La organización debe tomar las medidas apropiadas para garantizar que sólo las personas autorizadas puedan acceder a los datos de los estudiantes. Las medidas de protección tecnológica deben ser validadas.
	La organización debe dar a los estudiantes y otras partes interesadas acceso a sus propios datos.
8.5.6 Control de los cambios	8.5.6. Control de los cambios en los productos y servicios educativos
La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad continua con los requisitos especificados .	La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la provisión del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.
La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.	La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS
La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	
La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.	La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el estudiante y otros beneficiarios .
La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.	La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.
La información documentada debe incluir:	La información documentada debe incluir:
a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;	a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;
b) trazabilidad a las personas que han autorizado la liberación.	b) trazabilidad a las personas que han autorizado la liberación.
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES	8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS EDUCATIVAS NO CONFORMES
8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencional.	8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada
La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.	La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios educativos . Esto se debe aplicar también a los productos y servicios educativos no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.
La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:	8.7.2 La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:
a) corrección;	a) corrección;
b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de los productos y servicios;	b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de los productos y servicios;
c) informar al cliente;	c) información a los estudiantes u otros beneficiarios ;
d) obtener autorización para su aceptación bajo concesión.	d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.
Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando las salidas no conformes se corrigen.	Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando las salidas no conformes se corrigen.
8.7.2 La organización debe mantener la información documentada que:	8.7.3 La organización debe conservar información documentada que:
a) describa la no conformidad;	a) describe entrega de los programas ;
b) describa las acciones tomadas;	b) describa cualquier salida no conforme;
c) describa las concesiones obtenidas;	c) describa las acciones tomadas;
d) identifique la autoridad que ha decidido la acción con respecto a la no conformidad.	d) describa todas las concesiones obtenidas;
	e) identifique la autoridad que recibe la acción con respecto a la no conformidad.

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ISO 9001:2015	9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ISO 21001:2018
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
9.1.1 Generalidades	9.1.1 Generalidades
La organización debe determinar:	La organización debe determinar:
a) a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir;	a) a qué es necesario hacer seguimiento y medición;
b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;	b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;
	c) los criterios de aceptación que se utilizarán;
c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;	d) cuándo se deben realizar el seguimiento y la medición;
d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.	e) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición
La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	La organización debe evaluar el desempeño de la organización educativa y la eficacia de SGOE .
La organización debe mantener la información documentada como evidencia de los resultados.	La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia del seguimiento, medición, análisis, evaluación y sus resultados.
	Las personas deberían tener la oportunidad de revisar críticamente su propio trabajo de forma reflexiva y manera constructiva como una contribución a su mejora.
9.1.2 Satisfacción del cliente	9.1.2. Satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios
	9.1.2.1 Seguimiento de la satisfacción
La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	La organización debe realizar el seguimiento de la satisfacción de los estudiantes, de otros beneficiarios y del personal, así como de sus percepciones sobre el grado en que se cumple sus necesidades y expectativas.
La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.	La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.
	9.1.2.2 Tratamiento de las quejas y apelaciones
	La organización educativa debe establecer y mantener cómo información documentada un método para el tratamiento de las quejas y apelaciones, y debe informar a las partes interesadas (véase 10.2)
	El método debe incluir específicamente para:
	a) comunicar el método a todas las partes interesadas y pertinentes;
	b) recibir las quejas y apelaciones;
	c) dar seguimiento a las quejas y apelaciones;
	d) reconocer las quejas y apelaciones;
	e) realizar una evaluación inicial de las quejas y apelaciones;
	f) investigar las quejas y apelaciones;
	g) responder a las quejas y apelaciones;
	h) comunicar la decisión;
	i) cerrar las quejas y apelaciones.
	El método debe garantizar la confidencialidad de quienes presenten quejas y apelaciones y la objetividad de los investigadores.
	La organización debe conservar información documentada como evidencia de las quejas y apelaciones recibidas así como de su resolución.
	9.1.3. Otras necesidades de seguimiento y medición
	La organización debe asegurarse de que solicita la siguiente retroalimentación de las partes interesadas pertinentes y que se pone a su disposición según corresponda:
	a) retroalimentación de sobre los productos y servicios educativos;
	b) retroalimentación sobre su eficacia para lograr resultados de aprendizaje acordados;
	c) retroalimentación sobre la influencia de la organización en la comunidad
	La organización debe realizar el seguimiento de la retroalimentación obtenida y tomar acciones para aumentarla donde esté suficiente.

	9.1.4 Métodos de seguimiento medición análisis y evaluación
	9.1.4.1 la organización debe determinar:
	a) los métodos para obtener, hacer seguimiento y revisar la información sobre el desempeño;
	b) objetivos frente a los que se medirá este desempeño.
	9.1.4.2 La organización debe asegurarse de que:
	a) se identifican las partes interesadas involucradas o afectadas por la evaluación;
	b) las personas que realizan la evaluación son competentes y objetivas;
	c) los informes de evaluación son transparentes y describen claramente los productos y servicios educativos y sus objetivos, los hallazgos, así como perspectivas los métodos y la lógica utilizada para interpretar los hallazgos;
	d) el contexto (por ejemplo, el entorno de aprendizaje) en el que se presta el servicio educativo se examina con el detalle suficiente para permitir identificar las influencias en el servicio educativo.
9.1.3 Análisis y evaluación	9.1.5 Análisis y evaluación
La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados originados por el seguimiento y la medición.	La organización debe de analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y medición.
Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:	Los resultados del Análisis deben utilizarse para evaluar:
a) la conformidad de los productos y servicios;	a) la conformidad de los productos y servicios;
b) el grado de satisfacción del cliente;	b) el grado de satisfacción del beneficiario ;
	c) el grado de satisfacción del personal;
c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;	d) el desempeño y la eficacia del SGOE ;
d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;	e) si lo planificado se implementado de forma eficaz;
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;	f) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades;
f) el desempeño de los proveedores externos;	g) el desempeño de los proveedores externos;
g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.	h) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la organización educativa .
9.2 Auditoría interna	9.2 Auditoría interna
9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:	9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca del SGOE :
a) cumple:	a) es conforme a :
1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;	1) los requisitos propios de la organización para su SGOE ;
2) los requisitos de esta Norma Internacional;	2) los requisitos de este documento ;
b) está implementado y mantenido eficazmente.	b) está implementado y mantenido eficazmente.
9.2.2 La organización debe:	9.2.2 La organización debe:
a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;	a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración los objetivos del SGOE , la importancia de los procesos involucrados, los comentarios de las partes interesadas pertinentes y los resultados de las auditorías previas;
b) para cada auditoría, definir los criterios de la auditoría y el alcance de cada auditoría;	b) definir los criterios de la auditoría y el alcance de cada auditoría;
c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;	c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente;	d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;
	e) identificar oportunidades de mejora;
e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;	f) relajar las correcciones apropiadas y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;
f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.	g) conservar información documentada como evidencia de la planificación e implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.
	Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

9.3 Revisión por la dirección	9.3 Revisión por la dirección
9.3.1. Generalidades	9.3.1. Generalidades
La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su idoneidad , adecuación, eficacia y alineación con la dirección estratégica de la organización continuas .	La alta dirección debe revisar el SGOE de la organización a intervalos planificados, por lo menos una vez al año, y para asegurarse de su adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección	9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección
La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:	La revisión por la dirección debe incluir consideraciones sobre:
a) el estado de las acciones desde revisiones por la dirección previas;	a) el estado de las acciones desde revisiones por la dirección previas;
b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;	b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGOE ;
c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:	c) la información sobre el desempeño y la eficacia del SGOE , incluidas las tendencias relativas a:
1) satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;	1) satisfacción del estudiante y otros beneficiarios y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes relacionadas con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios ;
2) el grado en que se han cumplido los objetivos de la calidad ;	2) el grado en que se han logrado los objetivos;
3) desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;	3) desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;
4) no conformidades y acciones correctivas;	4) las no conformidades y acciones correctivas;
5) resultados de seguimiento y medición;	5) los resultados de seguimiento y medición;
6) resultados de las auditorías;	6) los resultados de las auditorías;
7) el desempeño de los proveedores externos;	7) el desempeño de los proveedores externos;
	8) los resultados de evaluación formativa y sumativa
d) la adecuación de los recursos;	d) la adecuación de los recursos;
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);	e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);
f) oportunidades de mejora.	f) oportunidades de mejora continua.
	g) la retroalimentación del personal relacionada con actividades para mejorar su competencia.
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección	9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección
Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:	Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:
a) las oportunidades de mejora;	a) las oportunidades de mejora;
b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;	b) cualquier necesidad de cambio en el SGOE ;
c) las necesidades de recursos.	c) las necesidades de recursos.
La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.	La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

