

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA**

CERVANTES HERNÁNDEZ RUTH MARY  
GARCÉS POLO CLAUDIA PATRICIA



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.  
FEBRERO DE 2016

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA**

CERVANTES HERNÁNDEZ RUTH MARY

GARCÉS POLO CLAUDIA PATRICIA

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial  
para optar el título de Magister en Educación

Director

FABIAN GAZABÓN ARRIETA

Magister en Dirección de Operaciones y Calidad



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
MAESTRIA EN EDUCACIÓN  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. y C.  
FEBRERO DE 2016

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

Aprobado por el profesorado de la  
Maestría en Educación en  
cumplimiento de los requisitos  
exigidos para otorgar  
el título de Magister en Educación

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena D. T. y C, Febrero de 2016

Cartagena de Indias D. T. y C, Febrero de 2016

Señores:

**COMITÉ DE REVISIÓN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

La Ciudad

Apreciados señores:

Por medio de la presente nos permitimos informarles que el trabajo de investigación bajo la modalidad de asesoría titulado “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA**” ha sido desarrollado de acuerdo a los objetivos establecidos.

Como autores del proyecto de asesoría consideramos que el trabajo es satisfactorio y amerita ser presentado para su evaluación.

Atentamente,

---

**RUTH MARY CERVANTES HERNANDEZ**

---

**CLAUDIA GARCES POLO**

Cartagena de Indias D. T. y C, Febrero de 2016

Señores:

**COMITÉ DE REVISIÓN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

La Ciudad

Apreciados señores:

Por medio de esta, me permito presentarles el trabajo de investigación bajo la modalidad de asesoría titulado **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA”** el cual ha sido desarrollado de acuerdo a los objetivos establecidos.

Como Director del proyecto de asesoría considero que el trabajo es satisfactorio y amerita ser sometido a evaluación.

Atentamente,

---

**FABIAN GAZABÓN ARRIETA**

## AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias D. T. y C, Febrero de 2016

Yo, RUTH MARY CERVANTES HERNADEZ, identificado con cédula de ciudadanía Número 45.500.313 expedida en la ciudad de Cartagena, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA”** producto de mi actividad académica para optar el título de MAGISTER EN EDUCACIÓN de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

---

RUTH MARY CERVANTES HERNÁNDEZ  
C.C. 45.500.313 de Cartagena

## AUTORIZACIÓN

Cartagena de Indias D. T. y C, Febrero de 2016

Yo, CLAUDIA GARCÉS POLO, identificado con cédula de ciudadanía Número 45.511.571 expedida en la ciudad de Cartagena, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica de Bolívar los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley 23 de 1982 sobre Derechos de Autor, del trabajo final denominado “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA**” producto de mi actividad académica para optar el título de MAGISTER EN EDUCACIÓN de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

La Universidad Tecnológica de Bolívar, entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada para ejercer plenamente los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y extensión. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia suscribo este documento que hace parte integral del trabajo antes mencionado y entrego al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica de Bolívar.

---

CLAUDIA GARCÉS POLO  
C.C. 45.511.571 de Cartagena

## Tabla de Contenido

	<b>Pág.</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>XV</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>XVIII</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>XX</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>4</b>
1.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	16
<b>2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>3. OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
3.1. OBJETIVO GENERAL .....	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>4. MARCOS DE REFERENCIA .....</b>	<b>20</b>
4.1. MARCO TEÓRICO .....	20
4.1.1. <i>Evolución del concepto de calidad.....</i>	<i>20</i>
4.1.2. <i>Definiciones del concepto de calidad.....</i>	<i>26</i>
4.1.3. <i>Calidad Educativa .....</i>	<i>28</i>
4.1.4. <i>Gestión Educativa .....</i>	<i>31</i>
4.1.5. <i>Modelos de Sistemas de Gestión de Calidad.....</i>	<i>32</i>
4.1.5.1. Modelo Deming (1951 Y 1984). .....	35
4.1.5.2. Modelo Malcolm Baldrige (1987). .....	36
4.1.5.3. Modelo de Excelencia Europeo EFQM (1988). .....	37
4.1.5.4. Modelo de Calidad Gento.....	38
4.1.5.5. Sistema de Normalización ISO.....	40
4.1.5.6. Diferencia entre la norma ISO 9000 y otros modelos. ....	44
4.1.6. <i>Calidad Educativa en Colombia .....</i>	<i>44</i>
4.1.7. <i>Marco Legal de la Educación .....</i>	<i>47</i>
4.2. MARCO CONCEPTUAL.....	50
<b>5. ANTECEDENTES .....</b>	<b>52</b>
5.1. SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN I.E. OFICIALES DE CARTAGENA .....	55
5.2. ANTECEDENTES VISITAS .....	57
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>59</b>
6.1. FASE I.....	59



6.1.1. <i>Tipo de investigación</i> .....	59
6.1.2. <i>Fuentes de información</i> .....	60
6.1.2.1. <i>Fuentes de Información Primarias</i> .....	60
6.1.2.2. <i>Fuentes de Información Secundarias</i> .....	60
6.1.3. <i>Población y muestra</i> .....	61
6.1.4. <i>Instrumentos</i> .....	64
6.1.5. <i>Procesamiento</i> .....	66
6.1.6 <i>Análisis de resultados</i> .....	68
6.2. FASE II.....	70

## **7. DIAGNÓSTICO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD**

.....	73
7.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	74
7.1.1. <i>Macro entorno</i> .....	75
7.1.2. <i>Fuerzas competitivas del sector</i> .....	78
<b>FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR</b> .....	78
7.2. ANÁLISIS INTERNO .....	80
7.2.1. <i>Cadena de valor</i> .....	81
7.2.2. <i>Análisis DOFA</i> .....	84
7.3. <i>Análisis de resultado de encuestas</i> .....	92
7.3.1. <i>Análisis encuestas profesores</i> .....	92
7.3.2. <i>Análisis encuesta estudiantes</i> .....	97
7.3.3. <i>Análisis encuestas a padres de familia</i> .....	104
7.4. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2008.....	116

## **8. PLAN DE ACCIÓN** .....

8.1. ETAPAS DEL PROCESO .....	125
8.1.1. <i>Sensibilización Organizacional para el Mejoramiento Continuo</i> .....	126
8.1.1.1. <i>Reestructuración de Misión y visión</i> .....	127
8.1.1.2. <i>Objetivos y Política de calidad</i> .....	129
8.1.1.3. <i>Estrategias e indicadores</i> .....	131
8.1.1.4. <i>Establecimiento Mapa de procesos</i> .....	133
8.1.1.5. <i>Propuesta inicial mapa de procesos</i> .....	138
8.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN .....	138
8.2.1. <i>Sensibilización y conceptualización de la norma ISO 9001:2008</i> .....	138
8.2.2. <i>Formación metodológica para diseñar un sistema de gestión de calidad</i> .....	139
8.3. ELABORACIÓN DE PLAN OPERATIVO .....	140
8.3.1. <i>Difusión y puesta en marcha</i> .....	140
8.3.2. <i>Establecimiento de auditorías</i> .....	141
8.3.3. <i>Costos Plan de implantación</i> .....	143

<b>9. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD...</b>	<b>145</b>
9.1. MANUAL DE CALIDAD .....	146
9.1.1. <i>Caracterización de los procesos.</i> .....	147
9.2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	147
9.3. INSTRUCTIVOS DE TRABAJO, FORMATOS Y REGISTROS .....	148
9.4. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	148
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>149</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>153</b>
<b>APÉNDICES</b>	

## Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1. Evolución del concepto de calidad.....</i>	25
<i>Figura 2. Proceso de mejora continua ISO 9001.....</i>	42
<i>Figura 3. Representación gráfica de resultados de la encuesta a profesores de 1 a 8 años....</i>	92
<i>Figura 4: Apreciación global del nivel de satisfacción de profesores de 1 a 8 años .....</i>	93
<i>Figura 5. Representación gráfica de resultados de la encuesta a profesores de 9 más de 15 años .....</i>	94
<i>Figura 6. Apreciación global del nivel de satisfacción de profesores de 9 más de 15 años....</i>	95
<i>Figura 7. Representación gráfica consolidado general docentes .....</i>	96
<i>Figura 8 Representación gráfica de resultados de la encuesta a estudiantes de 3° - 6° .....</i>	97
<i>Figura 9. Apreciación global del nivel de satisfacción de estudiantes de 3° - 6°.....</i>	98
<i>Figura 10. Representación gráfica de resultados de la encuesta a estudiantes de 7° - 9° .....</i>	99
<i>Figura 11. Apreciación global del nivel de satisfacción de estudiantes 7° - 9° .....</i>	100
<i>Figura 12. Representación gráfica de resultados de la encuesta a estudiantes de 10° - 11° .</i>	101
<i>Figura 13. Apreciación global del nivel de satisfacción de estudiantes 10° - 11° .....</i>	102
<i>Figura 14. Apreciación general del nivel de satisfacción de estudiantes .....</i>	103
<i>Figura 15. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres de 1 a 2 años .....</i>	104
<i>Figura 16. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres de 1 a 2 años.....</i>	105
<i>Figura 17. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres de 2 a 3 años .....</i>	106
<i>Figura 18. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres 2 a 3 años .....</i>	107
<i>Figura 19. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres de 3 a 4 años .....</i>	108
<i>Figura 20. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres 3 a 4 años .....</i>	109
<i>Figura 21. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres de 4 a 5 años .....</i>	110
<i>Figura 22. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres 4 a 5 años .....</i>	111
<i>Figura 23. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres más de 5 años....</i>	112
<i>Figura 24. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres más de 5 años .....</i>	113
<i>Figura 25. Apreciación general del nivel de satisfacción Padres de familia .....</i>	114
<i>Figura 26. Analisis global SGC .....</i>	118
<i>Figura 27. Requisitos generales.....</i>	119
<i>Figura 28. Responsabilidad de la dirección .....</i>	120
<i>Figura 29. Gestión de los recursos .....</i>	121
<i>Figura 30. Realización del producto o prestación del servicio .....</i>	122
<i>Figura 31. Medición, análisis y mejora .....</i>	124
<i>Figura 32. Plan de acción .....</i>	125
<i>Figura 33. Cuadro de procesos estratégicos .....</i>	135
<i>Figura 34. Cuadro de procesos misionales.....</i>	136
<i>Figura 35. Cuadro de procesos de apoyo .....</i>	137

<i>Figura 36. Mapa de procesos</i> .....	138
<i>Figura 37. Jerarquía documentación SGC ISO 9001:2008</i> .....	146

**Lista de Tablas**

	Pág.
Tabla 1. Convenios interinstitucionales .....	11
Tabla 2. Clasificación Índice Sintético de Calidad .....	14
Tabla 3. Calculo tamaño de la muestra y distribución por niveles.....	62
Tabla 4. Macro entorno I.E. Ciudad de Tunja .....	75
<b>Tabla 5.</b> Fuerzas competitivas del sector (micro entorno).....	78
Tabla 6. Análisis cadena de valor I.E. Ciudad de Tunja .....	81
Tabla 7. Listado de factores matriz DOFA.....	86
Tabla 8. Listado de factores resultados de la ponderación .....	88
Tabla 9. Listado de estrategias propuestas .....	90
Tabla 10. Análisis de la Misión .....	128
Tabla 11. Análisis de la Visión.....	128
Tabla 12. Establecimiento de objetivos y política de calidad.....	130
Tabla 13. Establecimiento de estrategias e indicadores .....	131
Tabla 14. Plan de Implantación .....	142
Tabla 15. Costos plan de implantación.....	144

## Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice 1. Formato entrevista pares académicos en calidad .....	158
Apéndice 2. Ficha técnica entrevista a pares académicos en calidad .....	160
Apéndice 3. Encuesta de satisfacción docentes .....	161
Apéndice 4. Ficha técnica encuesta estudiantes .....	160
Apéndice 5. Encuesta de satisfacción estudiantes .....	161
Apéndice 6. Encuesta de satisfacción padres de familia .....	164
Apéndice 7. Ficha técnica encuesta padres de familia .....	165
Apéndice 8. Ejemplo tabulación encuestas (estudiantes de 3° - 6°).....	166
Apéndice 9. Matriz DOFA .....	167
Apéndice 10. Taller matriz DOFA .....	168
Apéndice 11. Estructuración de la misión y visión .....	169
Apéndice 12. Establecimiento de estrategias .....	169
Apéndice 13. Artículo 29 Decreto 1860 .....	170
Apéndice 14. Ficha de caracterización .....	171
Apéndice 15. Plantilla de procedimientos .....	172
Apéndice 16. Análisis técnico encuestas docentes .....	174
Apéndice 17. Análisis técnico encuestas estudiantes .....	175
Apéndice 18. Análisis técnico encuestas padres de familia .....	177
Apéndice 19. Consolidados análisis estadísticos.....	180
Apéndice 20. Diagnostico ISO 9001:2008 .....	181
Apéndice 21. Manual de calidad .....	216
Apéndice 22. Manual de procedimientos .....	216

## Resumen

La calidad es un tema de suma importancia que ha trascendido ámbitos externos al contexto educativo, constituye el punto de partida a acciones de mejora que sustentan cambios significativos en las instituciones, los estudiantes, el entorno y la sociedad.

En Colombia, se ha promovido en las instituciones educativas oficiales y privadas la implantación de políticas basadas en la cultura de la calidad, la ley General de educación y sus decretos reglamentarios, dando cumplimiento a altos estándares de calidad ante entidades certificadoras y acreditadoras, tanto a nivel nacional, como internacional.

Por esta razón, la Institución Ciudad de Tunja ha iniciado procesos para asegurar la calidad del servicio educativo, a través del presente estudio “Diseño de Sistema de Gestión de calidad para la Institución Educativa Ciudad de Tunja”, en el que fueron adaptados al contexto, a las necesidades requeridas por sus clientes (estudiantes y padres), contribuyendo principalmente a gestionar con calidad los procesos directivos, misionales, administrativos y de proyección social.

De acuerdo a estas consideraciones, a partir de un estudio Descriptivo y teniendo en cuenta los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001: 2008 y los lineamientos de la GTC 200 se establecieron tres grandes objetivos con el ánimo de fortalecer la calidad gestión educativa en la Institución: Realizar un diagnóstico estratégico, Diseñar un plan de acción y Documentar el Sistema de Gestión de Calidad.

Para el primer objetivo se realizó un diagnóstico estratégico para hallar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

En el segundo objetivo se diseñó un plan de acción que permitiera la puesta en marcha del Sistema de calidad con acciones y estrategias que posibilitan mejoramiento continuo de los procesos.

Y el tercer objetivo contempla el diseño y documentación del sistema la cual contiene el Manual de Calidad como recurso fundamental para la gestión del mismo.

La implantación y/o certificación en los Sistemas de Gestión no debe ser un fin último, sino conseguir que la institución viva todos sus procesos con eficiencia y efectividad.

### Summary

Quality Is an important issue that has transcended areas outside the educational context, it is the starting point of improvement actions that support significant changes in institutions, students, the environment and society.

In Colombia, it has been promoted in the public and private educational institutions, the implementation of policies based on the culture of quality, the general education act and its decrees, thus accomplishing high standards before certifying and accrediting agencies both nationally and international

For this reason, the Institution Educative Ciudad de Tunja has initiated processes to ensure the education service through the current study: “design of the quality system for the institution of the “City of Tunja” in which they were adapted to the context, to the needs required by their client (students and parents) contributing mainly to manage with quality the directive processes, missionaries, administrative and of social projection.



According to these considerations, from a descriptive study and taking into account the requirements of ISO 9001 2008 and the guidelines of the GT200, it was establishment three main objectives with the aim of strengthening education management in the institution: to perform a strategic assessment, to design an action plan and document the management system.

For the first objective, an strategic diagnosis was performed to define the strengths, weaknesses and opportunities for improvement.

For the second objective, an action plan was designed that would allow the implementation of quality system with actions and strategies that enable continuous improvement of processes.

The third objective involves the design and documentation system which contains the quality manual as critical for it's management.

The implementation and/or certification of the management systems should not aim to be an ultimate end but to make the institution live all of these processes with effectiveness.

**Key Words:** Education Quality, Education Management, Management System

## **Agradecimientos**

Las autoras expresan su agradecimiento a todas aquellas personas, profesores, amigos, compañeros y las diferentes entidades que colaboraron en la realización de proyecto de grado.

A la Institución Educativa Ciudad de Tunja y a su rector licenciado Miguel Pérez Márquez, por permitirnos la ejecución de este proyecto y brindarnos todo el apoyo y gestión para desarrollar las actividades necesarias con la comunidad educativa.

A la comunidad educativa Ciudad de Tunja (estudiantes, padres de familia, docentes, personal administrativo y de servicios), en especial al cuerpo de profesores por su colaboración y acompañamiento en cada una de las actividades propuestas.

A las instituciones Colegio Biffi, Institución Educativa Madre Gabriela San Martín, Institución Educativa Técnica de Pasacaballos, Institución Educativa Olga González de Arraut, Institución Educativa Juan José Nieto y sus líderes de calidad que proporcionaron sus aportes en cuanto a las fortalezas y debilidades que trajo consigo el proceso de implantación del sistema de gestión en cada institución.

A la Secretaria de Educación (SED) y su representante en procesos de calidad Margarita Arrieta por sus recomendaciones frente al planteamiento del estudio y aportes frente a los procesos de acompañamiento desde secretaría hacia las instituciones en este sentido.

A la señorita Natalia Sabogal por su asesoría en calidad y sus aportes significativos para nuestra comprensión en lo que se refiere al sistema de gestión de calidad y la norma ISO.

Al profesor, Ingeniero Industrial Roberto Enrique Gómez Fernández y Jesús Camacho Ingeniero químico por su asesoría en el área de estadística.

A Fabián Gazabón Arrieta por su asesoría, apoyo en calidad y metodología como director del presente trabajo de grado.

A Gustavo Sabogal, Diseñador gráfico por su aporte en el diseño digital.

A todas aquellas personas que colaboraron en la ejecución y asesoría de los diferentes componentes estructurales del presente estudio.

¡Para todos muchas gracias!

## Dedicatoria

A **Dios** por darnos la posibilidad de cumplir este logro en nuestras vidas, guiándonos y llenándonos de fuerza y esperanza cuando más lo necesitábamos.

A **nuestras familias**, por su amor, comprensión y apoyo en esta etapa de formación, a nuestros hijos, padres y esposos por sus consejos de lucha, perseverancia, y por regalarnos parte de su tiempo y comprensión, a nuestros hermanos y demás familiares por ser parte de nuestra vida.

¡Gracias!

Ruth Mary Cervantes Hernández

Claudia Patricia Garcés Polo

## **Introducción**

En la actualidad es de vital importancia para todas las organizaciones desarrollar estrategias que permitan fortalecer sus ventajas competitivas donde las exigencias son cada día más altas. Los nuevos espacios globales invitan a que estas se transformen y den muestras de un mejor avance hacia procesos más eficientes, es por ello que la calidad en el servicio o en los productos que ofrecen hará parte del valor agregado de cada empresa.

El ámbito educativo no está por fuera de estas exigencias, independientemente que se hable de instituciones privadas o públicas están abocadas a atender y articularse desde el dinamismo del Sistema de gestión de calidad a los requerimientos mundiales. Estos constantes cambios, demandan de las instituciones transformaciones en el estilo de gestión que desarrollan para satisfacer las necesidades de sus miembros, formación de sus estudiantes, en la organización interna de sus procesos, la atención a las necesidades y expectativas de la comunidad y la sociedad en general, adquiriendo de esta manera un rol protagónico en el cambio social de las futuras generaciones.

De acuerdo con estas consideraciones, la política educativa colombiana basada en la ley general de educación expresa en el artículo 4 “Corresponde al Estado, a la sociedad y a la familia velar por la calidad de la educación y promover el acceso al servicio público educativo, y es responsabilidad de la nación y de las entidades territoriales garantizar su cubrimiento”, lo anterior corresponde que el sistema debe velar y diseñar estrategias tendientes a mejorar la calidad educativa, reflejada no solo en el logro de los educandos sino además en la eficacia de los procesos de orden administrativos, académicos (prestación del servicio), cualificación docente,

aplicabilidad de métodos y estrategias pedagógicas, recursos didácticos y mejoras en infraestructura. (Ministerio de Educación Nacional, 1997. P, 8).

Lo anterior se ve reflejado en los diferentes planes de gobierno que el sistema educativo ha implementado en pro de la mejora continua, la ejecución de este proyecto no deja de ser pretensión a este logro, en el caso particular de la Institución Educativa Ciudad de Tunja, se presenta la necesidad de realizar un Diseño de Sistema de Gestión que dirija los procesos y propenda por el mejoramiento continuo.

De esta manera, este estudio indagará sobre las necesidades y expectativas de la comunidad de la Institución Educativa para el diseño de dicho sistema y un plan de implantación, considerando el cumplimiento de la metodología “Las cinco fases de gestión del conocimiento” de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, los aspectos legales de la normatividad vigente como: la ley 115 de 1994, la ISO 9000, ISO 9001:2008, la guía técnica colombiana GTC 200 y la Guía 34, las consideraciones contempladas en el PEI y el Manual de Convivencia, entre otras.

Con el aval del rector de la institución se da inicio al proyecto de asesoría “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA” el cual será desarrollado en diferentes fases:

Primero se realiza un Diagnóstico Organizacional que dé a conocer con claridad la situación de la institución con el fin de establecer una ventaja competitiva en el entorno, para ello se desarrollan las dos actividades específicamente:

- Diagnóstico estratégico de la calidad para el establecimiento de estrategias fundamentado en el modelo de “Plan Estratégico” que considera las Cinco fuerzas competitivas, la Cadena de Valor de Michel Porter y la elaboración de la matriz DOFA.

- Un Diagnóstico del sistema de calidad institucional, cuya finalidad es conocer cómo está la institución cualitativamente y cuantitativamente con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008.

La segunda fase corresponde al desarrollo del plan de asesoría que incluye diferentes etapas a seguir, estas son:

- Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo
- Fundamentación en ISO 9001:2008 a los miembros de la institución
- Formación en metodología para diseñar un sistema de gestión con base en la norma
- Plan de implantación del sistema de gestión de calidad

La tercera fase corresponde al proceso de documentación reglamentaria y requerida por la norma del sistema de gestión, la cual está comprendida en la elaboración del Manual de calidad, Manual de procedimientos, los formatos y registros requeridos.

De esta forma, se espera que estos lineamientos ayuden a mejorar la calidad del servicio educativo prestado y la satisfacción de las expectativas de la comunidad educativa, generando un plan de implantación pormenorizado que coadyuve a la implementación, mantenimiento y consolidación del sistema con acciones que conlleven a la toma de decisiones para la mejora de los procesos institucionales.

## 1. Planteamiento del Problema

Existe una necesidad sentida en todos los sectores productivos, y es el de trabajar desde el dinamismo que genera el desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad, y aunque es un tema de naturaleza industrial después de los años 80, se convirtió como tema central en las mesas de trabajo, de procesos de globalización, transnacionalización de la cultura y la construcción de política educativa.

De allí que definir la calidad no sea una tarea fácil, ya que posee diferentes connotaciones y visiones de expertos, por lo cual no existe un acuerdo generalizado sobre una única definición, de igual manera al ser aplicado como adjetivo a una institución educativa, se encuentran diferentes acepciones. Podría considerarse, entre otras, que una institución de calidad es “aquella en la que sus alumnos progresan educativamente al máximo de sus posibilidades y en las mejores condiciones posibles” (Gento Palacio, 2002, p. 55) o también que las instituciones educativas de calidad son las que trabajan por la excelencia tanto de los procesos como de los estudiantes, e implican para tal fin un conjunto de personas que actúan con un método, tienen un objetivo común y la responsabilidad sobre el resultado (Díaz Palacio, 2013).

No obstante, cabe anotar que la calidad de una institución va más allá de los anteriores considerandos, esta implica no solo el progreso de los estudiantes y la calidad de los procesos, también involucra la satisfacción de quienes participan de la labor educativa, el esfuerzo colectivo de los miembros de la comunidad interna y externa, así como el impacto que su quehacer genera en la sociedad.



En consecuencia, el Ministerio de Educación Nacional (MEM) impulsa la consolidación de un sistema de aseguramiento de la calidad en las instituciones educativas oficiales orientado al fortalecimiento de su gestión y a que estas alcancen sus metas. Para tal fin el ministerio define la gestión educativa como un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales. Foro Nacional: La Gestión Educativa vía hacia la calidad, 2007.

Al respecto, según lo dispone la Guía 34, la autonomía escolar brindó a cada establecimiento educativo la facultad para definir su identidad y plasmarla en su Proyecto Educativo Institucional. Igualmente, les permitió organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales determinadas para cada nivel, las asignaturas optativas en función del énfasis de su PEI, los lineamientos curriculares y los estándares básicos de competencias, los modelos pedagógicos, además de las características y necesidades derivadas de la diversidad y la vulnerabilidad de las poblaciones según las especificidades propias de cada región. También se constituyó el gobierno escolar, que funciona a través de diferentes organismos en los que están representados todos los integrantes de la comunidad educativa, lo que garantiza la participación democrática en las decisiones institucionales y la manera de organizar su trabajo. (Guía 34 p. 13 -15).

El uso responsable de la autonomía permite a los establecimientos brindar una educación de calidad a través de procesos formativos pertinentes y diferenciados, que logren que todos sus estudiantes aprendan, como base de la equidad y la justicia social. Este ejercicio de autonomía debe ser complementado con una apropiada rendición de cuentas acerca de los logros obtenidos.

Desde esta perspectiva se trabaja la gestión educativa como gestión de procesos teniendo en cuenta las necesidades, expectativas e intereses de los estudiantes y la comunidad, llamando a las instituciones a funcionar como organizaciones articuladas en los procesos internos y a los directivos a desarrollar una visión mucho más sistémica, es decir, poseer un pensamiento sistémico, el cual considera el todo y las partes, sus interrelaciones, las características de los procesos, los cambios del entorno y las demandas de los usuarios.

En consecuencia de lo anterior, todo establecimiento educativo debe dar cuenta de cuatro áreas de gestión, las cuales deben cumplir su función así:

**Gestión directiva:** Su misión es monitorear, orientar y promover el proceso de gestión educativa, está a cargo del rector y su grupo de gestión.

**Gestión académica:** Esta es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo, pues señala la formación de estudiantes

**Gestión administrativa y financiera:** Esta área da soporte permanente al proceso de mejoramiento institucional.

**Gestión de la comunidad:** Es el complemento vital en el bienestar de los estudiantes.

Además de lo anterior, se hace necesario por obligatoriedad ministerial que las instituciones educativas reportan avances de mejoramiento institucional en el que se deben integrar estas gestiones, a partir de un diagnóstico de las necesidades, visualizando claramente los objetivos, valores y metas previstos. En él se incluyen tres fases las cuales son: *autoevaluación institucional*, regida por unos principios básicos que son: veracidad, corresponsabilidad, participación, continuidad, coherencia y legitimidad, consiste en elaborar un balance de fortalezas y oportunidades de mejoramiento. *La elaboración del plan de mejoramiento*, donde se definen objetivos, tiempos y responsables de cada tarea, es recomendable hacerlo con un horizonte a tres

años y por ultimo *seguimiento y evaluación*, con el fin de verificar los resultados obtenidos, dificultades y retrasos en la ejecución.

Teniendo en cuenta lo planteado, a nivel local se observa que la Secretaria de Educación Distrital ha implantado en algunas instituciones los sistemas de gestión tendientes al mejoramiento de la calidad educativa, tal es el caso de las instituciones: Fe y Alegría Las Gaviotas, Técnica de Pasacaballos, Nuestra Sra. Del Buen Aire, Juan José Nieto, Madre Gabriela San Martín, entre otras, estos son ejemplos de casos que han mejorado en su organización interna y han propiciado una cultura institucional.

Así mismo, al analizar la gestión educativa de forma más específica es importante precisar que la Institución Educativa Ciudad de Tunja es una de las instituciones que se halla inmersa en este proceso de mejoramiento continuo, iniciando en el 2007 con la implementación del programa de las cinco eses (5's) bajo la aprobación de las directivas de la institución en consenso con la comunidad educativa, las autoridades educativas locales y asesorada por las entidades acompañantes, lo cual arrojó aspectos favorables en su interior como:

- Un buen ambiente de trabajo que contribuye a un buen clima laboral
- Buen ambiente en la escuela para realizar el trabajo educativo al interior de las aulas
- Buena disposición al estudio por parte del estudiante
- Aceptables resultados en pruebas externas (ICFES y Saber)
- Una infraestructura que si bien le falta por mejorar cosas tiene buena funcionalidad para la labor educativa
- Organización adecuada del gobierno escolar (consejo directivo, consejo académico, junta de padres).

Otros aspectos observados que requerían atención en su momento eran:

- El acceso a las nuevas tecnología, había una baja proporción de computadores por estudiantes, solo se contaba con cuatro computadores para una población de 1571 estudiantes.
- Solo el 40% de los docentes de la institución estaban capacitados en TIC'S. Anaya Bojato, 2011, p. 20.

Con respecto al mejoramiento de planta física se comenzó en el 2007 y 2008 con la instalación de equipos de aires acondicionados en las aulas de clases lo cual culminó en el año 2009. En el 2011 se inicia el proceso de reestructuración del plan de mejoramiento con la empresa TRANSELCA, la Alcaldía de Cartagena hace entrega de la casa del lado y el lote del taller.

Con la Empresa Argos en acompañamiento de la Fundación Telefónica se construyen durante los años 2012 - 2013 tres aulas para preescolar en el terreno entregado dotadas con silletería, mesas, tableros, material didáctico y parque de recreación para los niños las cuales se inauguraron en el año 2014.

Por otro lado, hacia el año 2009 se inicia el Proyecto Educativo Lideres del Siglo XXI, encaminado al mejoramiento de la calidad institucional, para ello se propuso la constitución de un sistema de gestión que incluyera: Gestión de la Cultura, Gestión Estratégica, Gestión de Procesos. Este proyecto generó los primeros pasos para establecer el equipo de gestión y los subcomités de trabajo, reglas de organización, funciones y roles de cada equipo, elementos básicos para la identificación del proyecto como creación de logo, escudo, y los perfiles de calidad.

En el aspecto tecnológico, el panorama de la institución es diferente por lo que en la parte de infraestructura y recursos para el aprendizaje ha avanzado en los últimos años, a partir del año 2013 la institución se encuentra dotada de una sala de computadores, treinta y seis (36) donados por el programa Computadores para Educar y un video Beam; en biblioteca hay dotación de 10 equipos y seis video Beam como herramienta pedagógica. En cuanto a la capacitación de los docentes en esta área, durante el año 2015 se realizó capacitación por parte de la Fundación Telefónica en los cursos de Ruta TIC e Innovación con una cobertura del 98% de docentes, además le fueron donados a la institución 30 computadores, un video Beam y una pizarra digital por parte de esta entidad, con respecto a la conectividad la Institución recibe la contratación de conectividad en Banda Ancha con la compañía UNE.

La sede Escilda Medina se encuentra dotada de 27 ordenadores en sala de informática, uno para coordinación y un video beam. De lo anteriormente expresado es preciso decir que esta información se obtuvo de los informes de gestión administrativa.

Referente a la gestión inclusiva se han dado avances con los convenios interinstitucionales en el sentido de generar complemento a la gestión del grupo de apoyo pedagógico en la atención a esta población, cabe resaltar la labor que viene realizando este ente en pro de la gestión institucional, sus inicios datan de acuerdo a los lineamientos del MEN de crear el Programa de las Aulas Especiales en la Escuela Regular mediante la Resolución 475 de 1974, el cual estaba compuesto por dos subprogramas: Aulas Especiales para Niños con Retardo Mental y Aulas Remediales (P.A.R) para niños con dificultades de aprendizaje. Ante la solicitud ministerial la SED crea en el distrito el “Proyecto de Atención Integral de la población en Edad Escolar con limitaciones en la Zona Suroriental de la ciudad de Cartagena” logrando así un espacio para los

niños con NEE y con ello su socialización y aprendizaje y se procede a un proceso de integración con las escuelas de la zona, estas fueron:

- Eduardo Santos Montemos (La Esperanza)
- Concentración Educativa Ciudad de Tunja (Camino del Medio)
- Escuela Mixta La Magdalena (Olaya Herrera, sector La Magdalena)
- Concentración Educativa Soledad Román de Núñez (Escallón Villa)
- Concentración Educativa Omaira Sánchez Garzón.

Estas escuelas fueron adecuadas en cuanto a planta física, material didáctico, dotación y capacitación a docentes, se desarrolló la fase de sensibilización y capacitación de Lengua de señas y áreas Tiflológicas. El P.A.R. fue un servicio escolar regular que ofrecía una intervención pedagógica, remedial e individual a niños repitentes de 1° de Básica Primaria y aquellos niños que durante el año escolar presentaban bajo rendimiento en las áreas de lecto-escritura y matemáticas.

De esta manera se dan los inicios en la institución hacia la atención a esta población, posterior a ello se emanan diferentes normativas legales que muestran la importancia del acompañamiento de un docente en esta tarea educativa, dando origen a las aulas especializadas que contempla el artículo 48 de la Ley General de Educación, así mismo el decreto 1860 del 1994 reglamenta la evaluación y promoción del proceso educativo atendiendo al desarrollo formativo y cognoscitivo de cada niño, teniendo presente las necesidades particulares del estudiante. Con la resolución 2565 de 2003, se establecen los parámetros y criterios para la prestación del servicio a la población con necesidades especiales, organizando el servicio, la oferta y establece las funciones docentes y otros profesionales de apoyo.

A partir del año 2009 según el decreto 366 los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) son atendidos en cuanto a: asesoría a padres de familia para su atención en casa, refuerzo desde el punto de vista académico de acuerdo a los problemas de aprendizaje y motores que presenten y valoraciones especializadas por parte de las universidades en convenio. Se ha incursionado además, en la capacitación a docentes para la atención de esta población proporcionando estrategias pedagógicas, acompañamiento en clase y asesoría específica de acuerdo a los estudiantes que se tengan a cargo.

Complementando lo anteriormente expresado a nivel de la gestión académica e inclusiva se describen a continuación los convenios avalados por la secretaria de Educación Distrital con diferentes universidades y otras entidades.

**Tabla 1.** Convenios interinstitucionales

INSTITUCION	PROPÓSITO
<b>Universidad San Buenaventura. Se inició con el programa de Fisioterapia (2010), al año siguiente con Fonoaudiología.</b>	Ejecución de prácticas estudiantiles de los programas de Fisioterapia y Fonoaudiología desarrollando acompañamiento in-situ con los estudiantes de la básica primaria.
<b>Corporación Universitaria Regional del Caribe (CURC – IAFIC). (2003).</b>	Ejecución de prácticas del programa de Pedagogía infantil, las estudiantes hacen acompañamiento de aula al docente.
<b>Universidad Rafael Núñez – SED (2015).</b>	Proyecto AULAS DIVERSAS, las escuelas de Cartagena celebran la diversidad. La finalidad es realizar la caracterización y acompañamiento a los estudiantes con NEE de básica primaria y secundaria, apoyo y sensibilización a docentes en Inclusión y Diversidad.
<b>Universidad Nacional y el MEN (2015).</b>	Proyecto denominado Didáctica GEEMPA, (Grupo de Estudio de Educación Metodología de Pesquisa y Acción). Sensibilización y formación a docentes en el ámbito inclusivo con la metodología GEEMPA, atendiendo población regular y en extra edad en el componente de lectoescritura.
	Programa de jornada escolar complementaria. Imparte formación con cuatro enfoques: El enfoque pedagógico

---

<b>COMFENALCO (2013)</b>	(ciencias, principios de laboratorio, principios de electrónica), intervención psicosocial, intervención plan lector y proceso recreativo – formativo (danza y folclor) para estudiantes de grados quinto hasta séptimo para un total de 120.
<b>Fundación Telefónica (2014)</b>	Capacitación a docentes en TIC'S

---

Fuente: PEI Ciudad de Tunja

En esta misma línea, atendiendo el desempeño académico en cuanto a los resultados de pruebas ICFES poco a poco la institución ha mejorado. En el año 2006 y 2007, se ubicó en el nivel Medio y recibió premio como una de las mejores instituciones del Distrito; en el año 2008 descendió a nivel BAJO, luego en los años 2012 y 2013 mejoró sustancialmente situándose en nivel Alto y en el 2014 se encuentra en el nivel B de acuerdo a los nuevos parámetros de clasificación y en el 2015 se mantuvo en el mismo nivel B, ubicándose a nivel distrital entre las diez mejores instituciones.

Ante todo lo anteriormente expresado, precisa advertir que la institución no cuenta con un sistema de calidad que enlace los procesos de las cuatro gestiones, ni mucho menos ubique la importancia de lo inclusivo como centro del servicio educativo prestado, además el proceso de mejoramiento educativo institucional direccionado por la guía 34 arroja grandes debilidades, al respecto es frecuente que la autoevaluación se realiza en la semana institucional de fin de año, en las condiciones menos adecuadas de tiempo y organización en la que no participan todos los miembros de la comunidad educativa, por ende no se constituye como base sólida para trazar un plan de mejoramiento objetivo acorde con el horizonte institucional en cuanto a la formulación de metas e indicadores, algunos aspectos que ofrecen debilidades son:



- Referente al plan estratégico, no se cuentan con unos objetivos estratégicos, ni planes operativos que respalden la apropiación del horizonte institucional en la comunidad educativa.
- La gestión directiva, ni la académica no hace el respectivo seguimiento a los proyectos, planes y autoevaluación, no se definen las responsabilidades frente a las acciones que se establecen en el PMI.
- En el gobierno escolar se visualiza debilidad en el funcionamiento de los estamentos, es decir, están conformados pero no tienen participación activa en los procesos, sobre todo porque no existen planes en los que cada uno ejerza su rol y funciones.
- Referente a la cultura organizacional, no se encuentran mecanismos de comunicación adecuados que permitan la dinamización y animación de las acciones individuales y colectivas, generando la desintegración de esfuerzos y el fortalecimiento y desarrollo de la institución.
- Debilidad en el clima escolar debido a que el comité de convivencia se encuentra establecido a manera documental pero no se hace efectivo su funcionamiento en cuanto al seguimiento y evaluación de los conflictos y casos que se presenten.
- En cuanto a las relaciones con el entorno, a pesar que se establecen convenios con otras entidades que realizan su intervención, no se observan los seguimientos y las respectivas retroalimentaciones que contribuyan al aprovechamiento de dichos convenios.
- En lo que respecta a la gestión académica hay una debilidad sentida en cuanto a la operacionalización del modelo pedagógico institucional, la cual es nula debido a que las actividades, proyectos, planes de área y de clases y el sistema de evaluación no manejan un esquema unificado formador que promueva el enfoque humanista social. Con respecto

al desempeño académico, reflejado éste en los resultados de las pruebas saber 3°, 5° y 9° la institución está ubicada en un nivel bajo en las áreas de castellano y matemáticas, este resultado es similar en nivel en el reporte ministerial sobre el Índice Sintético de calidad (ISC).

En este índice se evalúan cuatro componentes: **Progreso** (cuanto ha mejorado el estamento en las pruebas con respecto al año anterior), **Desempeño** (Como están los resultados de las pruebas con respecto al resto del país), **Eficiencia** (Cuantos estudiantes aprueban el año escolar) y **Ambiente escolar** (Como está el ambiente escolar en las aulas de clase).