10. MEJORA ISO 9001:2015	10. MEJORA ISO 21001:2018
10.1 Generalidades	10.1 Mejora continua
La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.	La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de los SGOE, teniendo en cuenta la investigación relevante y las mejores prácticas.
	La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.
Estas deben incluir:	
a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como tratar las necesidades y expectativas futuras;	
b) corregir, prevenir o reducir los efectos indeseados;	
c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:	10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:
a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:	a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:
1) tomar acciones para controlarla y corregirla;	1) tomar acciones para controlarla y corregirla;
2) hacer frente a las consecuencias;	2) hacer frente a las consecuencias;
b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:	B) evaluar las necesidades de acción para eliminar las causas de no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir; me ocurre en otra parte, mediante:
1) la revisión y el análisis de la no conformidad;	1) la revisión ante la no conformidad;
2) la determinación de las causas de la no conformidad;	2) la determinación de las causas de la no conformidad;
3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente podrían ocurrir;	3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente pueda ocurrir;
c) implementar cualquier acción necesaria;	c) implementar cualquier acción necesaria;
d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;	d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
e) si es necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;	e) Si fuera necesario, hacer los cambios en el SGOE
f) si es necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.	
Las acciones correctivas deben ser adecuadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.
10.2.2 La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:	10.2.2 La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:
a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada;	a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada;
b) los resultados de cualquier acción correctiva.	b) los resultados de cualquier acción correctiva.
10.3 MEJORA CONTINUA	10.3 OPORTUNIDADES DE MEJORA
La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.	La organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y mejorar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios, personal, y otras partes interesadas relevantes, incluidos proveedores externos.
La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua.	
	Estos debe incluir:
	a) la mejora de los productos y servicios para cumplir con los requisitos, así como para abordar las necesidades y expectativas futuras;
	b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
	c) mejorar el desempeño y la eficacia del SGOE.

Fuente: ISO 9001 (2015) e ISO 21001 (2018)
Elaboración propia

Anexo 3: Correo Aenor

Mensaje por correo electrónico

Enviado el: miércoles, 30 de octubre de 2019 20:58

Para: Normas y Libros <normas@aenor.com>

Asunto: RE: SDCOMERCIAL CONSULTA CERTIFICACIÓN

Estimados:

Muy buenas tardes, por favor les hago dos consultas:

1. En el caso que mi organización educativa establecida en Ecuador, requiere certificarse con la norma 21001, ¿Dónde lo pudiera hacer?
2. Tomando en cuenta la semejanza de la 21001 con la 9001 y analizando cómo están pensadas estas dos normas de calidad, me parece que observable que, es suficiente para llevar a cabo una certificación hacerlo únicamente con la ISO 21001:2018 y no llevar a cabo dos certificaciones, es decir con la 9001 y 21001; ya que en esencia la 21001 contiene toda la articulación y lengua de la norma 9001:2015; Entiendo que al usar la norma de calidad educativa ISO 2100:2108, estamos básicamente incluyendo a toda la norma 9001:2015, más lo específico de la 21001; por lo que pienso que no hay necesidad de aplicar las dos normas por separado en una misma organización. ¿Se podría pensar que la organización que cumple con la ISO 21001, se le podría entregar las dos certificaciones la 21001 y la 9001, ya que la 21001 está basada en la 9001?

Saludos cordiales, muchísimas gracias por ayudarme con estas inquietudes,

Un abrazo,

Cesar Flores Aja <ceflores@aenor.com>

Jue 31-Oct-19 06:32 AM

- David López;
- SDCOMERCIAL@aenor.es <SDCOMERCIAL@aenor.com>

y 3 más

Estimado David,

Efectivamente, coincidimos completamente con tu lectura de ambas normas. Por eso mismo, nuestro planteamiento actualmente como entidad certificadora es el de otorgar ambos certificados, ISO 9001 e ISO 21001, auditando únicamente en base a ISO 21001.

En cuanto a la certificación, nuestros compañeros de nuestra oficina en Ecuador estarán encantados de atender tu solicitud e informarte gustosamente.

Un cordial saludo,

César FLORES AJA
Coordinación de Ventas

Dirección de Operaciones de Conformidad
C/ Génova 6 - 28004 MADRID

☐ Tel. 91 432 59 86 – 690 11 05 11

☐ e-mail: ceflores@aenor.com – sdcomercial@aenor.com

De: David Lopez <david@montebelloacademy.org>

Anexo 4: Diagnóstico de la organización

Tabla 54
Diagnóstico de la organización en base a la ISO 21001

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO		50%		
La organización debe determinar:				
Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su responsabilidad social y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad par lograr los resutados esperados del SGOE			X	
		0	1	0
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS		67%		
Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regular y sosteniblemente productos y servicios educativos, la organización debe determinar :				
a. Las partes interesadas que son relevantes al SGOE;			X	
b.Los requisitos de estas partes interesadas, deben incluir: estudiantes, otros beneficiarios; personal de la organización.		X		
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.			X	
		1	2	0
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión para organizaciones educativas		43%		
La organización debe:				
Determinar los límites y la aplicabilidad del SGOE para establecer su alcance.			X	
a. Las cuestiones externas e internas referidas en 4.1;		X		
b. Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicadas en el apartado 4.2;			X	
c. Los productos y servicios de la organización;		X		
El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer:				
Los tipos de productos y servicios cubiertos		X		
La justificación para cualquier requisito de este documento que la organización determine que no es aplicable a su SGOE.				X
		3	0	1
4.4. Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE)		58%		
4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGOE, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento.				X
La organización debe determinar los procesos necesarios para el SGOE y su aplicación a través de la organización, y debe:			X	
a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;			X	
b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;			X	
c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;			X	
d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;		X		
e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;		X		
f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;			X	
g) evaluarr estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;		X		
h) mejorar los procesos y el SGOE.			X	
4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:				
a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;			X	
b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.			X	
		3	8	1

5 LIDERAZGO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
5.1 Liderazgo y compromiso.				
5.1.1. Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión para organizaciones educativas		68%		
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de gestión de la Calidad:				
a) asumiendo la rendición de cuentas de la eficacia del SGOE			X	
b) asegurando que se establezcan para el sistema de gestión de organización educativa y los objetivos de la organización educativa y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;;			X	
c) asegurando la integración de los requisitos del SGOE en los procesos de negocio de la organización;			X	
d) promoviendo el uso del enfoque basado en procesos y el pensamiento basado en riesgos;			X	
e) asegurando que los recursos necesarios para el SGOE estén disponibles;		X		
f) comunicando la importancia de una gestión de la organización educativa eficaz y conforme con los requisitos del SGOE;			X	
g) asegurando que el SGOE logre los resultados previstos;				X
h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SGOE;			X	
i) promoviendo la mejora continua;		X		
j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma que aplique a sus áreas de responsabilidad.		X		
k) apoyar la implementación sostenible de la visión educativa y los conceptos relativos a educación		X		
l) establecer, desarrollar, y mantener un plan estratégico para la organización;			X	
m) garantizar que los requisitos educativos de los estudiantes, incluidos las necesidades especiales, se identifican y dirigen;		X		
n) considerar los principios de responsabilidad social.		X		
		6	7	1
5.1.2. Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios		83%		
La alta dirección debe ser directamente responsable de asegurar que:				
a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios, tal como se evidencia a través del seguimiento de su satisfacción y progreso educativo;		X		
b) se determinan y se tratan los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios;			X	
c) se mantiene el enfoque en aumentar la satisfacción del cliente.		X		
		2	1	0
5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación		50%		
La alta dirección debe asegurar que:				
a) los recursos y la formación apoyan la accesibilidad en los entornos de aprendizaje			X	
b) se proporcionan ajustes razonables para los estudiantes con necesidades especiales para promover un acceso equitativo a las instalaciones y a los entornos educativos como a otros estudiantes.			X	
		0	2	0

5.2 Política				
5.2.1.Desarrollar la política de la calidad		63%		
La alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política de la organización educativa que:				
a) apoye la misión y visión de la organización educativa;		X		
b) sea apropiada para el propósito y el contexto de la organización;		X		X
c) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la organización educativa;		X		
d) incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables;				X
e) incluya el compromiso de mejora del SGOE;				X
f) tenga en cuenta desarrollos educativos, científicos y técnicos relevantes;		X		
g) incluya un compromiso para satisfacer la responsabilidad social de la organización;		X		
h) describa e incluya un compromiso para gestionar la propiedad intelectual;				X
i) considere las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes.		X		
5.2.2 Comunicar la política de la calidad				
La política de la calidad debe:				
a) estar disponible y mantenerse como información documentada;				X
b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;			X	
c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.		X		
		7	1	5
5.3 Roles, Responsabilidades y autoridades de la organización.		64%		
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:		X		
a) asegurarse de que el SGOE es conforme con los requisitos de este documento;				X
b) asegurarse de que la política de la organización educativa sea comprendida e implementada;		X		
c) asegurarse de que los procesos del SGOE entreguen sus productos previstos;				
d) informar a la alta dirección (véase 9.3.2) sobre el desempeño del SGOE y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);			X	
e) garantizar la promoción de un enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios en toda la organización;		X		
f) asegurarse de que la integridad del SGOE se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en SGOE				X
g) gestionar las comunicaciones de la organización (véase 7.4);		X		
h) asegurarse de que todos los procesos de aprendizaje estén integrados, independientemente del método educativo de prestación;		X		
i) controlar la información documentada (véase 7.5)		X		
j) gestionar los requisitos de los estudiantes con necesidades especiales.			X	
		6	2	2

6. PLANIFICACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.		50%		
6.1.1 Generalidades				
Al planificar el SGOE, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2 y 4.4 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:			X	
a) asegurar que el SGOE pueda lograr sus resultados previstos;			X	
b) aumentar los efectos deseables;			X	
c) prevenir, mitigar o reducir efectos no deseados;			X	
d) lograr la mejora continua			X	
		0	5	0
6.1.2 La organización debe planificar:		63%		
a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;			X	
b) La manera de: - integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad; - evaluar la eficacia de estas acciones.		X	X	
Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios			X	
		1	3	0
6.2 Objetivos de la organización educativa y planificación para lograrlos.		69%		
6.2.1 La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el SGOE				
Los objetivos de la calidad deben:				
a) ser coherentes con la política de la organización educativa;		X		
b) ser medibles (si es posible);			X	
c) tener en cuenta los requisitos aplicables;				X
d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del estudiante, el personal y otros beneficiarios;		X		
e) ser objeto de seguimiento;		X		
f) comunicarse		X		
g) actualizarse, según corresponda.		X		
La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.				X
		5	1	2
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos, la organización educativa, debe determinar y describir en su plan estratégico:		60%		
a) qué se va a hacer;			X	
b) qué recursos se requerirán;			X	
c) quién será responsable;			X	
d) cuándo se finalizará;			X	
e) cómo se evaluarán los resultados.			X	
		0	5	0
6.3 Planificación de los cambios.		60%		
Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGOE, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4). La organización debe considerar:				
a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias;			X	
b) la integridad del SGOE;				X
c) la disponibilidad de recursos;		X		X
d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.		X		
e) la disponibilidad y preparación de los proveedores externos necesarios para implementar el cambio.			X	
		2	2	2

7. APOYO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
7.1 RECURSOS		92%		
7.1.1. Generalidades				
7.1.1.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGOE, de tal forma que la mejora sea sostenible:			X	
a) el compromiso y satisfacción del estudiante a través de actividades que mejoran el aprendizaje y promueven el logro de los resultados del aprendizaje;		X		
b) la participación y satisfacción del personal a través de actividades para mejorar las competencias del personal para facilitar el aprendizaje;		X		
c) la satisfacción de otros beneficiarios, a través de actividades que contribuyen a los beneficios sociales del aprendizaje.		X		
7.1.1.2 La organización debe determinar y hacer seguimiento de qué recursos se deben proporcionar por:		X		
a) la organización		X		
b) los proveedores externos		X		
		5	1	0
7.1.2 Personas		100%		
7.1.2.1 Los recursos humanos deben incluir, según corresponda:				
a) personal empleado por la organización;		X		
b) voluntarios y personas en práctica, trabajando con o contribuyendo a la organización;		X		
c) personal de proveedores externos que trabajan con la organización;		X		
7.1.2.2 La organización debe:		X		
a) determinar y proporcionar los recursos humanos necesarios para la implementación eficaz de su SGOE y para la operación y control de sus procesos;		X		
b) determinar, implementar y publicar los criterios de reclutamiento o selección, que estarán disponibles para las partes interesadas relevantes;		X		
c) mantener información documentada sobre el proceso utilizado para el reclutamiento o selección, y conservar información documentada sobre los resultados de la contratación.		X		
		6	0	0
7.1.3 Infraestructura		82%		
7.1.3.1 La infraestructura debe incluir, según corresponda, que las siguientes instalaciones cumplan con los requisitos del estudiante:				
a) edificios y terrenos;		X		
b) equipos incluyendo hardware y software;		X		
c) servicios		X		
7.1.3.2 La organización debe:				
a) determinar, proporcionar y mantener instalaciones seguras: 1) que sean adecuadas para que las personas apoyen el desarrollo de la competencia de los estudiantes;		X		
2) que mejoren el desarrollo de la competencia de los estudiantes;			X	
b) asegurar que las dimensiones de las instalaciones sean adecuadas a los requisitos de quienes las utilizan.			X	
7.1.3.3 Según corresponda, debe haber instalaciones para:				
a) enseñanza		X		
b) autoaprendizaje			X	
c) implementar conocimiento		X		
d) descanso y recreación;			X	
e) alimentación		X		
		7	4	0
7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos educativos		75%		
La organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes, al considerar:				
a) factores psicosociales;		X		
b) factores físicos.			X	
		1	1	0
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición		56%		
7.1.5.1 Generalidades				
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.		X		
La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:				
a) son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas es decir adecuados al objetivo, el tipo, método educativo de prestación y duración del servicio educativo;			X	
b) se mantienen para asegurarse de la adecuación continua para su propósito.		X		
La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.			X	

7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones				
Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerado por la organización parte esencial de proporcionar confianza en la validez de los resultados de medición, el equipo de medición debe:				
a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;				X
b) identificarse para determinar su estado;	X			
c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.				X
La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.			X	
		3	3	2
7.1.6 Conocimientos de la organización				
7.1.6.1 Generalidades				
La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.		X		
Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la extensión necesaria.		X		
Cuando se tratan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.		X		
La organización debe fomentar el intercambio de conocimientos entre todos los educadores y el personal, particularmente entre pares.		X		
7.1.6.2 Recursos de aprendizaje				
La organización debe proporcionar recursos de aprendizaje, según corresponda, y debe ponerlos a disposición donde y cuando sea necesario.			X	
Los recursos de aprendizaje deben:			X	
a) reflejar las necesidades y requisitos de los estudiantes, otros beneficiarios y educadores;			X	
b) ser revisados a intervalos planificados para asegurar que estén actualizados;			X	
c) ser catalogados y referenciados.				X
La organización debe respetar los requisitos de propiedad intelectual y debería fomentar la reutilización de recursos.			X	
		4	4	1
7.2 COMPETENCIA				
7.2.1 Generalidades				
La organización debe:				
a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño de la organización educativa;		X		
b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas;		X		
c) establecer e implementar métodos para evaluar el desempeño del personal;		X		
d) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir competencia actualizada necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;			X	
e) tomar medidas para apoyar y asegurar el desarrollo continuo de la competencia relevante del personal;		X		
f) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.		X		
7.2.2 requisitos de adicionales para las necesidades especiales de educación				
La organización debe proporcionar recursos para apoyar a los educadores:				
a) asegurando que todos los educadores y el personal que tienen contacto con estudiantes con necesidades especiales tengan formación especializada y apropiada, qué puede incluir				
1) satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes que tienen diferentes requisitos;			X	
2) instrucción y evaluación diferenciadas;			X	
3) apoyo educativo;			X	
b) proporcionando acceso a una red de especialistas.			X	
		5	5	0
7.3 TOMA DE CONCIENCIA				
La organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de:				
a) la política y estrategia de la organización educativa, y los objetivos relevantes de SGOE;			X	
b) su contribución a la eficacia del SGOE, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño de la organización educativa;;			X	
c) las implicaciones de no cumplir los requisitos del SGOE.			X	
		0	3	0

7.4 COMUNICACIÓN		67%		
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGOE, que incluyan:				
a) qué comunicar;		X		
b) por qué comunicar		X		
c) cuando comunicar;		X		
d) a quién comunicar;		X		
e) cómo comunicar.		X		
f) quién comunica.		X		
7.4.2 Propósitos de la comunicación				
La comunicación interna y externa debe tener el propósito de:				
a) buscar la opinión o el consentimiento de las partes interesadas pertinentes;				X
b) transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa, y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización;			X	
c) colaborar y coordinar actividades y procesos con las partes interesadas pertinentes dentro de la organización		X		
7.4.3 Acuerdos de comunicación				
7.4.3.1 La organización debe determinar e implementar acuerdos eficaces para comunicarse con los estudiantes y otras partes interesadas en relación a:				
a) la política y plan estratégico de la organización;			X	
b) el diseño, contenido y entrega de productos y servicios educativos;			X	
c) las consultas, solicitudes, admisiones o registros			X	
d) los datos del desempeño de los estudiantes, incluidos los resultados de la evaluación formativa y sumativa;		X		
e) la retroalimentación del estudiante y las partes interesadas, incluidas las quejas del estudiante y las encuestas de satisfacción de los estudiantes/partes interesadas.			X	
La organización debe informar a sus estudiantes y otros beneficiarios sobre los puntos de contacto externos en caso de problemas no resueltos.				X
7.4.3.2 A intervalos planificados la organización debe:				
a) hacer seguimiento de la implementación de sus esfuerzos de comunicación;				X
b) analizar y mejorar el plan de comunicación en función de los resultados de la supervisión.			X	
La organización debe conservar información documentada del proceso de comunicación.			X	
		9	6	3
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA				
7.5.1 Generalidades		50%		
El SGOE debe incluir:				
a) la información documentada requerida por este documento			X	
b) la información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del SGOE.			X	
		0	2	0
7.5.2 Creación y actualización		67%		
Al crear y actualizar información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:				
a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);		X		
b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y sus medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico), teniendo en cuenta los requisitos de accesibilidad de las personas con necesidades especiales;				X
c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.		X		
		2	0	1
7.5.3 Control de la información documentada		50%		
7.5.3.1 La información documentada requerida por el SGOE y por este documento se debe controlar para asegurarse de que:				
a) esté disponible y es idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;			X	
b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad, o alteraciones involuntarias).			X	
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe tratar las siguientes actividades, según corresponda:				
a) distribución, acceso, recuperación y uso;			X	
b) protección y seguridad, incluida la redundancia;		X		
c) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;		X		
d) control de cambios (por ejemplo, control de versión);				X
e) conservación y disposición.			X	
f) aseguramiento de la confidencialidad;			X	
g) prevención del uso involuntario de información documentada obsoleta.			X	
La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del SGOE se debe identificar según corresponda y controlar.			X	
Los controles establecidos se deben mantener como información documentada.			X	
		2	8	1