En la actualidad y de acuerdo a la clasificación dada desde el ISC la institución se encuentra ubicada así:

**Tabla 2.** Clasificación Índice Sintético de Calidad

NIVEL	PROGRESO	DESEMPEÑO	EFICIENCIA	AMBIENTE ESCOLAR	ÍNDICE DE LA I.E CIUDAD DE TUNJA	PROMEDIO NACIONAL	PROMEDIO CARTAGENA
PRIMARIA	0,58	2,07	0,81	0,74	4,22n	5,07	4,86
SECUNDARIA	0,34	2,09	0,75	0,74	3,94	4,93	4,32
MEDIA	3,14	2,44	1,82	*	7,42	5,57	5,23

Fuente: Reporte de excelencia Día E

\* El componente de Ambiente Escolar en educación Media el índice Sintético no incluye.

Los resultados expuestos a nivel académico y demás consideraciones anteriores fundamentan el interés de los directivos de la Institución Educativa Ciudad de Tunja, en establecer medidas de acciones de mejoramiento en los procesos institucionales y optar por estrategias que propendan por la apropiación de aprendizajes contextualizados en los educandos, generar ambientes de aprendizajes inclusivos y enriquecedores que inviten al desarrollo de competencias y habilidades,

para esto una de las acciones que se gesta con este proyecto es la implantación de un sistema de gestión de calidad visionado como un conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactuarán para hacer cumplir la política y los objetivos de calidad propuestos, además de propender por un ambiente laboral acogedor para todo su personal, motivados por el trabajo en equipo en pro del mejoramiento continuo de la formación integral de sus educandos y de todos los procesos que hacen posible la labor educativa.

### **1.1. Pregunta de Investigación**

¿De qué manera la gestión Educativa de la I.E Ciudad de Tunja puede organizar los procesos académicos, administrativos y financieros siguiendo buenas prácticas internacionales de calidad alineadas con las normativas legales que permitan el seguimiento, control y mejoramiento continuo de la institución?

## 2. Justificación

Hoy día es preciso que toda empresa u organización esté a la vanguardia con las exigencias de este mercado cambiante y exigente, la calidad es un concepto que está inmerso en cualquier servicio o producto que se ofrezca, es por ello que cada una por su parte deberá introducir estrategias que optimicen su quehacer, determinando en primera instancia las necesidades y expectativas de sus clientes, luego la concreción de un ambiente laboral cálido en el que todos sus actores trabajen teniendo en cuenta una organización en sus procesos internos en pro de alcanzar las metas y/o políticas trazadas que le permitan conseguir esa calidad y lograr así ser reconocida en el contexto en el que se encuentre.

Desde esta perspectiva, este proyecto de asesoría plantea un aporte práctico en el quehacer de la Institución Educativa Ciudad de Tunja en cuanto al diseño de un sistema de gestión de calidad que articule de manera eficaz y eficiente las estrategias, los procesos y sus actividades, con el fin proporcionar las herramientas necesarias para operacionalizar las diferentes áreas de gestión, generando soluciones oportunas a las problemáticas presentadas e impartiendo un servicio educativo de calidad y por ende la satisfacción del cliente lo cual le permitirá hacerle frente a los diferentes retos y constantes cambios que la sociedad ofrece como a la vez posicionarse en un futuro como una institución competitiva en el sector y en la ciudad.

Desde el punto de vista teórico, sirve de aporte investigativo para quienes indaguen sobre cómo desarrollar el gerenciamiento de una institución oficial atendiendo a las normativas internacionales de la ISO 9000:2008 y las normativas legales ministeriales. Además, su desarrollo permitirá obtener una idea clara de cómo realizar cada uno de los procesos y

procedimientos que se llevan a cabo en su seno y de los beneficios y bondades de los sistemas de gestión existentes en el sector educativo.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo de grado se desarrolla bajo la modalidad de asesoría, que consiste en la elaboración de planes, programas, estrategias o proyectos para mejorar la gestión educativa de las instituciones, por lo tanto deja a la institución Educativa Ciudad de Tunja todos los pasos y/o procedimientos para desarrollar los procesos de cada gestión contenidos en el manual de calidad. Cabe resaltar, que a lo largo del avance del proyecto se explican cada una de las etapas que son necesarias para realizar el diseño y el plan de implantación de un sistema de gestión de calidad.

Por todas las razones anteriores el trabajo reviste gran importancia para las autoras en cuanto a la aplicación de los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación, a su vez la adquisición de nuevos conocimientos que les permita ejercer un rol administrativo en cualquier institución educativa u otra organización y dominio de los requerimientos que necesita para asesorar todo lo referente a un sistema de gestión de calidad.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar un sistema de gestión de calidad que dirija la gestión de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA, acorde con la normativa legal, su horizonte institucional, el contexto de la gestión educativa y el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 guía GTC 200 con el fin de organizar los procesos en cada una de las gestiones: Directiva, Académica, Administrativa y de la Comunidad.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico del sistema actual y de planeación estratégica de Institución Educativa Ciudad de Tunja.
- Diseñar un plan de acción de acuerdo a las prácticas y procesos que se llevan en la institución para adaptarlos a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 Guía GTC 200.
- Documentar el Sistema de Gestión de Calidad propuesto de acuerdo a la norma ISO 9001:2008.

## **4. Marcos de Referencia**

### **4.1. Marco Teórico**

Dada la titulación de la presente propuesta de asesoría es preciso realizar un derrotero que permita brindar un aporte teórico para quienes en un futuro deseen dar inicio al diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad, es por ello que se desglosará en primera instancia la evolución y conceptualización del término calidad, debido que no es una definición de carácter unívoco, a partir de ahí se concurre a la evolución de este término en el ámbito educativo, el proceso de gestión de calidad educativa, la normativa legal vigente a nivel país y por ultimo un desglose histórico de los sistemas de gestión existentes y su aplicabilidad en el campo educativo.

#### **4.1.1. Evolución del concepto de calidad**

Al realizar un rastreo histórico sobre el concepto de calidad las acepciones que se hallan son diversas de acuerdo al contexto histórico en que se encuentre, Miranda González, Chamorro Mena, y Rubio Lacoba (2007) manifiestan que para comprender mejor el concepto es preciso realizar un análisis por etapas así: (p.1).

1. Etapa: Desde las primeras civilizaciones antiguas, al trazar una línea de tiempo se ubican los Fenicios y Babilónicos quienes evaluaban en ese momento los objetos que disponían para satisfacer sus necesidades, si se encontraban defectos cortaban la mano de quienes lo fabricaban, así mismo en la cultura babilónica queda representado el concepto en el código Hammurabi que



consistía en evaluar la estructura de las casas fabricadas, si la casa se derrumba era condenada a muerte la persona que era dueña y el albañil que la construía.

Más tarde en la cultura Egipcia se promueve el concepto de *proceso de calidad* dada la costumbre que tenían entre ellos de que unos hacían el trabajo y otros supervisaban la labor verificando que se hiciera bien hecho. Autores como Bargueño Fariñas, Sebastian Perez y Novo Sanjurjo, 2008 señalan los primeros vestigios de la presencia implícita de criterios y técnicas de calidad, desde los inicios de la actividad técnica: la obtención y producción de objetos aptos para su uso, con las mejores características posibles y los mayores índices de fiabilidad y de utilización.

2 Etapa: Se produjo la fabricación artesanal, en la época medieval (siglos XVII y XVIII), aparecen los gremios artesanales quienes realizaban y vendían sus productos recibiendo ellos mismos las quejas de los consumidores lo que les permitió generar estándares de calidad. Cabe señalar aquí que “a través de los procesos de intercambio y comercialización, se generaban mecanismos destinados a dar garantía, confianza a las partes acerca del cumplimiento de los requerimientos” (Poveda y Cañón, 2009, p. 16).

3. Etapa: Corresponde a la primera revolución Industrial, llamada la revolución del carbón y del hierro, se da el continuo desarrollo fabril, de transportes y las comunicaciones, esto hace que se desplace el trabajo del hombre por el de la máquina, el artesano y su taller dan paso al operario y a pequeñas y grandes fábricas (Chiavenato, 2006.p. 31).

A finales del siglo XVIII (1860), se da la segunda revolución industrial o revolución del acero y la electricidad, se empieza a trabajar en serie, en grandes cantidades, surgen varias empresas con producción en serie, se gesta el concepto de *inspección de calidad* apoyado en los principios

de la Organización científica del trabajo de Taylor (1911), esto produjo una separación en el proceso de fabricación de los productos: ejecución y control, dándose un efecto negativo debido a que se pierde el sentido completo de calidad porque lo que importa es satisfacer grandes demandas y obtener beneficios.

4. Etapa: Proviene el periodo entreguerras, (aproximadamente desde 1920 a 1940), en el que se desarrollan nuevos métodos de inspección y de mejoras de la calidad, dando lugar a la introducción del denominado *control estadístico de la calidad*, cuya finalidad era identificar y eliminar las causas de los defectos, se implementaron graficas de control y estándares como tablas de muestreo, métodos que actualmente son usados.

5. Etapa: Corresponde al periodo de posguerras, en Japón se da una revolución por la calidad hacia los años 50, y se empieza a concebir ésta como la manera de hacer las cosas bien desde el principio, con el objetivo de minimizar costos, satisfacer al cliente y ser competitivos, los japoneses profundizan los estudios sobre *control estadístico de calidad* basándose en las postulaciones de Walter Shewhart, ingeniero, científico y filósofo (1891-1967), uno de los principales personajes de esta época, conocido como el fundador de la calidad total, el ciclo (PHVA), los gráficos de control y la metodología SPC (Control estadístico de procesos), los japoneses concluyen que la calidad produce de manera natural una mejora en la productividad.

En esta década y en las dos subsiguientes se produce el advenimiento de los gurús de la calidad como son: Edward Deming (1900 – 1993), imparte sus lecciones sobre control estadístico en 1950, instaura los procesos del ciclo (PHVA) Planear, Hacer, Validar y Actuar, los 14 principios Deming y el triángulo de la calidad, sostiene que el consumidor es la parte más

importante de la línea de producción. A partir de sus enseñanzas se instituye en Japón el premio a la calidad “Premio Deming”.

En 1954 Joseph M. Juran sostenía que la calidad debía ir más allá de la inspección del producto final, una de las aportaciones es la denominada *trilogía de la calidad*, en la que indica la relación que debe existir entre planificación, control y mejora de la calidad, impulsó el concepto de *aseguramiento de la calidad*.

En los años 60, Kaoru Ishikawa, ingeniero japonés discípulo de Deming y Juran, se preocupó porque se educara a todo el personal de la empresa desde el nivel más bajo hasta la alta dirección en métodos estadísticos y control de calidad.

Más tarde hacia los años 70, el profesor Armand V. Feigenbaum quien fuera el precursor del concepto de *control de calidad total (TQC)*, produjo una nueva forma de vida en las empresas japonesas. Concebía la calidad como una herramienta estratégica empresarial que requiere involucrar a toda la organización, planteaba tres pasos a seguir: Control de los nuevos diseños, control de compras y control del producto, dio origen al ciclo industrial y defendió la utilización de un sistema de gestión de calidad como ISO 9000.

Philip B. Crosby (1926 – 2001) propuso un programa de 14 pasos que lo denominó “Cero Errores”, mediante la motivación de los trabajadores y la importancia de las relaciones humanas en el trabajo.

6. Etapa: Hacia los años 80 se da la revolución de la calidad en occidente, mientras que en Japón se aplican modelos organizativos tales como los ‘círculos de calidad’; el entrenamiento masivo de los trabajadores y la participación de éstos, convierte esta nación en la década de los ochenta en una potencia a nivel mundial y sus productos pasan a ser pioneros en calidad y

avances tecnológicos en los mercados internacionales; ocurriendo lo que se conoce como el milagro japonés. Gento Palacio (2002) afirma: se trabaja en una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo este éxito se basó en distintos factores de la cultura japonesa: el cumplimiento formal de hacer las cosas bien (profesionalismo), valoración del trabajo, colaboración entre los patronos y trabajadores, educación centrada en el desarrollo de competencias, cohesión e identidad (orgullo de ser). (p.30)

Lo anterior lleva a concluir que la calidad no es algo que se impone, sino que se construye a partir de las condiciones culturales, sociales y laborales de las personas en la organización. (Arismendi, Pereira, y otros, 2009, p, 28).

7. Etapa: La calidad en la actualidad (1990) se basa en la *calidad total*, la satisfacción al cliente, se adoptan modelos de excelencia basados en principios de calidad total. Hay que ofrecer más y mejor, y a menor coste para atraer al cliente, aparece el nuevo requerimiento del consumidor que es la relación calidad-precio (Cantú Delgado, 2006, p. 8).

Para finales del siglo XX y principios del siglo XXI se crean nuevas tendencias donde la competitividad depende de la capacidad en innovación y tecnología para responder a los cambios.



**Figura 1. Evolución del concepto de calidad**

Fuente: Las autoras

De acuerdo con las consideraciones anteriores, se concluye al respecto de la evolución del término de calidad que en sus inicios hace referencia a un producto terminado, su enfoque se dirigía a la pretensión de defectos en el producto, no se tiene en cuenta al cliente, luego en la fase de desarrollo industrial, el enfoque se dirige netamente a la producción, fabricar masivamente productos a bajos precios. Posteriormente se les da participación a los trabajadores en cuanto a entrenamiento constante se desarrolla un enfoque centrado en el producto igualmente aunque se hace la acomodación a un esquema de calidad definida y permanente que requiere involucrar a todos los miembros de la organización.

A partir de 1970, la satisfacción del cliente es lo primordial para evaluar la calidad, el enfoque es hacia el mercadeo, en donde los productos o servicios son ampliamente adquiridos,

por último se da la visión de Calidad absoluta o calidad total en la que prevalecerán las organizaciones o instituciones que promuevan los procesos de mejora continua que estén preocupadas por una reactualización científica y por el constante desarrollo del recurso humano. Es oportuno destacar que se incrementa el interés por el establecimiento de organizaciones dedicadas a la promoción de sistemas de control de calidad, algunos destacados son:

- El de Edward V. Deming (1951 y 1984)
- El Premio Nacional de Calidad “Malcolm Baldrige” en 1987, en EE.UU.
- En Europa en 1988 catorce empresas constituyen la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (European Foundation for Quality Management: EFQM).
- Red Universitaria de la Evaluación de la Calidad, patrocinado por el Programa ALFA de la Unión Europea.

#### **4.1.2. Definiciones del concepto de calidad**

El concepto de calidad resulta ser ambiguo, subjetivo y multidimensional en su definición dado que esta varía de acuerdo al contexto en que se encuentre. Etimológicamente calidad viene del latín "quálitás, - atis", que es una derivación del latín "qualis", que indicaba cualidad (Gento Palacio, 2002, p.11)

En la literatura encontrada se percibe el término en diferentes acepciones:

Calidad desde el punto de vista genérico: Definida como cualidad es una palabra neutra, que no implica juicios de valor y a la que debe añadirse un calificativo y en segundo lugar como

superioridad o excelencia, como grado que expresa la bondad de una cosa, satisfacción de necesidades, logro de la excelencia, eficiencia, etc.

Desde el punto de vista empresarial: La calidad ha sido definida de diferentes modos por los precursores de ésta, así: (Gento Palacio, 2002, p.12)

Juran, J. M. (1998), considera la calidad como el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes, además calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente.

Deming, W. E. (1981), establece que es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamientos hacia la mejora continua”.

Crosby, P. B. (1979), la calidad como “la acomodación a las exigencias de los clientes”, puntualiza que la calidad es entregar a los clientes y a los compañeros de trabajos productos y servicios sin defectos y hacerlos a tiempo.

Tenner, A.R. y Detoro, I.J. (1992) define: Calidad es aquella estrategia que ofrece bienes y servicios que satisfagan completamente a los clientes externos e internos, atendiendo a sus expectativas explícitas.

Según la norma ISO 9000:2008 Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos ISO.

En conclusión la calidad es un concepto subjetivo y se entiende como el conjunto de las condiciones o disposiciones que cumple un producto o servicio para suplir las necesidades y expectativas del cliente.

### 4.1.3. Calidad Educativa

El concepto de calidad en la educación empieza desde el análisis de las civilizaciones antiguas, en los griegos y romanos se daba el proceso educativo a través de la oratoria, el dominio de los saberes y esto se evidenciaba cuando se respondía a los requerimientos que la sociedad imponía, en esta época se preparaba al ciudadano para la política. En Medio Oriente se basaba en la divulgación de los preceptos morales y de la conducta social, los consejos de sabiduría práctica se dirigían al hombre político, la oratoria era igualmente vital para la formación del hombre con calidad.

Actualmente el concepto de calidad se ha otorgado a un dispositivo de medición que desarrolla prácticas de evaluación cada vez más instrumentales; es preciso señalar que el problema de la calidad de educación reviste de varios matices y ponen de manifiesto la polisemia del término, ante todo se busca una escuela diferente más no una escuela mejor que otra. Las bases de una educación de calidad están dadas en las aspiraciones, las funciones y resultados que la sociedad en su conjunto y los distintos grupos que la conforman esperan de la educación. Se perfila a nivel de instituciones educativas un concepto global o total de calidad en el que no solo es referido a la calidad de educación que imparte solamente sino a la calidad en el servicio y al trato humano hacia sus actores internos y externos.

Según Skinner (2008), citado por Orozco Cruz, Olaya Toro, y Villate Duarte, 2009 plantea que debe haber consonancia entre la institucionalidad educadora con los requerimientos actuales de la sociedad, la cultura, estos deben estar en sintonía con las expectativas de los niños y jóvenes con respecto a la educación, es por ello que no debe ser asumida solo como el cumplimiento de



estándares mínimos y la eficiencia del sistema educativo, es un asunto de connotación ética que va más allá y que va a depender en primer lugar de las relaciones entre los actores que la conforman (comunidad educativa), en segundo lugar de la capacidad de cada uno de estos actores en relacionarse con el conocimiento, las comunidades, la formación pedagógica y las competencias para generar procesos de apropiación y construcción de conocimiento en el aula aplicables a escenarios de la vida social. (p. 172).

Al realizar la revisión documental acerca de este término, se encontró que es muy ambiguo en cuanto a que se define según la situación, los requerimientos, el contexto y el enfoque desde el cual se mire, ya sea en el ámbito político, económico, social o lingüístico. Aguerrondo, (2014) afirma que a pesar de que el concepto de calidad proviene del área administrativa, en educación hay otros factores que caracterizan y le dan utilidad al término en este campo: (p. 4).

1. Es complejo y totalizante; dado lo multidimensional de las áreas en que puede ser aplicado.
2. Es social e históricamente determinado; debido a que se lee de acuerdo a unos patrones sociales, contextuales, históricos y culturales determinados.
3. Se constituye en imagen objetivo de la transformación educativa; dada que la calidad educativa se ajusta con las demandas de la sociedad y cambia con el espacio y el tiempo.
4. Se constituye en patrón de control de la eficiencia del servicio; porque orienta en la toma de decisiones y el reajuste de los procesos.

Otros autores como Pérez Gómez (2004) afirman que el giro del concepto de calidad hacia el entorno educativo lo impulsaron el Neoliberalismo, la globalización y las tendencias Post- modernas. De esta manera, destacan la interrelación que debe existir entre las políticas

educativas, los requerimientos sociales y contextuales y las entidades que se encargan de administrar la educación para lograr la calidad, enfatizando la conexión entre estos y la congruencia entre los fines y la pertinencia de los resultados como decisivos para su definición. Ratificando de esta manera lo expuesto en algunas investigaciones: "Una educación de calidad es aquella que desempeña, en forma satisfactoria, las complejas funciones que la sociedad ha asignado al sistema escolar. Estas funciones son de naturaleza académica, ocupacional, distributiva, política y cultural" (p. 4), (CEE, 1994, p. 5).

Una educación básica de calidad está orientada hacia la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje; el establecimiento de las bases necesarias para "aprender a aprender", para la educación permanente; la formación de actitudes y hábitos necesarios para garantizar niveles satisfactorios de calidad en la vida humana; para participar con conocimiento de causa en las decisiones de la vida cívica, social, cultural y política, y para promover el desarrollo y la renovación de los valores de la cultura humana, en sus dimensiones local, regional, nacional y universal (Alvarez Garcia, Topete Barrera, Abundes Pérez, 2011).

De acuerdo a esta conceptualización, se definen los componentes primordiales de la calidad: la organización que ofrece un producto o servicio y un cliente con necesidades o expectativas que satisfacer. En el caso de las instituciones educativas ofrecen el servicio educativo a unos clientes: estudiantes, padres de familia y comunidad en general. Es valedero resaltar, que la calidad no solo se concibe como la prestación eficiente y eficaz del servicio, sino la intervención que tenga la institución en solventar las acciones futuras.

De esta forma, hablar de Calidad en un ente es mirar la filosofía, la cultura de vida o el estilo de gerencia que muestre una satisfacción de las necesidades del cliente, de manera tal que se

mantenga en equilibrio la empresa y esté acorde a los requerimientos legales y ambientales, colaborando así con el desarrollo contextual.

#### **4.1.4. Gestión Educativa**

El concepto de Gestión es llevado al campo educativo, donde destaca la importancia de la consecución de la calidad sin minimizar el valor de los procesos académicos, ni rayar en el estigma de la “escuela como empresa” que proponen algunos al referirse al término de Gestión educativa. Argumentan de esta manera, que la calidad puede construirse, mejorarse y trascender el espacio de la escuela y conceptualizan la calidad como un proceso, donde si bien preocupan los resultados, lo importante es su relación con los sistemas que los produjeron. La gestión educativa se define como estrategias integradoras de toda la compleja trama de referentes que se presentan en la organización educativa. (Ezpeleta, 1993, p.1).

Los procesos de gestión en el ámbito educativo iniciaron a partir de la década de los 70 evidenciándose en dos marcadas tendencias; la primera es el movimiento de las escuelas efectivas nacidas de los países anglosajones que incorpora en su tesis la gestión y los conceptos de calidad y la segunda es la Administración Educativa originada inicialmente en Inglaterra como Dirección Educativa y retomada en Estados Unidos y Australia como Administración Educativa. Estas corrientes tuvieron su eco en América Latina y en Colombia durante los años 80 y 90 producto de la internacionalización y apertura de los mercados permeando los sistemas políticos, económicos y por ende el educativo, que en aras de estar a la altura de los cambios de las organizaciones en el mundo globalizado tuvieron que definir su rol en la dirección ante el reto educativo. (Alvarez Garcia, et. Al. 2011).

Ante ello, surgió uno de los componentes de la Gestión Educativa que aterriza los planteamientos de su reforma en la transformación de las instituciones, delineando las áreas directiva, académica-pedagógica, administrativa-financiera, comunitaria y de convivencia; al igual que en sus procesos de trabajo y en sus actividades. De esta manera, la Gestión Educativa se convierte en la herramienta piloto de las instituciones con la cual se pretende unificar los conceptos de planeación y administración con miras a desarrollar modelos participativos en los que se potencie en los directivos un liderazgo eficiente y en la institución una cultura de calidad (Correa de Urrea , Álvarez Atehortúa y Correa Valderrama).

En este sentido, se visiona la Gestión educativa como un todo dentro de la organización, donde convergen la planeación, mantenimiento de recursos, proyectos y algo muy importante: la interrelación de personas. Desde esta perspectiva se destaca el aporte de Casassus (2000) citado por (Correa de Urrea, et.al, s.f.) quien afirma que la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, y los objetivos superiores de la organización considerada” (p.8).

De acuerdo a lo expresado anteriormente, la gestión educativa trae consigo cuatro variables determinadas: Procesos definidos y documentados, tener grupos de interés con sus necesidades y expectativas, un ambiente adecuado y el recurso idóneo. Referente a esto, una definición oportuna es: conjunto de elementos que hacen que el servicio educativo que se presta sea una respuesta eficaz y reúna las características y cualidades de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **4.1.5. Modelos de Sistemas de Gestión de Calidad**

La globalización conduce a que la calidad sea acogida como una herramienta para la toma de decisiones de obligatorio manejo de cualquier organización que pretenda sostenerse en el tiempo, es por ello, que de manera individualizada deben desarrollar de una u otra forma un sistema que les permita gestionar sus procesos de manera adecuada, de lo anterior se puede concluir que los sistemas de gestión son tan antiguos como ellas mismas. El auge de estos empieza a finales del siglo pasado con la norma ISO 9000:2008, la cual se ha convertido en un referente universal ya que es un sistema estructurado y simple. A partir de este éxito surgieron otros sistemas, entre los que se mencionan: La gestión ambiental, de seguridad, salud ocupacional, manejo financiero, manejo de riesgos, etc.

Con respecto a lo anterior, en Colombia se expidió la ley 872 de 2003 que obliga a que las empresas del estado de la Rama Ejecutiva a implementar la Norma Técnica Colombiana de Gestión Pública NTC GP 1000, siendo ICONTEC el organismo acreditado para certificarla, además existen otra serie de requisitos para las entidades públicas y es el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

A nivel del Ministerio de Educación Nacional (MEN), los modelos y normas avaladas para las instituciones educativas públicas de acuerdo con el proyecto “Asistencia técnica para la certificación de calidad de establecimientos educativos oficiales de preescolar, básica y media” formulado en el año 2009, son: La norma Internacional ISO 9001:2008, la Norma Nacional GP1000:2004 (ahora en versión 2009), o el Modelo Europeo de Excelencia EFQM. Cabe aclarar que el MEN no ha validado por medio de acto legislativo ninguna norma o sistema en el sector público como tal, pero si exige la articulación entre el MECI y el sistema adoptado por la institución.

Con respecto a las instituciones de carácter privado, el MEN ha expedido algunas resoluciones que fijan criterios acerca de los sistemas de gestión y la categorización de dichas instituciones, tal es el caso de la resolución 4434 de Agosto 8 de 2006. Además de esto avala los siguientes sistemas:

- Norma ISO 9001:2008, ampliada para el sector educativo en la Guía Técnica Colombiana GTC 200.
- Modelo EFQM, de la European Foundation for Quality Management, reconocido por *Resolución 2900 del 29 de mayo de 2007*. Dicha resolución se modificó mediante **Resolución 6546 del de julio de 2010**, para ajustar los niveles a los que actualmente aplica la organización EFQM en Bruselas, y para reconocer a la **Fundación Colombia Excelente** como administrador del modelo, adicionalmente a Santillana. Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.
- Modelo NEASC-CIS: New England Association of Schools and Colleges – Council of International Schools, reconocido por Resolución 2655 de 12 de mayo de 2008.
- Modelo AdvancED: Comunidad educativa conformada por la fusión entre North Central Association Commission on Accreditation and School Improvement (NCA CASI), Southern Association Colleges and Schools - Council on Accreditation and School Improvement (SACS CASI) y National Study of School Evaluation, reconocido por Resolución 2235 de 24 de Abril de 2009.
- Modelo Fé y Alegría, reconocido por la **Resolución 6545 del 28 de julio de 2010** modificada por la **Resolución 18390 de 2013** (proceso administrado por la **Organización Fé y Alegría**). Este modelo otorga certificación a los establecimientos

que adelantan exitosamente el proceso, pero incluye adicionalmente pruebas de calidad académica a los estudiantes.

- **Sistema Integrado de Calidad-PCI**, reconocido por la Resolución 6232 del 7 de junio de 2012 (modelo de la **Fundación Horrêum**, administrado en Colombia por la firma **Qualificar**). Este modelo otorga certificación a los establecimientos que adelantan exitosamente el proceso.

A continuación se detalla algunos sistemas de gestión utilizados a nivel mundial:

#### ***4.1.5.1. Modelo Deming (1951 Y 1984).***

El modelo propuesto por Edward V. Deming, fue difundido desde Japón hacia el mundo occidental, es centrado en análisis eminentemente cuantitativos y en un liderazgo de gestión compartido. Lleva al concepto de calidad total entendido como un método de Gestión cuyo objetivo es la mejora de los productos, de la organización y la satisfacción del cliente, reconociendo que la calidad no puede concentrarse en un resultado final, sino en todo un proceso que conlleva todas las actividades de la empresa y la responsabilidad de todo el personal.

Consecuente con ello, este modelo basado en enfoque por procesos y en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y actuar), sustenta nueve de sus diez puntos en el mejoramiento y uno solo a la estimación de resultados. “El principio organizativo básico de este modelo es que la configuración de un sistema se fundamenta en la previsión, seguida de la revisión y de la extensión de lo que se ha observado: debe ofrecer no la certeza del fallo, sino la posibilidad de

fallar para aprender de los errores con el fin de mejorar continuamente” (Gento Palacio, 2002, p. 44).

#### ***4.1.5.2. Modelo Malcolm Baldrige (1987).***

Es el sistema utilizado en Estados Unidos para reconocer a las instituciones de mayor calidad que promovió la gestión de la calidad total y que tiene como elementos básicos: el liderazgo de gestión; el aprovechamiento adecuado de los sistemas de información; la planeación y la gestión estratégicas aplicadas a los procesos de dirección, formación y desarrollo del personal; la garantía de calidad de sus productos y servicios y la satisfacción plena del cliente (Alvarez Garcia, et-al, 2011).

El modelo es descriptivo, no prescriptivo; es decir, los criterios ofrecen la posibilidad de generar los estándares que la institución determine como metas que deben alcanzarse. Según Porras Aguirre, 2013 el enfoque de este modelo se orienta hacia los valores de la cultura organizacional de la institución y de sus procesos. Además sostiene, que el conocimiento organizativo se constituye en pieza clave para las estrategias, los procesos y la alineación de los recursos.

Así mismo, Gento 1998, destaca que la valoración de la calidad según este modelo se realiza en torno a cuatro elementos principales que se concretan en siete categorías, a cada una de las cuales se otorga una valoración. Las categorías contempladas son: Liderazgo, Planeación estratégica, Enfoque a los estudiantes y a los grupos importantes, Análisis e información, Administración de los procesos educativos y de apoyo, Resultados del desempeño institucional, Satisfacción del cliente. (p. 35).



#### ***4.1.5.3. Modelo de Excelencia Europeo EFQM (1988).***

Creado por Tito Conti, este modelo guarda relación con el sistema educativo colombiano en relación con la guía 34 que proporciona los elementos de la autoevaluación institucional. Promueve la conciencia de la calidad e implica a todas las personas en el mejoramiento de los procesos. Es aplicable a todos los sectores con o sin ánimo de lucro. A nivel país está avalado por la Fundación Colombia Excelente siendo la única representante, es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo fines de interés son: el científico, tecnológico, educativo, cultural y a su vez el mejoramiento continuo de instituciones públicas y privadas siguiendo estándares nacionales e internacionales.

Las características de este modelo son: es humanizaste, es decir basado en el recurso humano como componente principal para el logro de la excelencia en todos sus componentes organizacionales, es holístico e integral.

El sistema de gestión de la excelencia se fundamenta en cinco criterios:

- Conceptos fundamentales de la excelencia
- Estructura del modelo EFQM: Se establecen las relaciones causales entre los que se debe hacer y lo que se alcanza.
- La matriz REDER: se basa en un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de la organización. Resultados requeridos, Enfoques (planificar y desarrollar), Enfoque y Despliegue y evaluar, revisar y perfeccionar.
- La autoevaluación, en este proceso se manejan 9 criterios, 32 sub criterios y las preguntas de reflexión.

- Reconocimiento a la excelencia, se establecen cinco niveles cada uno tiene una duración de dos años, estos son:

1. Acceso: Es la primera etapa se autoevalúan 5 a 6 áreas a través de una ruta de calidad.
2. Comprometido con la excelencia: Puede ser llamada una etapa de desarrollo, en esta fase se escogen 10 áreas de mejora.
3. Reconocido por la excelencia (R4E) o tres estrellas
4. Reconocido por la excelencia (R4E9) o cuatro estrellas
5. Reconocido por la excelencia (R4E) o cinco estrellas

En la ciudad de Cartagena, son varias las instituciones de carácter privado que se encuentran certificadas por este modelo, ejemplos son: el colegio Biffi hasta la fecha ha obtenido la certificación tres estrellas, otros colegios como Gimnasio Aspen, Colegio Sagrado corazón de Jesús, Almirante Colon, Gimnasio Cartagena de Indias, Altair, etc. se hallan activos y certificados en nivel dos.

#### ***4.1.5.4. Modelo de Calidad Gento.***

También llamado “Modelo de Calidad Total para Instituciones Educativas”, es un modelo que pretende ofrecer una visión objetiva, integral y ponderada de lo que debe ser la institución para ser considerada de calidad, es de carácter global, holístico y sistémico, por lo tanto deben considerarse todos los componentes que intervienen en el proceso educativo. Para su desarrollo se empleó un doble enfoque deductivo – inductivo, en el sentido de realizar un análisis inicial desde el ámbito empresarial y educativo y luego establecer conclusiones.

La estructura del modelo Gento se basa en dos elementos: Indicadores y predictores. Los indicadores también llamados identificadores permiten identificar la evidencia de la calidad, los predictores permiten inferir la posibilidad de tal calidad son propios de la institución conforman el punto de partida llamado también Input Estático, a continuación se explican los componentes de cada elemento:

Entre los indicadores tenemos:

- El producto educativo: Constituye la educación integral basada en valores desde diferentes ámbitos: físico, intelectual, moral, estético, artístico, sociales, utilitarios y religiosos.
- Satisfacción del cliente: Es la atención a sus necesidades y expectativas se basa en la jerarquía de necesidades de Maslow: básicas, de seguridad social, seguridad emocional, pertinencia a la institución.
- Satisfacción del personal del centro: Para que una institución sea de calidad todo el personal debe llegar a los máximos niveles de satisfacción, el ambiente de trabajo debe ser cómodo y agradable para la realización del trabajo, por lo tanto se deben tener en cuenta: las condiciones materiales, de seguridad básica, estudio del funcionamiento institucional, resultados alcanzados, prestigio profesional.
- El efecto de Impacto: Se refiere al impacto que generan en la sociedad los egresados de la institución desde diferentes ámbitos educativo, laboral, social y familiar.

Los predictores son:

- Disponibilidad de medios materiales y personales.

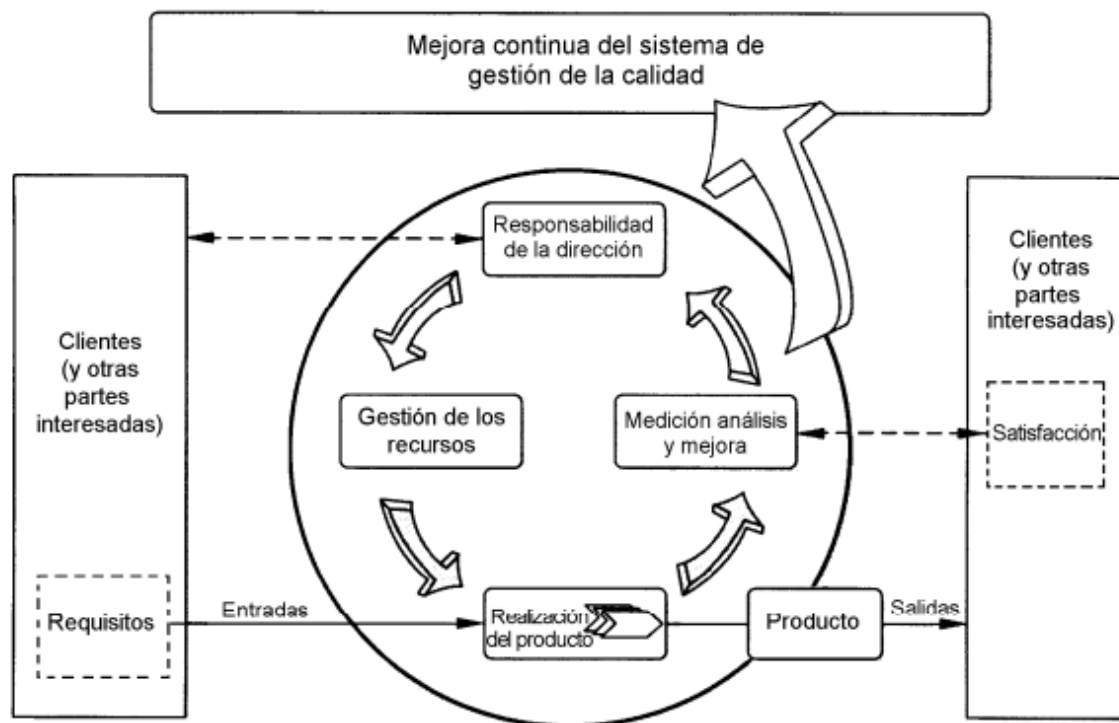
- Diseño de estrategia u organización de la planificación: Es la concepción básica de organización o el direccionamiento estratégico.
- Gestión de recursos: Corresponde a la óptima utilización de los recursos humanos y materiales.
- Metodología Educativa: Es la forma como se van a realizar los procesos (funciones y tareas) en la institución.

#### ***4.1.5.5. Sistema de Normalización ISO.***

A finales de la década de los 90 surgieron los “modelos de gestión normalizados” basados en el ciclo Deming, producidos por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Estos sistemas que inicialmente miraban el enfoque empresarial desde el área manufactura han dado un giro sustancial hacia actuales sistemas gerenciales no solo desde el área de servicios sino que llevan su enfoque hasta las necesidades del cliente y la responsabilidad de la dirección.

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican qué elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización. Son generadas por la International Organization for Standardization, cuya sigla es ISO. Se crearon 1987 con la finalidad de elaborar lineamientos que sustentaran los sistemas de planeación y producción de las empresas e inicialmente estaban concentradas en estandarizar productos, procesos o materiales. Más tarde, fueron avanzando hacia la armonización internacional de las normas de calidad, generando estándares basados en requisitos internacionales que sirvieran de guía a todo tipo de organización.

Las normas ISO, presentan diversas acepciones según las necesidades de los clientes y del contexto. De esta manera, la segunda versión ISO 9000, introdujo algunos cambios definiendo los requisitos, luego en 1994 salieron dos versiones que ampliaban las directrices para la selección y utilización de la gestión de la calidad y reglas generales para la garantía y la calidad total. Más tarde, se fundamenta el diseño de sistema de gestión con el vocabulario en la norma ISO 9000-2000, seguidamente se expuso el sistema de Gestión que establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad y puede utilizarse para su aplicación interna, certificación o fines contractuales: norma ISO 9001:2000, tiempo después se emitió la norma ISO 9004 - 2000 sobre el sistema de Gestión de la calidad y directrices para la mejora del desempeño, la cual proporciona orientación que van más allá de los requisitos de la ISO 9001:2000, persiguiendo la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad (ver figura N° 2) y posteriormente se realizó una adaptación de la ISO 9001 en su versión del 2008 en cuanto a la adición o sustracción de algunos textos.



*Figura 2. Proceso de mejora continua ISO 9001*

Fuente: ISO 9000- 2005

De esta forma, La norma ISO 9001:2008 expone su accionar con un enfoque basado en procesos; definiendo este en un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida (ISO 9000-2005).

Uno de los cambios sustanciales de la ISO es la aplicación total de los principios de orientación al cliente, de la mejora continua de los resultados a partir de la evaluación de la gestión. El modelo ISO basa su accionar en los siguientes principios:

a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) Participación del personal: El personal en todos los niveles es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

#### ***4.1.5.6. Diferencia entre la norma ISO 9000 y otros modelos.***

Es menester para cada institución analizar el alcance de cada uno de los modelos conocidos, lo cual le permitirá elegir cual implementar. Existen unas diferencias sustanciales entre estos que posibilitan dar sustento y adecuar el sistema de gestión a las necesidades institucionales. La diferencia entre Norma ISO 9000 y modelo de excelencia (Deming, Baldrige, EFQM, otros) radica en su campo de aplicación y en sus principios. La familia de las normas ISO 9000 es prescriptiva, proporciona requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y orientación para la mejora del desempeño; la evaluación de los sistemas de la calidad determina el cumplimiento de dichos requisitos. Por otra parte, los modelos de excelencia contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma proporcionando la base para que una organización pueda comparar su desempeño con el de otras organizaciones.

#### **4.1.6. Calidad Educativa en Colombia**

El sistema educativo de Colombia encuadra las políticas educativas de los años subsiguientes bajo preceptos del concepto de Gestión. Es así, que hacia el año 2002 en el marco de la Revolución Educativa se plantearon tres enfoques a desarrollar: Cobertura, Calidad y Eficiencia. En cuanto al enfoque de calidad, se propusieron algunas pautas referentes a planes de



mejoramiento institucional y al fortalecimiento de la gestión en las instituciones educativas. El desafío de la política de calidad consiste en involucrar a las instituciones educativas, a los maestros, y a la sociedad en general, en la definición de un sistema integral de estándares, de resultados de las evaluaciones, y de formulación sistemática de planes de mejoramiento educativo. (Ministerio de educación Nacional, 2003).

Más tarde, en la implementación del plan decenal de educación 2006-2016 se propusieron escenarios que permitieran expandir el desarrollo de la gestión educativa. Una de las acciones fundamentales del Ministerio de Educación Nacional fue poner más empeño al fortalecimiento de la gestión de las secretarías de educación del país, a través del acompañamiento en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de apoyo al mejoramiento de la calidad.

El sistema educativo colombiano amplía su apreciación de calidad y la gestión educativa en los objetivos trazados desde el Plan Decenal de Educación en sus componentes: liderazgo, gestión, transparencia y rendición de cuentas: los objetivos trazados que permiten tener una visión clara acerca de estos son:

- Garantizar el desarrollo de un programa nacional de formación y capacitación pertinente y significativa en gestión educativa en todos los estamentos, para el ejercicio de la autonomía y de la participación democrática.
- Desarrollar procesos para el fortalecimiento de la articulación intersectorial, aseguramiento de la calidad y consolidación de la gestión educativa.

- Promover procesos de certificación de calidad mediante la aplicación, en todas las instituciones educativas, de una guía técnica en las diferentes áreas de gestión del servicio educativo: directiva, académica, administrativa, financiera y de comunidad, con el ánimo de mejorar la prestación del servicio educativo.
- Fortalecer la gestión y el liderazgo del sistema educativo para la articulación entre los diferentes niveles de la educación.
- Garantizar el fortalecimiento de la gestión para la efectividad y la transparencia del sistema educativo nacional, territorial e institucional.
- Implementar mecanismos institucionales adecuados de inducción, selección, formación y evaluación del desempeño de los responsables de la educación.
- Desarrollar la cultura de investigación evaluativa, como forma de conocer, realizar y controlar la gestión del sector y de las instituciones educativas, con sentido de pertinencia y de inclusión para los diferentes sectores sociales.

Lo que se pretende con lo anterior, es generar una cultura de calidad en torno a las actividades de las instituciones educativas de Colombia, Debido a que hoy día los requisitos de mercado laboral y de los sujetos demandan de las organizaciones una mayor celeridad y calidad en sus productos y demandas, las urgencias y costos requieren de los entes un control y organización de sus procesos considerando la calidad como un valor dentro de la cadena de servicios.

#### **4.1.7. Marco Legal de la Educación**

Uno de los aspectos a destacar en cuanto a la definición funcional de las organizaciones es el legal. Existen siete normas fundamentales que permiten tener una idea global del funcionamiento del sistema educativo Colombiano. Estas normas abarcan criterios pedagógicos y de estructuración del servicio en los diferentes niveles, aspectos relativos a la financiación del servicio y al régimen laboral, de seguridad social de los docentes y de administración de los entes educativos.

La primera es la Ley 115 de 1994, que establece la organización del servicio educativo y las pautas pedagógicas que debe cumplir este servicio.

La segunda es la Ley 715 de 2001, la cual establece las competencias de la nación y de las entidades territoriales en la administración de servicio educativo, así como el modo de financiamiento de este servicio público por parte del Estado.

En tercer lugar se encuentra el Decreto Ley 2277 de 1979 que establece el escalafón docente y las condiciones de ingreso y permanencia de los docentes al servicio público educativo que se vincularon con anterioridad al año 2002.

El cuarto es el Decreto Ley 1278 de 2002 que estableció un nuevo escalafón docente y las condiciones de ingreso y permanencia de los docentes y directivos docentes que sean nombrados en propiedad en un cargo público a partir del año 2002.

La quinta es la Ley 91 de 1989 que establece el Sistema de Salud y Pensiones de los docentes y directivos docentes y crea el Fondo Nacional de Pensiones del Magisterio, aplicable a los

docentes y directivos docentes del servicio público educativo en los niveles de preescolar, básica y media.

En sexto lugar, en lo que atañe a la Educación Superior, se encuentra la norma marco de este nivel educativo que es la Ley 30 de 1993.

Por último, y siguiendo en las normas que reglamentan la educación media el DECRETO 1290, Por el cual se reglamenta la evaluación del aprendizaje y promoción de los estudiantes de los niveles de educación básica y media.

Al respecto, conviene afirmar que estas no son las únicas normativas por las cuales se debe regir una institución educativa y que cada periodo de tiempo el ministerio de educación nacional emana tantas otras que es preciso actualizar las entradas en cada una de las instancias institucionales. A su vez, el gobierno nacional ha emanado otras normas que llaman a las instituciones a la implantación de sistemas para su gestión. En Colombia, en el año 2013 el gobierno expidió la ley 872 de 2003 que obliga a las entidades públicas a la creación del sistema de gestión de la calidad conocido como NTC GP 1000, que en su artículo primero expresa:

Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y

beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente. (Art. 1º ley 872 de 2003).

## 4.2. Marco Conceptual

Para la comprensión del siguiente estudio se precisa la definición de los siguientes conceptos que ayuden a comprender el objeto del diseño de un sistema de Gestión en una institución educativa. Para ello es necesario el soporte de la norma ISO 9000 que precisa Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario, en ella se definen términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los Sistemas de Gestión de la Calidad.

**Diagnóstico Estratégico:** Se define como el proceso necesario y preliminar a la planeación estratégica de una organización, consiste en desarrollar un análisis interno y externo con el fin de conocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que le ofrece el micro y macro entorno e intervenirlas oportunamente.

**Estrategia:** Conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma para medir avances, detectar desviaciones y realizar las correcciones (Hanel del Valle 1997).

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

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

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. (ISO 9000:2005)

**ISO 9001:** Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para certificación o para fines contractuales.

**Planeación Estratégica:** Ver página 71

**Política de Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona el marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

**Proceso:** Se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Sistema de Gestión de la Calidad:** La ISO 9001:2000 visualiza al SGC en su conjunto como un proceso, concibiendo el término como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados (ISO 9000:2004)

Es decir, las Normas ISO 9000 no definen como debe ser el Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir. Si bien es cierto un sistema de Gestión puede ayudar a alcanzar las metas que se establece en una organización, éste y la certificación deben considerarse como fin último, sino considerarse como un medio para que la dirección asuma una orientación sistemática de la empresa. Dentro de estos requisitos existen múltiples posibilidades que permite a cada organización definir su propio sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con sus características y contexto particular.

## 5. Antecedentes

Referente al tema sobre sistemas de gestión de calidad aplicado al sector educativo específicamente, la literatura que se halla es amplia en cuanto a textos especializados y proyectos de investigación para optar la titulación en el nivel de pregrado en las facultades de ingeniería industrial y titulaciones de especialización en educación. A nivel de maestría y doctorados es analizado bajo diferentes ópticas, es decir se estudia de modo general aplicado a todas las gestiones y/o a una sola más específicamente (estudio de casos), es poca la literatura encontrada. A nivel internacional se encuentra estudios de la temática dirigidos a nivel universitario e instituciones educativas, por ejemplo:

“Gestión de la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje”. Autor J. Eva Vallejo García, Directores de la Tesis: Cristina Quintana García, Universidad de Málaga (España) en 2010. Es un estudio aplicado a la universidad en mención, se desarrolla en cuatro capítulos: inicialmente se hace el desglose de los sistemas de gestión existentes estudiando su evolución desde los primarios hasta los más avanzados para la calidad total, en el segundo capítulo se analiza como es el funcionamiento en la institución objeto de estudio en todas sus dependencias y como se debe preparar para un proceso de autoevaluación siguiendo el modelo de EFQM. El tercer capítulo es referido al análisis del programa AUDIT (Programa de reconocimiento de sistemas de garantía interna de calidad de la formación universitaria) de la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la calidad y Acreditación) proporciona un conjunto de herramientas destinadas a facilitar a los centros universitarios un instrumento que les permita abordar el diseño y futuro despliegue de los Sistemas de Garantía de Calidad. Por ultimo en el cuarto capítulo se explica el Diseño e implantación del Sistema de Garantía de la Calidad en los Centros de la



Universidad de Málaga. Se analiza el proceso de diseño e implantación del Sistema de Garantía de la calidad en los dieciocho centros oficiales y los tres centros adscritos de la Universidad de Málaga. El estudio fue abordado como base teórica de investigación acerca de la temática referida a los sistemas de calidad.

“Actitudes del profesorado ante la implantación de sistemas de gestión de calidad en colegios concertados de Madrid”, autor Francisco Javier Pinel Burón, Tesis doctoral dirigida por Ramón Pérez Juste. Universidad Nacional de Educación a Distancia (2009). Es un estudio que se realizó en diferentes instituciones españolas con el fin de apreciar la actitud de los profesores después de la implantación de los sistemas de gestión, de los cuales son usados el ISO y EFQM, para ello se toma una muestra de 800 profesores y se aplican varios análisis de validación con el fin de extraer conclusiones.

“Alternativas para mejorar la calidad de la educación básica en el estado Táchira” de Omar Alfonso Pérez Díaz, Directores de la Tesis: Ángel, Universidad Rovira i Virgili (España ) en 2003. Es un estudio aplicado en Latinoamérica, Venezuela más específicamente, surgió por la necesidad que se vivía en ese tiempo a nivel educativo en el país, lo cual requería un cambio profundo en el sistema educativo. El objetivo perseguido con esta investigación es: Diseñar estrategias como alternativas ante la crisis educativa para mejorar la Calidad de la Educación en el nivel de Educación Básica. Por ello, se hace necesario considerar las tareas de organización y ejecución de la acción docente, a la vez que se deben fortalecer los valores y actitudes inmersas en las prácticas pedagógicas.

A nivel nacional los hallazgos fueron:

“Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de Villavicencio (Colombia). Estudio de casos múltiples”, 2013 de Esperanza Porras Aguirre, licenciada en Química. Corresponde a un estudio de doctorado de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, UNED, en el que se desarrolla el diseño y propuesta de la implantación piloto del sistema de gestión de calidad a ocho instituciones educativas públicas de la ciudad de Villavicencio y el acompañamiento a cincuenta y dos colegios públicos de la misma ciudad, en cuanto a la implantación de sus procesos básicos de “mejoramiento de la gestión escolar (autoevaluación, plan de mejoramiento y plan de seguimiento)”, este estudio se desarrolló en dos etapas, así: La primera constituyó la realización de un diagnóstico general acerca del grado de satisfacción de necesidades de la comunidad educativa de cada institución en estudio acompañado de un proceso de formación a docentes y directivos. La segunda etapa se hace con los cincuenta y dos colegios en el proceso de acompañamiento al mejoramiento continuo y el establecimiento de un diagnóstico a través del proceso de autoevaluación institucional, al igual que en la primera etapa aplicó la formación a docentes y directivos en temas de gestión de calidad específicamente a los comités de gestión de cada institución.

Para las autoras este es un estudio que aportó y dio horizonte a la propuesta en desarrollo dada la complejidad de aplicabilidad en el contexto educativo y su fundamentación teórica basada en la reflexión axiológica, epistemológica y pedagógica de la implantación de un sistema de gestión de calidad.

Otro estudio es el realizado por Hna. Gloria Rocío Aristizabal Aristizabal y otros , de la Universidad Javeriana trata sobre el “Impacto de la certificación ISO 9001:2000 en la visión y misión de una institución educativa de educación preescolar, básica y media certificada”, expresa

que las categorías constituidas a través del diseño de un sistema de gestión posibilitan y aumentan el alcance de la misión y visión de una institución y a su vez contribuye a organizar y sistematizar los procesos administrativos , facilitando de esta manera los procesos pedagógicos formativos. Así mismo, genera en la comunidad educativa una imagen positiva de la institución y de sus procesos afirmando que debe existir un liderazgo importante en cabeza del director y su equipo de gestión para establecer y mantener un equilibrio armónico entre lo administrativo, lo académico y lo pedagógico dentro de la vida de la institución.

### **5.1. Sistemas de gestión de calidad en I.E. oficiales de Cartagena**

En la ciudad de Cartagena se vienen desarrollando estrategias en el marco del plan de desarrollo “Ahora si Cartagena 2013- 2015” que promueven el fortalecimiento de la Gestión de las Instituciones oficiales. Por consiguiente, se busca que los planteles certificados fortalezcan su gestión y los que iniciaron el proceso puedan seguir con el acompañamiento de secretaria para el sostenimiento del mismo. Entre los entes que alcanzaron la certificación se encuentran:

I.E. Técnica de Pasacaballos, I.E. Madre Gabriela de San Martin, I. E. Las Gaviotas, I. E. María Auxiliadora, I. E. Olga González Arraut, I. E. San Francisco de Asís, I. E. Juan José Nieto, I. E. De La Boquilla, I. E. San Lucas, I. E. José María Córdoba de Pasacaballos, I. E. Nuestra Señora del Buen Aire, I. E. John F. Kennedy, I. E. Fulgencio Lequerica Vélez, I. E. Las Gaviotas, I. E. Jhon F. Kennedy y I. E. José maría Córdoba de pasacaballo. De las anteriores tres perdieron la certificación y no siguieron el sostenimiento del sistema, entre ellas I. E Las Gaviotas, I. E

Jhon F. Kennedy y I. E José maría Córdoba de pasacaballo, aduciendo problemáticas de tipo administrativo para continuar en el proceso.

Con respecto a lo anterior, en consonancia con la visita realizada a Secretaria de Educación Distrital la funcionaria encargada de los procesos de calidad Margarita Arrieta afirma que los procesos de evaluación de los sistemas de Gestión en las instituciones educativas oficiales aún son incipientes. Sin embargo, se realizan interesantes esfuerzos por evaluar la calidad con acciones tendientes a la recuperación de los procesos en estos entes mencionados mediante convenios establecidos con la empresa privada, tal es el caso de los proyectos ofrecidos por la Fundación Mamonal:

- MAGIA: Fortalecimiento de la Gestión escolar de las instituciones Educativas Oficiales para mejorar la calidad del servicio educativo con enfoque inclusivo.
- ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN EDUCATIVA (EADE) Fortalecimiento de las habilidades gerenciales y de liderazgo de Directivos de instituciones educativas Oficiales de Cartagena.

En la I.E. Ciudad de Tunja, los resultados obtenidos en el diagnóstico para la realización del Plan de Mejoramiento Institucional conduce a identificar, comprender y gestionar las acciones necesarias que sustentan la necesidad de iniciar procesos que permitan la solución de los problemas presentados. Con anterioridad, se realizaban las acciones basadas en las indicaciones de la guía 34 de autoevaluación institucional y participaron en las primeras capacitaciones SIGLO XXI patrocinado por la Fundación Mamonal dando inicio a la formulación de la misión y visión institucional y política de calidad, contribuyendo a lograr una mayor eficiencia y eficacia de la institución.

## 5.2. Antecedentes visitas

Para mayor objetividad en el proceso del diseño del sistema de gestión a la Institución Educativa Ciudad de Tunja se plantearon una serie de visitas a otros planteles con el fin de recoger información de carácter primario en cuanto a los beneficios, bondades, debilidades y fortalezas que ha traído consigo la implantación de sistemas de gestión. Luego de haber observado las características que componen estos en cada uno de los planteles visitados, es preciso identificar algunos puntos congruentes, entre ellos se destacan:

- **Liderazgo:** En las instituciones que mantienen el sistema se detectó un liderazgo de los rectores para el sostenimiento del sistema y para la apropiación del mismo por parte de la comunidad educativa permitiendo así una gestión compartida en la consecución de los objetivos del proyecto educativo institucional.
- **Organización:** Se generó un cambio en cuanto a la organización y seguimiento de cada uno de los procesos de gestión tanto a nivel documental como procedimental.
- **Consecución de metas:** Se establece la medición objetiva de los procesos con sus respectivos indicadores, lo que permite realizar un trabajo en equipo, colaborativo en pro del mejoramiento continuo institucional y contextualización del PEI.
- **Mejoramiento académico:** Se propende por desarrollar un modelo pedagógico que dirija el actuar académico formativo que genere la consecución de niveles de desempeño con respecto a las pruebas SABER.

- Problemática social: A partir de la puesta en marcha del sistema en las instituciones, se generó un cambio positivo en este aspecto, dado que los desórdenes, peleas y/o cualquier evento violento que sucedían frecuentemente se disminuyeron.

## **6. Diseño Metodológico**

El diseño metodológico del presente estudio se estructura en dos fases, la primera concierne a la explicación formativa del tipo de investigación, muestra, fuentes de información, instrumentos para la recolección de información, procesamiento y análisis de resultados obtenidos de la comunidad educativa acerca del grado de satisfacción del servicio educativo.

La segunda fase explica los pasos que se dan para la elaboración del Diseño del Sistema de gestión de calidad de la Institución Educativa Ciudad de Tunja, en la que se definen: Diagnóstico estratégico, plan de acción y documentación del sistema.

### **6.1. Fase I**

#### **6.1.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación en el cual se fundamenta el presente trabajo es cuantitativo, con un enfoque descriptivo, no experimental.

Desde el punto de vista científico, describir es medir, esto quiere decir que en un estudio descriptivo se miden cada una de las variables independientemente para así saber que se está investigando. Según Hernández Sampieri. et.al, quienes citan a Dankhe, expresan que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (p. 14).

Estas consideraciones son descritas de la siguiente manera: Se desarrolla un diagnóstico de la situación actual de la institución en cuanto a la gestión educativa, describiendo el grado de cumplimiento en torno al sistema de calidad basado en la norma ISO 9001: 2008, el perfil de su

población, las necesidades y expectativas de sus clientes (padres de familia y estudiantes), fortalezas, debilidades, etc.

La investigación es no experimental porque se busca medir las condiciones para el diseño del sistema de gestión de calidad, sin que ello implique la manipulación activa de alguna variable.

## **6.1.2. Fuentes de información**

### ***6.1.2.1. Fuentes de Información Primarias***

Las fuentes de información primarias son aquellas que nos brindan información de primera mano, para dar cumplimiento al planteamiento del primer objetivo en este estudio son consideradas fuentes primarias:

- Las encuestas realizadas a los directivos docentes, administrativos, docentes, padres de familia y estudiantes de la institución con el fin de determinar la satisfacción con respecto al servicio recibido e igualmente las entrevistas desarrolladas con los docentes y directivos docentes de las instituciones visitadas.

### ***6.1.2.2. Fuentes de Información Secundarias***

Se obtuvieron de la recopilación de datos e informes de periódicos, títulos de tesis de maestrías y doctorados de prestigiosas universidades, sitios web especializados, textos de información especializados, artículos científicos de revistas, el PEI de la institución, Manual de convivencia y toda la documentación facilitada por parte del ente en estudio.



La normativa legal vigente como elementos normativos que se articulan para la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en el ámbito educativo colombiano, comprendida en: La ley general de educación, ley 115 de 1994, el Plan Nacional Decenal 2006-2016 y los planteamientos sobre planes de mejoramiento de la Guía 34 de 2008.

Así mismo, se tienen en cuenta las especificaciones emanadas de la norma ISO 9001:2008 y la guía GTC200, se tiene en cuenta aspectos relevantes en el tema de calidad de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTC GP 1000:2009) y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI 1000:2005).

### **6.1.3. Población y muestra**

La comunidad estudiantil de la institución Educativa Ciudad de Tunja está conformada por: 1600 estudiantes, distribuidos en tres jornadas, mañana, tarde y noche; desde los niveles de preescolar (126), básica primaria (763), Básica secundaria (431), Media y Media Técnica (120) y nocturna (160) en los ciclos: 22, 23,24, 25 y 26.

Para este estudio se decide tomar la muestra a partir del grado tercero basado en el Art. 29 del Decreto 1860 de 1994 (Ver apéndice N°13) que promueve el nombramiento de representantes estudiantiles a partir de la elección de un vocero único entre los estudiantes que cursan el tercer grado, por alumnos de preescolar, primero y segundo. El número de estudiantes que representan estos grados es de 487, por lo tanto al restar esta cantidad del total de la población el resultado es de 1113 estudiantes que se tomará como referencia de población total.

Se realizó un muestreo estratificado de la población que determino un tamaño muestral de 215 estudiantes, lo que constituye el 19 % del total de ésta, comprendido desde el grado tercero de básica primaria, estudiantes de secundaria y nocturna.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{Nz_{\alpha/2}^2 P(1-P)}{(N-1)e^2 + z_{\alpha/2}^2 P(1-P)}$$

Donde

N = Población de estudiantes y de padres de familia = 1113

n = Tamaño muestral

e = Error estimado para el cálculo de la muestra=0.06

P = Proporción que garantiza el máximo tamaño de la muestra, y esto nos permite tener más seguridad en los resultados= 0.5

Z = Es el valor estandarizado para un nivel de confianza del 95%= 1.96

Por ser una muestra estratificada en cuanto a edades y niveles de formación se determinó el cálculo teniendo en cuenta el número de estudiantes por grados obteniéndose los siguientes resultados.

**Tabla 3.** Calculo tamaño de la muestra y distribución por niveles

CALCULO TAMAÑO DE LA MUESTRA Y DISTRIBUCIÓN POR NIVELES						
Nivel	Número de Estudiantes	Bloque	Dist. Porc.	Fact. Pond. Bloque	Tam. Muestra Bloque	Dist. Muestra por Nivel

-		402	0,0	0,3	65	0
<b>3</b>	142		35,3			<b>23</b>
<b>4</b>	127		31,6			<b>20</b>
<b>5</b>	133		33,1			<b>21</b>
<b>6</b>	147	551	26,7	0,6	129	<b>34</b>
<b>7</b>	114		20,7			<b>27</b>
<b>8</b>	104		18,9			<b>24</b>
<b>9</b>	66		12,0			<b>15</b>
<b>10</b>	63		11,4			<b>15</b>
<b>11</b>	57		10,3			<b>13</b>
<b>22</b>	18	160	11,3	0,1	22	<b>2</b>
<b>23</b>	37		23,1			<b>5</b>
<b>24</b>	45		28,1			<b>6</b>
<b>25</b>	60		37,5			<b>8</b>
<b>Total</b>	<b>1113</b>	1113	300,0	<b>1,00</b>	<b>215</b>	<b>215</b>

---

**Calculo Global Tamaño de Muestra**

---

<b>N</b>	1113	Numerador	1068,88592
<b>P</b>	0,5	Denominador	4,9636
<b>e</b>	0,06	<b>n=</b>	<b>215</b>
<b>Z</b>	1,96		

---

Fuente: Elaboración propia

La muestra de los padres de familia se determinó de acuerdo al resultado obtenido de los estudiantes, en este caso es de 215, sin embargo, por presentarse casos en los que habían familias con dos o tres hijos en diferentes grados se aplicaron 209 encuestas, tomando este valor como base para estimar la población total de padres en 1082.

En el caso de los docentes, la población total es de 60, representados en la sede principal, sede Escilda Medina y jornada nocturna, entre los cuales hay docentes de los decretos 2277 y 1278, conviene aclarar este aspecto debido que doce docentes de la jornada diurna pertenecientes al decreto 1278 recibieron nombramiento recientemente y se encontraban en periodo de prueba al

momento de aplicar la encuesta, con el fin de darle mayor confiabilidad al estudio se hizo exclusión de ellos, como además, dos docentes de la jornada nocturna que prestan sus servicios de horas extras y pertenecen a la jornada de la tarde, conformándose una muestra de 46 docentes.

#### **6.1.4. Instrumentos**

Los instrumentos utilizados para conocer las necesidades y percepción del servicio de la comunidad educativa son:

La *encuesta* es una de las estrategias predominantes en la investigación social. Es muy utilizada en el ámbito educativo para la descripción y predicción de un fenómeno, como primera aproximación a la realidad. Se trató de una *encuesta diagnóstica* por lo que fue pensada para analizar el grado de satisfacción de necesidades y expectativas de docentes, estudiantes y padres de familia. En su estructura se diseñaron preguntas cerradas que facilitan su codificación y análisis, además, se segmentaron en diferentes aspectos tales como: Atención al cliente por parte de secretaría y otros estamentos, infraestructura, prácticas pedagógicas, clima laboral, etc.

Los cuestionarios para la elaboración de dichas encuestas están soportados de la siguiente manera:

- Escala validada de satisfacción de padres de familia (Medina 2012).
- Cuestionario de satisfacción laboral del personal docente e investigador de la Universidad de Salamanca (2004-2005)

- Escala Evaluación de Satisfacción del Servicio Educativo para estudiantes (Rivera 2010). De estas escalas se excluyeron las preguntas que no guardan concordancia con la finalidad del presente estudio

La *entrevista*. Desde el punto de vista metodológico se hace el planteamiento de una entrevista semi - estructurada basada en una guía de pregunta diseñada para las autoras que apuntan a la consecución de información relevante para el tema en estudio, es de carácter formal porque se hizo solicitud a la universidad de una carta dirigida a los planteles seleccionados a los cuales se les envió con el fin de solicitar el día y la hora de atención. Se realizaron entrevista a las instituciones: Madre Gabriela San Martín, Juan José Nieto, Olga González de Arraut, Técnica de Pasacaballo, estos fueron escogidos por que mantienen aún el sistema determinando los logros que han tenido desde la implantación del sistema, además de estos se visitó al Colegio Biffi, institución privada y cuyo modelo es el EFQM, con el fin de establecer comparaciones en el accionar de ambos sistemas. Ver apéndice N°1.

Para la realización del diagnóstico y análisis de la situación de la institución con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, se realizaron entrevistas al equipo de calidad, esto con la finalidad de verificar el estado de los procesos que se llevan a cabo en la institución y qué tan acordes están con la norma. Para ello se tomó el cuestionario de auditoría de la norma ISO 9001:2008 que identifica su grado de cumplimiento, una vez realizado el check list de los deberes de la ISO se procedió con la tabulación basado en la valoración presentada por Cabrales y Miranda (2003) en su tesis Unificación de las guías y diseño de un sistema de Gestión de calidad ISO 9001:2000 para el laboratorio de control automático de la CUTB. Ver apéndice N° 20.

### 6.1.5. Procesamiento

El procesamiento de los datos se sustenta con base a una encuesta institucional virtual aplicada a 215 estudiantes y 46 docentes y una encuesta presencial para padres de familias (209).

La encuesta docente fue realizada de manera virtual en la dirección:

<http://calidadciudaddetunja.blogspot.com.co>, son tabuladas de acuerdo a la escala de Likert:

- 1. Totalmente en desacuerdo : Corresponde a la total insatisfacción frente al servicio prestado
- 2. En desacuerdo: Cuando se presentan algunas diferencias con el servicio
- 3. De acuerdo: El servicio cumple con las necesidades de los usuarios
- 4. Totalmente de acuerdo: Hay un nivel alto de satisfacción frente al servicio

El análisis de resultados a nivel de servicio docente permitirá conocer cómo se sienten los docentes frente a diferentes dimensiones laborales planteadas como: Condiciones de trabajo, formación institucional, participación, promoción y desarrollo profesional, reconocimiento, organización y gestión del cambio, clima laboral, comunicación interna, conocimiento e identificación de objetivos y percepción de la dirección. La encuesta se segmentó en grupos de acuerdo al tiempo de permanencia en la institución: de 1 a 3 años, de 4 a 8 años, de 9 a 15 años, más de 15 años, para la tabulación se reunieron en dos grupos de 1 a 8 años (20 encuestas ) y de 9 a más de 15 años (26 encuestas). Ver apéndice N° 3.

Con respecto a la encuesta de estudiantes se trabajó virtual en la anterior dirección electrónica, la escala empleada fue:

- 1. Muy satisfactorio: Corresponde a un alto grado de satisfacción del servicio recibido
- 2. Satisfactorio: Se recibe el servicio conforme
- 3. Poco satisfactorio: El usuario recibe el servicio con algunas deficiencias en su prestación
- 4. Nada satisfactorio: El servicio no satisface las necesidades del usuario
- 5. NS/NC: El usuario no sabe o desconoce las características del servicio recibido

Esta encuesta fue segmentada por grados así: tercer hasta sexto grado (102 encuestas), de séptimo hasta noveno (77 encuestas) y grados diez y once (36 encuestas). Cabe resaltar que en esta distribución se incluyeron los ciclos de la jornada nocturna en los respectivos grados correspondientes de acuerdo a la distribución por nivel. Ver apéndice N°5.

La encuesta de padres se entrega de manera personal y se agrupan en cinco segmentos de acuerdo al tiempo de permanecía, estos son: de 1 a 2 años, de 2 a 3 años, de 4 a 5 años, más de 5 años y se tabula con la escala:

- 4. Muy satisfecho: Corresponde a un alto grado de satisfacción del servicio recibido
- 3. Satisfecho: Se recibe el servicio conforme
- 2. Insatisfecho: El usuario recibe el servicio con algunas deficiencias en su prestación
- 1. Muy insatisfecho: : El servicio no satisface las necesidades del usuario
- 0 No sabe: El usuario no sabe o desconoce las características del servicio

Los aspectos a tener en cuenta son: tiempo de permanencia en la institución, nivel de desempeño académico, infraestructura (limpieza, seguridad), clima escolar, comunicación, atención al cliente por parte de docentes, secretaría y otras dependencias, seguimiento académico, entre otras. Ver apéndice N° 7.

### 6.1.6 Análisis de resultados

Para realizar el análisis de resultados se siguieron los siguientes pasos:

- En primera instancia, se tabula cada encuesta empleando la escala de Likert correspondiente a cada encuesta (docentes, padres, estudiantes), se anota en cada celda el número total de respuestas en cada ítem por cada pregunta. Ver apéndice N° 9  
Ejemplo tabulación encuestas (estudiantes de 3° - 6°)

- Posteriormente a través de diagramas de barras se representan todas las preguntas de cada encuesta (docentes, estudiantes y padres de familia) por segmentos, así: tiempo de permanencia para docentes y padres y por grados para estudiantes.

El primer tipo de diagrama de barras corresponde a la Representación gráfica de los resultados de cada una de las encuestas por segmento, están referenciadas por colores para obtener una mejor apreciación visual del comportamiento de cada gráfica, de la siguiente manera:

- El color azul corresponde a la opción totalmente de acuerdo (docentes), muy satisfactorio (estudiantes) y muy satisfecho (padres).
- El color rojo corresponde a De acuerdo, Satisfactorio y Satisfecho, el color verde corresponde a En desacuerdo, poco satisfactorio e Insatisfecho.
- El color violeta corresponde a totalmente en desacuerdo, nada satisfactorio y muy insatisfecho
- Por último, para las gráficas de estudiantes y padres se les dio el color azul a la opción no sabe – no contesta (NS/NC).



En esta gráfica, el eje X corresponde a cada pregunta de la encuesta con sus opciones de respuesta de acuerdo a la escala de Likert y el eje Y representa el número de personas que escogieron cada opción. Se destaca además en óvalos el comportamiento de insatisfacción encontrado con el fin de realizar el su análisis y determinar las acciones de mejora. Ver ejemplo figuras 3 – 5.

El segundo diagrama de barras corresponde a la Apreciación global del nivel de satisfacción de cada encuesta para cada segmento, para esto se halla el porcentaje de cada respuesta con el fin de emitir un juicio más preciso. El eje X representa cada ítem de la escala de likert y el eje Y el porcentaje global del nivel de satisfacción que emiten docentes, estudiantes y padres de familia. Para complementar el análisis se realiza un consolidado de cada ente encuestado (docentes, estudiantes y padres), el cual está representado en las figuras 7, 14 y 24 respectivamente.

Las características que se presentan en los gráficos, representan la percepción del cliente en este caso padres y estudiantes, en cuanto a organización del servicio educativo, el clima escolar, desempeño académico, comunicación, infraestructura y mantenimiento. De igual forma, se trabaja con los docentes por ser los entes que día a día son el hacer de la escuela, conocer su percepción acerca de componentes de su labor permitirá generar acciones que redunden de manera positiva en la prestación del servicio educativo.

- Por otra parte, se realizó un análisis estadístico (estadística descriptiva) de cada gráfico en estudio con el fin de hacer una estimación o inferencia por segmento y posterior a ello inferir cuál es la proyección de la población total. Para esto se realiza la sumatoria de las frecuencias de cada ítems de respuesta a los cuales se les asignó una valoración para realizar un conteo más preciso, así: se asignó como valor máximo 4

para el ítems muy satisfactorio, muy satisfecho o totalmente de acuerdo y como valor mínimo 0 (cero) al ítems NS/NC. Posterior a ello se halla el porcentaje de satisfacción entre los valores 4 y 3 y el porcentaje de insatisfacción entre los valores 2,1 y 0. A continuación se halla la desviación estándar de cada valor y la estimación por intervalo de confianza del 95%. Ver apéndices 11, 12 y 13 Análisis técnico encuestas docentes, estudiantes y padres de familia respectivamente.

La medición de la satisfacción del servicio educativo a padres de familia y estudiantes, por medio de estos instrumentos, permite obtener datos confiables acerca del cumplimiento de los objetivos planteados para el desarrollo de este proyecto.

## **6.2. Fase II**

Esta fase describe las acciones dadas para dar el cumplimiento a los objetivos específicos planteados en este estudio así:

El objetivo número uno determina la elaboración de un diagnóstico estratégico encaminado a la elaboración de la planeación estratégica de la calidad institucional para lo cual se hacen las siguientes acciones:

- *Análisis del macro entorno y el micro entorno*
- *Análisis del entorno interno* (Cadena de valor y análisis DOFA)
- *Establecimiento de estrategias de acción:* Son requeridas para el posicionamiento competitivo de la institución en su entorno, como además una ventaja competitiva sostenible en un horizonte de tiempo, por lo tanto estas estrategias deberán ser de carácter: realista, medible, definible y alcanzable en un lapso determinado.

- *Diagnóstico del sistema de gestión:* Este análisis permite conocer cualitativa y cuantitativamente el grado de cumplimiento de los requisitos del estándar (Norma ISO 9001:2008), lo cual permite determinar el plan de acción para el mejoramiento de los procesos al interior de la institución.

El objetivo número dos va encaminado a la realización de un plan de acción entorno a las prácticas y procesos que se llevan en la institución de acuerdo a la norma ISO 9001:2008, para ello se establecen las siguientes acciones:

- *Diagnóstico*
- *Proceso de sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo:* En esta fase se desarrolla formación en la fundamentación de la norma ISO 9001 (estructura y análisis).
- *Establecimiento de una política, objetivos, estrategias e indicadores de calidad y mapa de procesos.*
- *Proceso de capacitación:* Dirigida a formar en conceptualización de la norma ISO 9001 y metodologías para diseñar un sistema de gestión a toda la comunidad educativa.
- *Documentación del sistema:* Definir procesos y procedimientos en torno a establecer acciones de mejora y superar las debilidades encontradas en el diagnóstico.
- *Establecer un Plan Operativo*
- *Difusión y puesta en marcha*
- *Establecimiento de un proceso de auditorías:* Revisión y evaluación

Por último el tercer objetivo plantea la documentación del sistema de gestión de calidad de acuerdo a la normativa ISO 9001:2008 contemplado en el plan de acción a realizar, la documentación necesaria que exige esta norma son: El manual de calidad, Manual de procedimientos, los instructivos de trabajo y demás documentación.

## **7. Diagnóstico para la Planificación Estratégica de la Calidad**

Según Ezequiel Ander-Egg (1993), quien es autor y especialista en planificación, cita en un documento de las Naciones Unidas donde se define la planificación como el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de escasos recursos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados. (Manes, 2005, p. 20).

Este planteamiento ratifica que para la realización de un diagnóstico estratégico es preciso tener varios elementos de juicio que permitan medir tanto cualitativa como cuantitativamente las expectativas institucionales, con el fin de mejorar las problemáticas donde se ve afectada la calidad educativa y sostener aquellas ventajas adquiridas y reconocidas por la comunidad.

A sí mismo, la planificación estratégica educativa se define como el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, las fortalezas y debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones (Manes, 2005, p. 20).

Con respecto a esta definición las instituciones educativas están llamadas a autoevaluarse para saber cuál ha sido el avance, retroceso, estancamiento o indiferencia a los procesos que se desarrollan, es preciso conocer su entorno, como es vista desde afuera y el grado de satisfacción de sus clientes y personal interno, la planeación estratégica le permite a la organización compararse con sus competidores, determinar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas frente a ellas lo que la llevará por la senda del mejoramiento continuo, iniciando un

proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional de tal forma que le permita transitar el camino hacia el posicionamiento, la diferenciación y porque no la innovación.

Todo lo anterior se resume como elementos indispensables para establecer metas e indicadores medibles y alcanzables que propendan por una planificación estratégica completamente contextualizada.

Para iniciar el diagnóstico estratégico en la Institución Educativa Ciudad de Tunja, se realiza primero el análisis de la actual situación competitiva de la institución, esto es, conocer la realidad interna y externa, saber dónde está hoy y que se debe hacer para lograr un posicionamiento en el entorno, esto se logra a través del análisis del macro entorno, micro entorno, la cadena de valor y DOFA respectivamente; luego se estudia el resultado de las encuestas realizadas para determinar el grado de satisfacción de docentes, estudiantes y padres, posterior a ello se prescribirá un segundo diagnóstico de tipo funcional que muestra el estado actual frente a los requerimientos del estándar seleccionado en este caso la normatividad vigente desde el punto de vista de la política educativa y la norma ISO 9001:2008.

A continuación se desarrollara un esbozo del contexto externo e interno de la Institución Educativa Ciudad de Tunja.

### **7.1. Análisis Externo**

Por medio del análisis externo se determina ¿Hacia dónde quiere llegar la institución?, teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra, por lo tanto en este factor se analiza el entorno desde dos perspectiva, en primera instancia atendiendo los aspectos demográfico, económico, natural, tecnológico, político y lo cultural, Ver tabla N°4 y en segunda instancia

desde el punto de vista del modelo de las cinco fuerzas competitivas, según Michael Porter (1947) así: Proveedores y clientes del sector (quienes representan poder de negociación), sustitutos del sector y potenciales competidores (representan las amenazas) y la rivalidad del sector. Ver tabla N°5.