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL				
La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la producción de productos y prestación de servicios educativos, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6.1, mediante:			62%	
a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos;			X	
b) el establecimiento de criterios para los procesos;			X	
c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios educativos;			X	
d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;			X	
e) la determinación y custodia de la información documentada en la extensión necesaria: 1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado; 2) demostrar la conformidad de los productos y servicios educativos con sus requisitos			X	
La salida de esta planificación debe ser adecuado para las operaciones de la organización.			X	
La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según corresponda.				X
La organización debe asegurarse de que los procesos subcontratados externamente estén controlados (véase 8.4).			X	
8.1.2 Planificación operacional específica y control de productos y servicios educativos				
La organización debe planificar el diseño, desarrollo y resultados esperados y productos y servicios educativos, que incluyen:				
a) resultados de aprendizaje;			X	
b) asegurar métodos de enseñanza y entornos de aprendizaje apropiados y accesibles;	X			
c) definir los criterios para la evaluación del aprendizaje;	X			
d) realizar una evaluación de aprendizaje;			X	
e) definir y conducir métodos de mejora;	X			
f) proporcionar servicios de soporte.	X			
Si una organización proporciona educación para la primera infancia, se deben aplicar los requisitos adicionales que se especifican en el anexo A.			X	
8.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación.				
La organización debería:				
a) mostrar flexibilidad para apoyar la construcción conjunta del proceso de aprendizaje basado en las capacidades, habilidades e intereses, incluidos enfoques tales como:				
1) instrucción adaptativa;			X	
2) contenido acelerado o enriquecido;			X	
3) permitir la inscripción en dos programas distintos u organizaciones educativas;				X
4) medidas individualmente adaptadas;	X			
5) ajuste del currículum o modificación del programa educativo de un tema o curso particular para que coincida con el perfil específico del estudiante, por encima o por debajo de las expectativas del nivel o grado predeterminado apropiado para la edad;	X			
6) reconocimiento de aprendizaje y experiencia previa;	X			
b) facilitar un ambiente de equipo con recursos adecuados para ayudar a los estudiantes individuales a cumplir su potencial óptimo;	X			
c) proporcionar enlaces a oportunidades en el lugar de trabajo;	X			
d) garantizar la provisión de comidas saludables y nutritivas según sea necesario.	X			
		10	12	2
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS				
8.2.1 determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos				
Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios educativos que se van a ofrecer a los estudiantes y otros beneficiarios, la organización debe asegurarse de que los requisitos para los productos y servicios educativos están definidos, e incluyen:			79%	
a) aquellos considerados necesarios por la organización debido a su política y plan estratégico;	X			
b) los resultantes del análisis de necesidades que se realizan para determinar los requisitos (actuales y futuros potenciales) de los estudiantes y otros beneficiarios, en particular aquellos con necesidades especiales;			X	
c) los resultantes de demandas y desarrollos internacionales;			X	
d) los resultantes del mercado laboral;	X			
e) los resultantes de la investigación;	X			
f) requisitos de salud y seguridad aplicables.				
La organización debe cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios educativos que ofrece.	X		X	
		4	3	0
8.2.2 Comunicación de los requisitos para los productos y servicios educativos				
Comenzando con, o antes de la entrega de los productos y servicios educativos, la organización debe notificar a los estudiantes y a otras partes interesadas pertinentes y, en su caso, debe comprobar su entendimiento de:			X	
a) los propósitos, formato y contenido de los productos y servicios educativos que se proporciona, incluidos los instrumentos y criterios que se utilizarán para la evaluación;			X	
b) los compromisos, las responsabilidades y las expectativas puestos en los estudiantes y otros beneficiarios;			X	
c) los medios por los cuales del aprendizaje logrado y la evaluación será reconocido y conservado como información documentada;			X	

d) los métodos que se utilizarán en caso de no conformidad o desacuerdo entre cualquier parte interesada y el SGOE;				X
e) quién apoyará el aprendizaje y la evaluación, y cómo se apoyará;	X			
f) cualquier costo involucrado, como los horarios de matrícula, tarifas de examen y la compra de materiales de aprendizaje;	X			
g) cualquier prerrequisito con las habilidades requeridas (incluidas las habilidades tic), las calificaciones y la experiencia profesional.			X	
	2	5		1
8.2.3 Cambios de los requisitos relacionados con los productos y servicios educativos	50%			
La organización debe asegurarse de que cuando cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las partes interesadas sean conscientes de los requisitos modificados.			X	X
	0	1		1
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS	50%			
8.3.1 Generalidades	50%			
La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior producción de productos y servicios educativos.			X	
	0	1		0
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo	50%			
Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:	50%			
a) los requisitos definidos en el apartado 8,2;			X	
b) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;			X	
c) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;			X	
d) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;				X
e) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;	X			
f) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos;			X	
g) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan en el proceso de diseño y desarrollo;			X	
h) la necesidad de involucra a los estudiantes y otros beneficiarios en el proceso de diseño y desarrollo;			X	
i) los requisitos para la posterior producción de productos y servicios educativos;			X	
j) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los estudiantes otros beneficiarios y otras partes interesadas pertinentes;			X	
k) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.			X	
l) el enfoque basado en evidencia			X	
m) la medida en que los estudiantes requieren vías de aprendizaje individualizadas, en función de sus habilidades, Intereses y aptitudes;			X	
n) la necesidad de reutilización, accesibilidad, intercambiabilidad y durabilidad de las herramientas de creación, producción y distribución del curso.			X	
	1	12		1
8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo	35%			
La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios que se van a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:			X	
a) los requisitos funcionales y de desempeño;			X	
b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;			X	
c) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;			X	
d) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios educativos;			X	
Las entradas deben ser adecuados para los fines de diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades.			X	
Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse.			X	
La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.				X
	0	7		1
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo	78%			
8.3.4.1 Generalidades	78%			
8.3.4.1.1 La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:	78%			
a) se definen los resultados a lograr;	X			
b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo cumplir los requisitos				X
c) se realizan actividades de verificación y validación para asegurarse de que los productos y servicios educativos resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;			X	
d) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificaciones y validación;			X	

8.3.4.1.2 La organización debe retener información documentada, según corresponda sobre:				
a) los resultados de las actividades de revisión, verificación y validación;				X
b) cualquier nuevo requisito para los productos y servicios educativos.			X	
8.3.4.2 Controles del diseño y desarrollo de productos y servicios educativos				
Los controles aplicados al proceso de diseño y desarrollo deben asegurar que:				
a) el propósito y el alcance del curso o programa se define con vistas a los requisitos de los estudiantes para estudios o trabajos posteriores;		X		
b) se especifican los requisitos previos (si los hay);			X	
c) se definen las características de los estudiantes;			X	
d) se conocen los requisitos de más estudios o trabajos;			X	
e) el servicio educativo puede cumplir los requisitos del propósito y alcance, teniendo en cuenta las características de los estudiantes;		X		
f) se definen las características del perfil de posgrado.	X			
8.3.4.3 Controles del diseño y desarrollo del plan de estudios				
Los controles aplicados al proceso de diseño y desarrollo deben asegurar:				
a) los resultados de aprendizaje:			X	
1) son consistentes con el alcance del curso o programa;		X		
2) se describen en términos de las competencias que los estudiantes deberían adquirir completando el plan de estudios;		X		
3) incluir una indicación del nivel al que se alcanzarán las competencias;		X		
4) son específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y de duración determinada;		X		
b) las actividades de aprendizaje:		X		
1) son adecuados para el método educativo de prestación;		X		
2) son apropiados para garantizar el logro de los resultados del aprendizaje;		X		
3) son específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y de duración determinada;		X		
c) se definen todos los recursos necesarios para completar con éxito las actividades de aprendizaje;		X		
d) que se incluyen oportunidades adecuadas en el diseño de aprendizaje:		X		
1) para que los estudiantes tomen un papel activo en la creación del proceso de aprendizaje;		X		
2) para evaluación formativa y la retroalimentación.		X		
8.3.4.4. Controles de evaluación sumativa del diseño y desarrollo				
los controles de la evaluación sumativa, aplicados al proceso de diseño y desarrollo deben garantizar que:				
a) se puede demostrar un vínculo claro entre el diseño de la evaluación y los resultados de aprendizaje destinado a evaluar, y cuando corresponda, las actividades de aprendizaje en las que se basa;		X		
b) las actividades se llevan a cabo teniendo en cuenta los principios de transparencia, accesibilidad, respeto al estudiante, y la equidad, especialmente con respecto a la calificación;		X		
c) el sistema de calificación está definido y validado.			X	
		17	8	2
8.3.5 Elementos de salida del diseño y desarrollo				
La organización debe asegurarse de que los productos de diseño y desarrollo:			50%	
a) cumplen con los requisitos de las entradas;				X
b) son adecuados para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios educativos;			X	
c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, (según corresponda) y a los criterios de aceptación;			X	
d) especifican las características de los productos y servicios educativos que son esenciales para su propósito previsto y su disposición segura y correcta.			X	
e) se conservan como información documentada.			X	
		0	4	1
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo				
La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos o resultados.			40%	
La organización debe conservar la información documentada sobre:				
a) los cambios del diseño y desarrollo;			X	
b) los resultados de las revisiones;			X	
c) la autorización de los cambios;			X	
d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.			X	
		0	4	0

8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE		64%		
8.4.1 Generalidades				
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.			X	
La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:				
a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;		X		
b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los estudiantes y otros beneficiarios por proveedores externos en nombre de la organización;		X		
c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.		X		
La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.			X	
La organización debe conservar la información documentada adecuada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.			X	
		3	3	0
8.4.2 Tipo y alcance del control				
		60%		
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus estudiantes y otros beneficiarios. La organización debe:		X		
a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su SGOE;				X
b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes;			X	
c) tener en consideración: 1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del estudiante y otros beneficiarios; 2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;		X		
d) determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.			X	
		2	2	1
8.4.3 Información para los proveedores externos				
		50%		
La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.			X	
La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:				
a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;			X	
b) la aprobación de: 1) productos y servicios; 2) métodos, procesos y equipo; 3) la liberación de productos y servicios;			X	
c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;			X	
d) las interacciones del proveedor externo con la organización;			X	
e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;			X	
f) las actividades de verificación o validación que la organización, sus estudiantes y otros beneficiarios, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.			X	
		0	7	0

8.5 PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO EDUCATIVO				
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio educativo		50%		
8.5.1.1 Generalidades				
La organización debe implementar la producción y la provisión del servicio bajo condiciones controladas.		X		
Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:				
a) la disponibilidad de información documentada que defina:			X	
1) las características de los productos educativos a producir, los servicios educativos a prestar, o las actividades a desempeñar;				
2) los resultados a alcanzar;				
b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados y validados;				X
c) la implementación de actividades de seguimiento y medición, incluida la consideración de quejas los resultados de la evaluación formativa y otra retroalimentación, en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios educativos;			X	
d) el uso de la infraestructura y el ambiente adecuados para la operación de los procesos;		X		
e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida (véase 7.2);			X	
f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de provisión del servicio, cuando la salida resultante no pueda verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;			X	
g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;			X	
h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.				X
		2	5	2
8.5.1.1 Generalidades				
La organización debe implementar la producción y la provisión del servicio bajo condiciones controladas		X		
Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:				
a) la disponibilidad de información documentada que defina:			X	
1) las características de los productos educativos a producir, los servicios educativos a prestar, o las actividades a desempeñar;				
2) los resultados a alcanzar;				
b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados y validados;				X
c) la implementación de actividades de seguimiento y medición, incluida la consideración de quejas los resultados de la eval			X	
d) el uso de la infraestructura y el ambiente adecuados para la operación de los procesos;		X		
e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida (véase 7.2);			X	
f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producc			X	
g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;			X	
h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.				X
		2	5	2
8.5.1.2 ADMISIÓN DE ESTUDIANTES				
8.5.1.2.1 Información de preadmisión		100%		
La organización educativa se debe asegurar de que, antes de admitir a los estudiant		X		
a) información adecuada que tenga en cuenta los requisitos de la organización y los requisitos profesionales, así como el compromiso de la organización con la responsabilidad social.		X		
b) información adecuada y clara sobre:				
1. los resultados de aprendizaje previstos, perspectivas de carrera, enfoque educativo.				
2. la participación de los educandos y otros beneficiarios, según corresponda, en su proceso educativo.		X		
3. los criterios de admisión y los costos				
8.5.1.2.2 Condiciones de admisión				
La organización debe establecer un proceso para la admisión de educandos. Además de los requisitos en 4.4.1, el proceso debe:		X		
establecer criterios de admisión que se ajusten a:				
1. requisitos organizativos.		X		
2. requisitos del campo profesional.				
3. requisitos debido al contenido del programa y/o enfoque pedagógico				
garantizar que los criterios y procesos de admisión se apliquen uniformemente para todos los educandos. La organización debe establecer un proceso para la		X		
se mantendrá como información documentada.		X		
estar a disposición del público.		X		
garantizará la trazabilidad de cada decisión de admisión.		X		
conservará información documentada como evidencia de las decisiones de admisión.		X		

8.5.1.3 Provisión de productos y servicios educativos		X		
La organización debe establecer procesos para:		X		
a) la enseñanza.		X		
b) la facilitación del aprendizaje.		X		
c) el apoyo administrativo del aprendizaje.		X		
8.5.1.4 Evaluación sumativa		X		
La organización debe:		X		
a) asegurar de que los métodos para detectar el plagio y otras malas prácticas estén implementados y sean		X		
b) garantizar la trazabilidad de las calificaciones, de manera que se pueda identificar una conexión objetiva		X		
c) conservar información documentada de la evaluación como evidencia de las calificaciones asignadas.		X		
d) verificar que el periodo de conservación de dicha información documentada esté a conocimiento del personal		X		
		X		
8.5.1.5 Reconocimiento del aprendizaje evaluado		X		
		X		
Las organizaciones deben asegurar de que, después de las evaluaciones sumativas:				
a) los estudiantes son informados de los resultados de la actividad de evaluación y calificación		X		
b) Los estudiantes tienen la oportunidad de apelar o solicitar la rectificación de los resultados de la actividad de evaluación y calificación.		X		
c) los estudiantes tienen pleno acceso a su trabajo y su evaluación detallada, así como oportunidades de retroalimentación.		X		
d) la evidencia de los resultados de la evaluación se entrega al estudiante como información documentada		X		
e) los motivos de la decisión sobre la calificación y la evaluación final se conservan como información documentada.		X		
f) la información documentada se conserva para un periodo de conservación específico.		X		
g) el periodo de conservación de dicha información documentada está a disposición del público		X		
		X		
8.5.1.6 Requisitos adicionales para necesidades especiales de educación		X		
8.5.1.6.1 Con el aporte de los estudiantes y otras partes interesadas, el personal directivo, de enseñanza y		X		
8.5.1.6.2 Con respecto al método educativo de prestación, la organización debería:				
a) emplear estrategias de instrucción diferenciadas que estén dirigidas a los estudiantes en el aula		X		
b) utilizar enfoques recomendados para los estudiantes con necesidades especiales con el fin de fomentar		X		
c) equilibrar las necesidades del estudiante, el educador, los requisitos del curso, el contexto (entorno) del		X		
d) aplicar de manera flexible medidas individualizadas, según corresponda, que incluyan:				
1) modificación del currículo		X		
2) fomentar la autonomía e independencia				
3) tutor y tutorías				
8.5.1.6.3 Con respecto a la evaluación del aprendizaje, la organización debería.		X		
a) proporcionar múltiples y diversas oportunidades para que los estudiantes demuestren su dominio de lo		X		
b) garantizar que la instrucción proporcione actividades y evaluaciones escalonadas que permitan a los e		X		
c) aplicar de forma flexible medidas individualizadas, según corresponda, incluidos métodos de evaluación		X		
8.5.1.6.4 Los estudiantes individuales que requieran asistencia específica con el aprendizaje para alcanzar los resultados de aprendizaje acordados, deben acomodarse de manera que se equilibren los requisitos del alumno, la integridad de los resultados de aprendizaje y la capacidad de la organización educativa		X		
		43		
			75%	
8.5.2 Identificación y trazabilidad				
La organización educativa debe garantizar la identificación y la trazabilidad con respecto a:				
a) El progreso del estudiante a través de la organización;		X		
b) las trayectorias de estudio y empleo de quienes se gradúan o completan un curso o programa de estudio, cuando sea aplicable;			X	
c) resultado del trabajo del personal en términos de:				
1) lo que se hizo;		X		
2) cuándo se hizo;		X		
3) por qué se hizo;		X		
		4	1	0