### 7.1.1. Macro entorno.

**Tabla 4.** Macro entorno I.E. Ciudad de Tunja

<b>MACROENTORNO</b>	
<b>ENTORNO</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>GEOGRAFICO</b>	La Institución Educativa Ciudad de Tunja se encuentra ubicada en la Ciudad de Cartagena, en la zona Sur-Oriental que corresponde a la Localidad N° 2 De la Virgen y Turística, en el barrio María Auxiliadora, entre las avenidas Camino del Medio y Pedro Romero, estratificada en la categoría tres, está rodeada de talleres, tiendas, CAI de la policía, templos y un sinnúmero de negocios de toda índole, sus estudiantes residen en la rivera de la Ciénaga de la Virgen. Posee una sede en el barrio de la Candelaria llamada Escilda Medina Pacheco que ofrece dos jornadas con niños y niñas de preescolar y primaria.
<b>DEMOGRAFICO</b>	<p>En la actualidad la Institución cuenta con 1600 estudiantes, distribuidos en tres jornadas, mañana, tarde y noche, desde los niveles de preescolar (126), básica primaria (763), Básica secundaria (431), Media y Media Técnica (120) y nocturna (160) por los ciclos ofreciendo. Las edades oscilan desde los 5 hasta los 18 años, pertenecientes a los estratos 0,1 y 2</p> <p>El tipo de familia predominante es la extensa cuyo número de miembros oscila entre 5 y 15 personas en una sola vivienda situación que trae como consecuencia el hacinamiento, debido a que son lugares muy pequeños que lucrativamente carecen de espacios para albergar a tantas personas; escasas familias cuentan con pocos miembros. Las familias tienen un promedio de 3 a 4 hijos, muchos delegan la crianza de sus hijos a familiares de segundo grado de consanguinidad e inclusive a vecinos, padrinos o parientes lejanos, evadiendo parcial o totalmente la responsabilidad de la crianza de los hijos o simplemente porque no tienen con quien dejarlos, se organizan por unión libre, hay una inestabilidad familiar, no se comparten responsabilidades, no se fomentan valores, falta mucha comunicación entre ellos, dejando totalmente la responsabilidad de educar a la escuela. Algunos estudiantes inician vida marital a muy temprana edad, generando esto conflictos familiares. Es normal que los niños y jóvenes tengan padrastros y madrastras, algunos solo cuentan con uno de los dos padres, otros están a cargo de abuelos, abuelas, tías, tíos, primos primas, padrinos, madrinan; otros estudiantes les toca la difícil función de ser padres y madres de familia ya que no cuentan con ninguno de los dos o en otras ocasiones porque sus padres trabajan y a ellos les toca hacerse cargo de sus hermanos menores.</p>
<b>ECONOMICO</b>	<p>Observaciones: Bajos recursos económicos, el 100% de los estudiantes NO pagan matrícula.</p> <p>Las familias están estratificadas en la categoría uno y dos, este es un sector popular de</p>

---

la Ciudad de Cartagena donde hay excesiva pobreza, miseria, prostitución infantil, drogadicción, madres solterísimo, madres cabeza de hogar, delincuencia, ocio, generando vandalismo y pandillas juveniles; juegos callejeros de apuestas, pick up a alto volumen, viven de la economía informal, del trabajo ocasional, moto-taxismo, servicio doméstico, ayudante de albañilería, sparring, coterros, etc. (Economía informal e ingresos relativamente bajos.

Viven en casas humildes, construidas en cartón, madera, materiales de desecho con las necesidades básicas insatisfechas; un bajo porcentaje de viviendas en mampostería con algunos servicios básicos, son estructuralmente de tamaño pequeño algunas pocas son grandes o medianas, cuentan con sala- comedor y dos habitaciones, en algunas funciona la cocina en la sala, en otros la cocina está en el cuarto, algunas no poseen baños por lo que deben acudir a los patios; otras familias viven en un solo cuarto que cumple con todas las funciones de una vivienda; muchas de las viviendas son de invasión, algunos casos de viviendas arrendadas y otras son propiedad familiar.

Cabe anotar que ante esta situación económica precaria son muchos los estudiantes que se ven precisados a trabajar y colaborar así con el sustento diario en sus hogares, razón que los obliga en algunos casos engrosar las filas de la delincuencia común, prostitución entre otras.

## **NATURAL**

Por medio de la Ley 768 de 2002 se dividió político administrativamente el territorio del Distrito de Cartagena en 3 localidades conformadas por 15 Unidades Comuneras de Gobierno (UCG) y por Corregimientos, las UCG a su vez conformadas por agrupaciones de barrios y algunos de estos están conformados por sectores.

Las tres localidades son: Localidad 1. Histórica y Caribe Norte con una extensión de 162 km<sup>2</sup>, población 388.489 habitantes; Localidad 2. La Virgen y Turística con 371 km<sup>2</sup>, población 334.383 habitantes y por ultimo Localidad 3. Industrial de la Bahía con 89 km<sup>2</sup>, población 346.883 habitantes.

La institución se encuentra ubicada en la localidad 2, la cual está conformada por las UCG 4,5,6 y 7, de las cuales la UCG 4 conformada por los barrios: La María, la Quinta, La Esperanza La candelaria, Alcibia, y Boston es la que conforma la población estudiantil, con algunos pocos estudiantes pertenecientes a la UCG 5 y 6.

La localidad De La Virgen y Turística es la que peores indicadores sociales enfrenta. No sólo es la que concentra el área rural más alta, sino también la que mayor porcentaje de población sisbenizada presenta, especialmente en los niveles más bajos. La zona de Cartagena más vulnerable a la mortalidad infantil es la Unidad Comunera de Gobierno (UCG) 6, Adicionalmente, es la localidad en donde existe el menor número de canchas deportivas y centros comerciales.

Con respecto a la problemática ambiental que se padece en esta zona de la ciudad es la contaminación tan evidente desde el momento en que se ingresa a este sitio, en el ambiente se revela el estado de contaminación producto del sedimento producido por la erosión del cerro la popa, las basuras que llegan desde el mercado de Bazurto así como por la poca cultura que los habitantes tienen con el manejo de sus residuos sólidos y los caños que aunque canalizados están destapados y conducen en una gran proporción aguas servidas hacen de la zona un foco de contaminación para la institución.

Vale señalar que estas zonas presentan menor cobertura de servicios de saneamiento básico (acueducto y alcantarillado), generando no sólo problemas ambientales por el vertimiento de excretas en este cuerpo de agua, sino problemas sanitarios que afectan sustantivamente la salud y la calidad de vida de la población.

---



---

**TECNOLOGICO** La Institución Educativa Ciudad de Tunja, a partir del año 2012 viene desarrollando un proyecto sobre el Uso de la TIC, liderado por el Consejo Académico y avalado por el Consejo Directivo, el cual ha tenido acogida en la comunidad en general, esto demuestra la importancia que tienen las Nuevas tecnologías para el intercambio de información entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa. Con el uso de Tic, los directivos han comprendido la importancia de estas herramientas ya que son un verdadero apoyo para adelantar un proceso innovador.

Actualmente la institución cuenta con dos salas de informática dotadas por el programa de Computadores para Educar, la sede principal cuenta con 33 portátiles, conexión a Internet banda ancha, servicio de Wi-Fi en toda la institución que la proporciona la compañía UNE, Video Beam, TV plasma ubicado en sala de profesores. La sede Escilda Medina posee una sala de informática con 30 computadores, 1 video beam, servicio de internet y Wi- Fi proporcionado por la misma compañía.

La parte directiva y administrativa cuenta también con la dotación de computadores para el desarrollo de su gestión. De igual manera la biblioteca cuenta con un apoyo de 10 computadores, y 6 video beam para uso pedagógico. Además de lo anterior en el año 2014 se hizo convenio interinstitucional en el cual se capacitó al 95% de los docentes y realizó una dotación de 30 computadores.

**POLITICO** El sistema educativo fue bastante centralizado hasta mediados de la década de los ochenta. Hasta entonces, prácticamente todas las decisiones eran tomadas por el Ministerio de Educación Nacional, entidad que diseñaba los currículos, adquiría y distribuía los libros de texto, construía, dotaba y administraba directamente a un número importante de establecimientos educativos en todo el país, definía los temas y programas de capacitación de los docentes

A finales de la década de los años ochenta el país empezó su tránsito hacia la descentralización. Este proceso se materializó, entre otros hechos, en la elección popular de alcaldes y gobernadores. Con ello se buscaba ampliar los espacios de participación ciudadana, dar mayor legitimidad a los gobernantes y promover un mayor acercamiento entre éstos y la población, de manera que las respuestas a las necesidades y requerimientos locales fueran más pertinentes, eficientes y oportunas.

La entrada en vigencia de la Constitución Política de 1991 permitió, bajo los principios de la democracia y del estado social de derecho, afianzar el proceso de descentralización. Así, se dieron las bases para el desarrollo regional y local y para que los servicios sociales (educación y salud, principalmente) fueran ejecutados localmente, garantizando mayor cobertura, calidad y eficiencia, menores costos y la participación activa de los ciudadanos.

Bajo este mismo espíritu, la ley de Competencias y Recursos de 1993 y la ley General de Educación de 1994, establecieron el nuevo marco institucional del sector, el cual fue refrendado por la Ley 715 de 2001. De esa manera, el Ministerio de Educación Nacional pasó a definir los grandes lineamientos de política del sector, así como a ejercer la vigilancia del mismo. A su vez, los departamentos, distritos y municipios certificados comenzaron a ser responsables de prestar directamente el servicio educativo en su respectiva área de jurisdicción atendiendo las necesidades de la población. Para ello tienen una serie de funciones asignadas por normatividad vigente.

Por su parte, los establecimientos educativos adquirieron autonomía para elaborar su Proyecto Educativo Institucional – PEI, así como para definir el plan de estudios, los modelos pedagógicos y la manera de organizar su trabajo. También se constituyó el gobierno escolar, que funciona a través de diferentes organismos en los que están representados todos los integrantes de la comunidad educativa, lo que garantiza la participación democrática en las decisiones institucionales.

---

**CULTURAL**

A nivel cultural, poseen grupos folclóricos: Cumbia, Mapalé, Reggaetón y Champeta, que tiene participación en los diferentes cabildos organizados en la ciudad. Tienen poca inclinación por los deportes, los pequeños campos deportivos y zonas de recreación se encuentran en total abandono.

El nivel educativo en la zona es bajo, debido a que los padres de familia tienen poca formación académica: primaria incompleta, bachillerato incompleto, formación empírica (en albañilería, carpintería...), y una población mínima son técnicos, tecnólogos y profesionales.

Fuente: Adaptado de: Revista Ambiente-Total1. Medio ambiente y organización comunitaria: percepción de la población asociada al socio ecosistema ciénaga de la virgen (Cartagena de Indias- Colombia) ISSN 0717.9839 año 2. n° 5 2010; Espinosa Espinosa, Aaron Eduardo. Bolívar y Cartagena 2012: Estado de avance de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Laboratorio Iberoamericano de investigación e innovación en cultura y desarrollo ISBN 978 - 958 - 8758 - 12 – 1; Pérez Márquez, Miguel y otros, Plan de gestión uso de TIC, 2010. Pérez V, Gerson Javier y Salazar Mejía, Irene. La pobreza en Cartagena: Un análisis por barrios. N° 94, Banco de la Republica, Cartagena, 2007. Plan sectorial de educación “Ahora sí Cartagena”, 2013-2015. PEI Institucional, Guía 34, MEN.

### 7.1.2. Fuerzas competitivas del sector.

Estas son las fuerzas que afectan la capacidad de una empresa para servir a sus clientes. El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocios que operan en dicho sector. Por consiguiente, es preciso analizar el entorno competitivo de la institución Ciudad de Tunja para reestructurar así la propuesta educativa en la zona frente a la que tienen las otras instituciones.

**Tabla 5.** Fuerzas competitivas del sector (micro entorno)

<b>FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR</b>	
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>	<p>En la institución Educativa Ciudad de Tunja, el principal proveedor es el gobierno, a través del Ministerio de educación, entre los recursos que este provee están:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Recursos económicos:</i> transferencias (FOSE), suelen ser insuficientes para suplir todas las necesidades de la institución y generalmente son entregados de manera tardía, lo que dificulta la relación con los proveedores secundarios que abastecen de la logística requerida en los centros de enseñanza</li> <li>• <i>Legislación educativa:</i> directrices por medios de las leyes, decretos y resoluciones ministeriales.</li> <li>• <i>Referentes de calidad:</i> orientaciones (lineamientos y estándares de calidad)</li> </ul>

- 
- Estímulos, premio compartir al maestro y al rector, capacitaciones, becas etc.
  - El recurso humano (la selección del personal)
  - Los Recursos tecnológicos con el programa Computadores para Educar
  - Programas de apoyo y acompañamiento
  - Planta física y adecuación de los espacios.
  - Recursos pedagógicos: aportados por el Programa de Transformación de la Calidad PTA, específicamente en las áreas de Lenguaje y Matemáticas, libros de literatura aportados por el programa Leer es mi Cuento del plan nacional de lectura y escritura “Colección Semilla”.
  - Los materiales didácticos se obtienen por contrataciones a terceros con establecimientos comerciales especialistas en el ramo.
  - Además la institución cuenta con el apoyo de otros proveedores que facilitan el desarrollo de los programas institucionales tales como el SENA, a través de una alianza estratégica, que ofrece la media técnica a los estudiantes en la modalidad de Turismo en la Institución Educativa Nuestra Señora del Carmen, la modalidad de Petroquímica en la Institución Manuela Beltrán CASD y Naviera y portuaria con la Institución Educativa Fernández Baena.
  - Otros convenios avalados por la secretaria de Educación Distrital con diferentes universidades que fueron descritos anteriormente.
  - Por último, El ICBF, en convenio con la Alcaldía Distrital, provee el servicio de comedor escolar y meriendas industriales.

**PODER DE NEGOCIACION  
DE LOS CLIENTES**

Familias de estrato bajo en Sisben 1 y 2, pertenecientes a la comuna 8 de la localidad de la Virgen y turística, con necesidades de educación formal, integral e inclusiva que permita el desarrollo de competencias laborales.

La población estudiantil en las instituciones educativas de la zona ha disminuido en estos últimos años por causas inherentes a la condición cultural de los miembros de esta comunidad, situación económica y social así como los planes becarios que permiten que estudiantes de grupos familiares de bajos ingresos accedan a la educación privada entre otros.

**AMENAZAS DE  
PRODUCTOS SUSTITUTOS  
DEL SECTOR.**

Se encuentran las instituciones como El REI, FIRE quienes son entidades que brindan rehabilitación para niños con discapacidades por medio de talleres ocupacionales. Además de ellas institutos de formación por ciclos, estos ofertan el mismo servicio en un menor tiempo.

**RIVALIDAD GENERAL  
DEL SECTOR**

En Cartagena existen 96 instituciones educativas públicas, repartidas en tres localidades de manera no equitativa. Es frecuente encontrar instituciones educativas circunvecinas, a las cuales las separa unas cuantas calles, quienes compiten por el número de estudiantes matriculados ya que las matriculas representan mayores ingresos para las instituciones desde las transferencias estatales, la competencia también se da en cuanto a calidad del perfil de salida, es decir en la formación del capital humano como producto, en este caso los estudiantes y su formación integral.

A pesar de que la barrera de entrada al sector es alta existe en la comunidad una cantidad significativa de negocios que se dedican a ofrecer el mismo servicio.

Las instituciones educativas cercanas existentes son:

Oficiales:

---

- 
- *La I.E. María Auxiliadora:* Ofrece bachillerato con la orientación comercial como posibilidad de la preparación de la niña para el ingreso al campo laboral.
  - *La I.E. Seminario de Cartagena:* Ofrece bachillerato académico con énfasis en una formación Humano Cristiana se prepara al estudiante Seminarista para un discernimiento claro ante su vocación en la conducción de su vida; tendrá la oportunidad de participar en grupo de reflexión que lo conduzca a tomar decisiones frente a las diferentes opciones vocacionales.
  - *La I. E. Playas de Acapulco:* Imparte formación en Preescolar, Básica Primaria, Media, Básica Secundaria, Programa para Jóvenes en Extra edad y Adultos.
  - *La I. E. Republica del Líbano:* Ofrece Preescolar, Básica Primaria, Educación Tradicional, Aceleración Del Aprendizaje.
  - *La I.E. Nuestra señora del Perpetuo Socorro:* Ofrece Preescolar, Básica Primaria, Educación Tradicional, Aceleración Del Aprendizaje Post primaria, Programa para jóvenes en extra edad.

Privadas

- *Colegio Miguel de Cervantes:* Ofrece bachillerato académico con profundización en inglés, además cuenta con escuela de música deportes y banda de paz.

**AMENAZAS DE  
POTENCIALES  
COMPETIDORES**

Está sujeta al establecimiento de centros educativos en la zona como mega colegios, colegios en concesión, establecimientos de educación no formal, el trabajo informal en niños y adolescentes representa en alto grado de amenaza debido a las necesidades precarias en que muchos viven.

---

Fuente: Adaptado de: David, Fred, R. Conceptos de Administración estratégica. 2003, p. 98-101; Paginas web de Instituciones educativas: Maria Auxiliadora, Seminario de Cartagena, Playas de Acapulco, Republica del Líbano, Nuestra Señora del Perpetuo Socorro y Colegio Miguel de Cervantes; Gerson Javier y Salazar Mejía, Irene. La pobreza en Cartagena: Un análisis por barrios. N° 94, Banco de la Republica, Cartagena, 2007.

## 7.2. Análisis Interno

El análisis interno permite saber ¿Dónde estamos? para ello se analizan las capacidades internas como institución desde el punto de vista de recursos físicos y humanos. ¿Con qué recursos cuenta?, ¿Quiénes son las personas que integran la institución?, ¿Están ubicadas en el punto que le corresponde?, esto implica que la institución deberá mostrar capacidad organizacional, es decir, la unión de los recursos con las competencias individuales de manera que se puedan realizar acciones que den impacto en la sociedad y se conviertan en ventaja competitiva.

Para la realización de este análisis se hace uso de la metodología de Michael Porter (1947), basada en el estudio de la cadena de valor y se desarrolla el análisis DOFA.

### **7.2.1. Cadena de valor.**

La cadena de valor de una compañía identifica las principales actividades que crean valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. El propósito de analizar ésta, en la Institución Educativa Ciudad de Tunja, es identificar aquellas actividades que pueden aportarle una ventaja competitiva potencial.

Aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la institución para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor, procesos que la diferencien de sus competidores en las actividades competitivas cruciales. Según Michael Porter (1947), las actividades que hacen parte de la cadena de valor son de dos tipos: Primarias y de apoyo, las cuales se contextualizan en la institución de la siguiente forma. Ver tabla adjunta.

**Tabla 6.** Análisis cadena de valor I.E. Ciudad de Tunja

---

## ANALISIS CADENA DE VALOR I.E. CIUDAD DE TUNJA

---

### ACTIVIDADES DE APOYO

Gestión Directiva, Gestión académica, Gestión de la comunidad y Gestión Administrativa y financiera

### INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Su infraestructura está dotada de 16 aulas de clase, una sala de Informática, Biblioteca y cancha deportiva, cinco oficinas administrativas, dos aulas para preescolar una para apoyo pedagógico y parque infantil. Cuenta con una sede “Escilda Medina” ubicada en el barrio La Candelaria, su infraestructura consta de cuatro aulas, una oficina de coordinación, el restaurante escolar y patio de recreación.

### ADMINISTRACION RECURSOS HUMANOS

El equipo de directivos docentes está conformado por especialistas en el campo de la Administración y Gestión Educativa, profesores escalafonados, algunos con post-gradados, maestrías y de amplia experiencia laboral.

La Institución Educativa Ciudad de Tunja está conformada por un rector, 4 coordinadores académicos, 6 docentes en educación preescolar, 24 docentes en la básica primaria, 21 docentes en la básica secundaria, un docente con horas extras, media técnica y académica, 4 docentes de apoyo pedagógico. En la jornada nocturna cuenta con un personal docente que labora horas extras, para un total de 6 profesores (correspondiente a los CLEI (Ciclos integrados), No. 22 (grado cuarto y quinto), 23 (grado sexto y séptimo) 24 (grado octavo y noveno), 25 (grado diez) Y 26 (grado once). Para un total de 61 docentes

Organización administrativa: 1 profesional universitario, 1 técnico operativo en el manejo del sistema de información, 1 secretaria, 3 auxiliares administrativo (dos bibliotecarias y auxiliar de oficina), 6 celadores, 2 aseadoras de planta, 5 de la empresa portadora del servicio.

Los intermediarios en la institución están representados por la Empresa de seguridad Onkor Ltda quien presta los servicios de vigilancia tres en el turno de día y tres en la noche, en la sede labora uno. Con respecto al suministro del personal para el aseo de la institución se encuentra actualmente el grupo empresarial Mayordomía dotando un número de cinco personas. Cabe anotar que estas empresas son contratadas por Secretaria de Educación quien es el ente nominador.

### DESARROLLO DE TECNOLOGIA

**Esta actividad es referenciada en el entorno tecnológico descrito anteriormente**

### APROVISIONAMIENTO

Principal proveedor es el gobierno, a través del MEN además de la Alcaldía Distrital de Cartagena y SED

### ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son las actividades que impactan directamente en el cliente, son fundamentales y tienen relación con el enfoque principal de la organización

<b>LOGISTICA INTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>LOGISTICA EXTERNA</b>	<b>MERCADEO</b>	<b>SERVICIOS</b>
En una institución educativa inicialmente las tareas que se debe realizar son:	Corresponden a la gestión académica e inclusiva. En una institución educativa las tareas fundamentales que se realizan, en esta función, son:	Son todas las actividades que se hacen para que el cliente venga a la institución o estrategias para llegar a él	Corresponde a las actividades de publicidad que se hace de la institución	Son las actividades relacionadas con el mantenimiento del cliente
Elaboración de un Proyecto Educativo	Diseño pedagógico curricular	La Institución ofrece educación	Por ser Institución oficial, regida por la	Institucionalizar las

---

Institucional (PEI)		Preescolar, Educación Básica, Educación Media Vocacional, en las jornadas de mañana y tarde.	política de estado de GRATUIDAD TOTAL, los productos que se ofrecen no tienen precio.	pruebas pre-saber desde el grado tercero a once grado.
Elaboración de un manual de convivencia	Prácticas pedagógicas			Mantener funcionando los convenios que actualmente se tienen con el SENA, ICBF Y COMFENALCO y las diferentes universidades antes mencionadas.
La Institución maneja un currículo flexible, que atiende la diversidad y singularidad de los sujetos, donde el docente actúa como mediador y facilitador del aprendizaje previendo a los estudiantes las herramientas necesarias para su desarrollo autónomo, aprender a aprender y el trabajo cooperado entre estudiantes y docente. Sus componentes son:	Gestión de Aula  Seguimiento Académico  Grupo de apoyo pedagógico para la atención a estudiantes con NEE.	Educación para adultos en la jornada nocturna.  Convenios interadministrativos que facilitan el desarrollo de los programas institucionales con el SENA, el ICBF y COMFENALCO, Universidad San Buenaventura, Rafael Núñez, entre otras.	Anuncios en la entrada de la institución de cupos para todos los niveles. Perifoneo en el calles del sector por parte de los profesores  Dar a conocer los beneficios que presta la institución, a través de carteleras y folletos o información personalizada tales como: ser una institución focalizada de ser inclusiva, programa de alimentación escolar, alianzas estratégicas con otras instituciones	Servicio Social de los estudiantes de grado 9 y 10 a la comunidad  Rescatar y ampliar la cobertura de la banda de paz a la básica primaria como alternativa para potenciar semilleros en el ámbito cultural.
Plan de estudios, (Proyectos Educativos Especializados - adecuación curricular a estudiantes integrados con necesidades educativas especiales)			Se realizan diversas actividades de tipo académico, cultural y deportivo donde los niños, niñas, jóvenes y padres de familia se acercan a la institución y se les da a conocer las fortalezas en cuanto a la oferta académica, el estilo humanista de administración donde se maneja una	
Planes de área				
Planes de mejoramiento por área				
Planeación de proyectos educativos				

---

Planeación de elaboración de procesos académicos como: Proyectos de áreas	flexibilidad en los procesos
Proyectos de aula	
Criterios de evaluación	
Criterios de promoción y reprobación	

---

Fuente: Adaptación de: Guía 34 para el Mejoramiento Institucional; de la autoevaluación al plan de mejoramiento. Ministerio de Educación Nacional. 2008 primera edición; Ley 115 de 1994. Ley General de la Educación. Congreso de la República de Colombia, 1994; Proyecto Educativo Institucional (PEI), Institución Educativa Ciudad de Tunja.

### **7.2.2. Análisis DOFA.**

La matriz DOFA se define como una herramienta que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos y mejores proyectos de mejora. Su construcción tuvo como fundamento teórico el planteamiento David, Fred R., se realizó un taller práctico con los docentes en cada jornada (mañana, tarde y noche) como estrategia metodológica se hizo la explicación a través de un video cuyo autor es Oscar Felipe Gómez Palencia del programa de Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Amazonía. Para el proceso de digitación se trabajó con una plantilla propuesta por el profesor José Antonio Riascos González de la facultad de Administración de empresa de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Según David, 2003, la construcción de una matriz FODA consiste en ocho pasos así:

1. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.



2. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes. p. 200-204.

Un DOFA consta de dos fases, la fase Diagnóstica y la fase Estratégica.

La fase diagnóstica posee una serie de pasos, así:

- Generar una lista de cada uno de los factores, esto es definir las variables internas (Debilidades y fortalezas) y las variables externas (amenazas y oportunidades).

*Las variables internas:* (dependen de la institución) son recursos humano, técnico, tecnológico, económico, riesgos, etc. Es conveniente para un análisis objetivo responder preguntas claves como: ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?, ¿En que la superó?, ¿En cuales estamos igual?, ¿En cuales me supera? Corresponden los pasos 3 y 4.

*Las variables externas:* (no dependen de la organización), se tienen en cuenta los elementos de la cadena productiva estos pueden ser factores sociales, económicos, políticos, demográficos, etc. Es preciso responder o analizar las siguientes preguntas:

¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños?, ¿En qué áreas se podrían generar altos desempeños?, ¿Cuáles son las barreras que impiden alcanzar las metas propuestas? Corresponde a los pasos 1 y 2.

- Agrupar los factores para llevarlos a una lista menor, consiste en clasificar en una lista las debilidades, fortaleza, amenazas y oportunidades. Ver tabla N° 7.
- Realizar una ponderación, en esta etapa se da la parte operativa del análisis aplicando el método de criterios de evaluación y plazo de concurrencia. Consiste en tomar cada una de las dimensiones y clasificarlas de acuerdo al impacto (si es alto, medio, bajo) y el plazo en le qué ocurrirá este evento (Corto, mediano y largo plazo). Este criterio dependerá de quien realice la matriz.
- Formular la matriz teniendo en cuenta los factores de mayor puntuación. Ver tabla N° 8.

A continuación se presenta el listado de factores desarrollados por el cuerpo docente de la institución.

**Tabla 7.** Listado de factores matriz DOFA

<b>INSTITUCION EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA</b>				
<b>MATRIZ DOFA</b>				
<b>No</b>	<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>1</b>	Flexibilidad curricular y metodológica	Problemas de comportamiento se deben a la agresividad percibida en los estudiantes y la intolerancia en el proceso de convivencia escolar	Capacitaciones para mejorar la calidad	Entorno social conflictivo: Debido al contexto que le rodea UCG # 4, es una zona de alta inseguridad, violencia y pobreza.
<b>2</b>	Ubicación: La institución se encuentra bien ubicada lo cual	Ausencia de estudiantes debido a calamidades familiares, de salud y/o problemas de violencia	Apoyo empresa privada para el fortalecimiento de la infraestructura, formación docente y	Estación eléctrica radiación ubicada en cercanías de la sede Escilda Medina provoca

	permite el fácil acceso a toda la comunidad educativa	en la zona	donaciones desde el punto de vista académico	emanaciones radioeléctricas que repercuten en la salud de la comunidad educativa
3	Cuerpo docente idóneo	Sala de informática insuficiente por mal estado de equipos o sin red de internet para todos	Programa Todos Aprender ofrece metodologías y estrategias para impartir las áreas de matemáticas y castellano en la básica primaria	Movilidad y desplazamiento familiar provocado por la falta de vivienda digna, separación de padres, violencia e inseguridad en el sector
4	Planes de estudio estructurados	Mobiliario inadecuado en cuanto a silletería poco ergonómicas para la labor escolar	Implementación de sistema de gestión	La construcción de mega colegios hace disminuir la población estudiantil
5	Experiencias exitosas de tipo académico (foro filosófico) y cultural (grupo de danza)	No se hace programación de escuela para padres	Medios de transportes y vías de accesibilidad: Debido a su excelente ubicación	Plan becario en instituciones en concesión o administradas por ONGS
6	Armonía laboral se refleja en el trato cordial y solidario entre docentes y todo el personal administrativo y de servicios	Canales de comunicación deficientes	Participación de la institución en eventos culturales a nivel distrital	Hogares disfuncionales y bajo nivel económico
7	Apoyo pedagógico es un ente institucional al servicio de los estudiantes con problemas de aprendizaje y con NEE.	No existencia de laboratorios y aulas especializadas	Apoyo en infraestructura y equipos del sector privado	Ausentismo constante de estudiantes
8	La institución posee convenios interinstitucionales con diferentes universidades en los programas de Educación infantil, Fisioterapia y fonoaudiología.	No disponibilidad de recursos didácticos para todas las áreas y falta de mantenimiento a equipos tecnológicos	Proyecto Fundación Telefónica: Se impartió formación en las TIC al 90% de los docentes	Falta de acompañamiento de padres de familia en el proceso de aprendizaje de los estudiantes
9	Programa de inclusión fortalecido por la intervención de la Universidad	Unificación curricular se debilita por falta de canales de comunicación efectivos para el		Deserción escolar se ocasiona por el cambio de vivienda, o desplazamiento dentro

	Rafael Núñez	desarrollo de las actividades programadas de manera unísona	del casco urbano.
10	Cobertura de tres jornadas y una sede alterna para básica primaria	Bajo resultado en pruebas Saber en los grados 3°, 5°, 7° y 9° en las áreas de matemáticas, lenguaje y competencias ciudadanas.	Transferencias tardías: por ser institución del estado sus recursos son a través del FOSE, que son demorados para desarrollar
11	La institución se encuentra ubicada entre las diez mejores del distrito producto de los resultados de pruebas	Equipo de apoyo insuficiente para la atención de estudiantes con NEE.	Contaminación ambiental es un problema latente en la comunidad por el mal manejo que se le da a los residuos sólidos, como también los cuerpos de aguas residuales estancadas
12	PREICFES: la institución programa actividades de entrenamiento para las pruebas de manera interna y externa (con servicio contratado)	Poca inversión en recursos para la nocturna	Exceso de velocidad del transporte público por falta de reductores de velocidad en el sector
13		Falta de liderazgo de consejo académico	Bajo nivel educativo de los padres
14		Falta de mantenimiento de equipos	Inestabilidad y falta en propiedad de la planta docente

Fuente: Matriz DOFA, Fred David, p. 199

**Tabla 8.** Listado de factores resultados de la ponderación

<b>Variab</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Variab Intern</b>	1. Flexibilidad curricular y metodológica	1. Problemas de comportamiento y Ausencia de estudiantes
	2. Convenios interinstitucionales y proyecto Fundación Telefónica	2. Escuela para padres
	3. Apoyo pedagógico	3. Canales de comunicación deficientes
	4. Cuerpo docente idóneo	4. Bajo resultado en pruebas Saber
<b>Variab Extern</b>	5. Armonía laboral	5. No existencia de laboratorios y aulas especializadas
<b>Oportunidades</b>		
1. Capacitaciones para mejorar la calidad		
2. Apoyo empresa privada		

---

3. Implementación de sistema de gestión

4. Programa Todos Aprender (PTA)

5. Participación de la institución en eventos culturales

#### **Amenazas**

1. Bajo nivel educativo de los padres

2. Entorno social conflictivo

3. Movilidad y desplazamiento familiar

4. Falta de acompañamiento de padres de familia

5. Deserción escolar

---

Fuente: Matriz DOFA, Gómez Oscar Felipe

La fase estratégica se desarrolla en el momento de generar los cruces entre variables para definir las estrategia, al cruzar cada uno de los factores se obtienen cuatro posibles caminos estratégicos: FA, FO, DA, DO. Corresponde a los pasos 5 – 8. Ver tabla N° 9.

FA: ¿Cómo aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas?

FO: ¿Cómo usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?

DA: ¿Cómo reducir las debilidades y minimizar las amenazas?

DO: ¿Cómo superar las debilidades aprovechando las oportunidades?

Tabla 9. Listado de estrategias propuestas

<b>INSTITUCION EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA</b>			
<b>MATRIZ DOFA</b>			
<b>ESTRATEGIAS PROPUESTAS</b>			
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
Aprovechar los convenios interinstitucionales para capacitar a los docentes en metodologías y estrategias para la atención integral de los educandos, fortalecer el grupo de apoyo pedagógico y el programa de inclusión.	Mantener la flexibilidad curricular y metodológica permite que los padres de familia con bajo nivel académico entiendan los procesos educativos que se dan alrededor de los programas curriculares de sus hijos.	Capacitar a la comunidad educativa en calidad con el fin de minimizar los problemas de comportamiento, el ausentismo y mejorar los resultados académicos de la institución.	Desarrollar proyectos como convivencia ciudadana, manejo y apropiación del manual de convivencia, desarrollo en formación de valores para minimizar el impacto social conflictivo en la escuela.
Preparar el cuerpo docente para la implementación del sistema de gestión de calidad con el fin de mejorar los procesos institucionales.	Desarrollar actividades desde apoyo pedagógico que contribuyan a minimizar los conflictos que se presentan en la zona por roces entre estudiantes y orientar a los padres de familia en la responsabilidad y en la convivencia educativa para sus hijos.	Desarrollar proyectos con la empresa privada que repercutan beneficios para la institución en cuanto a la mejora de la infraestructura y la adquisición, mantenimiento y/o actualización de equipos tecnológicos.	Gestionar a través de Secretaría de educación proyectos que permitan el mejoramiento de infraestructura de calidad con el fin de que los estudiantes se sientan a gusto y permanezcan en ella.
Generar espacios para implementación de las estrategias impartidas por el PTA en la formulación metodológica de docentes.	Determinar las competencias del cuerpo docente y administrativo en las diferentes áreas se convierte en garantía para que los estudiantes permanezcan en la institución.	Establecer una metodología de procesos por medio de la implantación del sistema de gestión de calidad que permita superar las debilidades en cuanto a la comunicación fluida con toda la comunidad educativa.	Promover la escuela para padres con el fin de que se convierta en un proyecto piloto institucional y así poder desarrollar diferentes actividades encaminadas a la orientación familiar, participar en talleres productivos que ayuden a mejorar la calidad de vida, promoción del acompañamiento a sus hijos en el proceso escolar, entre otras.
Desarrollar proyectos transversales haciendo uso de las Tic con el apoyo de Fundación Telefónica y otras empresas en donde prevalezca la integración de las tres jornadas con el fin de desarrollar la innovación y creatividad en docentes y estudiantes.	Promover el desarrollo continuo de un clima laboral en la institución educativa, en donde reine la armonía, la tolerancia, el respeto, contribuyendo de esta manera que el estudiante se sienta confortable en la institución y concorra a ella con alegría.	Instaurar un plan de acción referente a la preparación de las pruebas saber apoyado en los lineamientos del Programa Todos Aprender.	Generar espacios de encuentro entre las jornadas y sede para la unificación curricular de las diferentes áreas con el fin de desarrollar los proyectos institucionales y contenidos curriculares bajo una misma metodología socio humanista.

<p>Fortalecer la participación de la institución en eventos culturales y académicos con el fin de fortalecer lazos de colaboración y compañerismo entre la comunidad educativa.</p>	<p>Solicitar a las autoridades de tránsito y transporte DATT colocar señales preventivas y de disminución de velocidad y demarcar las zonas escolares para evitar accidentes ya que se posee una ubicación en zona de fácil acceso.</p>	<p>Establecer un plan estratégico supervisado por el sistema de gestión que globalice el accionar de todas las gestiones institucionales.</p>	<p>Establecer acciones preventivas y correctiva ante la</p>
---	---	---	---

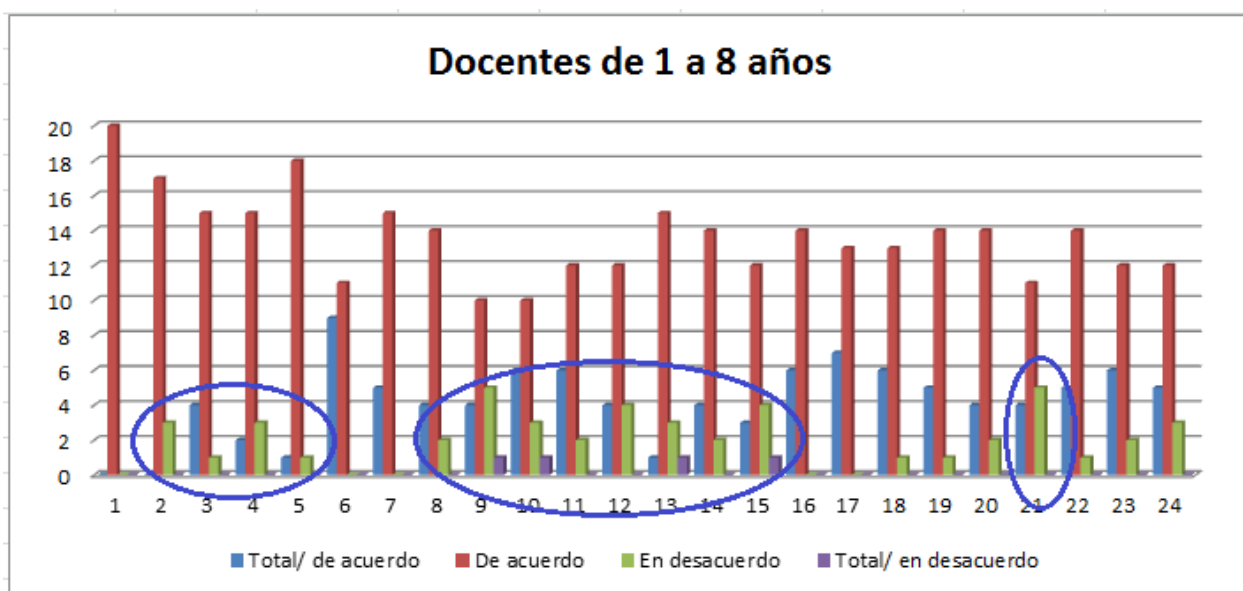
<p>Los medios de transporte y vías de accesibilidad facilitan la llegada oportuna de los docentes y estudiantes gracias a la ubicación geográfica.</p>	<p>Establecer actividades desde apoyo pedagógico que involucren la problemática de la jornada nocturna, brinde la asesoría necesaria y motivación a los estudiantes para que permanezcan en la institución y logren terminar su formación académica.</p>	<p>Establecer un cronograma de revisiones internas al sistema de gestión que permita visualizar el cumplimiento de los indicadores propuestos en cada área de gestión.</p>
--	--	--

Fuente: Riascos, G. José A. Asesorías estratégicas ASESTRA

### 7.3. Análisis de resultado de encuestas

A continuación se describen los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a docentes, estudiantes y padres de familia

#### 7.3.1. Análisis encuestas profesores

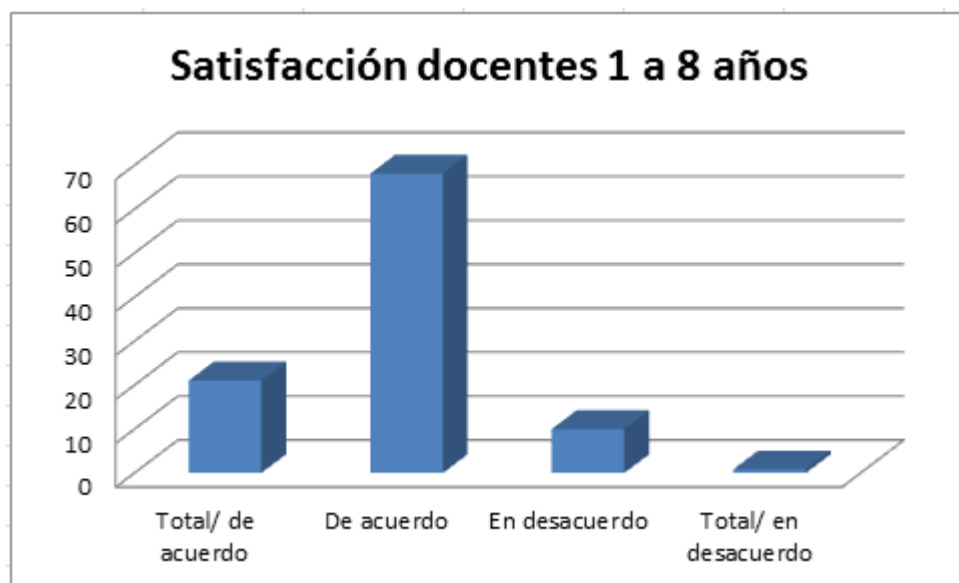


**Figura 3.** Representación gráfica de resultados de la encuesta a profesores de 1 a 8 años

Fuente: Elaboración propia

La figura 3 corresponde a la representación gráfica de los resultados de la encuesta y señala los aspectos a tener en cuenta para establecer acciones de mejora, los cuales aparecen señalados en la gráfica mediante óvalos, estos son: Reconocimiento a la labor docente, la dimensión de participación, la dimensión organización y gestión del cambio en cuanto a: conocimiento sobre la estructura organizacional de la institución educativa con respecto a las áreas de trabajo existentes y de las actividades que se desarrollan y el nivel de conocimiento e identificación de los objetivos institucionales.



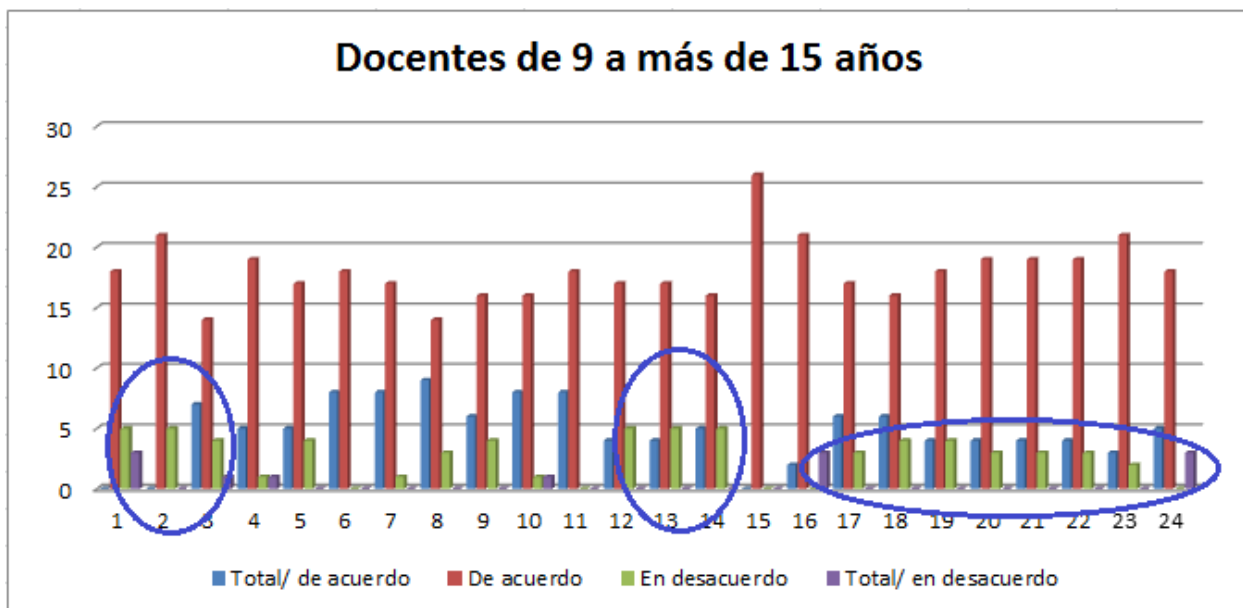


*Figura 4: Apreciación global del nivel de satisfacción de profesores de 1 a 8 años*

Fuente: Elaboración propia

La figura 4 expresa la apreciación globalizada de esta población de docentes en la que se muestra un alto porcentaje de satisfacción con los procesos institucionales distribuidos en un 21% de los docentes está totalmente de acuerdo, el 68% está de acuerdo para un total del 89%. Así mismo el grado de desacuerdo está en un 10% y tan solo el 0,8% en total desacuerdo.

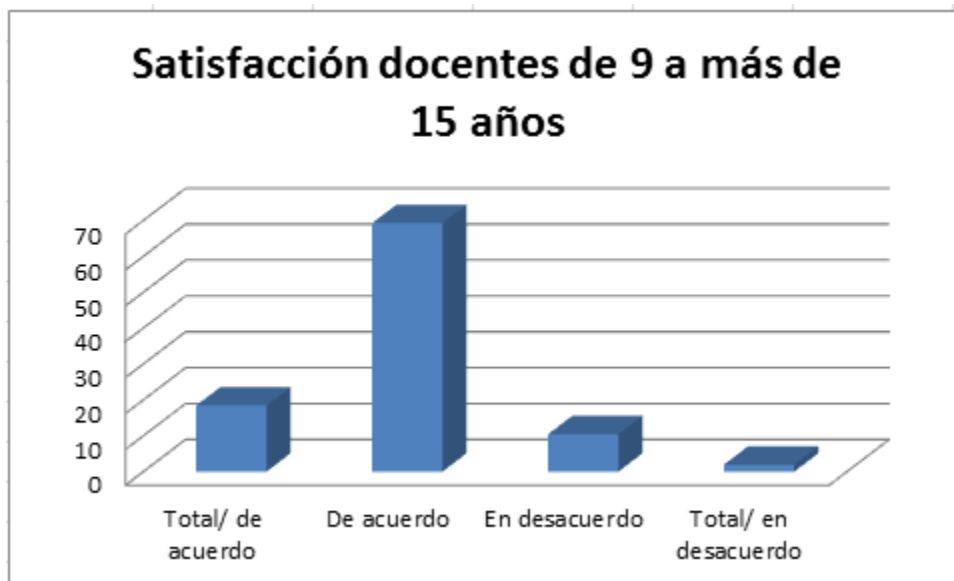
A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 3 y 4, sobre el grado de satisfacción de los docentes en un porcentaje de estimación del 78% al 97% total de profesores de este segmento (20), en aspectos tales como: condiciones laborales, apoyo a las necesidades de formación, el desarrollo profesional, el reconocimiento en la institución. Ver Apéndice 16A.



*Figura 5. Representación gráfica de resultados de la encuesta a profesores de 9 más de 15 años*

Fuente: Elaboración propia

La figura 5 corresponde a la opinión de los docentes con más antigüedad en la institución, en ella se señalan los aspectos de incidencia negativa, estos son: Las condiciones de trabajo, organización y gestión del cambio en cuanto a los esfuerzos realizados por la institución educativa para mejorar su funcionamiento y la dimensión percepción de la dirección referente a su receptividad al cambio y a las solicitudes de mejora.

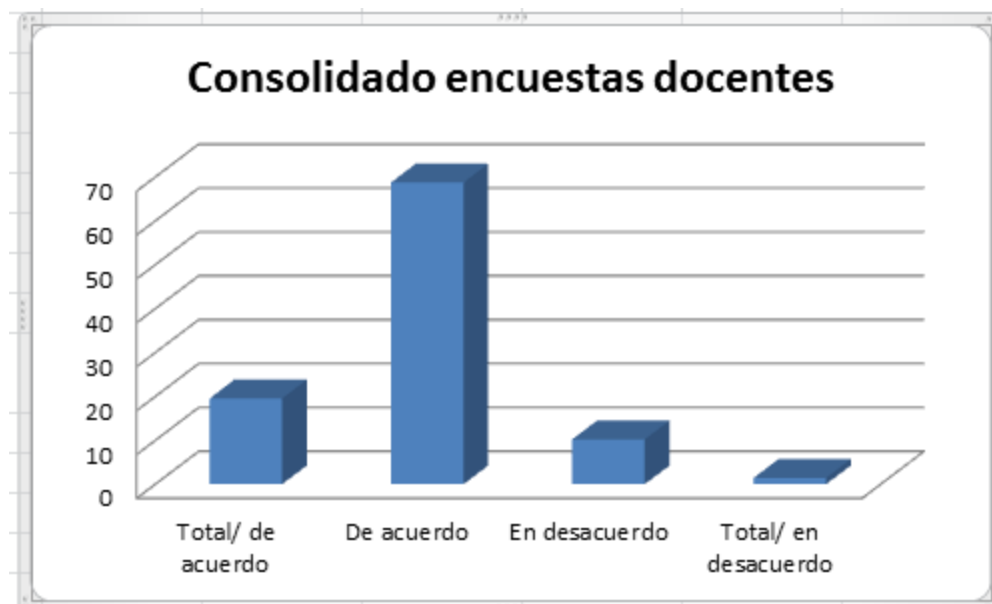


*Figura 6. Apreciación global del nivel de satisfacción de profesores de 9 más de 15 años*

Fuente: Elaboración propia

La figura 6 muestra el resultado global del grupo de docentes con más antigüedad en la institución, la cual manifiesta que el 18% está totalmente de acuerdo, el 69% están de acuerdo, lo que arroja un total del 87% de satisfacción en general, solo el 10% de este segmento manifiesta desacuerdo y el 2% está en total desacuerdo frente a algunos procesos institucionales.

A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 5 y 6, sobre el grado de satisfacción de los docentes en un porcentaje de estimación del 76% al 99% correspondiente a este segmento (26). Ver Apéndice 16B.



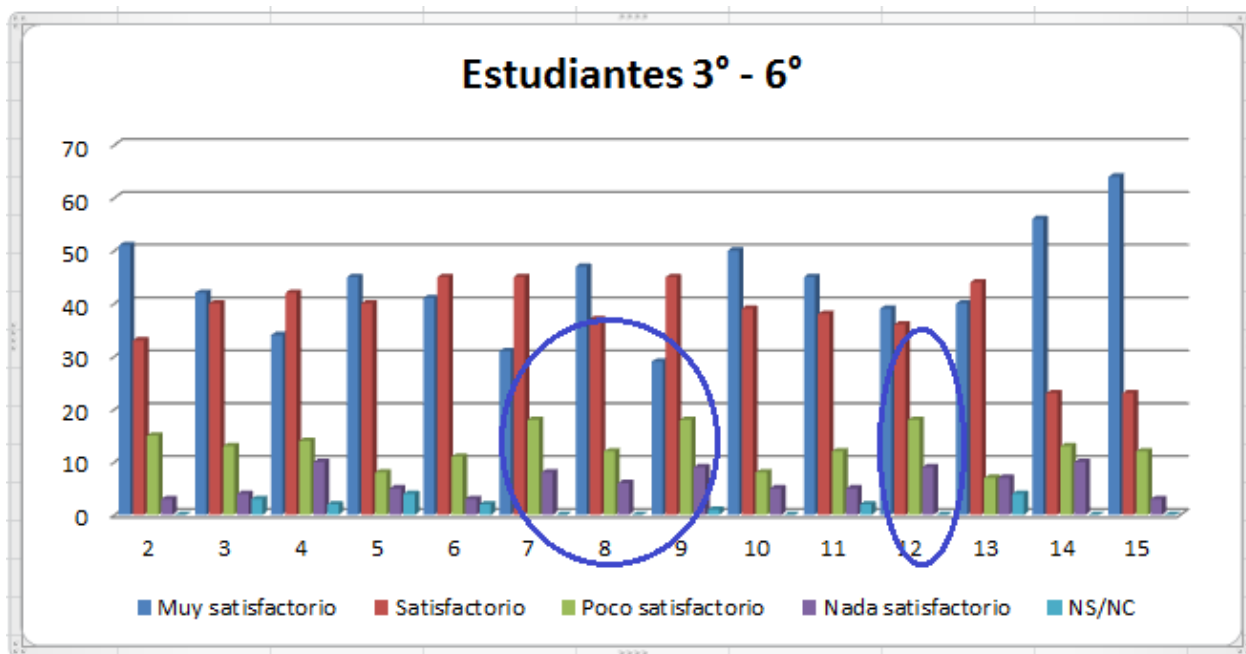
*Figura 7. Representación gráfica consolidado general docentes*

Fuente: Elaboración propia

La figura 7 corresponde a la representación gráfica del consolidado general de los docentes, en la que se muestra el comportamiento global sobre el grado de satisfacción e insatisfacción de los profesores ante los procesos institucionales, se obtiene que el 69% de profesores manifiestan estar de acuerdo con respecto a los diferentes componentes institucionales evaluados, el 20% está totalmente de acuerdo, para un total de 89% de satisfacción general, el 10 % se encuentra en desacuerdo y el 1% está totalmente en desacuerdo. Este resultado se convierte en una fortaleza institucional para la realización de acciones de mejora que se deseen emprender en un futuro con respecto a la prestación del servicio educativo.

A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de la figura 7, sobre el grado de satisfacción del total de docentes encuestados (46) en un porcentaje de estimación del 86% al 90%, por lo tanto se puede decir que el comportamiento para la población de 60 docentes corresponde a un valor aproximado. Ver Apéndice 19A.

### 7.3.2. Análisis encuesta estudiantes.



*Figura 8 Representación gráfica de resultados de la encuesta a estudiantes de 3° - 6°*

Fuente: Elaboración propia

La figura 8, muestra gráficamente los resultados obtenidos por los estudiantes de los grados 3° hasta 6° y jornada nocturna, en ella se observa un comportamiento favorable, los aspectos que más sobresalieron en este sentido del grupo de educandos fueron: La atención de secretaría y otras dependencias, el servicio de biblioteca y la infraestructura.

En cuanto a los aspectos en los que se destacó mayores grados de insatisfacción y mucha insatisfacción son: Las necesidades y expectativas de los y las estudiantes son conocidas y tenidas en cuenta, los estímulos y reconocimientos a los logros se aplica de manera concreta, oportuna y equitativa y el servicio de alimentos y bebidas ofrecido a los y las estudiantes por la cafetería en su calidad.



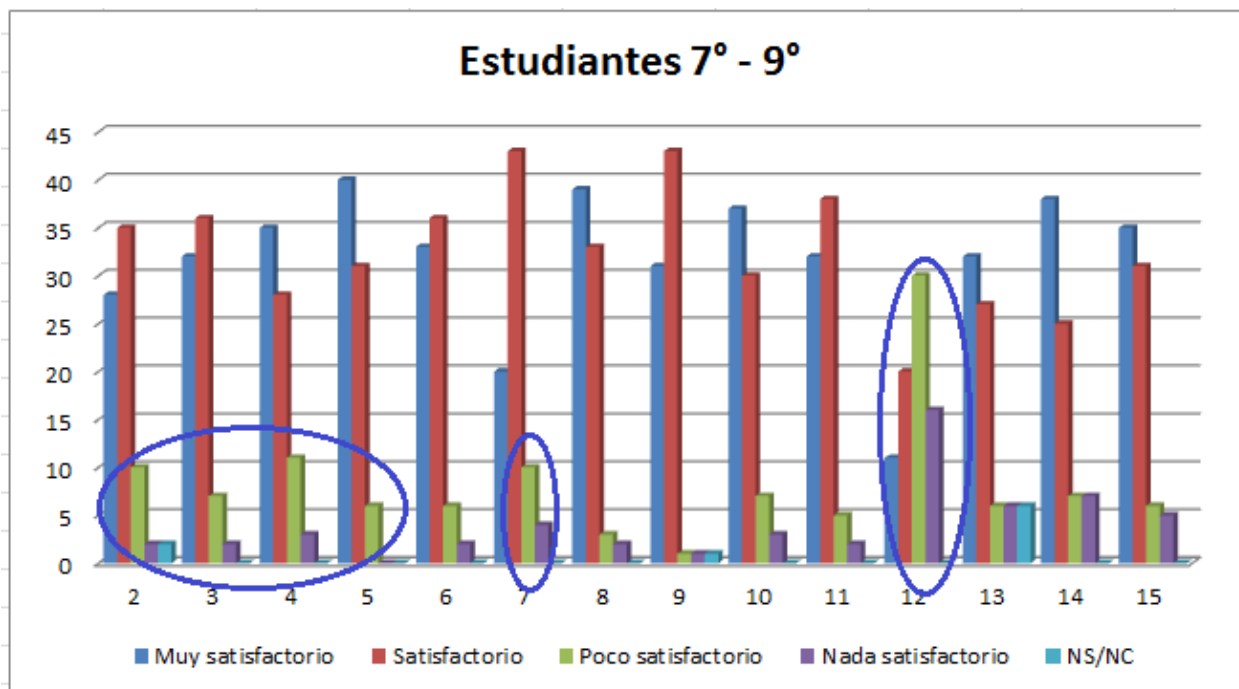
**Figura 9. Apreciación global del nivel de satisfacción de estudiantes de 3° - 6°**

Fuente: Elaboración propia

Al analizar la figura 9 se denota un resultado favorable y motivante para la institución así: el porcentaje de mucha satisfacción es de un 48% con respecto a los servicios que presta la institución, la calificación de satisfecho se representa en un porcentaje de 33%, lo que constituye un total del 81%.

El grado de insatisfacción es de 11%, muy insatisfecho es de 6% y NO SABE en un 1%.

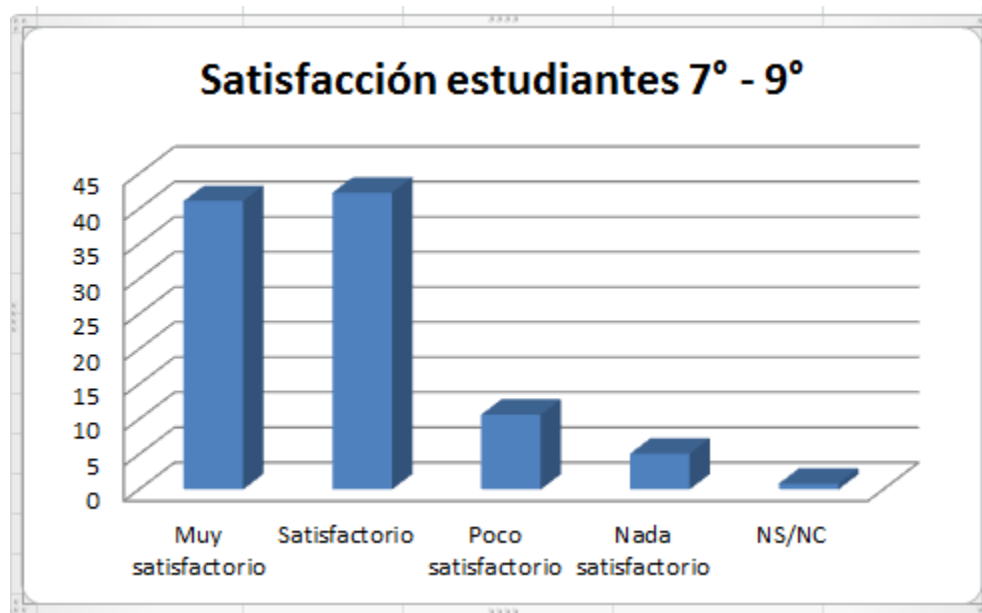
A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 8 y 9, sobre el grado de satisfacción de los estudiantes en un porcentaje de estimación del 72% al 87% correspondiente a este segmento (102). Ver Apéndice 17A.



**Figura 10. Representación gráfica de resultados de la encuesta a estudiantes de 7° - 9°**

Fuente: Elaboración propia

La figura 10 muestra la representación gráfica de las encuestas de los grados 7° a 9° y nocturna, los valores de satisfacción y mucha satisfacción que los estudiantes emitieron están referidos a los componentes de: La gestión sobre las actividades de recuperación referente a alcanzar logros o indicadores propuestos, las necesidades y expectativas de los y las estudiantes son conocidas y tenidas en cuenta, los tiempos dedicados en el horario para el aprendizaje de las diferentes asignaturas y los estímulos y reconocimientos a los logros de las estudiantes. El grado de mayor insatisfacción se refleja en el servicio de cafetería en cuanto a la calidad de alimentos y bebidas y su oportuna atención, otros aspectos son la infraestructura, las prácticas pedagógicas de los docentes basadas en la comunicación respetuosa, la negociación y la relación afectiva y equitativa con todas los y las estudiantes.



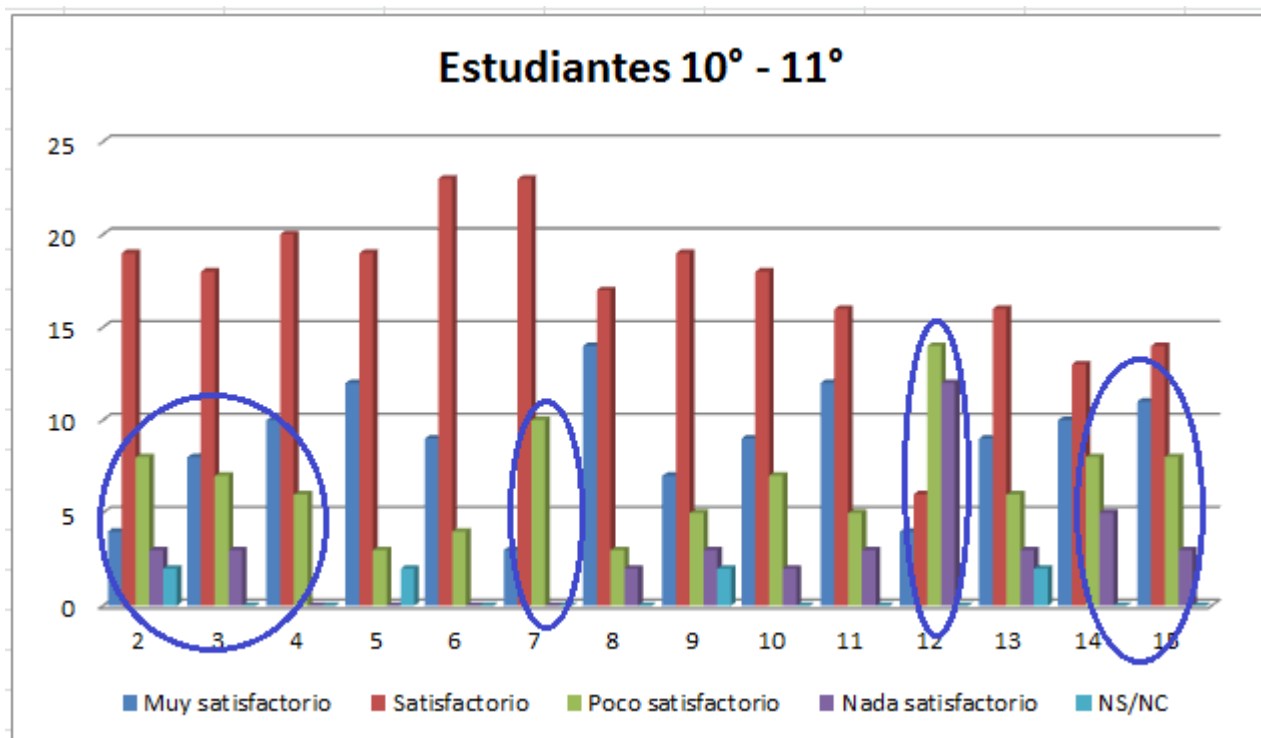
*Figura 11. Apreciación global del nivel de satisfacción de estudiantes 7° - 9°*

Fuente: Elaboración propia

En la figura 11, muestra la apreciación global del nivel de satisfacción, dice que el 41% de los estudiantes de los grados séptimo a noveno se encuentra muy satisfecho, el 42% satisfecho para un total de 83%, el 11% poco satisfecho, el 5% insatisfecho y un porcentaje mínimo del 1% contestó NO SABE.

A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 10 y 11, sobre el grado de satisfacción de los estudiantes en un porcentaje de estimación del 77% al 92% correspondiente a este segmento (75). Ver Apéndice 17B.





*Figura 12. Representación gráfica de resultados de la encuesta a estudiantes de 10° - 11°*

Fuente: Elaboración propia

La figura 12 arroja un resultado con mayor tendencia al grado de satisfacción que al de mucha satisfacción de los estudiantes de los grados 10°, 11° y nocturna en los siguientes componentes:

La evaluación en el aula del rendimiento académico de las estudiantes es aplicada permanentemente por todos los docentes en forma justa y objetiva, las necesidades y expectativas de los y las estudiantes son conocidas y tenidas en cuenta, otros aspectos son la infraestructura, las prácticas pedagógicas, los estímulos y reconocimientos y la comunicación interna de actividades por medio de carteleras, circulares, etc.

El grado de poco y nada de satisfacción se ve reflejado en el servicio de cafetería, de biblioteca, secretaría, las necesidades y expectativas de los y las estudiantes, la infraestructura, los recursos para el aprendizaje, las practicas pedagógicas. El grado NO SABE se ve reflejado en el servicio de psicología, los estímulos y reconocimientos.

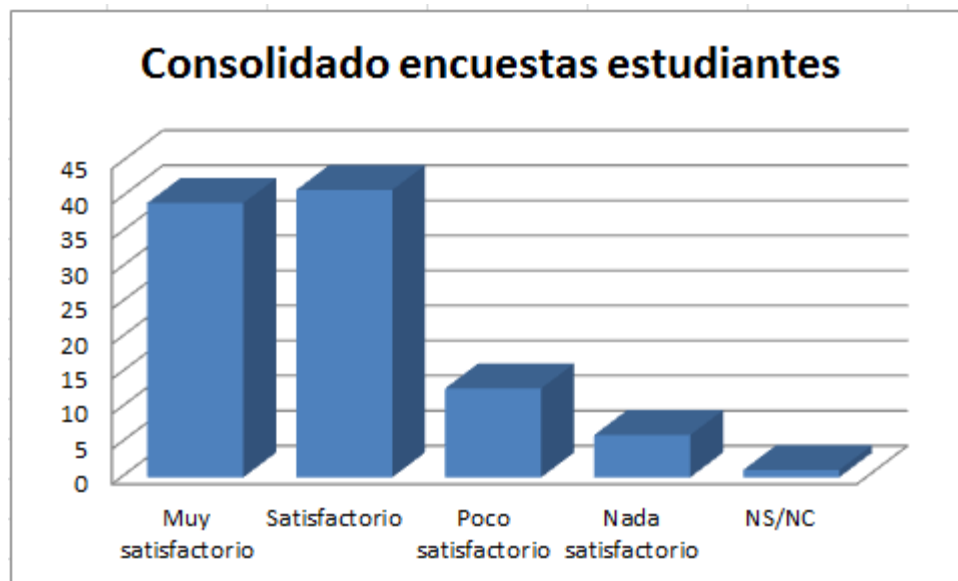


*Figura 13. Apreciación global del nivel de satisfacción de estudiantes 10° - 11°*

Fuente: Elaboración propia

La figura 13 arroja una apreciación global de satisfacción representada en un 72%, donde el porcentaje mucha satisfacción es de 24%, el grado de satisfacción es de 48%, poca satisfacción 18%, el grado de insatisfacción es de 8% y NO SABE 2%.

A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 12 y 13, sobre el grado de satisfacción de los estudiantes en un porcentaje de estimación del 61% al 88% correspondiente a este segmento (32). Ver Apéndice 17C.



*Figura 14. Apreciación general del nivel de satisfacción de estudiantes*

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 14, la apreciación global las encuestas de los estudiantes arrojan un comportamiento favorable en cuanto al grado de satisfacción de estos frente a los procesos institucionales como se describen a continuación: el 39% manifiesta estar muy satisfecho, el 41% satisfecho para un total de un 80%, el nivel de poca satisfacción es de 13%, insatisfecho 6% y NO SABE de 1%. El comportamiento que muestra la gráfica es favorable para la institución dado que los educandos estarán abiertos y dispuestos a coadyuvar en acciones de mejora que proponga la administración en pro del servicio que se le imparte.

A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de la figura 14, sobre el grado de satisfacción del total de estudiantes encuestados (215) en un porcentaje de estimación del 80% al 83%, por lo tanto se puede decir que el comportamiento para la población de 1113 estudiantes corresponde a un valor aproximado. Ver Apéndice 19B.

Como aspectos conclusivos que manifiestan los estudiantes en cuanto al grado de poca satisfacción y mucha insatisfacción son:

- El servicio de cafetería servicio de cafetería en cuanto a la calidad de alimentos y bebidas y su oportuna atención.
- El servicio de biblioteca no se presta en forma organizada y suficiente.
- La atención oportuna y amable por parte de secretaría.
- La infraestructura y recursos para el aprendizaje.
- Las prácticas pedagógicas de los docentes basadas en la comunicación respetuosa, la negociación y la relación afectiva y equitativa con todas los y las estudiantes.

### 7.3.3. Análisis encuestas a padres de familia

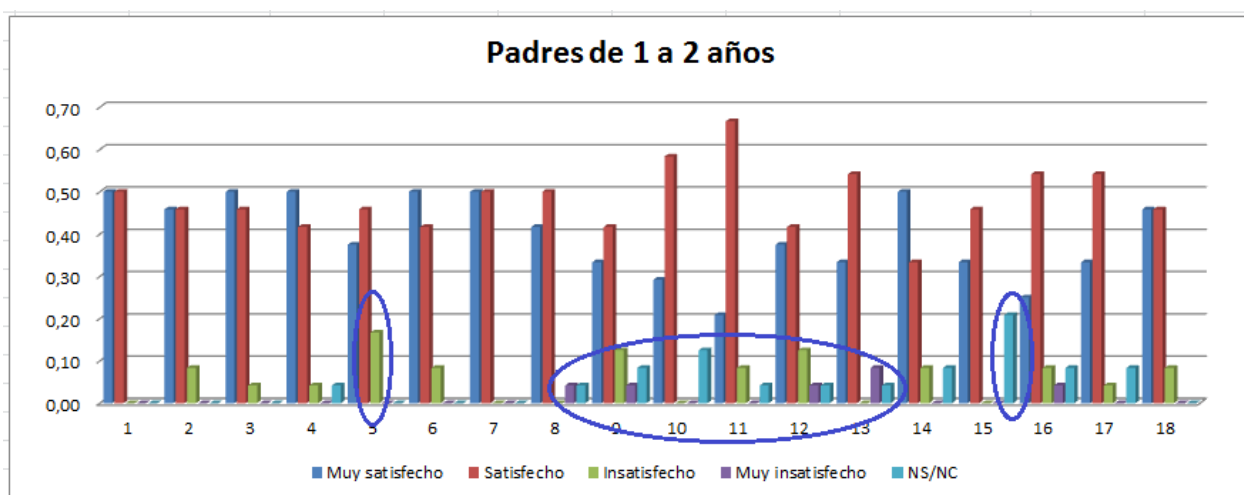
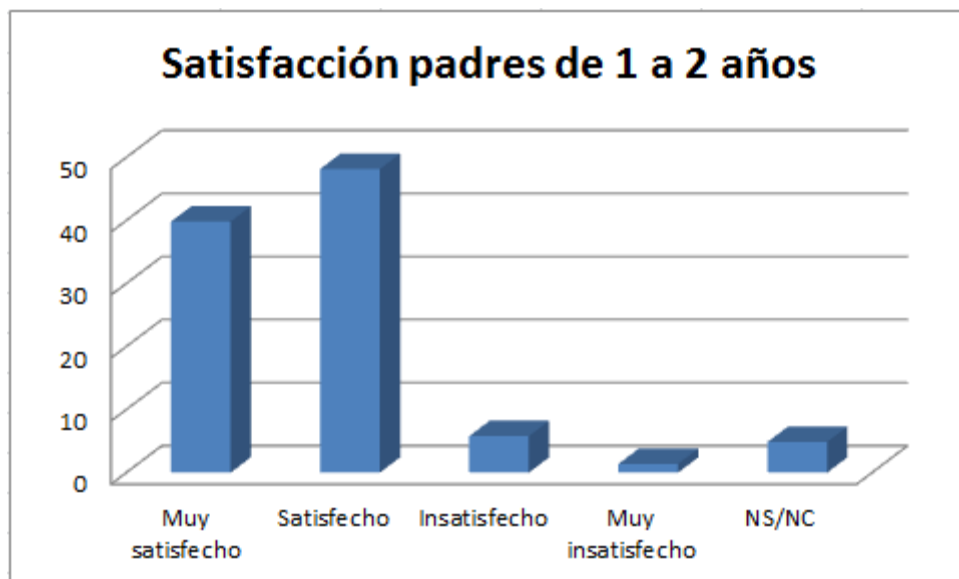


Figura 15. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres de 1 a 2 años

Fuente: Elaboración propia

La figura 15 corresponde a la representación gráfica de resultados de las encuestas de padres, pertenecientes al rango de permanencia de 1 a 2 años. Los aspectos que se señalan como aspectos a tener en cuenta son: El seguimiento académico y la comunicación oportuna, materiales didácticos, grado de atención del personal al momento de presentar una queja o solicitud, disponibles para las clases, la comunicación oportuna y eficaz entre institución y familias, la información que emana el ente de asamblea de padres y el programa de escuela para padres

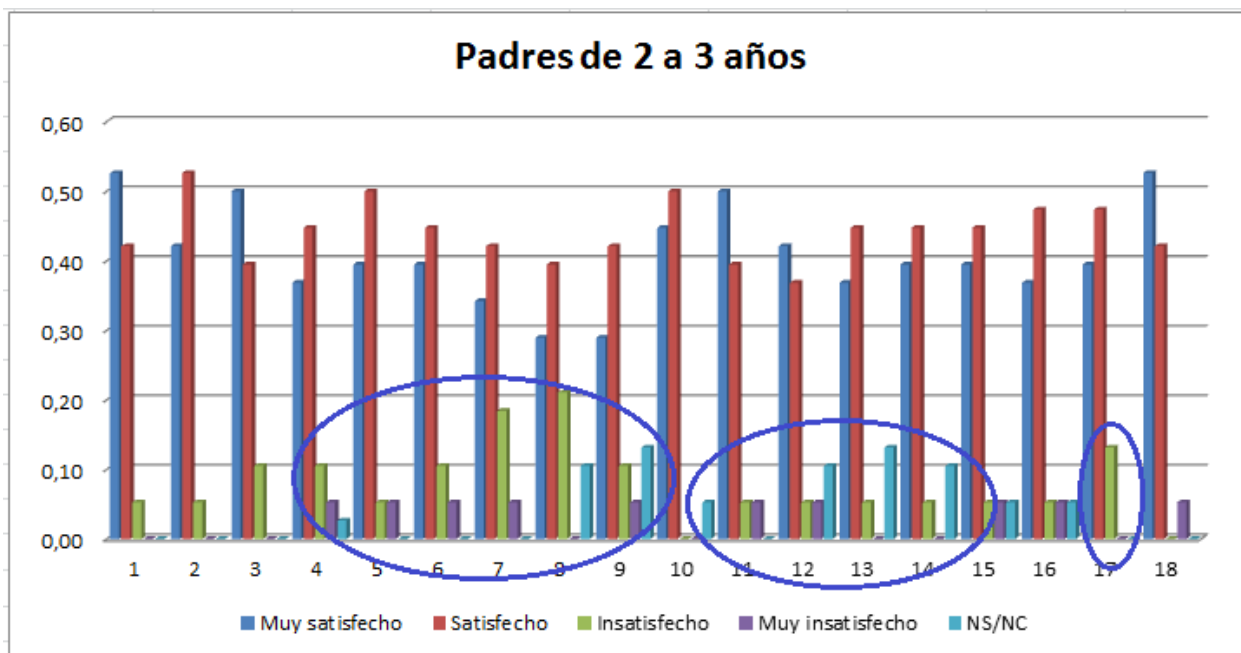


*Figura 16. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres de 1 a 2 años*

Fuente: Elaboración propia

La figura 16 muestra la apreciación global del nivel de satisfacción de los padres, esta refleja que el 48% se encuentran satisfecho y el 40% se encuentra muy satisfecho, lo que se referencia como fortaleza para la institución dado que su representación total es de 88%, el grado de insatisfacción es de 7%. Con respecto a los aspectos que desconocen los padres estos se ven reflejados en un porcentaje del 5%.

A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 15 y 16, sobre el grado de satisfacción de los estudiantes en un porcentaje de estimación del 76% al 99% correspondiente a este segmento (24). Ver Apéndice 18A.



*Figura 17. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres de 2 a 3 años*

Fuente: Elaboración propia

La figura 17 corresponde a la representación gráfica de los resultados de la encuesta para padres en el segmento de 2 a 3 años de permanencia en la institución, según se muestra el comportamiento es favorable en la mayoría de los aspectos entre ellos: El reconocimiento de la institución en el sector y la atención al cliente, etc.

Con respecto a los aspectos desfavorables se denotan: La preparación en prueba SABER, infraestructura, atención a padres por parte de docentes, secretaría y otras dependencias, conocimiento de las normas del manual de convivencia, el grado de atención que recibe del personal al momento de presentar una solicitud o queja, el programa de desarrollo integral por parte de apoyo pedagógico y el ambiente de aula.