8.5.3. Propiedad perteneciente a las partes interesadas		88%		
La organización educativa debe cuidar la propiedad perteneciente a cualquier parte interesada mientras esté bajo el control de la organización educativa o esté siendo utilizada por la misma.	X			
La organización educativa debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar cualquier propiedad suministrada para su utilización y obtener el consentimiento, cuando sea necesario, si la propiedad es incorporada dentro de los productos y servicios educativos.	X			
Cuándo la propiedad de una parte interesada se pierda, deteriore o de algún modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto a la parte interesada pertinente, tomar las acciones correctivas apropiadas (véase 8.5.5 y 10.2)	X			
Conservar la información documentada sobre lo ocurrido.			X	
	3	1	0	
8.5.4 Preservación		50%		
La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.			X	
	0	1	0	
8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes		67%		
La organización debe establecer un método para tratar la protección y transparencia de los datos de los estudiantes y mantenerlo como información documentada.	X			
El método debe establecer:				
a) qué datos del estudiante se recopilan, y cómo y dónde se procesan y almacenan;	X			
b) quien tiene acceso a los datos;	X			
c) bajo qué condiciones los datos del estudiante pueden ser compartidos con terceros;	X			
d) cuánto tiempo se almacenan los datos			X	
La organización sólo debe recopilar y compartir los datos de los estudiantes con su consentimiento explícito.			X	
La organización debería dar a los estudiantes y otras partes interesadas acceso y capacidad para corregir o actualizar sus propios datos.				X
La organización debe tomar las medidas apropiadas para garantizar que sólo las personas autorizadas puedan acceder a los datos de los estudiantes. Las medidas de protección tecnológica deben ser validadas.			X	
La organización debe dar a los estudiantes y otras partes interesadas acceso a sus propios datos.			X	
	4	4	1	
8.5.6. Control de los cambios en los productos y servicios educativos		50%		
La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la provisión del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.			X	
La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.			X	
	0	2	0	
8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS		67%		
La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el estudiante y otros beneficiarios.			X	
La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.	X			
La información documentada debe incluir:				
a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación;			X	
b) trazabilidad a las personas que han autorizado la liberación.			X	
	1	2	0	
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS EDUCATIVAS NO CONFORMES		54%		
8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada			X	
La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios educativos. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios educativos no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.			X	

8.7.2 La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:				
a) corrección;			X	
b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de los productos y servicios;			X	
c) información a los estudiantes u otros beneficiarios;			X	
d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.			X	
Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando las salidas no conformes se corrigen.				X
8.7.3 La organización debe conservar información documentada que:		X		X
a) describa entrega de los programas;		X		
b) describa cualquier salida no conforme;		X		
c) describa las acciones tomadas;			X	
d) describa todas las concesiones obtenidas;			X	
e) identifique la autoridad que recibe la acción con respecto a la no conformidad.			X	
		2	9	2

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN				
9.1.1 Generalidades		50%		
La organización debe determinar:				
a) a qué es necesario hacer seguimiento y medición;		X		
b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;			X	
c) los criterios de aceptación que se utilizarán;			X	
d) cuándo se deben realizar el seguimiento y la medición;			X	
e) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición			X	
La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia del seguimiento, medición, análisis, evaluación y sus resultados.			X	
La organización debe evaluar el desempeño de la organización educativa y la eficacia de SGOE.				X
Las personas deberían tener la oportunidad de revisar críticamente su propio trabajo de forma reflexiva y manera constructiva como una contribución a su mejora.			X	
		1	6	1
9.1.2. Satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios				
9.1.2.1 Seguimiento de la satisfacción		80%		
La organización debe realizar el seguimiento de la satisfacción de los estudiantes, de otros beneficiarios y del personal, así como de sus percepciones sobre el grado en que se cumple sus necesidades y expectativas.			X	
La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.			X	
9.1.2.2 Tratamiento de las quejas y apelaciones				
La organización educativa debe establecer y mantener como información documentada un método para el tratamiento de las quejas y apelaciones, y debe informar a las partes interesadas (véase 10.2)		X		
El método debe incluir específicamente para:				
a) comunicar el método a todas las partes interesadas y pertinentes;				X
b) recibir las quejas y apelaciones;		X		
c) dar seguimiento a las quejas y apelaciones;		X		
d) reconocer las quejas y apelaciones;		X		
e) realizar una evaluación inicial de las quejas y apelaciones;		X		
f) investigar las quejas y apelaciones;		X		X
g) responder a las quejas y apelaciones;		X		
h) comunicar la decisión;		X		
i) cerrar las quejas y apelaciones.		X		
El método debe garantizar la confidencialidad de quienes presenten quejas y apelaciones y la objetividad de los investigadores.		X		
La organización debe conservar información documentada como evidencia de las quejas y apelaciones recibidas así como de su resolución.		X		

9.1.3. Otras necesidades de seguimiento y medición		41%		
La organización debe asegurarse de que solicita la siguiente retroalimentación de las partes interesadas pertinentes y que se pone a su				
a) retroalimentación de sobre los productos y servicios educativos;		X		
b) retroalimentación sobre su eficacia para lograr resultados de aprendizaje acordados;		X		
c) retroalimentación sobre la influencia de la organización en la comunidad		X		
La organización debe realizar el seguimiento de la retroalimentación obtenida y tomar acciones para aumentarla donde esté suficiente.		X		
9.1.4 Métodos de seguimiento medición análisis y evaluación				
9.1.4.1 la organización debe determinar:				
a) los métodos para obtener, hacer seguimiento y revisar la información sobre el desempeño;		X		
b) objetivos frente a los que se medirá este desempeño.		X		
9.1.4.2 La organización debe asegurarse de que:				
a) se identifican las partes interesadas involucradas o afectadas por la evaluación;		X		
b) las personas que realizan la evaluación son competentes y objetivas;		X		
c) los informes de evaluación son transparentes y describen claramente los productos y servicios educativos y sus objetivos, los hallazgos, así como perspectivas los métodos y la lógica utilizada para interpretar los hallazgos;		X		
d) el contexto (por ejemplo, el entorno de aprendizaje) en el que se presta el servicio educativo se examina con el detalle suficiente para permitir identificar las influencias en el servicio educativo.		X		
9.1.5 Análisis y evaluación				
La organización debe de analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y medición.		X		
Los resultados del Análisis deben utilizarse para evaluar:				
a) la conformidad de los productos y servicios;		X		
b) el grado de satisfacción del beneficiario;	X			
c) el grado de satisfacción del personal;		X		
d) el desempeño y la eficacia del SGOE;				X
e) si lo planificado se implementado de forma eficaz;		X		
f) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades;		X		
g) el desempeño de los proveedores externos;		X		
h) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la organización educativa.		X		
		1	17	1
9.2 Auditoría interna		50%		
9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca del SGOE:		X		
a) es conforme a:				
1) los requisitos propios de la organización para su SGOE;		X		
2) los requisitos de este documento;		X		
b) está implementado y mantenido eficazmente.		X		
		0	4	0
9.2.2 La organización debe:		63%		
a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración los objetivos del SGOE, la importancia de los procesos involucrados, los comentarios de las partes interesadas pertinentes y los resultados de las auditorías previas;		X		
b) definir los criterios de la auditoría y el alcance de cada auditoría;	X			
c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;		X		
d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;		X		
e) identificar oportunidades de mejora;		X		
f) relaizar las correcciones apropiadas y tomar las accines correctivas adecuadas sin demora injustificada;		X		
g) conservar información documentada como evidencia de la planificación e implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.		X		
Los auditores no deben auditar su propio trabajo.		X		
		2	6	0

9.3 Revisión por la dirección		47%		
9.3.1. Generalidades				
La alta dirección debe revisar el SGOE de la organización a intervalos planificados, por lo menos una vez al año, y para asegurarse de su adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.				X
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección		La revisión por la dirección debe incluir consideraciones sobre:		
a) el estado de las acciones desde revisiones por la dirección previas;			X	
b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGOE;				X
c) la información sobre el desempeño y la eficacia del SGOE, incluidas las tendencias relativas a:				X
1) satisfacción del estudiante y otros beneficiarios y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes relacionadas con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios;			X	
2) el grado en que se han logrado los objetivos;			X	
3) desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;			X	
4) las no conformidades y acciones correctivas;			X	
5) los resultados de seguimiento y medición;			X	
6) los resultados de las auditorías;			X	
7) el desempeño de los proveedores externos;			X	
8) los resultados de evaluación formativa y sumativa		X		
d) la adecuación de los recursos;			X	
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);			X	
f) oportunidades de mejora continua.			X	
g) la retroalimentación del personal relacionada con actividades para mejorar su competencia.		X		
		2	11	3
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección		38%		
Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:			X	
a) las oportunidades de mejora;				X
b) cualquier necesidad de cambio en el SGOE;			X	
c) las necesidades de recursos.			X	
La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.			X	
		0	3	1

10. MEJORA	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO
10.1 Mejora continua		25%		
La organización debe mejorar continuamente la conveniencia adecuación y eficacia de los SGOE, teniendo en cuenta la investigación relevante y las mejores prácticas.				X
La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.			X	
		0	1	1
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA		70%		
10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:				
a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:			X	
1) tomar acciones para controlar la y corregirla;		X		
2) hacer frente a las consecuencias;		X		
B) evaluar las necesidades de acción para eliminar las causas de no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir; me ocurre en otra parte, mediante:		X		
1) la revisión ante la no conformidad;			X	
2) la determinación de las causas de la no conformidad;		X		
3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente pueda ocurrir;		X		
c) implementar cualquier acción necesaria;			X	
d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;			X	
e) Si fuera necesario, hacer los cambios en el SGOE				X
Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		5	4	1
		50%		
10.2.2 La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:				
a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada;			X	
b) los resultados de cualquier acción correctiva.			X	
		0	2	0
		63%		
10.3 OPORTUNIDADES DE MEJORA				
La organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y mejorar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios, personal, y otras partes interesadas relevantes, incluidos proveedores externos.		X		
Estos debe incluir:				
a) la mejora de los productos y servicios para cumplir con los requisitos, así como para abordar las necesidades y expectativas futuras;		X		
b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;			X	
c) mejorar el desempeño y la eficacia del SGOE.				X
		2	1	1