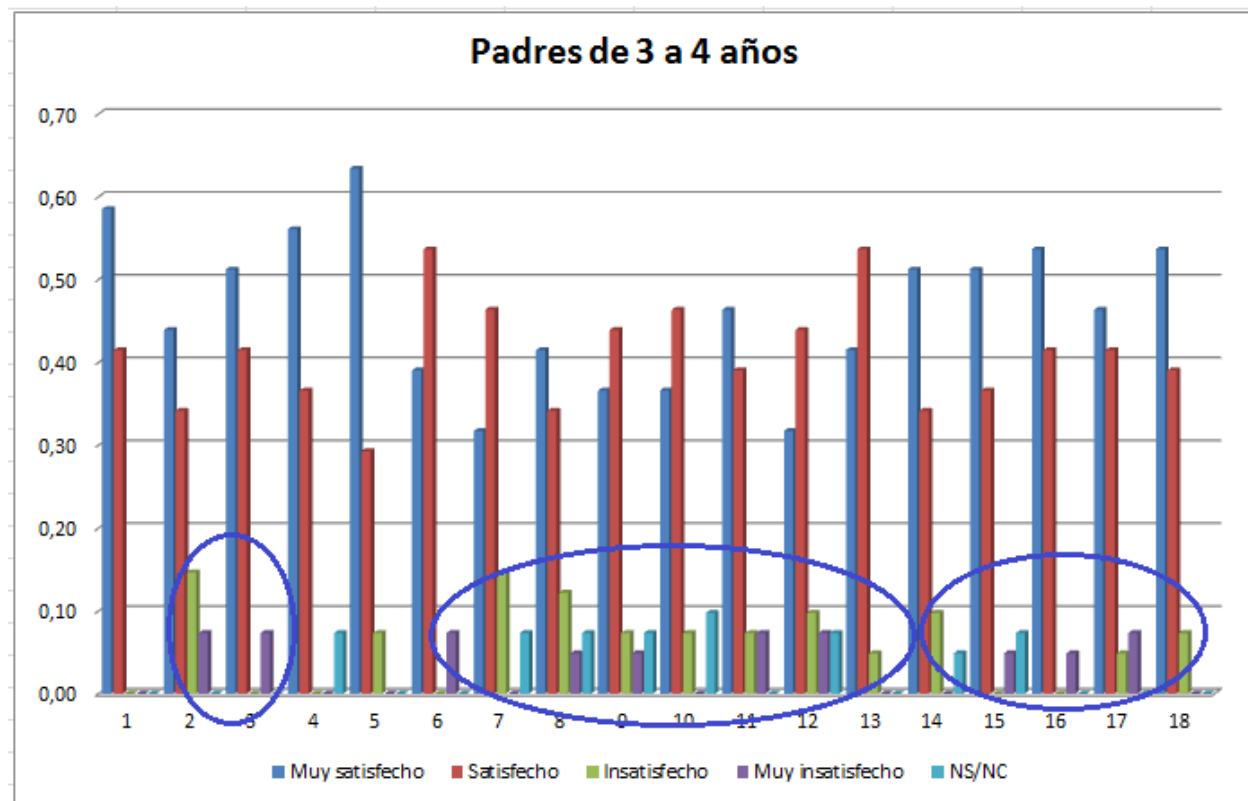
**Figura 18. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres 2 a 3 años**

Fuente: Elaboración propia

La figura 18 corresponde a la apreciación global de este segmento de padres (2 a 3 años) esta muestra un porcentaje de satisfacción del 41% y mucha satisfacción de 44% con respecto a 38 encuestas realizadas, para un total del 85%.

El grado de insatisfacción arroja un 8%, la total insatisfacción es de (3%). En cuanto a la opinión de NO SABE, se visualiza un porcentaje de 4%.

A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 17 y 18, sobre el grado de satisfacción de los estudiantes en un porcentaje de estimación del 74% al 95% correspondiente a este segmento (38). Ver Apéndice 18B.

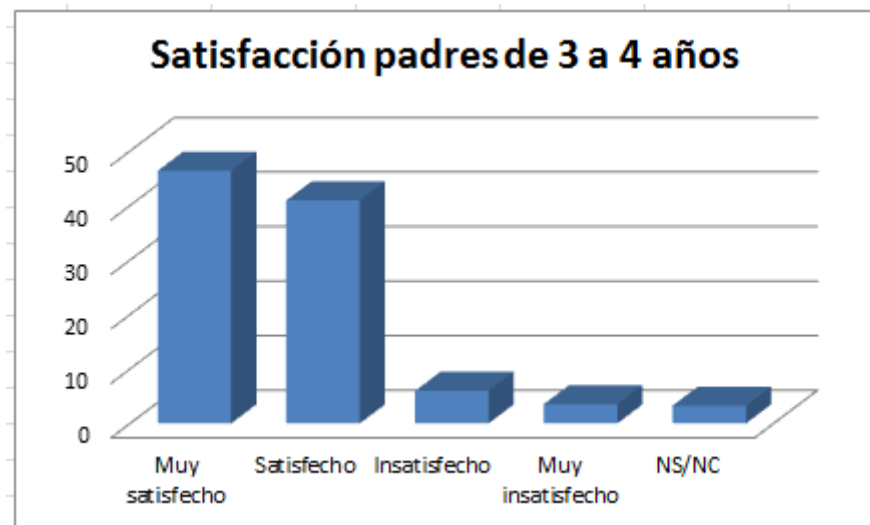


**Figura 19. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres de 3 a 4 años**

Fuente: Elaboración propia

La figura 19 muestra la representación gráfica de los resultados de la encuesta para los padres que tienen de 3 a 4 años de permanencia en la institución, se señalan los aspectos a tener en cuenta para establecer acciones de mejora: Infraestructura y mantenimiento de la planta física, nivel de exigencia académica, cumplimiento con las normas del manual de convivencia con el desarrollo del programa de apoyo pedagógico.



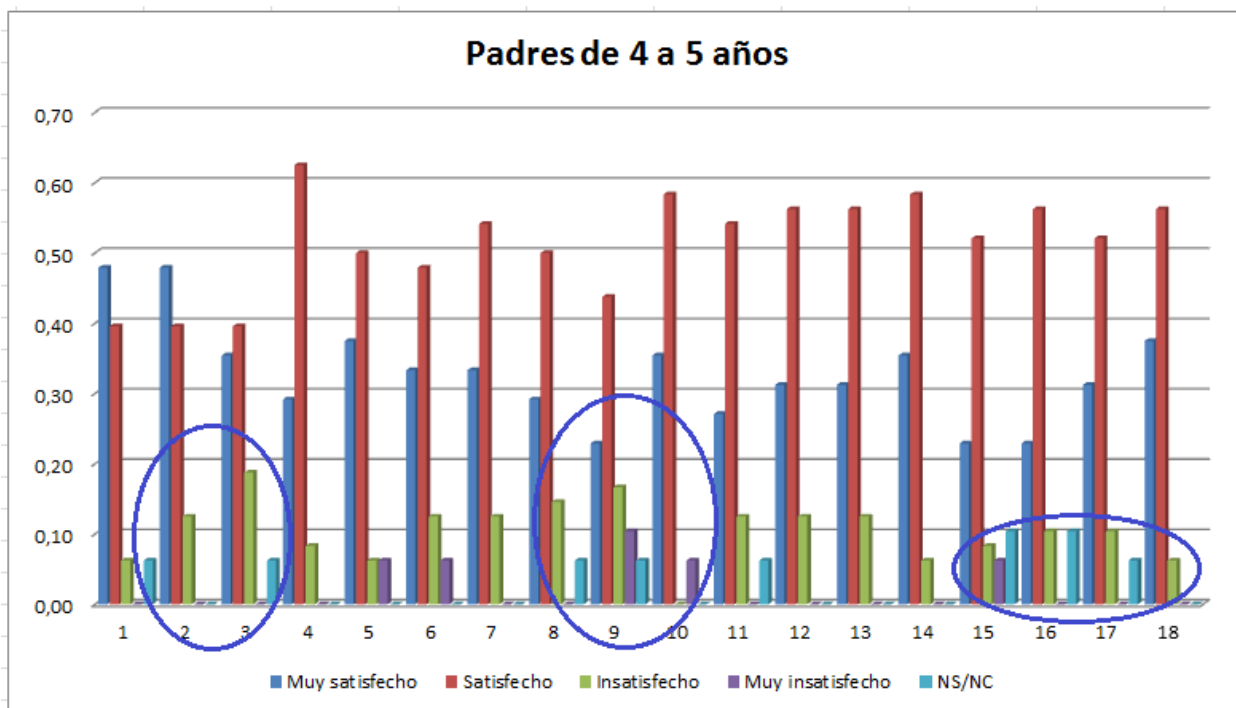


*Figura 20. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres 3 a 4 años*

Fuente: Elaboración propia

Para este grupo de padres prevalece un porcentaje mayor de mucha satisfacción con la institución, está representado en un 46% al igual que satisfecho en un 41% de un total de 41 encuestas, lo que representa un 87%. El grado de insatisfacción es de 6% están: El aspecto de total insatisfacción (3,5%) se presenta en el nivel de exigencia académica, la garantía del aprendizaje, la atención por parte de docentes, secretaría y otras dependencias, la información de la asamblea de padres y el manejo preventivo de conflictos. El componente de NO SABE (3,2%) se ve reflejado en: La preparación que hace la institución para presentar prueba SABER, el proyecto escuela para padres y la organización institucional en cuanto al cumplimiento de las normas del manual de convivencia.

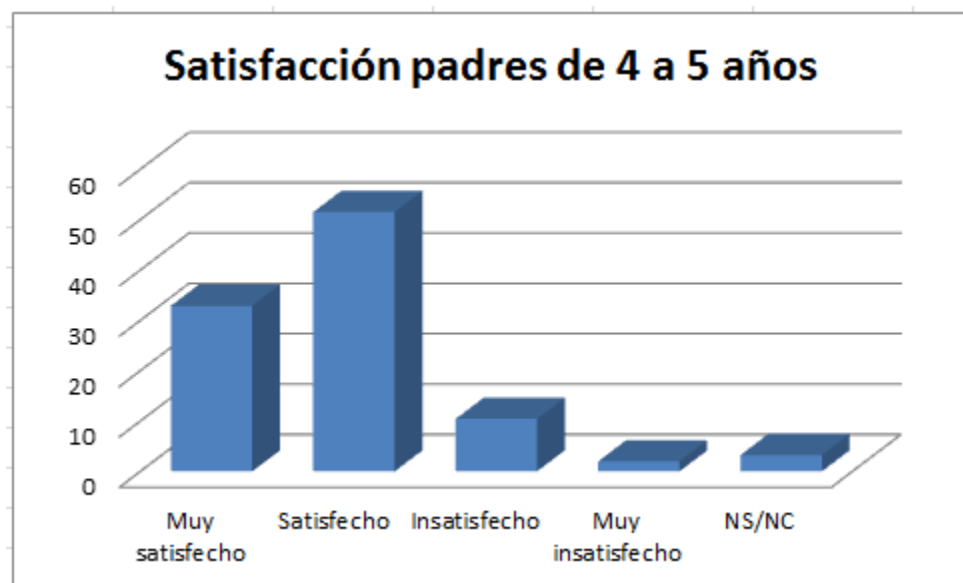
A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 19 y 20, sobre el grado de satisfacción de los estudiantes en un porcentaje de estimación del 77% al 96% correspondiente a este segmento (41). Ver Apéndice 18C.



**Figura 21. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres de 4 a 5 años**

Fuente: Elaboración propia

La figura 21 muestra la representación gráfica de los resultados de la encuesta de padres que tiene 4 a 5 años de permanencia, los aspectos a tener en cuenta son: Poca preocupación por los directivos por garantizar el aprendizaje, la infraestructura, la atención por parte de docentes y personal administrativo, el proceso de comunicación hacia la familia, el cumplimiento del manual de convivencia y al ambiente en el aula.

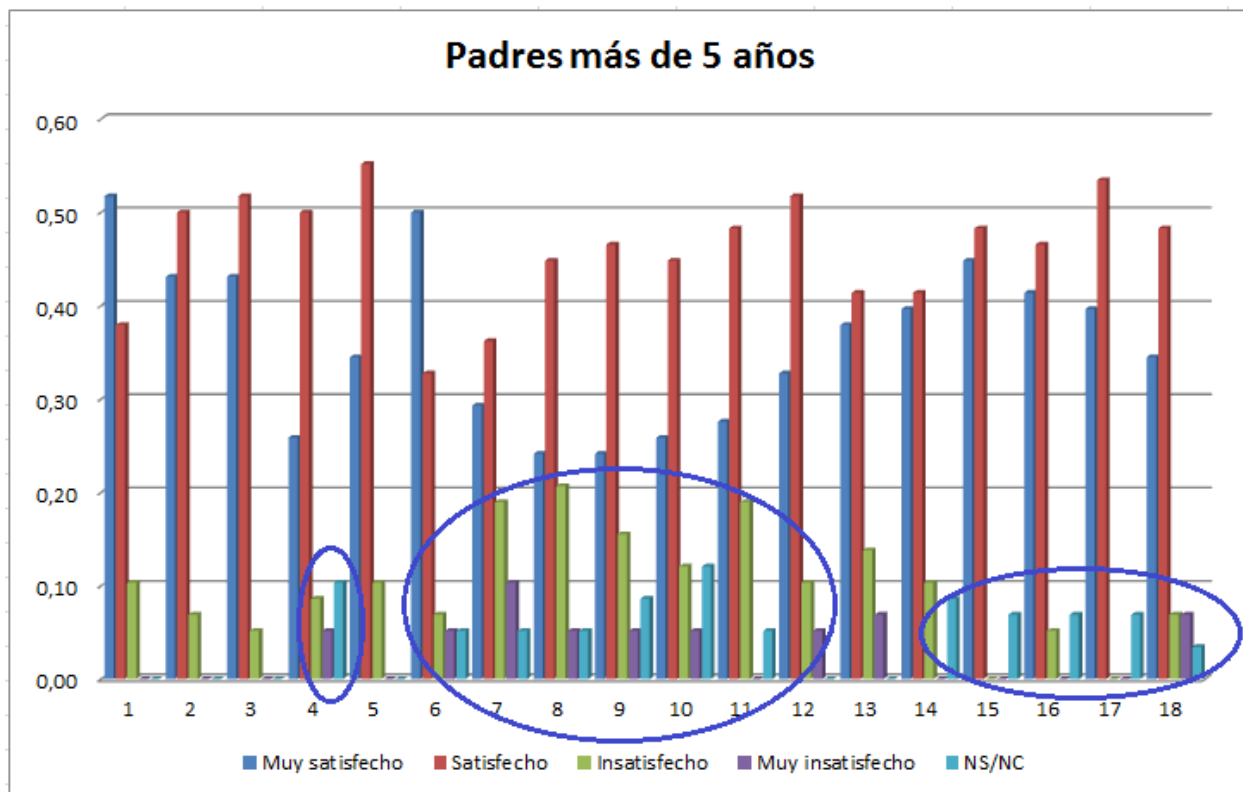


*Figura 22. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres 4 a 5 años*

Fuente: Elaboración propia

La figura 22 muestra que en este segmento prevalece la satisfacción en un 52% y el grado de mucha satisfacción en 33% de acuerdo a un total de 48 encuestas, para un total de 85%, el grado de insatisfacción es del 10%, El componente de total insatisfacción es (2%) se observa en el seguimiento académico y comunicación oportuna, la atención de docentes y del personal al presentar una queja, el proyecto de escuela para padres y la información del ente escuela para padres. Con respecto a NO SABE (3%) se manifiesta desconocimiento del ente asamblea de padres y manejo preventivo de conflictos.

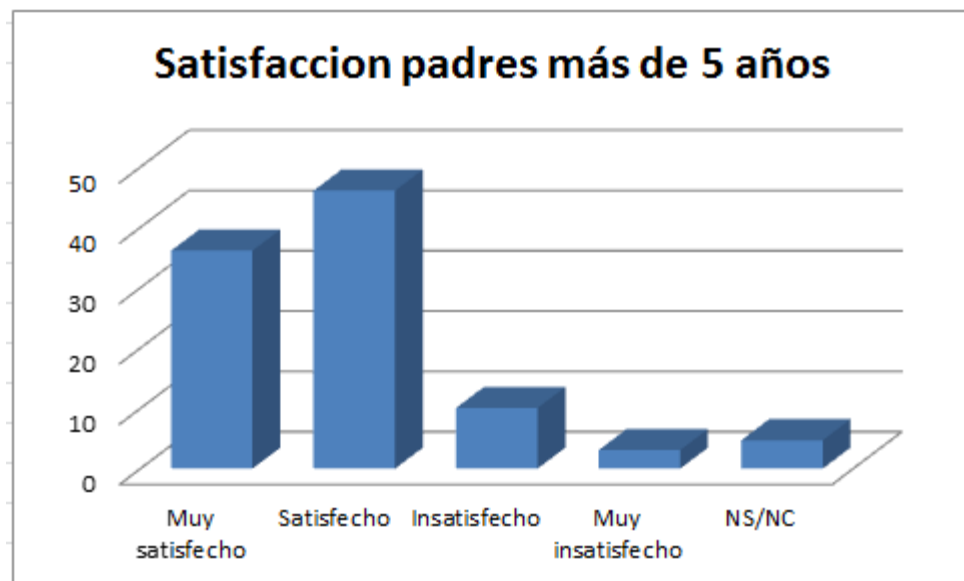
A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 21 y 22, sobre el grado de satisfacción de los estudiantes en un porcentaje de estimación del 74% al 94% correspondiente a este segmento (48). Ver Apéndice 18D.



*Figura 23. Representación gráfica de resultados de la encuesta a padres más de 5 años*

Fuente: Elaboración propia

La figura 23 corresponde a la representación gráfica de resultados de las encuestas de padres con más de 5 años de antigüedad, los aspectos más señalados fueron: La infraestructura y la comunicación entre el colegio y la familia, en este caso no está siendo oportuna y eficaz, la atención a quejas o solicitudes, el proyecto escuela para padres, el ambiente de aula y el programa de desarrollo integral por parte de apoyo pedagógico.

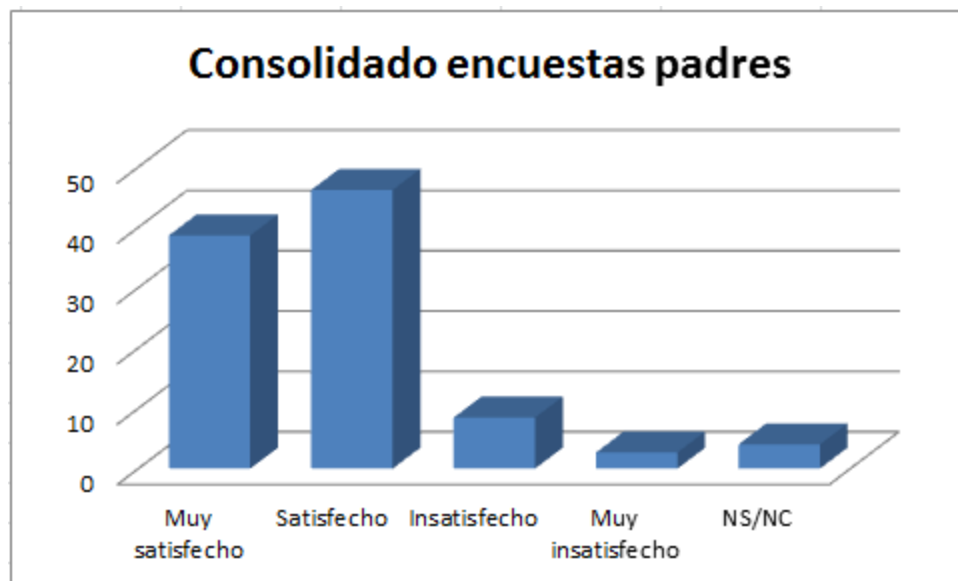


*Figura 24. Apreciación global del nivel de satisfacción de padres más de 5 años*

Fuente: Elaboración propia

La figura 24 expresa la apreciación global del grupo de padres que más tiempo tiene en la institución, esta refleja un (46%) de satisfacción y un (36%) de mucha satisfacción, teniendo en cuenta el total de 58 encuestas, para un total de 82% en total. Sin embargo el porcentaje de insatisfacción representado en (10%) es el más alto de todos los segmentos analizados. Con relación a NO SABE (5%), manifiestan desconocimiento de la información que emite la asamblea de padres, el manejo preventivo de conflictos, la preparación para la prueba SABER, atención de secretaría y otras dependencias.

A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de las figuras 23 y 24, sobre el grado de satisfacción de los estudiantes en un porcentaje de estimación del 72% al 92% correspondiente a este segmento (58). Ver Apéndice 18E



*Figura 25. Apreciación general del nivel de satisfacción Padres de familia*

Fuente: Elaboración propia

La percepción de los padres de familia y de los estudiantes como clientes directos del servicio educativo de la Institución Educativa Ciudad de Tunja, se sostiene como el insumo primordial en las acciones de mejora hacia la calidad, de allí la importancia de la relación y comunicación del trío padre de familia, estudiante e institución como elemento unísono en la consecución de los objetivos institucionales.

Después de realizar el análisis de las encuesta de padres, se concluye que: El grado de muy satisfecho es de 39%, satisfacción es de 46%, insatisfacción (8%), muy insatisfecho 3% y NO SABE del 4%, de acuerdo con este resultado se puede decir que la institución actualmente presenta una gran fortaleza en cuanto a la satisfacción y atención de necesidades de nuestros padres, al totalizar estos dos componentes el porcentaje es de 85%.

A través de un análisis estadístico se corroboró la tendencia de los datos de la figura 25, sobre el grado de satisfacción del total de estudiantes encuestados (209) en un porcentaje de estimación

del 87% al 90%, por lo tanto se puede decir que el comportamiento para la población de 1082 padres de familia corresponde a un valor aproximado. Ver Apéndice 19C.

Los aspectos señalados en los grados de insatisfacción y mucha insatisfacción y que se deberán tener en cuenta para fortalecerlos son:

- La atención de clientes por parte de docentes, secretaría y otras dependencias
- La infraestructura y mantenimiento de planta física con respecto al mobiliario y ubicación de la biblioteca, el tamaño, diseño de las canchas y los kioscos se presenta gran inconformidad.
- La atención de solicitudes ante una queja o reclamo
- El nivel de exigencia académica
- Seguimiento académico y comunicación oportuna y eficaz

Los aspectos que se señalan como NO SABE son:

- Manejo preventivo de conflictos según el proyecto de convivencia
- La información que debe emitir la asamblea de padres
- La preparación a la prueba SABER
- El ambiente de aula
- El programa de desarrollo integral por parte de apoyo pedagógico
- El programa de escuelas para padres
- La organización institucional en cuanto al cumplimiento de las normas del manual de convivencia.

Al respecto conviene decir, que en toda organización la satisfacción de las expectativas del cliente es la base general para lograr la calidad muchos estudios así lo corroboran, por consiguiente, los resultados obtenidos al realizar la indagación a los diferentes entes dan sustento a establecer acciones de mejora, lo que se convierte en una razón esencial para la elaboración de la presente propuesta a nivel institucional. El incorporar el diseño de un sistema de gestión de calidad da pie para la organización de los procesos de gestión que se vienen desarrollando, establecer parámetros de medición y efectividad de los mismos y realizar una autoevaluación con respecto al horizonte institucional tunjano.

#### **7.4. Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad con base en la Norma ISO 9001:2008**

Para realizar este diagnóstico se hizo necesario aplicar una lista de chequeo con base en la norma ISO 9001:2008 y la guía GTC 200 con el fin de determinar, si el funcionamiento cotidiano de la Institución Educativa Ciudad de Tunja se ajusta a los requisitos de la norma en mención, esto con el fin conocer la distancia que hay entre la gestión actual de la misma y el modelo propuesto por ISO 9001:2008, como paso importante para introducirse en el diseño del sistema de gestión de calidad. Ver apéndice N° 20.

La tabulación se realiza teniendo en cuenta la adaptación a la valoración presentada por Cabrales y Miranda (2003) en su tesis “Unificación de las guías y diseño de un sistema de Gestión de calidad ISO 9001 del 2000 para el laboratorio de control automático de la UTB”. En ella asignan los siguientes parámetros de calificación:



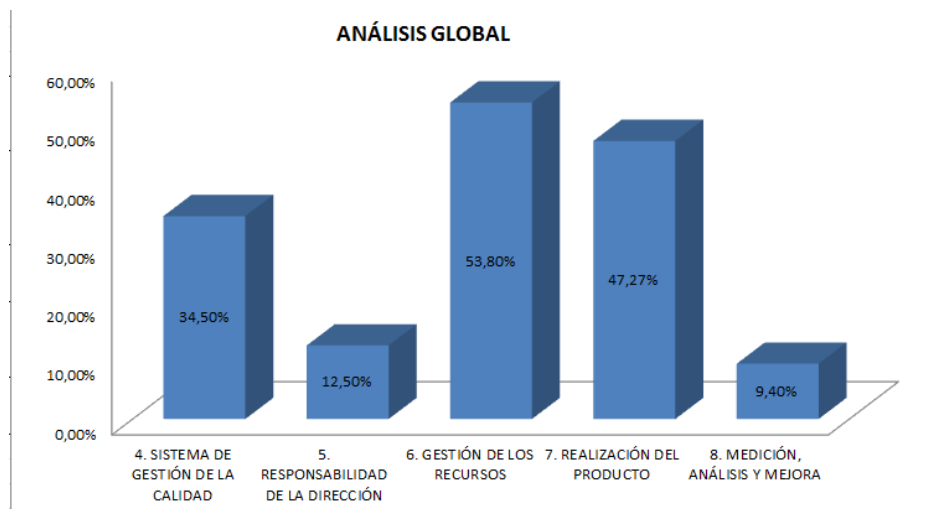
Escala de valoración:

1. **Inexistente:** No definido, no documentado, no implementado
2. **Informal:** no definido, documentado, no implementado
3. **Se aplica en forma parcial:** definido, no documentado, implementado
4. **Existe:** definido, documentado, no implementado
5. **Está normado:** definido, documentado, implementado.

Este esquema de valoración se escoge porque se ajusta de manera objetiva al proceso de gestión de la institución, dado que concuerda con aspectos que de un modo u otro pueden dar cumplimiento a la norma. Por ejemplo:

- **Definido:** Quiere decir que existen criterios claros establecidos para la realización de procesos, procedimientos y/o actividades.
- **Documentado:** Existe sistematización de los procesos, procedimientos y/o actividades.
- **Implementado:** Constituye la realización de procesos, procedimientos y/o actividades.
- La valoración numérica 1 y 2 significa que no cumple los requisitos
- La valoración numérica 3,4 y 5 significa que cumple con los requisitos de forma parcial o total.

Teniendo en cuenta lo anterior, la gráfica N° 27 muestra el análisis global del grado de cumplimiento de la norma en la gestión actual en la Institución Educativa Ciudad de Tunja:



**Figura 26. Analisis global SGC**

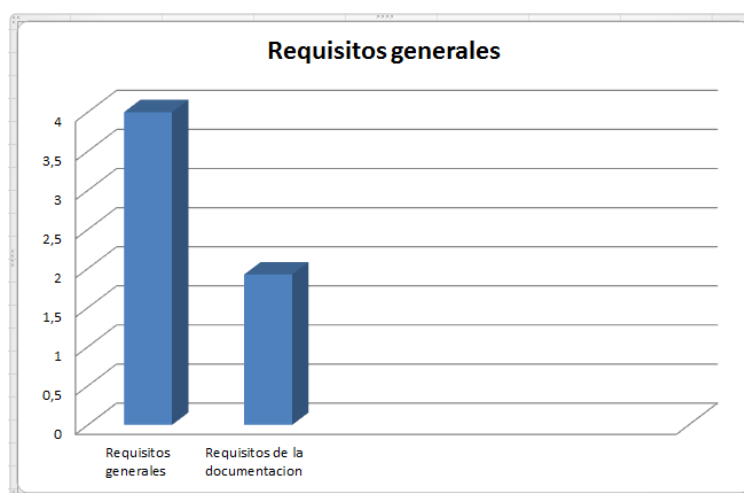
Fuente: Elaboración propia

Realizado el análisis global se encuentra que los requerimientos con más cumplimiento con respecto a la norma son: Gestión de los recursos y Realización del producto o prestación del servicio, lo que se convierte en una fortaleza porque se tiene un excelente recurso humano al cual hay que sensibilizar hacia el cambio de mejora continua a través del sistema de gestión de calidad y la puesta en marcha de un plan operativo de cambio que permita una prestación del servicio educativo de manera integral, eficiente y eficaz.

A continuación se analiza cada uno de los numerales de la norma, en primera instancia corresponde al numeral 4.1 sobre los Requisitos Generales, este es referido al cumplimiento de la normatividad legal vigente, arroja una puntuación general de 2.7 con respecto a la escala de valoración de 1 a 5, de acuerdo con los resultados obtenidos hay cumplimiento al desarrollar los procesos en concordancia con las gestiones establecidas, seguimiento a las evaluaciones externas e internas en busca de un mejoramiento continuo.

Referente al numeral 4.2. Requisitos de la documentación no se da cumplimiento total de la norma en cuanto a:

- La inexistencia de la documentación requerida para el sistema de gestión de calidad
- La medición y documentación de algunos procesos no se realiza en su totalidad
- Se visualiza que en cada dependencia se generan formatos según las necesidades, no se tiene metodología y no hay control de estos en cuanto a elaboración, cambios y vigencia.



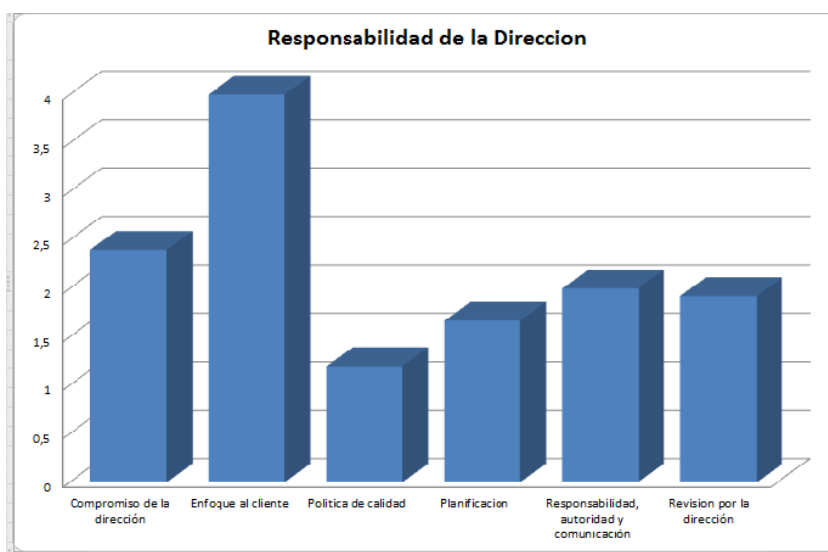
*Figura 27. Requisitos generales*

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al numeral 5: Responsabilidad de la dirección y sus componentes, se valora en un 2.1 con respecto a la escala de 1 a 5, es un resultado bajo en cumplimiento debido a:

- La no existencia de política y objetivos de calidad
- No hay disponibilidad total de recursos para todos los procesos

- No se da total cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente en este caso desarrollo de escuelas para padres, servicio de quejas y reclamos.
- No se hace seguimiento a los procesos planteados en el PMI
- No se aplica medición de indicadores en todos los procesos
- Hay debilidad en el proceso de comunicación interna



*Figura 28. Responsabilidad de la dirección*

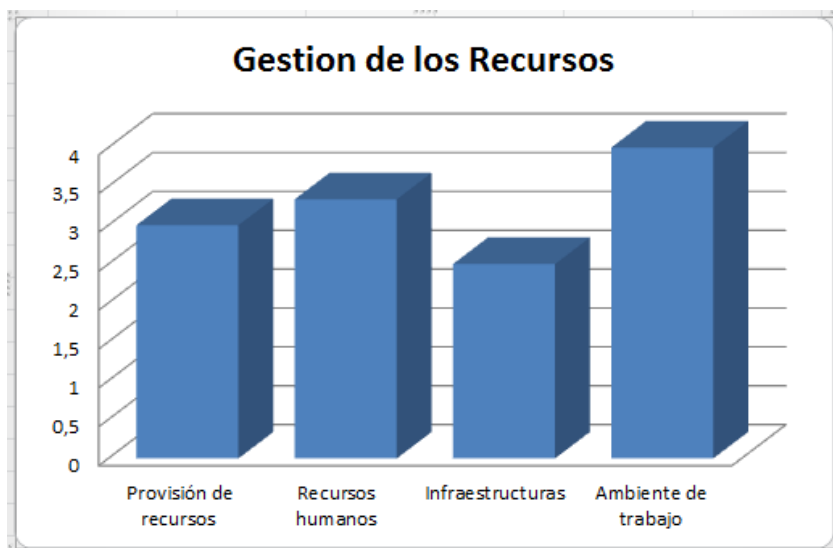
Fuente: Elaboración propia

En lo que se refiere al numeral 6: Gestión de recursos, la valoración promedio de sus componentes data de 3.1, este resultado hace intuir un grado de cumplimiento en algunos aspectos:

- Cuenta con personal idóneo para afrontar los nuevos retos
- Se imparten formación permanente al personal en búsqueda de impartir un servicio óptimo y acorde con las necesidades y expectativas de sus clientes
- En la infraestructura se cuenta con una planta física adecuada de acuerdo a la población estudiantil existente

Algunos aspectos poco positivos en este numeral son:

- La planificación a tiempo de proyectos a desarrollar durante el año lectivo para contar con los recursos y disponibilidad presupuestal
- La no existencia de metodología de evaluación y socialización con respecto a las capacitaciones recibidas
- No se desarrolla un plan de mantenimiento preventivo, solo se trabajan acciones correctivas
- Con respecto a la infraestructura la debilidad se encuentra en la falta de aulas especializadas



*Figura 29. Gestión de los recursos*

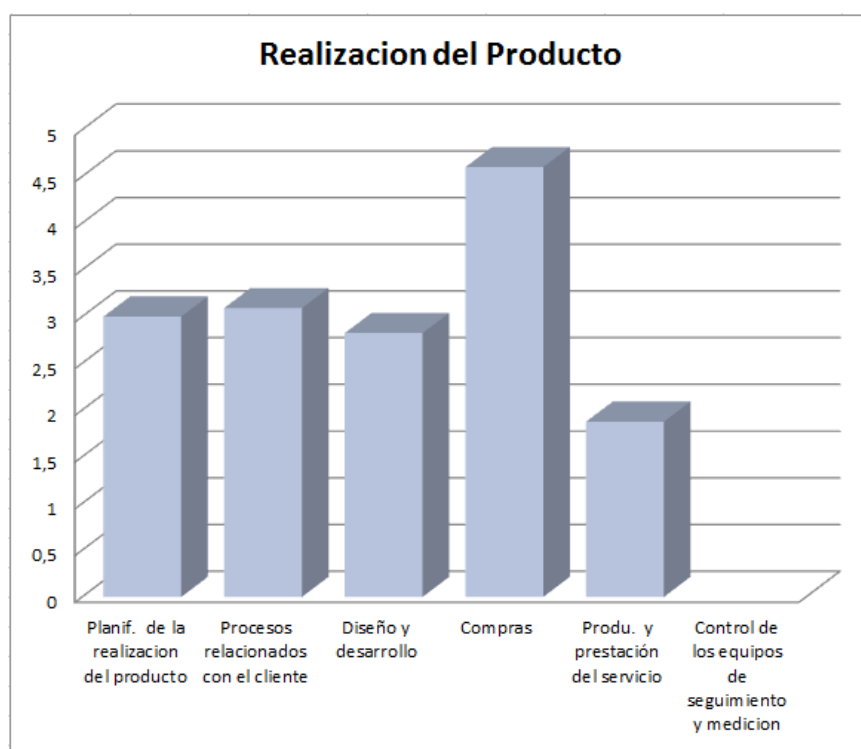
Fuente: Elaboración propia

En el numeral 7: Realización del producto o prestación del servicio en este caso, el promedio total es 2.96, lo que indica que hay algunas debilidades como:

- No hay metodología específica para hacer cambios en cuanto a los requisitos del cliente

- Se hace la planificación curricular y establecimiento de actividades pero no se monitorea el cumplimiento de estas
- No se tiene plan de verificación de planes de clase ni de área
- No se hace seguimiento a la autoevaluación institucional
- No se hace seguimiento a los egresados
- No se tiene metodología unificada para el desarrollo de planes y proyectos debido a la falta de opercionalización del modelo pedagógico
- No se tiene metodología para el control de cambios en PEI, manual de convivencia y otros

En este numeral no aplica el ítem de Control de los equipos de seguimiento y medición

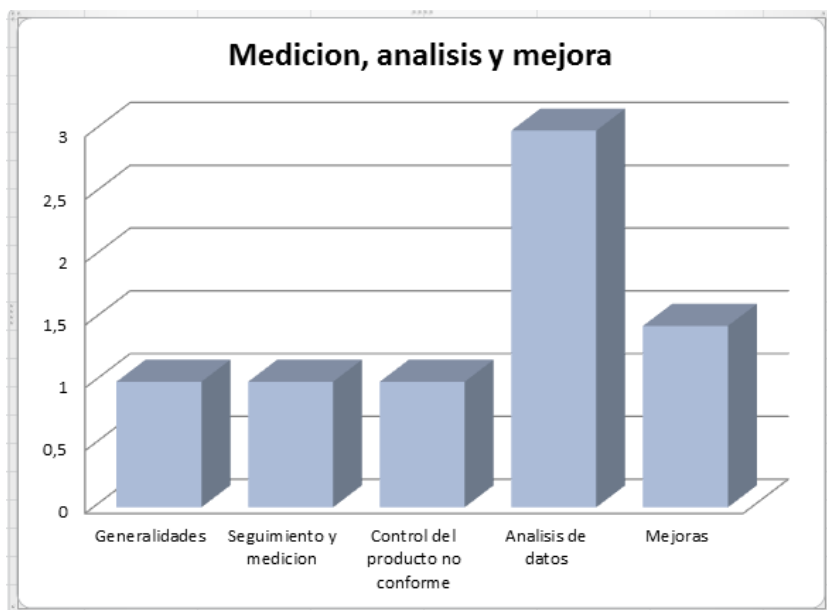


*Figura 30. Realización del producto o prestación del servicio*

Fuente: Elaboración propia

Finalmente el numeral 8: Medición análisis y mejora, arroja un promedio de 1.48 con respecto a la escala, lo que quiere decir que hay totalidad de incumplimiento de los procesos con respecto a la norma así:

- No hay seguimiento de la información relativa a nivel de satisfacción a los clientes del servicio educativo prestado
- No se tiene establecido el seguimiento de procesos para medir indicadores
- No se tiene metodología establecida para el seguimiento a las no conformidades
- No se hace definición de acciones correctivas
- No existe metodología para establecer acciones preventivas
- Se hace análisis de datos del desempeño académico de los estudiantes, pero no se hace con los demás procesos, ni la satisfacción al cliente
- No se tiene metodología establecida para el seguimiento a las no conformidades
- No se tiene métodos apropiados de medición que permitan evaluar el nivel de logros esperados para cada uno de sus estudiantes en cada grado, cumplimiento y desarrollo del currículo, la conformidad y pertinencia de las ayudas educativas, el cumplimiento de la normativa legal.



**Figura 31. Medición, análisis y mejora**

Fuente: Elaboración propia



## 8. Plan de Acción

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se relacionan los pasos a seguir para la elaboración del plan de acción del proyecto de asesoría, estos son:

### 8.1. Etapas del Proceso



*Figura 32. Plan de acción*

Fuente: Elaboración propia

### **8.1.1. Sensibilización Organizacional para el Mejoramiento Continuo.**

La finalidad de esta fase es dar a conocer el proyecto ante la comunidad Educativa de la Institución Ciudad de Tunja; con el fin de afianzar poco a poco la cultura de la calidad entre los funcionarios procurando evitar resistencias hacia esta norma; este proceso se realizó inicialmente con el consejo directivo en donde se le explicó las bondades y razones por las cuales la realización del proyecto generaría un beneficio significativo al proceso de gestión actual de la institución.