Fuente: ISO 21001 (2018)

Elaboración propia

Anexo 5: Matriz de suficiencia ISO 21001:2018 y acciones sugeridas

Tabla 55
Matriz de suficiencia

MATRIZ DE SUFICIENCIA ISO 21001 Y ACCIONES SUGERIDAS									
Cláusula	Nombre	Proceso	Procedimiento	Plan	Documento	Registro	Seguimiento / medición	Principio	Acción sugeridas a tomar
4.1	Contexto						Información contexto	2	Formalizar el análisis del contexto en metodologías como: FODA, Componentes del ambiente general, PESTEL, Cinco fuerzas de Porter, etc.
4.2	Partes interesadas						Información partes interesadas	7	Establecer las necesidades y expectativas como elementos dentro del sistema por ejemplo a través de una matriz donde se definan sus requisitos y se pueda establecer la criticidad de cada parte interesada para actuar según su impacto e importancia dentro deL SGOE.
4.3	Alcance				Alcance (P/S y justificación no aplicables)			4	Definir el alcance en un documento estratégico el alcance del sistema de gestión donde se incluya los servicios y sitios geográficos.
4.4	SGOE	Necesarios para SG	Operación eficaz y control		Apoyar operación	Confianza de lo planificado	Evaluar resultados previstos Seguimiento, mediciones e indicadores de desempeño	4	Entender la organización como un conjunto de procesos y plasmarlo en una herramienta que permita visualizarlos, por ejemplo, un Mapa de procesos. (Considerar procesos como: Capacitación, actúan de
5.1.1	Liderazgo						Asegurar logro de resultados	2	Asignar responsabilidades al equipo de trabajo para el cumplimiento del diseño para implementación. Revisar el avance del cumplimiento del diseño en reuniones continuas, recomendado semanal.
5.1.2	Estudiantes							1	Al determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Ver 4.2) tomar en cuenta los requisitos específicos de los estudiantes. Se debe valorar obligatoriamente con alta importancia y determinar los riesgos y oportunidades al respecto de esta parte interesadas.
5.1.3	Necesidades especiales							8/9	Al determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Ver 4.2) tomar en cuenta los requisitos adicionales como: síndromes, deficiencias, discapacidades, capacidades especiales y tomarlas en cuenta para procesos como: Admisión, Enseñanza y aprendizaje (Mallas curriculares especiales), etc.
5.2	Política				Política			2/8	La dirección debe definir la política a la cual se alineará la organización. Establecer una metodología que permita hacer preguntas esenciales y definir los elementos que conforman la política con base en un análisis que incluya los requisitos establecidos en la norma.
5.3	Responsabilidad / autoridad							3	Establecer las responsabilidades y autoridades de preferencia de forma documentada, por ejemplo en un documento como: perfil de cargos, manual de funciones, manual de competencias, etc.
6.1	Riesgos y oportunidades			Abordar R/O Integrar acciones			Evaluar eficacia	4/5	A partir de las partes interesadas consideradas como importantes o críticas, se deben definir primeramente los riesgos y oportunidades estratégicas. Puede hacerse uso de una matriz que defina las acciones a
6.2	Objetivos			Plan estratégico			Logro de objetivos	5/1/3/9	A partir de la política defina, se recomienda definir criterios esenciales para definir los objetivos. Aquellos que sean relevantes para la organización, colocarlos en una matriz que permita visualizarlos en cuanto a su forma de medición, frecuencia, y responsables para el control por parte de la alta dirección.
6.3	Cambios			Cambios				4	Se sugiere que los cambios cuenten con una planificación cuando sea posible. (Por ejemplo, la misma implementación del sistema de gestión debe contar con una planificación). Los cambios que afecten al sistema de gestión podrían quedar documentados en la metodología establecida para los objetivos, acciones correctivas, auditorías, etc.

							Qué recursos proporcionan organización y proveedores.		
7.1.1	Recursos						Necesidades especiales	5/1/3/9	La dirección debe proporcionar los recursos para el sistema de gestión (más allá de su implementación y si aplica, certificación). En el presupuesto de la organización debe incluirse aspectos relacionados a las acciones propuestas que incluyan: capacitación, auditorías, mejora de infraestructura, etc. Se recomienda incluir, por tanto, al proceso financiero en el sistema de gestión.
7.1.2	Personas	Reclutamiento / selección			Proceso reclutamiento / selección	Resultados de contratación		3/4	Asegurar que el organigrama se mantiene actualizado y se cuenta con las personas ahí mencionadas cubriendo las vacantes en caso de ser necesario.
7.1.3	Infraestructura							4/9	En la definición de los elementos del proceso (Ver 4.4), se debe incluir la infraestructura más relevante para atender el proceso. Se debería contar con un proceso que asegure el mantenimiento de la infraestructura y uno especializado en la tecnología de la comunicación.
7.1.4	Ambiente de operación							7	Los factores de ambiente de trabajo deben ser controlados por responsables o de preferencia por un proceso específico relacionado con la seguridad y salud en el trabajo y con la seguridad física.
7.1.5	Recursos S/M					Recursos S/M son idóneos Base de calibración / verificación (Cuando no hay patrones)		4/6	A partir de la definición de riesgos y oportunidades y los objetivos estratégicos deberían formularse preguntas esenciales que permitan definir los indicadores de gestión y diferenciar aquellos que son de desempeño (KPI) y los de seguimiento. A los KPI se los debería incluir en un Cuadro de mando integral que defina: la forma de cálculo, frecuencia de
7.1-6.1	Conocimientos							4/3	Se debería definir en herramientas como: perfiles de cargo, procedimientos, instructivos, medios informáticos, etc., los conocimientos que el personal requiere adquirir y ponerlos en práctica.
7.1.6.2	Recursos de aprendizaje			Revisión de recursos de aprendizaje			Asegurar que están actualizados	5/8/10	Establecer dentro de los recursos (inclusive infraestructura y tecnología) el almacenamiento de la información como: mallas curriculares, planificaciones anuales, herramientas de aprendizaje, recursos didácticos.
7.2.1	Competencia		Evaluación de desempeño de personal			Evidencia de competencia	Evaluar desempeño de personal Evaluar eficacia de acciones de formación tomadas	3	Se recomienda definir de forma documentada los requisitos de competencia de los cargos establecidos en el organigrama. Por ejemplo, documentos como perfil de cargo, manual de funciones, manual de
7.2.2	Adicionales educación						Evaluación diferenciada	9	Para los casos de necesidades educativas especiales (NEE) que estén dentro de la capacidad de la institución manejarlas, establecer en la herramienta de competencias (Ver 7.2) los requisitos de educación, formación o experiencia para dichos casos.
7.3	Toma de conciencia							3	Establece formalmente in servicios según la planificación mensual, en los que con frecuencias establecidas se topen temas relacionados a la política y objetivos de la institución.
7.4.1	Comunicación	Comunicación		Plan de comunicación		Proceso de comunicación (Comunicaciones, propósitos)	Implementación de esfuerzos de comunicación Analizar y mejorar el plan	4/7	La definición de los procesos (ver 4.4) debería establecer en sus entradas y salidas aspectos de comunicación entre ellos. Incluir en la infraestructura la herramienta "Casos de
7.5.1	Información documentada				La requerida por la norma La necesaria para eficacia Documentos externos Controles de información documentada		Revisión y aprobación con respecto a conveniencia y adecuación Control de cambios	11	Se debería definir un Procedimiento para control de la información documentada y establecer sus criterios como uno de los primeros pasos para el diseño del sistema de gestión con el fin de estandarizar la forma de elaborar y aprobar la documentación que se va a crear y la existente. Incluir de preferencia listas maestras de documentos por procesos diferenciando la interna, externa y registros.