Para ello el primer paso a dar es la conformación del grupo de gestión, este equipo estará bajo la coordinación del representante de la dirección quien será el dinamizador y colaborador en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la entidad, algunas de sus funciones serán: Planificar, dirigir, coordinar, organizar y orientar las acciones y actividades del programa, coadyuvar al cumplimiento de las actividades, entre otras. Está conformado por: el rector (representante de la dirección), 3 coordinadores, 5 docentes pertenecientes a básica primaria y secundaria, 3 docentes de apoyo y un administrativo.

Posteriormente se realiza la sensibilización con el cuerpo docente en cada jornada: mañana, tarde y noche soportada mediante una presentación titulada **“PROCESO PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD”**. En ella se explica la importancia, ventajas y mejoras que se obtienen en la realización de los procesos, los cambios en la cultura y clima organizacional y el compromiso que deberán tener todos para alcanzar el éxito en la implantación y puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad.

Desde la base teórica, se dan a conocer la definición de los conceptos generales referentes a: Calidad, conceptualización de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO

9001:2008, fundamentos y conceptos, explicación de la familia de normas ISO y sus cambios, los pasos a seguir para el logro del diseño del sistema de gestión, proceso para la realización de un diagnóstico estratégico, este incluye elaboración de la matriz DOFA, establecimiento de objetivos y política de calidad, además de lo anterior se finaliza con la definición e importancia del mapa de procesos se hace explicación de su estructura por medio del análisis de otros mapas de colegios privados e instituciones públicas, posteriormente se expone una propuesta realizada por las autoras con el fin de que sea analizada y reestructurada en gran grupo de tal manera que su proceso de elaboración sea el resultado de los aportes de la comunidad .

El segundo encuentro con la comunidad docente se hace con la finalidad de revisar la misión y visión institucional y reestructurarla en caso necesario, posterior a ello se hace el establecimiento de objetivos y la política de calidad institucional para el sistema de gestión de calidad.

#### ***8.1.1.1. Reestructuración de Misión y visión.***

Para la reestructuración de la misión y la visión se tiene en cuenta un análisis de cada uno de sus componentes, respondiendo a una metodología aportada por David, Fred R. en su texto “Conceptos de Administración Estratégica”, la cual consiste en responder preguntas claves referentes a los componentes de cada una con el objetivo de saber si se cumplen o no en su redacción de acuerdo con lo que la institución quiere proyectar. Para ello se convoca a la comunidad educativa quienes en su mayoría fueron los docentes, se contó con la participación de un administrativo, el personero y representante del consejo estudiantil, el representante de padres y de la asociación de padres, a continuación se describen los pasos en las tablas No 10 y 11, como soporte de la actividad se deberá reunir en grupo de gestión de calidad para determinar la

aprobación de los cambios efectuados, posterior a ello deberá contar con la aprobación de la coordinación de calidad y la alta dirección de esta acción se debe emitir un acta y/o resolución de soporte.

**Tabla 10.** Análisis de la Misión

COMPONENTES	PREGUNTA	RESPUESTA	REDACTAR LA MISION
<b>IDENTIDAD</b>	¿Quiénes somos?	Una institución educativa de carácter oficial	La Institución Educativa Ciudad de Tunja de carácter oficial tiene como misión garantizar una educación de calidad, para contribuir a la formación integral del individuo con impacto social e inclusivo fomentado así el liderazgo en nuestra comunidad.
<b>PROPOSITO</b>	¿Para que existimos?	Garantizar una educación de calidad	
<b>ACCIONES INSTITUCIONALES</b>	¿Qué hacemos?	Contribuir a la formación integral del individuo	
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	¿Cuáles son los productos o servicios más relevantes?	Impacto social e inclusivo fomentando así el liderazgo	
<b>CLIENTES</b>	¿Para quienes trabajamos?	Nuestra comunidad	
<b>PRINCIPIOS</b>	¿Porque hacemos lo que hacemos?	Impacto social e inclusivo fomentando así el liderazgo	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11.** Análisis de la Visión

COMPONENTES	PREGUNTA	RESPUESTA	REDACTAR LA VISION
<b>CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A SU ENTORNO</b>	¿Cómo deseamos que la empresa sea vista?	En el 2020 ser una institución educativa dinámica soportada en un sistema de gestión de calidad que direcciona y permita asegurar los procesos sustantivos de la misma, basada en un modelo educativo inclusivo	En el año 2020 deseamos ser una Institución Educativa dinámica, soportada en un sistema de gestión de calidad que direcciona y permita asegurar los procesos sustantivos de la misma, basada en un modelo educativo inclusivo que proporcione a sus estudiantes y núcleo familiar una educación
<b>CARACTERÍSTICA DE SUS PRODUCTOS</b>	¿Cómo esperamos que sea los productos de la empresa?	Entregar a la sociedad ciudadanos competentes con formación integral	

<b>CARACTERÍSTICA INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	¿Con que tipo de personal queremos contar?	Con personal idóneo comprometido y con recursos pedagógicos, didácticos y de infraestructura que integren la ciencia, fraternidad y saber	pertinente y de alta calidad; sirviéndonos de personal idóneo comprometido, recursos pedagógicos, didácticos y de infraestructura que integren la ciencia, fraternidad y saber para entregar a la sociedad ciudadanos competentes con formación integral
<b>BENEFICIARIOS</b>	¿Cuáles serán los beneficiarios?	Estudiantes y núcleo familiar con una educación pertinente y de alta calidad	

Fuente: Elaboración propia

### 8.1.1.2. Objetivos y Política de calidad.

Para al establecimiento de los objetivos y la política de calidad, se seleccionaron en primera instancia los puntos congruentes entre la misión y visión:

- Sistema de gestión de calidad
- Modelo educativo inclusivo e integral
- Establecimiento de recursos, fuentes y medición

Los cuales fueron debatidos y se concluyen como el punto focal de proyección y el hacer de la institución a partir de ellos se plantean los objetivos de calidad que permitan operacionalizar el horizonte institucional con el fin de evidenciar la mejora continua de la institución. Cabe señalar que la redacción de los objetivos y la política de calidad se estructuró teniendo en cuenta los requerimientos de la norma ISO 9001:2008, numerales 5.3 y 5.4.1. Ver detalle en la tabla N° 12.

Tabla 12. Establecimiento de objetivos y política de calidad

DIRECTRIZ DE LA VISION Y OBJETIVOS	POLITICA INTEGRAL
<b>MISION</b>	
<b>Sistema de gestión de calidad</b>	Diseñar un sistema de gestión de calidad que permita el control, evaluación y regulación de los procesos de la institución con el fin de asegurar el logro de los resultados institucionales
<b>Modelo educativo inclusivo e integral</b>	<p>Apropiar la conceptualización del modelo educativo inclusivo por parte de la comunidad educativa</p> <p>Proponer estrategias que permitan la ejecución de las metas de formación del modelo pedagógico de tal manera que directivos y docentes tengan los elementos suficientes para desarrollar la formación integral.</p> <p>Plantear mecanismos que permitan el seguimiento continuo a todos los procesos y los resultados, de manera que se evidencie congruencia con respecto a las intenciones planteadas en las estrategias de operacionalización</p>
<b>Establecimiento de recursos, fuentes y medición</b>	Determinar los recursos humanos, pedagógicos, didácticos y de infraestructura necesarios para la implementación de estrategias que permitan lograr las metas de formación de acuerdo al modelo, estableciendo fuentes de consecución e instrumentos que evidencien el uso eficiente de dichos recursos.

La institución Educativa Ciudad de Tunja tiene como propósito brindar un servicio de educación integral y de calidad enmarcada en el dinamismo gradual de la inclusión como elemento diferenciador que contribuya a la formación de todos los miembros de la comunidad y que responda a las necesidades educativas del sector. Propendiendo por el uso eficiente de los recursos necesarios y la mejora continua del desempeño de ésta.

Fuente: Elaboración propia

### 8.1.1.3. Estrategias e indicadores

Después de realizada la socialización en gran grupo se establece un nuevo encuentro con el grupo de gestión para analizar los resultados obtenidos (objetivos y política de calidad) y se procede a establecer las estrategias e indicadores correspondientes para cada objetivo de calidad planteado de acuerdo con el Numeral 4.1 Requisitos generales de la norma. Ver tabla N° 13

**Tabla 13.** Establecimiento de estrategias e indicadores

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>Diseñar un sistema de gestión de calidad que permita el control, evaluación y regulación de los procesos de la institución con el fin de asegurar el logro de los resultados institucionales</b>	Sensibilización organizacional para el mejoramiento continuo	N=total docentes asistente/ total docentes * 100%
	Formación en metodologías para diseñar un sistema de gestión de calidad	N= N° de procesos documentados / N° total de procesos * 100%
	Documentar los procesos que pertenecen al sistema de gestión de calidad	N= N° de docentes capacitados /N° total de docentes * 100%
	Capacitar al personal en el manejo de la norma ISO 9001:2008	N=N° total de reuniones ejecutadas/ N° de reuniones programadas *100%
<b>Apropiar la conceptualización del modelo educativo inclusivo por parte de la comunidad educativa</b>	Sensibilizar el proceso de Direccionamiento estratégico	N= N° total de actividades ejecutadas/ N° de actividades programadas * 100%
	Participación de estudiantes y padres de familia en socialización de temas de atención a población con NEE	N=total estudiantes y/o padres asistente/ total estudiantes y/o padres * 100%
	Capacitación a docentes en atención a población con N.E.E.	N=total docentes asistente/ total docentes * 100%

	Capacitación a docentes	<p>Cobertura =total docentes capacitados/ total docentes * 100%</p> <p>%de eficiencia = N° docentes con resultados satisfactorios al finalizar la capacitación</p>
	Ajuste de la estructura curricular planes de áreas, de clases en torno a la inclusión y las TIC	N= Total de planes de áreas estructurados y entregados / total áreas por grados * 100%
	Estructuración transversal de proyectos obligatorios e institucionales y de aula	N=Total de proyectos ejecutados/ total de proyectos planeados * 100
<b>Proponer estrategias que permitan la ejecución de las metas de formación del modelo pedagógico de tal manera que directivos y docentes tengan los elementos suficientes para desarrollar la formación integral.</b>	Programar reuniones curriculares, extracurriculares y actividades para el desarrollo de los proyectos obligatorios e institucionales y de aula	N = N° de reuniones realizadas/total de reuniones programadas * 100%
	Implantación de las cátedras de competencias ciudadanas, de la paz y el postconflicto	N= N° act. Realizadas/N° act. Programadas *100%
		N= N° de actv. Desarrolladas/N° de actv. Programadas por el proy. de democracia * 100%
<b>Determinar los recursos humanos, pedagógicos, didácticos y de infraestructura necesarios para la implementación de estrategias que permitan lograr las metas de formación de acuerdo al modelo, estableciendo fuentes de consecución e instrumentos que evidencien el uso eficiente de dichos recursos.</b>	Evaluar el estado del nivel recursos humanos, pedagógicos, didácticos y de infraestructura	Informe diagnóstico del estado de los recursos humanos, pedagógicos, didácticos y de infraestructura actual
	Determinar la suficiencia de los recursos actuales con respecto al desarrollo de las actividades propuestas	Informe sobre el alcance de los recursos actuales para el desarrollo de las actividades planteadas
	Establecer la factibilidad de la implementación de las propuestas	N° de planes operativos por gestión



<p><b>Plantear mecanismos que permitan el seguimiento continuo a todos los procesos y los resultados, de manera que se evidencie congruencia con respecto a las intenciones planteadas en las estrategias de operacionalización.</b></p>	<p>Programar la revisión periódica de los procesos y planes de acción</p>	<p>N = N° procesos revisados / N° de procesos planteados* 100%</p>
	<p>Programar auditorías internas por parte del dpto. de calidad.</p>	<p>N = N° de indicadores logrados/ N° de indicadores planteados * 100%</p>

Fuente: Elaboración propia

#### **8.1.1.4. Establecimiento Mapa de procesos.**

Para la construcción del mapa de procesos, se tiene como soporte esencial la Guía 34 del Ministerio de Educación, dado que es el documento que direcciona el proceso de gestión escolar a nivel nacional, se imparte la explicación de su estructura básica, esta es: Procesos Directivos, Misionales y De apoyo, al respecto se destaca la importancia de su conformación en el sentido que este se convertirá en la bitácora del sistema. Para su establecimiento se identifican los procesos actuales de la institución, se identifican los requeridos por el sistema de acuerdo al diagnóstico realizado, al respecto la institución posee la autonomía de establecer otras gestiones y/o procesos de acuerdo a su horizonte institucional y plan estratégico a desarrollar aparte de las establecidas nacionalmente, esta acción le imparte carácter propio en el sentido que se establecerán los procesos que la comunidad requiere y permitirá el ejercicio de la misión y visión.

Lo anterior condujo a priorizar el nivel de importancia y el impacto de estos dentro de la institución estableciéndose las siguientes áreas de gestión: Gestión Directiva, Gestión Académica, Gestión Inclusiva, Gestión de Convivencia, Administrativa y financiera y Bienestar y servicios. Ahora bien estas se agruparan en cada uno de los procesos de gestión así:

- *Procesos directivos:* Gestión directiva

- *Procesos misionales:* Gestión Académica, Inclusiva y Convivencia
- *Procesos de apoyo:* Se consideran las gestiones Administrativa y financiera y Bienestar y servicios.

En este orden de ideas se procede a determinar los procesos más relevantes de cada área de gestión que se puedan fusionar para lo cual se propone al cuerpo docente realizar sus aportes referente a este paso, estableciendo de manera resumida y concreta los que pertenecerán a cada parte del mapa, así:

*Procesos directivos.*

- Gestión Directiva conformada por: Direccionamiento Estratégico, Trabajo en Equipo, Calidad y Mejora Continua. Los procesos directivos se identificarán en el mapa por el color azul.

*Procesos misionales*

- Gestión Académica conformada por: Pedagógico Curricular, Seguimiento académico.
- Gestión Inclusiva contara con los procesos de Políticas y Estrategias de apoyo para la inclusión.
- Gestión Convivencia desarrollará el proceso Desarrollo de ambiente escolar. Los procesos misionales se identificarán con el color rojo.

*Procesos de apoyo.*

- Gestión Administrativa y financiera conformada por: Presupuesto y contratación, mantenimiento, Admisiones y registro y talento humano.
- Gestión de Bienestar y servicios conformada por: Proyección social y calidad de vida.

Realizado el taller se presenta una propuesta de mapa con los aportes realizados por parte de las autoras al grupo de gestión y un listado de procedimientos pertenecientes a cada proceso establecido, Ver detalle figuras N° 33, 34 y 35 cuadro de procesos estratégicos, misionales y de apoyo respectivamente.

PROCESOS ESTRATEGICOS					
CODIGO	PROCESOS	CODIGO	PROCEDIMIENTOS	INSTRUMENTOS - FORMATOS	CODIGO
GD-P001	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	GD-PD001.1	REVISIÓN, APROPIACIÓN Y EVALUACIÓN DEL HORIZONTE INSTITUCIONAL	AUTOEVALUACION y PMI	Doc externo
				CALENDARIO ACADÉMICO	GD-R001.1.1
				RESOLUCIÓN RECTORAL	GD-R001.1.2
				CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	GD-R001.1.3
				ACTAS DE REUNIONES	GD-R001.1.4
				AVANCES DE DOCUMENTOS INTERNOS	GD-R001.1.5
				PLAN OPERATIVO	GD-R001.1.6
GD-PD001.2	GESTIÓN DE ALIANZAS Y CONVENIOS	REGISTRO DE AVANCES DE CONVENIOS	GD-R001.2.1		
GD-P002	TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN	GD-PD002.1	POLITICAS DE CONFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO A EQUIPOS	PROTOCOLO DE CONFORMACIÓN DE EQUIPOS	GD-R002.1.1
				GESTION DE REUNIONES Y EVALUACION DE EQUIPOS	GD-R002.1.2
		GD-PD002.2	POLITICAS USO DE LA INFORMACIÓN Y CONTROL DE LA COMUNICACIÓN	CORRESPONDENCIA RECIBIDA	GD-R002.2.1
				CORRESPONDENCIA ENVIADA	GD-R002.2.2
				CIRCULARES	GD-R002.2.3
GD-P003	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	GD-PD003.1	GESTION DOCUMENTAL	SOLICITUD DE ELABORACIÓN O MODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS	GD-R003.1.1
				LISTADO MAESTRO DOCUMENTOS EXTERNOS	GD-R003.1.2
				LISTADO MAESTRO DOCUMENTOS INTERNOS	GD-R003.1.3
				LISTADO MAESTRO DE REGISTROS	GD-R003.1.4
		GD-PD003.2	AUDITORIA INTERNA	CONTROL DE CAMBIOS	GD-R003.1.5
				SEGUIMIENTO A PROCESOS Y PLANES DE ACCIÓN	GD-R003.2.1
				PLAN DE AUDITORIA INTERNA	GD-R003.2.2
				ACTA DE APERTURA Y CIERRE DE AUDITORÍA	GD-R003.2.3
				LISTA DE CHEQUEO	GD-R003.2.4
		GD-PD003.3	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	INFORME FINAL DE LA AUDITORÍA	GD-R003.2.5
				IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS O DE MEJORA	GD-R003.3.1
		GD-PD003.4	CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE QUEJAS, SUGERENCIAS, FELICITACIONES	GD-R003.4.1
				SATISFACCIÓN DE CLIENTES (PADRES)	GD-R003.4.2
				SATISFACCIÓN DE CLIENTES (ESTUDIANTES)	GD-R003.4.3
				SATISFACCIÓN DEL PERSONAL (DOCENTES)	GD-R003.4.4
		SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	GD-R003.4.5		

Figura 33. Cuadro de procesos estratégicos

Fuente: Elaboración propia

PROCESOS MISIONALES						
GESTION	CODIGO	PROCESOS	CODIGO	PROCEDIMIENTOS	INSTRUMENTOS - FORMATOS	CODIGO
ACADÉMICA	GA-P001	PEDAGÓGICO CURRICULAR	GA-PD001.1	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PEDAGÓGICO Y AJUSTE DEL PLAN DE ESTUDIO	ESTRUCTURA DE PLAN AREA	GA-R001.1.1
					ESTRUCTURA PLAN DE ASIGNATURA	GA-R001.1.2
					ESTRUCTURA DE PLAN DE CLASES	GA-R001.1.3
					HORARIOS POR DOCENTES	GA-R001.1.4
					HORARIOS POR AULAS	GA-R001.1.5
					SEGUIMIENTO Y CONTROL A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PEDAGÓGICO	GA-R001.1.6
	GA-PD001.2	INNOVACIONES, PROYECTOS Y BUENAS PRACTICAS	ESTRUCTURA DE PROYECTOS	GA-R001.2.1		
			ACTA DE IZADA DE BANDERA	GA-R001.2.2		
			SEGUIMIENTOS A LOS PROYECTOS Y BUENAS PRACTICAS INSTITUCIONALES	GA-R001.2.3		
			SEGUIMIENTO AL AMBIENTE DE APRENDIZAJE	GD-R001.2.4		
	GA-P002	SEGUIMIENTO ACADEMICO	GA-PD002.1	SEGUIMIENTO AL DESEMPEÑO ACADEMICO	CONTROL DE ASISTENCIA	GA-R002.1.1
					CITACION A PADRES DE FAMILIA	GA-R002.1.2
					PLAN DE MEJORAMIENTO PERSONAL	GA-R002.1.3
					FORMATO DE EVALUACIONES	GA-R002.1.4
					PLANILLAS DE CALIFICACIONES	GA-R002.1.5
					PLANILLA DE RECUPERACION	GA-R002.1.6
					ACTA DE COMPROMISO ACADEMICO	GA-R002.1.7
					ACTA DE COMISION DE EVALUACION PREESCOLAR	GA-R002.1.8
					ACTA DE COMISION DE EVALUACION FINAL	GA-R002.1.9
INFORME ACADEMICO					GA-R002.1.10	
FICHA DE SEGUIMIENTO DEL ESTUDIANTE					GA-R002.1.11	
ACTA GENERAL DE COMPROMISO DE AREAS PERDIDAS					GA-R002.1.12	
REMISION DE ESTUDIANTES A COORDINACION	GA-R002.1.13					
RECONOCIMIENTOS Y ESTIMULOS ESTUDIANTES	GA-R002.1.14					
AUTOEVALUACION	GA-R002.1.15					
GA-PD002.2	USO PEDAGOGICO DE EVALUACIONES EXTERNAS	CUADROS COMPARATIVOS AVANCES PRUEBAS SABER - INDICE SINTETICO DE CALIDAD	GA-R002.2.1			
GA-PD002.3	SEGUIMIENTO A EGRESADOS	REGISTRO DE POSICIONAMIENTO DE EGRESADOS	GA-R002.3.1			
INCLUSIVA	GIN-P001	POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE APOYO PARA LA INCLUSION	GIN-PD001.1	VALORACION, ACCESIBILIDAD A LAS AULAS, APOYO PEDAGOGICO Y ATENCION A FAMILIAS	CONTROL DE TEST DE VALORACION	Doc. externo
					FORMATO DE ANALISIS SOCIO-ECONOMICO	Doc. Externo
					FICHA DE REMISION PEDAGOGICA DE DOCENTES	GIN-R001.1.1
					FICHA DE REMISION DE ACUDIENTES	GIN-R001.1.2
					REGISTRO Y SEGUIMIENTO AL APOYO PEDAGOGICO (CARPETA)	GIN-R001.1.3
CONVIVENCIA	GC-P001	DESARROLLO DE AMBIENTE ESCOLAR	GC-PD001.1	SEGUIMIENTO A LA CONVIVENCIA ESCOLAR	AMBIENTE DE AULA	Doc. Externo
					REGISTRO DE SITUACION DE CONFLICTOS DE ACUERDO A LEY 1620	GC-R001.1.1
					ACTA DESCARGOS Y DEBIDO PROCESO	GC-R001.1.2
					ASIGNACION DE ACOMPAÑAMIENTO EN ESPACIOS DE CONVIVENCIA (DESCANSO)	GC-R001.1.3

Figura 34. Cuadro de procesos misionales

Fuente: Elaboración propia

PROCESOS DE APOYO						
GESTION	CODIGO	PROCESOS	CODIGO	PROCEDIMIENTOS	INSTRUMENTOS - FORMATOS	CODIGO
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	GAF-P001	PRESUPUESTO Y CONTRATACION	GAF-PD001.1	ASIGNACION PRESUPUESTAL, SEGUIMIENTO Y CONTROL	ACTAS DE APROBACION	GAF-R001.1.1
					ESTRUCTURA INFORMES DE GASTOS E INVERSIONES	GAF-R001.1.2
					CRITERIOS PARA PROVEEDORES	GAF-R001.1.3
					SOLICITUD DE MATERIALES	GAF-R001.1.4
					ORDEN COMPRA	
					CAJA MENOR	GAF-R001.1.5
			EVALUACION Y REVISION DE PROVEEDORES	GAF-R001.1.6		
			GAF-PD001.2	INVENTARIO DE BIENES, PRODUCTOS Y SERVICIOS	ACTA DE ENTREGA DE AULAS	GAF-R001.2.1
					PRESTAMO DE AYUDAS EDUCATIVAS	GAF-R001.2.2
					SEGUIMIENTO AL INVENTARIO DE BIENES, PRODUCTOS Y SERVICIOS	GAF-R001.2.3
	INCLUSION O EXCLUSION DEL INVENTARIO	GAF-R001.2.4				
	GAF-P002	MANTENIMIENTO	GAF-PD002.1	FUNCIONAMIENTO OPTIMO DE LA PLANTA FISICA, MUEBLES Y EQUIPOS	REPORTE DE NOVEDADES DE MANTENIMIENTO	GAF-R002.2.1
					PLAN DE MANTENIMIENTO ANUAL	GAF-R002.2.2
	GAF-P003	ADMISIONES Y REGISTRO	GAF-PD003.1	MATRICULA	AUTORIZACION DE MATRICULAS	GAF-R003.1.1
					REGISTRO DE PREMATICULAS	Doc. externo
					TARJETA ACUMULATIVA DE MATRICULA	GAF-R003.1.2
					SOLICITUD RETIRO DE ESTUDIANTES	GAF-R003.1.3
					CERTIFICACIONES Y CONSTANCIAS	GAF-R003.1.4
					ACTAS DE GRADUACION	GAF-R003.1.5
	GAF-P004	TALENTO HUMANO	GAF-PD004.1	REGISTRO DE NOVEDADES DEL PERSONAL	INDUCCION Y REINDUCCION	GAF-R004.1.1
CONTROL DE PERMISOS Y AUSENCIAS					Doc. externo	
EVALUACION DE DESEMPEÑO					Doc. externo	
GAF-PD004.2			PLAN DE CAPACITACION	ESTIMULOS Y RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL	GAF-R004.1.2	
				EVALUACION A LA LABOR DOCENTE (ESTUDIANTES)	GAF-R004.1.3	
				REGISTRO DE NECESIDADES DE CAPACITACION	GAF-R004.2.1	
ASISTENCIA Y EVALUACION	GAF-R004.2.2					
GB-P001	PROYECCION SOCIAL Y CALIDAD DE VIDA	GB-PD001.1	PROGRAMA DE DESARROLLO INTEGRAL	ACTAS DE REUNIONES	GD-R001.1.4	
				SEGUIMIENTO A PROCESOS Y PLANES DE ACCION	GD-R003.2.1	
		GB-PD001.2	PROGRAMA DE PREVENCION DE RIESGOS	SEGUIMIENTO A PROCESOS Y PLANES DE ACCION	GD-R003.2.1	
				PLAN DE RIESGOS	GB-R001.2.1	

Figura 35. Cuadro de procesos de apoyo

Fuente: Elaboración propia

### 8.1.1.5. Propuesta inicial mapa de procesos.

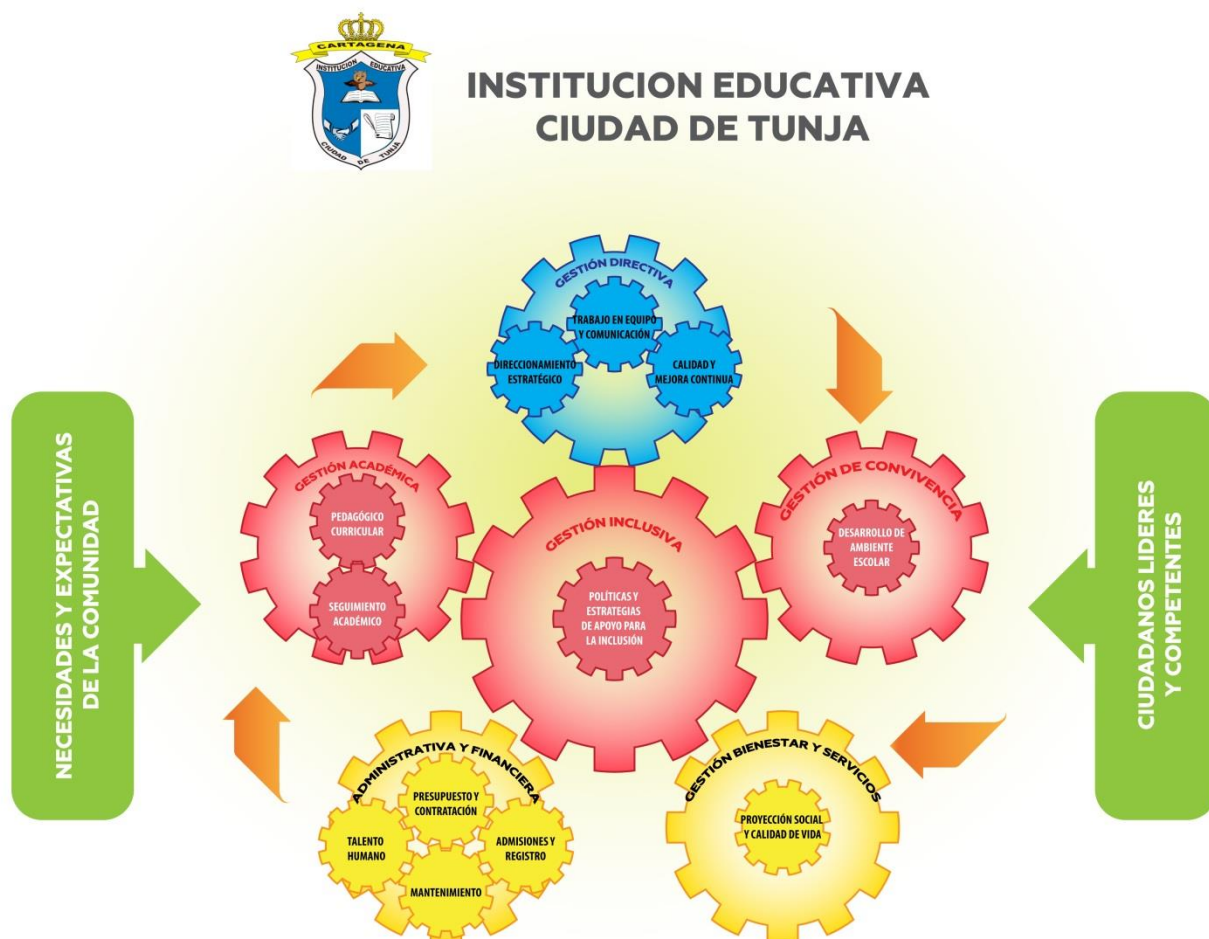


Figura 36. Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

## 8.2. Proceso de capacitación

### 8.2.1. Sensibilización y conceptualización de la norma ISO 9001:2008

Después de establecidos los objetivos de calidad, política, estrategias e indicadores y el mapa de procesos se propone desarrollar una segunda sensibilización con la comunidad educativa titulada “**SENSIBILIZACION Y CONCEPTUALIZACION DE LA NORMA ISO**

**9001:2008**”, en ella se darán a conocer todos y cada uno de los componentes de la norma ISO 9001:2008, cómo está estructurada y el significado de cada numeral contenido en ella, la metodología sugerida es teórico- práctica con el fin de que se dé una mejor apropiación y entendimiento, para ello se segmenta el contenido en varias partes.

Se propone trabajar en pequeños grupos, proporcionando una parte del contenido de la norma a cada uno con el fin de que se lea y socialice su interpretación de una manera diferente a la convencional, es decir un dramatizado, con una canción, un poema, etc. Posterior a ello se hace una evaluación de la actividad en cuanto a contenido y metodología empleada con el fin de conocer las apreciaciones del estudio realizado y el grado de importancia en que este repercute para los procesos institucionales.

### **8.2.2. Formación metodológica para diseñar un sistema de gestión de calidad**

Finalmente, se propone una tercera sensibilización referente a la **“FORMACIÓN METODOLOGICA PARA DISEÑAR UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD”**, cuyo objetivo es la formación específica en cuanto a la metodología requerida para la elaboración de los documentos, tales como: Manual de calidad, caracterización de los procesos del sistema de gestión de calidad, manual de procedimientos. La institución en esta etapa debe tener todos los documentos listos y validados por la alta gerencia para luego pasar a la implantación del sistema.

La metodología sugerida es eminentemente práctica donde se explique previamente algunos procedimientos a seguir y se hace la simulación práctica de manera que los docentes conozcan los cambios a efectuarse para el desarrollo del sistema.



Nota: El siguiente punto Documentación del sistema del plan operativo se desarrolla en el capítulo 9, página 142.

### **8.3. Elaboración de plan operativo**

Como apoyo a este proceso se generó el registro de Plan Operativo GD-R001.1.6 para cada gestión y equipo de trabajo, en el que se contienen: Las acciones específicas, estrategias, metas, indicadores, responsables, recursos, tiempo de ejecución y la fuente de verificación: Ver apéndice N° 21 Manual de Calidad.

#### **8.3.1. Difusión y puesta en marcha**

Corresponde a una fase esencial para que se dé una buena aceptación al cambio, poco a poco y a través de un cronograma de actividades establecido se impartirán las capacitaciones, reuniones necesarias de los diferentes equipos, se impartirán las directrices encaminadas a la realización seguimiento y control. Como apoyo de este paso se establece el manual Sistema de Comunicación institucional GD- M002. Ver apéndice N°22.

Las siguientes son pautas del plan de acción a seguir para implementación del mismo:

- Validación paulatina de cada procedimiento propuesto y/o declarado.
- La gestión de la alta dirección y directivos docentes deben evidenciar un respaldo y total apoyo para su ejecución de toda actividad y/o proceso que se genere.
- Conformar un Grupo de Gestión de carácter rotativo con el fin de darle participación a todos los miembros de la comunidad y sea el responsable de la sostenibilidad del sistema, representado por un líder directivo o coordinador de calidad.

- Es fundamental la participación de todos los miembros de la institución en el sostenimiento del sistema de gestión, por eso se hace prioridad establecer y mantener un programa de capacitación que motive y aumente el empoderamiento del personal.
- Es importante disponer de los recursos necesarios desde el punto de vista humano, infraestructura, económicos, que soporten la realización de los procesos.
- Atender la actualización de la norma en su versión 2015, aspecto que no fue tenido en cuenta dado que al momento de plantear la propuesta existía la versión 2008, por lo tanto se requiere la actualización después de utilizar este modelo como prueba piloto. La implantación y/o certificación en los Sistemas de Gestión no debe ser un fin último, sino conseguir que la institución viva todos sus procesos con eficiencia y efectividad.

### **8.3.2. Establecimiento de auditorías**

Para el desarrollo de este paso se planteó los procedimientos auditoria interna GD-PD003.2 y Acciones correctivas y preventivas GD-PD003.3. Ver apéndice N° 22 Manual de procedimientos.

### **8.3.3. Plan de implantación**

A continuación se presenta una propuesta de plan de implantación posterior a las actividades que ya se han realizado con la ejecución del estudio, no se colocan fechas específicas porque está sujeto a los tiempos y disposiciones de la institución. Ver tabla adjunta.

Tabla 14. Plan de Implantación

CICLO PHVA	ETAPA	ACTIVIDADES	CONTENIDO	PARTICIPANTES
P	Identificación de proyectos institucionales prioritarios de mejora de la calidad educativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de proyectos institucionales Tunjanos y obligatorios y los procesos de apoyo.</li> <li>Identificación de proyectos Tunjanos de carácter administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios para la selección de proyectos</li> <li>Definición de proyectos</li> <li>Etapas de desarrollo de proyectos</li> <li>Criterios para la evaluación de proyectos.</li> </ul>	Miembros delegados de la Alta Dirección, Consejo académico, Coordinadores, Docentes, administrativos Estudiantes.
H	Conformar equipos de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los miembros participantes en los equipos de mejora de la calidad educativa, mejora de los procesos administrativos y equipo de apoyo.</li> <li>Asignación de líderes de equipos.</li> </ul>	Definición de roles y tareas de los equipos y sus miembros.	Miembros delegados de la Alta Dirección, Consejo académico, Coordinadores, Docentes, administrativos Estudiantes.
H	Formulación del plan general y Proyectos de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de plan específico de cada proyecto.</li> <li>Elaboración del Plan Operativo General.</li> </ul>	Definición de los contenidos específicos del Plan.	Líderes de proyectos
H	Entrenamiento para el desarrollo de los procesos y proyectos de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento de los miembros de los equipos de procesos y proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rol de los miembros participantes de cada equipo.</li> <li>Conceptos y herramientas para la recolección de datos y solución de problemas.</li> <li>Herramientas para la formulación, control y evaluación de avances de procesos y proyectos.</li> <li>Técnicas para la integración y comunicación de los equipos de procesos y</li> </ul>	Líderes de equipos de Gestión. Líderes de proyectos, Docentes, administrativos Estudiantes. Representantes de los procesos.

			proyectos.	
H	Desarrollo y ejecución de procesos y proyectos de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada equipo desarrolla y ejecuta el respectivo proceso y proyecto según lo contemplado, mediante asignaciones y reuniones semanales, mensuales y/o determinados según calendario establecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puesta en marcha de las actividades propuestas.</li> </ul>	Equipo de gestión Equipos de área Consejo Directivo Consejo académico Consejo estudiantil Consejo de padres
H	Acciones complementarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación Docentes</li> <li>• Escuelas para padres</li> <li>• Capacitación personal administrativo</li> <li>• Talleres para niños y adolescentes</li> <li>• Capacitación directivos docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contenidos de estas capacitaciones serán ajustados a las necesidades y expectativas de los miembros de la comunidad educativa Tunjana</li> </ul>	Equipo de gestión Equipos de área Consejo Directivo Consejo académico Consejo estudiantil Consejo de padres Docentes Administrativos Estudiantes
V	Seguimiento y avance a cada proceso y proyecto de mejora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control y seguimiento de procesos, procedimientos, proyectos, medición de indicadores, según lo contemplado en el Plan Operativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de procesos, proyectos y cumplimiento de indicadores.</li> <li>• Formular acciones correctivas, preventivas y de mejora.</li> </ul>	Coordinador de calidad. Líderes de equipos Líderes de Gestión.
A	Compilación de resultados y acciones de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar control y seguimiento a las acciones correctivas, preventivas y de mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final a la Alta dirección</li> <li>• Toma de decisiones.</li> </ul>	Coordinador de calidad. Líderes de equipos Líderes de Gestión. Representante de la Alta Dirección.

Fuente: Adaptación Graffe (2003)

### 8.3.4. Costos Plan de implantación.

Dado que la finalidad del diseño de este sistema es lograr que su implantación sea acorde con los objetivos institucionales y que se incremente la calidad de los procesos administrativos, financieros, pedagógicos, académicos, comunitarios y de convivencia, esta debe hacerse con el

menor costo posible, teniendo en cuenta que es una institución de carácter público y sus recursos son pocos.

De acuerdo con lo anterior se realizaron algunas consultas sobre capacitación en torno a Sistema ISO 9001, el valor correspondiente a utilería de oficina como elementos fundamentales para iniciar este proyecto, estos costos serán asumidos en la disposición presupuestal de la institución o gestionados por el rector ante alguna organización que subsidie el sistema.

A continuación se detallan los rubros:

**Tabla 15.** Costos plan de implantación

<b>Costos Plan de Implantación</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unidad</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Capacitación ISO 9001</b>	5	\$1.200.000	\$6.000.000
<b>Computador con office</b>	1	\$1.500.000	\$1.500.000
<b>Impresora Epson</b>	1	\$380.000	\$380.000
<b>Papelería</b>	5	\$10.000	\$50.000
<b>Carpetas</b>	6	\$ 5.000	\$30.000
<b>Total</b>			\$7.960.000

Fuentes: Cotizaciones realizadas en almacenes de cadena

Posteriormente, a un año de implantado el sistema se realizaría la primera auditoria externa cuyo costo oscila entre los 6.000.000 y los 7.000.000 según fuentes consultadas de manera telefónica en ICONTEC.

Por lo tanto el valor a invertir en el primer año correspondería a la instalación y mantenimiento y la del segundo año a la auditoría por \$13.960.000 (trece millones novecientos sesenta mil pesos) que serán gestionados por el sr. Rector o colocados en la disponibilidad presupuestal como el proyecto educativo de calidad.