8.1	Plan y control operacional	Productos y servicios educativos		Procesos de productos y servicios educativos Cambios planificados	Tener confianza de lo planificado Conformidad con los requisitos		Consecuencias de los cambios no previstos para mitigar efectos adversos	4	Considerar procesos misionales relacionados a la enseñanza aprendizaje para los cuales de acuerdo a los lineamientos de 4.4 se debe definir sus elementos: entradas, salidas, recursos, controles.
8.1.2	Planificación específica		Método de enseñanza Métodos de mejora	Diseño, desarrollo y resultado de productos y			Criterios de evaluación de aprendizaje	4	Se debería considerar para la planificación específica para los diferentes niveles educativos: - Curriculum - Planes de unidad
8.1.3	Planificación necesidades especiales						Ajuste de currículo o programa educativo al perfil específico del estudiante	9	Para los casos dentro del alcance de la prestación del servicio educativo que sean considerados como especiales y la organización los pueda atender definir: - Ajustes curriculares para NEE. - Actividades específicas para NEE en los Planes de unidad y semanales
8.2	Requisitos		No conformidad o desacuerdo		Modificación en caso de cambios de requisitos		Comprobar entendimiento de: Propósito, formato y contenido PSE Instrumentos de evaluación Compromisos responsabilidades y expectativas sobre estudiantes Medios de reconocer y conservar información documentada de aprendizaje y evaluación Métodos para no conformidad Quién y cómo apoya el aprendizaje Costos involucrados Prerrequisitos, calificaciones y experiencia	1	Considerar la determinación de requisitos en medios como: a) Requisitos de la institución (Ideario y Marco Filosófico) b) Actividades de benchmarking con colegios similares y universidades.
8.3	Diseño y desarrollo	Diseño y desarrollo	Método educativo de prestación	Plan de Diseño y desarrollo Programa educativo Plan de estudios	La necesaria para demostrar que se cumplen requisitos	Entradas de D&D Revisión, verificación y validación de D&D y cualquier requisito nuevo Salidas del diseño Cambios, resultados de revisiones, autorización de cambios, acciones para prevenir impactos adversos	Revisión, verificación y validación del diseño Vínculo entre diseño de la evaluación y resultados del aprendizaje	1/9/10	Considerar en la caracterización un proceso de diseño y desarrollo cuyo resultado sea mallas curriculares que e cumplan los criterios normativos de: - Planificar el diseño - Recolectar información de entrada - Metodología utilizada - Controles de revisión, validación y verificación. - Evaluaciones sumativas - Información de salida
8.4	Compras / Proveedores	P/S suministrados externamente				Evaluación, selección, seguimiento de desempeño y re evaluación de proveedores y cualquier acción necesaria	Verificación de P/S externos	7	Considerar la determinación de criterios para evaluación y reevaluación de acuerdo al tipo de proveedor.

8.5.1.1	Control de producción y servicio				Características de los productos y servicios y actividades		Recursos adecuados y validados	4	Considerar dentro de los recursos el Share point para almacenamiento de la información documentada que incluye: mallas, metodologías, etc. Los recursos para seguimiento y medición deberían seguir los lineamientos expresados en 7.5.1.
					Resultados a alcanzar		Quejas, resultados de evaluación formativa y retroalimentación.		
							Criterios de aceptación para p/s		
							Validación y revalidación periódica		
8.5.1.2	Admisión de estudiantes	Admisión de estudiantes			Proceso de admisión	Decisiones de admisión		9	Considerar la inclusión de indicadores relacionados a la eficacia en la admisión.
8.5.1.3	Provisión de P/S educativos	Enseñanza Facilitación de aprendizaje Apoyo administrativo o de aprendizaje						1/4	Implementación de los planes anuales y semanales.
8.5.1.4	Evaluación sumativa		Detección de plagio y otras malas prácticas			Evaluación como evidencia de calificaciones asignadas (Trazabilidad entre trabajo y calificación) Conservación de la información a disposición del público	Evaluación de aprendizaje	6	Considerar las baterías de test y métodos de evaluación sumativa
8.5.1.5	Reconocimiento del aprendizaje evaluado				Evidencia de los resultados de evaluación	Motivos de decisión de calificación y evaluación final (Se conserva en período específico)		6	Considerar una plataforma digital educativa para informar resultados de evaluaciones y realizar consultas.
8.5.1.6	Provisión de P/S para necesidades especiales		Método educativo de prestación (Necesidades especiales) Métodos de evaluación para necesidades especiales					1/9	Se debe identificar durante el proceso las necesidades especiales a las cuales se les está prestando atención y los seguimientos que realiza el proceso se se relaciona con la Dirección de Cuidado estudiantil
8.5.2	Identificación y trazabilidad						Progreso del estudiante	4/6	Considerar plataforma digital que a través de identificaciones únicas las partes interesadas pertinentes puedan hacer seguimiento al progreso del estudiante, trayectorias de estudio y resultados de trabajos del personal.
							Trayectorias de estudio y empleo		
						Resultado del trabajo del personal (que, cuándo, por quién se hizo)			
8.5.3	Propiedad de partes interesadas					Pérdida, deterioro o inhabilitación de propiedad de partes interesadas		7	Incluir dentro de las caracterizaciones las salidas y entradas adecuadas al respecto de la información entre estudiantes, docentes, padres y autoridades para salvaguardar la propiedad e informar en caso de que hubiese daños o pérdidas de la misma

8.5.4	Preservación						4	Las salidas más relevantes consisten en datos informáticos (información de padres y estudiantes, notas, comunicaciones, registros, informes, etc), considerar al proceso que maneja la tecnología de la información para que dentro de sus responsabilidades esté el almacenamiento continuo y respaldos.
8.5.5	Protección / transparencia de datos		Qué datos se recopilan, cómo y dónde se procesan o almacenan		Procedimiento para protección y transparencia de datos		11	Considerar dentro de los recursos informáticos los sistemas de respaldo digital, redundancias y barreras para la seguridad informática.
			Quién tiene acceso		Consentimiento explícito			
			Compartir a terceros					
			Tiempo de almacenamiento					
8.5.6	Cambios en P/S					Revisión de cambios, personas que autorizan y acción que surja de revisión	4	Considerar procedimientos específicos que apoyen la prestación del servicios cuando hay cambios: docentes, aulas, planificaciones, etc.
8.6	Liberación					Evidencia de conformidad con los criterios Personas que autorizan liberación	7/11	Considerar actividades de liberación a las siguientes: - Posterior al proceso de admisiones - Promoción de estudiantes a niveles superiores - Evaluaciones para selección a representantes de la institución fuera de ella - Graduación de estudiantes.
8.7	SNC					Entrega de programas Salida no conforme Acciones tomadas Concesiones obtenidas Autoridad que decide acción	7/11	Las actividades de liberación pueden identificar salidas no conforme como: - No aprobación - Deserción de estudiantes - Padres que retiran a sus hijos por inconformidad

9.1	SMAE		SMAE			Evidencia del SMAE		7	Se recomienda definir en un Tablero de indicadores de desempeño claves con aquellos elementos de gestión que den medida de resultados estratégicos (Objetivos, riesgos y oportunidades). Se recomienda también separar en una tabla adicional los indicadores que aportan medidas de seguimiento al sistema de gestión.
9.1.2	Satisfacción		<p>Obtener, realizar seguimiento y revisar información de satisfacción</p> <p>Tratamiento Quejas / apelaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de método - Recibir quejas / apelaciones <ul style="list-style-type: none"> - Dar seguimiento - Reconocer - Evaluación inicial - Investigar - Responder - Comunicar decisión - Cerrar 		Tratamiento de quejas	Quejas / apelaciones recibidas y su resolución		1/11	Como parte del sistema de gestión se debe medir la partes interesadas a través de una metodología establecida que arroje datos acerca de la percepción del grado de cumplimiento de necesidades y expectativas de estudiantes, docentes y otros beneficiarios (partes interesadas relevantes), además de una metodología para tratamiento de quejas.
9.1.3	Otras necesidades SM						Retroalimentación obtenida y tomar acciones para aumentarla donde está insuficiente (Sobre P/S, eficacia, influencia sobre la comunidad)	7	
9.1.4	Métodos de SMAE		Obtener, hacer seguimiento y revisar información de desempeño					6/7/11	Las tablas de indicadores, tanto de desempeño como de seguimiento deben establecer frecuencias de medición, análisis, responsables, fórmulas de cálculos y cualquier otro criterio que permita el análisis de los datos obtenidos.
9.1.5	Análisis y evaluación				Datos de seguimiento y medición			6	
9.2	Auditoría		Planificación de programas de auditorías			Evidencia de planificación e implementación del programa y resultados.		6	Se debe considerar la definición de un programa de auditoría y un procedimiento que establezca los criterios para planificación, selección de auditores, informe y tratamiento de hallazgos.
9.3	Revisión por la dirección			Por lo menos 1 vez al año		Oportunidades de mejora, cambios, recursos.	Estado de acciones de revisión previa	2	Considerar la planificación de las revisiones por la dirección de acuerdo a la información de entrada establecida por la norma y otra información que se considere relevante incluir. Definir un registro que permita dejar evidencia de las decisiones tomadas en la revisión gerencial y hacer seguimiento.

10.1	No conformidad y acción correctiva					Naturaleza de no conformidades y cualquier acción tomada	Eficacia de cualquier acción correctiva tomada	6	Recomendable establecer un procedimiento para el tratamiento de no conformidades que provengan de diferentes fuentes como: análisis de indicadores, auditorías internas, revisiones gerenciales, quejas de clientes, retroalimentación de partes interesadas, entre otras.
						Resultados de acción correctiva			
10.2	Mejora continua							5	A través de las herramientas establecidas: matriz de indicadores, matriz de riesgos y oportunidades, Tabla de indicadores de desempeño clave y tabla indicadores de seguimiento además de otras herramientas como: auditorías, revisiones por la dirección y otras se debe determinar oportunidades de mejora en forma continua y evidenciar el aporte del sistema de gestión para alcanzar los objetivos de la organización.
10.3	Oportunidades de mejora							5	

Fuente: ISO 21001 (2018)

Elaboración propia