## 9. Diseño y documentación del Sistema de Gestión de Calidad

Después de realizado el diagnóstico estratégico para la calidad, el diagnóstico del sistema de gestión de calidad basado en la norma, el proceso de sensibilización con la comunidad académica sobre la fundamentación de la norma y metodologías para diseñar un sistema de gestión se procede a la realización del proceso de documentación del sistema de acuerdo a la normativa ISO 9001:2008.

Este proceso requerido para el diseño del sistema de gestión constituye el tercer objetivo planteado en el presente trabajo de grado, según J. Elkin y L. Schvarstein, citado por Fontalvo Herrera, 2006, para su realización debe tenerse en cuenta una visión compartida y una identidad organizacional que movilice individuos y grupos en toda la empresa. p. 22.

De acuerdo con lo anterior los documentos que debe arrojar el diseño y documentación del sistema son:

- Diagnóstico del sistema de gestión de calidad
- Direccionamiento estratégico del sistema de gestión de la calidad
- Manual de calidad
- Manual de procedimientos, formatos y registros
- Instructivos de trabajo
- Planificación de la calidad, (Ibid, p. 32.)

A continuación se muestra la jerarquía de la documentación del sistema según la norma ISO 9001:2008, ver figura 18.



Figura 37. Jerarquía documentación SGC ISO 9001:2008

Fuente: <http://www.monografias.com/>

## 9.1. Manual de calidad

Es el documento que evidencia las diferentes actividades que desarrolla una empresa para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, en el cual se refleja la estrategia que establece la organización para implantar el SGC así como también los mecanismos para alcanzar lo anterior, refleja el compromiso de la organización para garantizar la satisfacción al cliente y es el primer documento que solicita el ente certificador cuando va auditar el SGC, por lo tanto debe elaborarse con mucho detalle y claridad. (Ibid, p. 76)

Su contenido contempla: Introducción, Alcance del sistema, referencias normativas, definiciones, justificación de cualquier exclusión, descripción de la institución Educativa Ciudad de Tunja, los objetivos, política y estrategias de calidad, asignación de responsables, descripción del cumplimiento de los requisitos de la norma, referencia de los procesos, red o mapa de procesos, caracterización de procesos y anexos necesarios que evidencian la acción, ejemplos de

ellos se encuentran los listados maestros de registros de documentos internos y externos entre otros. Ver apéndice N°21.

### **9.1.1. Caracterización de los procesos.**

Es uno de los principales componentes del manual, para representar el análisis y diseño de un proceso se utilizan diferentes diagramas, esos pueden ser: diagramas de flujo, de operaciones del proceso, fichas de caracterización y diagramas de bloque, para el presente estudio se estableció una ficha de caracterización por ser una herramienta sencilla y fácil de utilizar para su análisis, representación y mejoramiento continuo de los procesos. (Ibíd. p. 38-44).

Su estructura contiene los siguientes elementos requeridos: Encabezado, objetivo, alcance, responsables, requisitos de la norma, recursos: Humanos, materiales, infraestructura, Indicadores de gestión, proveedor, unas entradas, etapa ciclo PHVA, unas actividades y/o acciones, unas salidas, cliente, Registro. Ver apéndice N°14.

## **9.2. Manual de procedimientos**

Un procedimiento es la estructura específica para desarrollar una actividad o un proceso, estos están clasificados en el sistema de gestión de calidad de dos maneras:

- *Procedimientos requeridos por la norma u obligatorios:* Son los procedimientos establecidos como requisitos del sistema de gestión de calidad, estos son: Control de documentos, Control de registros, Acciones correctivas, Acciones preventivas, Control del servicio no conforme, Auditorias.
- *Procedimientos requeridos por la organización:* Son los procedimientos que establece la institución para mejorar el desempeño del sistema de gestión de la calidad, no son obligatorios.



Los procedimientos se elaboran en un formato establecido el cual debe contener: Portada, un encabezado, objetivo, alcance, responsable, definiciones, condicione generales, desarrollo del procedimiento (en este caso se elaboró una tabla con las especificaciones ciclo PHVA, actividades, responsable y documento de referencia), contiene además indicadores del procedimiento, cierre del documento y control de cambios. Ver apéndice N°15

Para la Institución se conformó el manual con la reunión de los procedimientos obligatorios en la primera parte y los procedimientos institucionales ordenados por gestión en la segunda parte con el fin de que sea de fácil uso y accesibilidad por los líderes de cada proceso.

### **9.3. Instructivos de trabajo, formatos y registros**

Los instructivos de trabajo son requeridos para soportar los documentos propios del sistema de gestión de calidad, estos son: Formatos y registros. En el procedimiento control de documento se encuentra especificada la normativa para diseñar, elaborar, aprobar, cambiar y/o modificar cualquier documento del sistema, así mismo la estructura de presentación en cuanto a forma y contenido.

### **9.4. Planificación del sistema de gestión de calidad**

La planificación de la calidad está determinada por saber quiénes son los clientes de la institución, sus necesidades y expectativas. Este proceso corresponde a la articulación entre las estructuras propias del sistema: mapa de procesos, los procesos, el manual de calidad y los procedimientos, que permitan satisfacer estas necesidades y expectativas halladas; por consiguiente es preciso decir que este punto es un requisito de la norma (numeral 5.4.2) y se encuentra descrito en el manual de calidad.

## Conclusiones

La sociedad actual demanda requerimientos tecnológicos, laborales, sociales, que esperan estrategias conducentes a responder a estas necesidades, las instituciones de educación no están exentas de ellos. Ante tal situación, es comprensible que las políticas educativas generen acciones que aporten sustancialmente a los cambios de la sociedad y a su vez los entes municipales e instituciones educativas recreen estas estrategias que redunden en la articulación de esas políticas de mejoramiento institucional con la acción educativa. Después de realizar el diseño del Sistema de Gestión de Calidad de Institución Educativa Ciudad de Tunja se concluye:

- Es pertinente implantar un sistema de gestión de calidad bajo los criterios de la Normativa legal colombiana y la norma ISO 9001: 2008 que permita la mejora en los procesos que se desarrollan para brindar un servicio educativo acorde al horizonte institucional trazado, con especial atención en las necesidades y expectativas de los clientes (padres de familia, estudiantes, comunidad en general).
- La realización de un diagnóstico estratégico permitió encontrar debilidades que influyen para que el funcionamiento institucional no sea 100% efectivo, y fortalezas para contrarrestarlas, estas se citan a continuación:

El primer aspecto a destacar es el resultado favorable de las encuestas de padres, estudiantes y profesores con respecto al grado de satisfacción hacia los procesos institucionales, lo que fue corroborado con un análisis de estadística descriptiva.

En cuanto a las acciones de mejora a establecer según la conclusión de las encuestas docentes están: El reconocimiento a la labor docente, la dimensión de participación en cuanto a: Aspectos susceptibles de mejora, posibilidades de participación en la mejora del

funcionamiento y definición de criterios de acción de la institución; la dimensión organización y gestión del cambio con respecto a: conocimiento sobre la estructura organizacional de la institución educativa con respecto a las áreas de trabajo existentes y de las actividades que se desarrollan; y el nivel de conocimiento e identificación de los objetivos institucionales.

Por otra parte, las encuestas de estudiantes manifiestan la insatisfacción frente a los siguientes aspectos: El servicio de cafetería servicio de cafetería en cuanto a la calidad de alimentos y bebidas y su oportuna atención, el servicio de biblioteca no se presta en forma organizada y suficiente, la atención oportuna y amable por parte de secretaría, la infraestructura y recursos para el aprendizaje, las prácticas pedagógicas de los docentes basadas en la comunicación respetuosa, la negociación y la relación afectiva y equitativa con todas los y las estudiantes.

Por último, las encuestas de padres manifiestan insatisfacción en: La atención de clientes por parte de docentes, secretaría y otras dependencias, la infraestructura y mantenimiento de planta física con respecto al mobiliario y ubicación de la biblioteca, el tamaño, diseño de las canchas y los kioscos se presenta gran inconformidad, la atención de solicitudes ante una queja o reclamo, el nivel de exigencia académica, seguimiento académico y comunicación oportuna y eficaz, otros aspectos en los que manifiestan desconocimiento son: Manejo preventivo de conflictos según el proyecto de convivencia, la información que debe emitir la asamblea de padres, la preparación a la prueba SABER, el ambiente de aula, el programa de desarrollo integral por parte de apoyo pedagógico, el programa de escuelas para padres, la organización institucional en cuanto al cumplimiento de las normas del manual de convivencia.

- La realización del diagnóstico en cuanto a la norma ISO 9001:2008 resultó fundamental para conocer el punto de partida en el diseño del sistema. Inicialmente se detectó un cumplimiento en un 54% de los requisitos en el componente Gestión de recursos y un 47% en Realización del producto y/o prestación del servicio educativo en este caso, esto demuestra que la institución aunque cumple con unos procesos no cuenta con lineamientos claros, sistematizados e institucionales que le permitan alcanzar altos estándares de calidad en la prestación del servicio educativo y posicionarse a nivel local como una institución de calidad.
  
- De acuerdo a las consideraciones encontradas en ambos diagnósticos, se trazó un plan de acción que apuntara a la satisfacción de las necesidades encontradas desde todos los entes analizados y los procesos de gestión institucional. Para su realización fue necesaria la colaboración de la comunidad educativa en general, a quienes se sensibilizó para que participara haciendo los aportes necesarios para la definición de: Objetivos y política de calidad, establecimiento de estrategias e indicadores definidos de manera clara y sencilla con el fin de lograr una apropiación hacia el cambio en pro de la mejora continua de la institución.
  
- Por otro lado, la documentación del sistema de gestión se planteó bajo los lineamientos ISO 9001:2008, se creó una red de procesos basadas en las debilidades halladas, acompañada por sus respectivos procedimientos y registros descritos, que muestran sus entradas y salidas, actividades recursos, responsables y documentación necesaria para su funcionamiento.

- De acuerdo con todo lo anterior, es necesaria la implantación del diseño del sistema de gestión de la calidad en la Institución Educativa Ciudad de Tunja entendida como un proceso de construcción colectiva, para un mejor posicionamiento a nivel de ciudad y departamental en calidad académica, la auto implicación de todos los integrantes de la comunidad educativa, que las actividades a desarrollar sean consecuentes con la planificación estratégica pensada y analizada teniendo en cuenta el horizonte institucional y el modelo pedagógico que la rige y el desarrollo de una cultura organizacional fundamentada en valores.

## Bibliografía

Aguerrondo, I. (s.f.). *La calidad de la educación: Ejes para su definición y evaluación*.

Recuperado el 14 de abril de 2015, de <http://www.researchgate.net/publication/44818477>

Angulo Rasco, F. (1999). Escuela pública y sociedad neoliberal. En *El neoliberalismo y el surgimiento del mercado educativo* (págs. 17-38). Madrid: Miño y Davila Editores.

Atehortúa Hurtado, F. A., Bustamante vélez, R. E., & Valencia De los Rios, J. A. (2008). *Sistema de gestión integral una sola gestión ,un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Casassus , J. (2000). *Problemas de la gestión en America latina*. Recuperado el 5 de mayo de 2015, de [https://docs.google.com/document/d/1XTE9Vmtداب\\_d42Ub1Bfeo5rOZLV\\_CrxN1GHxrbTxP7k/edit?hl=en\\_US&pli=1](https://docs.google.com/document/d/1XTE9Vmtداب_d42Ub1Bfeo5rOZLV_CrxN1GHxrbTxP7k/edit?hl=en_US&pli=1)

CEE. (1994). Investigaciones del CEE sobre la calidad de la educación básica. (C. d. (CEE), Ed.) *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos* , XXIV(1 y 2).

*cepalcala.org . CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA*. (s.f.). Obtenido de <http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/EVALUACION/EFQM-2/CONCEPTOS%20FUNDAMENTALES%20DE%20LA%20EXCELENCIA.pdf> modelo efqm

Correa de Urrea , A., Álvarez Atehortúa , A., & Correa Valderrama, S. (s.f.). *La Gestión Educativa un nuevo Paradigma*. Recuperado el 5 de mayo de 2015, de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagedestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>

Díaz Palacio, J. A. (2013). Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. *Tendencias Pedagógicas*, 177-194.

Díaz Palacios, J. A. (2013). Calidad educativa: un análisis sobre la acomodación de los sistemas de gestión de la calidad empresarial a la valoración en educación. *Tendencias Pedagógicas*, 177-194.

Eduards Risopatrón, V. (s.f.). *El concepto de la calidad de la educación*. Recuperado el 2 de Mayo de 2015, de UNESCO: <http://unesdoc.unesco.org/images/0008/000884/088452SB.pdf>

Ezpeleta, J. (1993). *Hacia una nueva gestión en la escuela. ¿Hacia dónde va la Educación Pública?*, Memoria del seminario de análisis sobre Política Educativa Nacional. México: Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, tomo II.

Fontalvo Herrera, T. J. (2006). *La Gestión Avanzada de la Calidad Metodología para el diseño, implementación y mejoramiento de un Sistema de Gestión de la Calidad*. Santa Fé de Bogotá: Asesores del 2000.

Gento Palacio, S. (2002). *Instituciones Educativa para la Calidad Total. Configuración de un modelo de eficiencia*. Madrid: La Muralla S.A.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Ediciones, Mcgraw – Hill. Bogotá.

ICFES. (s.f.). *informe resultados puebas saber*. Obtenido de <http://www.icfes.gov.co/resultados/pruebas-saber-resultados>

ICONTEC. (2011). *Guía técnica Colombiana GTC 200*. Bogotá.

ICONTEC. (s.f.). Guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2005 - 06 -10.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. (s.f.). *Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación*. Recuperado el 27 de marzo de 2015, de [www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar)

M.E.N., M. (s.f.). *Decreto 1290 -evaluación de aprendizajes*. Obtenido de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-187765\\_archivo\\_pdf\\_decreto\\_1290.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-187765_archivo_pdf_decreto_1290.pdf)

Manes, J. M. (2005). *Gestión estratégicas para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos aires: Ediciones Granica S.A.

Ministerio de Educación Nacional. (1994). *Ley general de Educación 115*. Bogotá: Magisterio.

Ministerio de educación Nacional. (20). *foro Gestión educativa vía a la calidad*. Recuperado el 1 de abril de 2015, de colombia aprende: [ww.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html](http://ww.colombiaaprende.edu.co/html/home/1592/article-129664.html). foro



- Ministerio de Educación Nacional. (2008). *Guía34 para el mejoramiento institucional*. Bogotá.
- Miranda González, F. J., Chamorro Mena, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Málaga, Publicaciones Vertice S.L.
- Pérez Gómez , Á. (2004). (1998). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid: Morata. Madrid: Morata.
- Porras Aguirre, E. Implantación del sistema de gestión de la calidad en las instituciones públicas de educación preescolar, básica y media del municipio de villavicencio (colombia). estudio de casos múltiples. 2013.
- Rivera Márquez, J. E. *Herramientas de Gestión Educativa*. Editorial Magisterio, Bogotá. 2010.
- Rodríguez Arocho, W. El concepto de calidad educativa: una mirada crítica desde el enfoque históricocultural. *Actualidades Investigativas en Educación*, 10(1), 1 - 28.2010.

# APÉNDICE



## Apéndice 1. Formato entrevista pares académicos en calidad

Institución Educativa \_\_\_\_\_

Persona quien responde \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

¿Porque un sistema ISO y no otro?

2. ¿Cuáles son las condiciones iniciales encontradas en su institución?

3. ¿Qué factores fueron evaluados en el proceso de certificación?

4. ¿Cuál es el procedimiento que deben seguir las instituciones públicas para la certificación difiere de las privadas?

5. ¿Para qué sirve la certificación a una entidad pública?

6. ¿En las IE donde no existe el recurso para un jefe de calidad cómo se concibe esta figura?

7. ¿Cómo el MEN evidencia el impacto de las IE en términos de la calidad de la formación en los contextos socioculturales o en el enfoque que tenga la escuela?

8. ¿Cómo articular los procesos de evaluación a partir del Decreto 1290 de 2009, con los demás procesos dentro del sistema?

9. ¿Cómo se repondría el tiempo de clases que los estudiantes y/o profesores no cumplen para cumplir el plan de estudios?

10. ¿Los recursos disponibles son suficientes para el desarrollo de un sistema de gestión?

11. ¿Cómo se verifica el aspecto de la implementación de los temas de enseñanza obligatoria o proyectos transversales?

12. ¿Qué enfoque posee su institución?

13. ¿De qué manera se garantiza y se verifica el enfoque que posee su institución?

14. ¿Qué método de seguimiento de desempeño de procesos emplean?

15. ¿Qué tipo de “problemas específicos” de las comunidades trabaja su institución y como se incorporar en su sistema?

16. ¿Qué situaciones potenciales cree usted pueden afectar el desarrollo del SGC en su institución?

17. ¿Cómo incorporaron los requisitos de la guía 34 a su sistema de gestión?

18. ¿Cómo fue la participación de la comunidad educativa en el desarrollo del sistema?

19. ¿Qué aspectos positivos destaca usted en la implementación del SGC en su institución?

**Apéndice 2. Ficha técnica entrevista a pares académicos en calidad****FICHA TECNICA ENCUESTA A PARES ACADEMICOS**

**TIPO DE ESTUDIO:** Cuantitativo – con enfoque descriptivo

**NOMBRE DE LA ENCUESTA:** Entrevista pares académicos en calidad.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Conocer las fortalezas y acciones de mejora de los sistemas de calidad en las instituciones educativas.

**GRUPO OBJETIVO:** Encuesta dirigida a jefes de equipos de calidad.

**TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:** Entrevista semiestructurada

**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 5 Instituciones

**Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS:** 19

**AUTOR:** Claudia Garcés Polo y Ruth Mary Cervantes Hernández

**FUENTE DE FINANCIACION:** CAPITAL PROPIO

**Año:** 2015

### Apéndice 3. Encuesta de satisfacción docentes

	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA</b> Mediante Resolución N° 0864 de Mayo 30 del 2002 NIT 806.012.816-9 - DANE N° 113001012788 ICFES N° 096511	<b>Fecha de Vigencia:</b> <b>01/10/2015</b>
	<b>CIENCIA, FRATERNIDAD Y SABER</b>	
	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DOCENTES</b>	Página: 1 de 3

DD	MM	AA

#### I. IDENTIFICACIÓN

El cuestionario que a continuación te proponemos, pretende recoger tu opinión sobre algunos aspectos de tu trabajo, para poder actuar en la mejora de las condiciones en que se desarrolla. Lee atentamente las preguntas y responde haciendo Clic en el recuadro que corresponda a la opción (sólo una por pregunta) que consideres más coincidente con tu nivel de satisfacción. Agradecemos de antemano tu atención y te solicitamos la máxima sinceridad en tus respuestas, condición fundamental para que este esfuerzo sea beneficioso para nuestra vida institucional.

#### II. DIMENSIÓN - CONDICIONES DE TRABAJO

1. Consideras que las condiciones físicas y ambientales (temperatura, instalaciones, equipos,...) reúnen las condiciones adecuadas para desarrollar tu trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

2. Consideras que las condiciones de seguridad en que realizas tu trabajo evitan que se produzcan riesgos para tu salud.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

#### III. DIMENSIÓN – FORMACIÓN

3. Cómo te sientes con la formación que has recibido de la Institución educativa para el desarrollo de tu trabajo.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

4. La institución me proporciona posibilidades de formación para tu desarrollo profesional

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

5. La institución apoya a las necesidades y peticiones de Formación de los empleados.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

#### IV. DIMENSIÓN PROMOCION Y DESARROLLO PROFESIONAL

6. Me siento motivado para realizar mi trabajo

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

7. Crees que, las tareas y responsabilidades que se te asignan aprovechan bien tus capacidades profesionales y personales

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

## V. DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO

8. Que tan de acuerdo esta con el grado de conocimiento acerca de los criterios que se tienen en cuenta para valorar tu trabajo,

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

9. La institución hace reconocimiento a la labor docente

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

10. Recibes de tus jefes las orientaciones y apoyo que requieres para el desempeño de tu trabajo

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

11. Entiendes que el trato personal (respeto, comprensión) que tus jefes tienen respecto a ti

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

## VI. DIMENSIÓN PARTICIPACION

12. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

13. Consideras que tus posibilidades de participación en la mejora del funcionamiento y definición de criterios de acción de la institución (Administrativo, Directivo, Docente) es adecuada?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

14. En la toma de decisiones que afectan lo operativo de tu trabajo tu jefe inmediato tiene en cuenta las propuestas y sugerencias

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

## VII. DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN Y GESTION DEL CAMBIO

15. Tu conocimiento sobre la estructura organizacional de la Institución Educativa, de las áreas de trabajo existentes y de las actividades que se desarrollan es eficaz.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

16. Consideras que los esfuerzos realizados por la Institución Educativa para mejorar su funcionamiento son:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

## VIII. DIMENSIÓN CLIMA DE TRABAJO

17. En general, la relación entre compañeros y el ambiente de trabajo existente en la Institución educativa es adecuada

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo.

18. El nivel de colaboración que existe entre las personas, con las que debes relacionarte por razones de tu trabajo es adecuada.

1. Totalmente en desacuerdo

- 2. En desacuerdo
- 3. De acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo.

#### IX. DIMENSIÓN. COMUNICACIÓN INTERNA

19. La IE. Ciudad de Tunja me mantiene informado de los temas que afectan a mi trabajo.

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. De acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo.

20. Crees que recibes una información oportuna, suficiente y adecuada sobre las decisiones.

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. De acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo.

#### X. DIMENSIÓN. CONOCIMIENTO E IDENTIFICACION CON OBJETIVOS

21. Tu nivel de conocimiento sobre los objetivos, proyectos, resultados, etc. Institucionales es adecuado.

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo

- 3. De acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo.

22. Consideras que los objetivos, metas, indicadores del plan de mejora establecidos para tu área de trabajo son adecuados

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. De acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo.

#### XI. DIMENSIÓN PERCEPCION DE LA DIRECCIÓN

23. La organización de la dirección respecto a la toma de decisiones es adecuada.

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. De acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo.

24. Crees que la Dirección de la Institución educativa es receptiva al cambio y a las solicitudes de mejora

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. De acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo



**Apéndice 4. Ficha técnica encuestas a docentes****FICHA TECNICA DE ENCUESTAS A DOCENTES**

**TIPO DE ESTUDIO:** Cuantitativo con enfoque descriptivo.

**NOMBRE DE LA ENCUESTA:** Cuestionario de satisfacción laboral del personal docente e investigador. Curso 2004-2005

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Promover institucionalmente acciones de mejora en los diferentes ámbitos.

**GRUPO OBJETIVO:** Encuesta dirigida a docentes

**TIPO DE MUESTREO:** Estratificado

**TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:** Encuesta


**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 46 docentes

**Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS:** 24 con 4 atributos.

**AUTOR:** Unidad de evaluación de la calidad-Universidad de Salamanca-

**FUENTE DE FINANCIACION:** CAPITAL PROPIO

## Apéndice 5. Encuesta de satisfacción estudiantes

	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA</b> Mediante Resolución N° 0864 de Mayo 30 del 2002 NIT 806.012.816-9 - DANE N° 113001012788 ICFES N° 096511	<b>Fecha de Vigencia:</b> <b>01/10/2015</b>
	<b>CIENCIA, FRATERNIDAD Y SABER</b>	
	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ESTUDIANTES</b>	

DD	MM	AA

### I. IDENTIFICACIÓN

El cuestionario que a continuación te proponemos, pretende recoger tu opinión sobre algunos aspectos de la vida institucional, para poder plantearnos nuevas metas. Lee atentamente las preguntas y responde haciendo Clic en el recuadro que corresponda a la opción (sólo una por pregunta) que consideres más coincidente con tu nivel de satisfacción. Agradecemos tu sinceridad.

#### 1. Grado al que perteneces

- a. Grado 4     b. Grado 5     c. Grado 6     d. Grado 7     e. Grado 8
- f. Grado 9     g. Grado 10     h. Grado 11

2. La planta física brinda a los y las estudiantes espacios amplio seguros, suficientes, organizados, decorados, y señalizados que son propios para su aprendizaje.

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

3. Los recursos para el aprendizaje de los(as) estudiantes (video Beam, textos, etc.) son utilizados, motivan y apoya el aprendizaje

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

4. Las prácticas pedagógicas de los docentes se basa en la comunicación respetuosa, la negociación y la relación afectiva y equitativa con todas los y las estudiantes

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

5. Las actividades de recuperación permite a los y las estudiantes alcanzar logros o indicadores propuestos.

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

6. La evaluación en el aula del rendimiento académico de las estudiantes se aplica permanentemente por todos los docentes en forma justa y objetiva

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

7. Las necesidades y expectativas de los y las estudiantes son conocidas y tenidas en cuenta ofreciendo alternativas que hacen que ellos se identifiquen con la institución

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

8. Los tiempos dedicados en el horario para el aprendizaje de las diferentes asignaturas se emplea en forma completa y productiva

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

9. Los estímulos y reconocimientos a los logros de las estudiantes se aplica de manera concreta, oportuna y equitativa.

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

10. Los medios de comunicación internos (cartelera, circulares, etc.) genera una información oportuna y eficaz para motivar y mantener actualizadas a los (as) estudiantes.

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

11. Los y las estudiantes tiene oportunidad de participar en forma continua y con sentido de pertenencia en las actividades desarrolladas en cada uno de los proyectos institucionales.

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

12. El servicio de alimentos y bebidas ofrecido a los y las estudiantes por la cafetería en su calidad, costos y oportuna atención

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

13. El servicio en Psicología se presta a los estudiantes en forma equitativa, oportuna y eficiente.

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

14. El servicio de biblioteca (libros) se presta en forma organizada y suficiente

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/NC

15. El servicio prestado por las secretarias es oportuno y amable

1. Muy satisfactorio
2. Satisfactorio
3. Poco satisfactorio
4. Nada satisfactorio
5. NS/N

**Apéndice 6. Ficha técnica encuestas estudiantes****FICHA TECNICA DE ENCUESTAS ESTUDIANTES**

**TIPO DE ESTUDIO:** Cuantitativo con enfoque descriptivo.

**NOMBRE DE LA ENCUESTA:** Evaluación de Satisfacción del Servicio Educativo

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Registrar la información sobre la evaluación del servicio educativo

**GRUPO OBJETIVO:** Encuesta dirigida a estudiantes

**TIPO DE MUESTREO:** Estratificado

**TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:** Encuesta


**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 225 estudiantes

**Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS:** 15 con 5 atributos.

**AUTOR:** Jorge Enrique Rivera Márquez

**FUENTE DE FINANCIACION:** CAPITAL PROPIO

## Apéndice 6. Encuesta de satisfacción padres de familia

	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA</b> Mediante Resolución N° 0864 de Mayo 30 del 2002 NIT 806.012.816-9 - DANE N° 113001012788 ICFES N° 096511	<b>Fecha de Vigencia:</b> <b>01/10/2015</b>
	<b>CIENCIA, FRATERNIDAD Y SABER</b>	
	<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PADRES DE FAMILIA</b>	

DD	MM	AA
----	----	----

Queremos conocer el nivel de satisfacción, sus necesidades e inquietudes para traducirlas en un mejor servicio siempre en busca del beneficio formativo de sus hijos e hijas. Para ello es imprescindible que usted nos dé su opinión acerca de los servicios que presta la Institución educativa.. Para esto lo invitamos a responder a todas las preguntas con la mayor objetividad y sinceridad posible, marcando con una X la respuesta que considere más apropiada, de acuerdo con los siguientes criterios:

**4. Muy satisfecho**

**3. Satisfecho**

**2. Insatisfecho**

**1. Muy Insatisfecho**

**0,5: No Sabe.**

Número de años de su hijo en la institución	1 a 2 años	2 a 3 años	3 a 4 años	4 a 5 años	Más de 5
---	------------	------------	------------	------------	----------

ITEM	4	3	2	1	0,5
1.El Reconocimiento que tiene la Institución educativa en el medio por su buen nombre y por su labor educativa					
2. El nivel de exigencia académica y su contribución en la calidad de vida de su hijo(a)					
3. La preocupación de los Directivos de la institución por garantizar el aprendizaje de los estudiantes.					
4. La preparación que tienen en la institución para presentar la pruebas SABER y otras.					
5. El seguimiento académico y la comunicación oportuna que usted recibe sobre el mismo					
6. La atención a Padres y/o Acudientes por parte de los profesores es oportuna, ágil y clara					
7. La planta física y su mantenimiento propicia un ambiente favorable y seguro para el aprendizaje de sus hijos(as)					
8. Los salones de clase y su dotación, es decir el material didáctico que tienen disponibles para las clases					
9. El grado de atención que recibe del personal al momento de presentar una solicitud o queja					
10. El Proyecto de Escuela para Padres favorece el papel de primeros educadores de sus hijos(as)					
11. La comunicación entre la institución y las familias, genera una información oportuna y eficaz					
12. la organización institucional, cumplimiento de las normas del manual de convivencia					
13. El ambiente de relación en el que se desenvuelve su hijo está marcado por el respeto a las diferencias					
14. El programa de Desarrollo Integral por parte de apoyo pedagógico					
15. La claridad de la información recibida en las asambleas de padres					
16. El manejo preventivo de los conflictos según el proyecto de convivencia					
17. La atención en Secretaría y otras dependencias de atención al público					
18. En general su grado de satisfacción frente a los servicios que recibe de los funcionarios de la I. Educativa es:					
<b>OBSERVACIONES:</b>					

## Apéndice 7. Ficha técnica encuesta padres de familia

### FICHA TECNICA DE ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

**TIPO DE ESTUDIO:** Cuantitativo con enfoque descriptivo.

**NOMBRE DE LA ENCUESTA:** Medición de la satisfacción del padre de familia referido a la calidad en el servicio.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA:** Generar la información requerida para medir la satisfacción del grupo de interés a quienes va dirigido.

**GRUPO OBJETIVO:** Encuesta dirigida a padres de familia.

**TIPO DE MUESTREO:** Estratificado

**TECNICA DE RECOLECCION DE DATOS:** Encuesta

**TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 209 padres

**Nº DE PREGUNTAS FORMULADAS:** 19 con cinco atributos anexos.

**AUTOR:** María Guadalupe Medina Meave

**FUENTE DE FINANCIACION:** CAPITAL PROPIO

**Apéndice 8. Ejemplo tabulación encuestas (estudiantes de 3° - 6°)**

Preguntas	Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio	NS/NC	Total
2	51	33	15	3	0	102
3	42	40	13	4	3	102
4	34	42	14	10	2	102
5	45	40	8	5	4	102
6	41	45	11	3	2	102
7	31	45	18	8	0	102
8	47	37	12	6	0	102
9	29	45	18	9	1	102
10	50	39	8	5	0	102
11	45	38	12	5	2	102
12	39	36	18	9	0	102
13	40	44	7	7	4	102
14	56	23	13	10	0	102
15	64	23	12	3	0	102
	294	203	70	39	6	612
Total 102 encuestas						

## Apéndice 9. Matriz DOFA

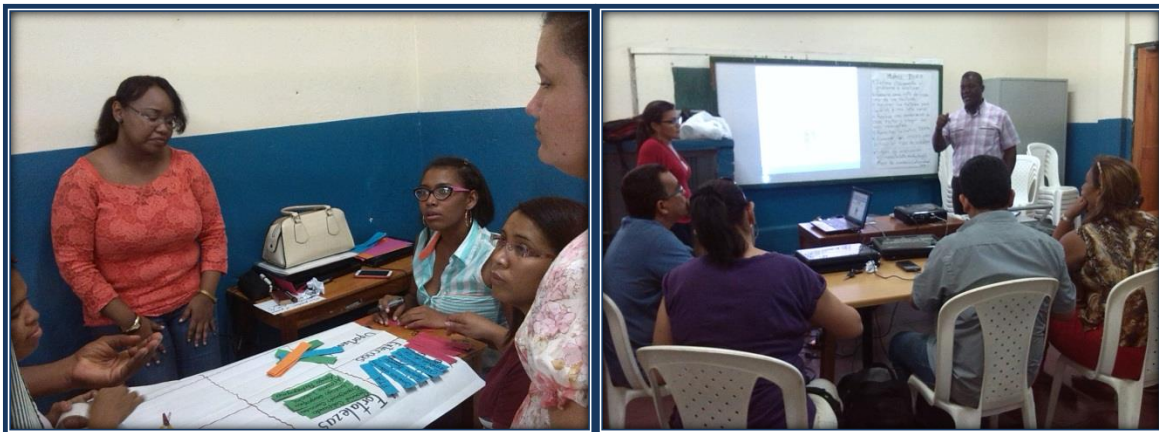
**Presentación de la matriz “DOFA”:**

<b>Variables Externas</b> Variables Internas	<b>FUERZAS-F</b> 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 5.	<b>DEBILIDADES-D</b> 1. 2. 3. Anotar las debilidades 4. 5.
<b>OPORTUNIDADES-O</b> 1. 2. 3. Anotar las oportunidades 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS-FO</b> 1. 2. Anotar las fuerzas 3. para aprovechar las 4. oportunidades 5.	<b>ESTRATEGIAS-DO</b> 1. 2. Superar las debilidades 3. aprovechando las 4. oportunidades 5.
<b>AMENAZAS-A</b> 1. 2. 3. Anotar las amenazas 4. 5.	<b>ESTRATEGIAS-FA</b> 1. 2. Usar las fuerzas 3. para evitar 4. las amenazas 5.	<b>ESTRATEGIAS-DA</b> 1. 2. Reducir las debilidades 3. y evitar las amenazas. 4. 5.

*Oscar Felipe Gómez Palencia*



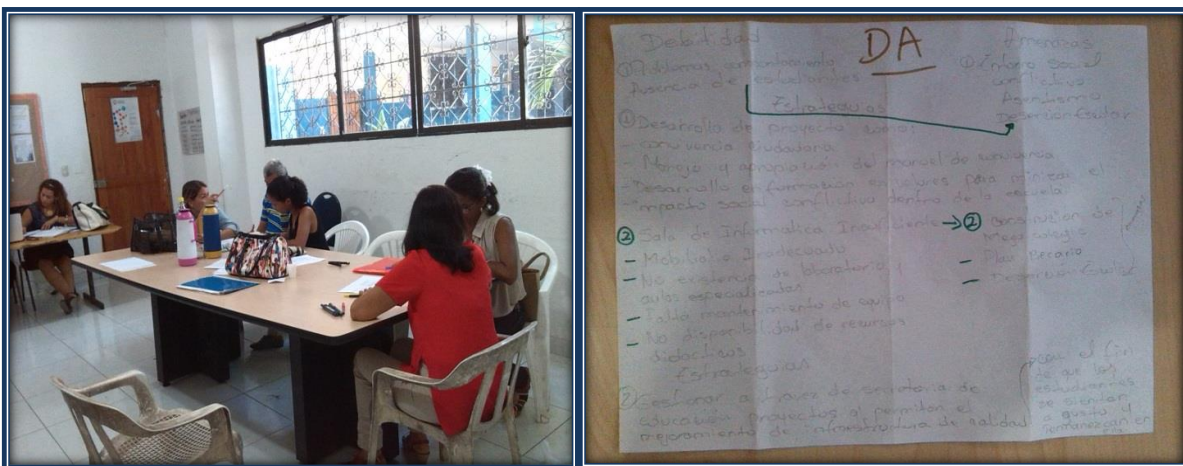
### Apéndice 10. Taller matriz DOFA



### Apéndice 11. Estructuración de la misión y visión



### Apéndice 12. Establecimiento de estrategias



### **Apéndice 13. Artículo 29 Decreto 1860**

**ARTICULO 29. CONSEJO DE ESTUDIANTES.** En todos los establecimientos educativos el Consejo de Estudiantes es el máximo órgano colegiado que asegura y garantiza el continuo ejercicio de la participación por parte de los educandos. Estará integrado por un vocero de cada uno de los grados ofrecidos por el establecimiento o establecimientos que comparten un mismo Consejo Directivo.


El Consejo Directivo deberá convocar en una fecha dentro de las cuatro primeras semanas del calendario académico, sendas asambleas integradas por los alumnos que cursen cada grado, con el fin de que elijan de su seno mediante votación secreta, un vocero estudiantil para el año lectivo en curso.

Los alumnos del nivel preescolar y de los tres primeros grados del ciclo de primaria, serán convocados a una asamblea conjunta para elegir un vocero único entre los estudiantes que cursan el tercer grado.

Corresponde al Consejo de Estudiantes:


- a). Darse su propia organización interna;
- b). Elegir el representante de los estudiantes ante el Consejo Directivo del establecimiento y asesorar lo en el cumplimiento de su representación;
- c). Invitar a sus deliberaciones a aquellos estudiantes que presenten iniciativas sobre el desarrollo de la vida estudiantil, y
- d). las demás actividades afines o complementarias con las anteriores que le atribuya el manual de convivencia.

### Apéndice 14. Ficha de caracterización

	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA</b> Mediante Resolución N° 0864 de Mayo 30 del 2002 NIT 806.012.816-9 - DANE N° 113001012788 ICFES N° 096511	CÓDIGO: GD-P001
		PÁGINA 1 de
	<b>CIENCIA, FRATERNIDAD Y SABER</b>	VERSIÓN 01
	<b>FICHA DE CARACTERIZACION</b>	Vigente a partir de 11 - 11 -2015

<b>OBJETIVO:</b>				<b>RESPONSABLE DEL PROCESO:</b>		
<b>ALCANCE:</b>				<b>Requisitos de la norma:</b>		
RECURSOS		INDICADORES DE GESTION				
HUMANO						
MATERIALES						
INFRAESTRUCTURA						
PROVEEDOR	ENTRADA	CICLO	ACCIONES	SALIDA	CLIENTE	REGISTRO
		P				
		H				
		V				
		A				

### Apéndice 15. Plantilla de procedimientos

	<b>INSTITUCIÓN EDUCATIVA CIUDAD DE TUNJA</b> Mediante Resolución N° 0864 de Mayo 30 del 2002 NIT 806.012.816-9 - DANE N° 113001012788 ICFES N° 096511	<b>CÓDIGO</b> GD-PD001
		<b>PÁGINA</b> 1 de
	<b>CIENCIA, FRATERNIDAD Y SABER</b>	<b>VERSIÓN</b> 01
	<b>PLANTILLAS PROCEDIMIENTO</b>	<b>Vigente a partir de</b> 11 - 11 -2015

#### TABLA DE CONTENIDO

#### 1. OBJETIVO:

Se define la esencia de lo que se desea alcanzar con ese procedimiento, se tiene en cuenta que lo fundamental es plantear una meta.

#### 2. ALCANCE:

Qué proceso, personas o eventos impacta, dónde inicia el procedimiento y donde terminan, atendiendo especialmente a que cada momento del desarrollo tenga su justificación

#### 3. DEFINICIONES

Brevemente los términos que determinan la riqueza del procedimiento

#### 4. RESPONSABLE.

La persona que responde porque el ciclo PHVA se cumpla y que implica a los otros para quienes va dirigida la información

#### 5. CONDICIONES GENERALES.

Se pueden escribir criterios o recomendaciones en general para que el procedimiento se realice en realidad.

#### 6. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

CICLO (PHVA)	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
P	Planeación:		
H	Desarrollo:		
V	Seguimiento:		
A	Control:		

## 7. INDICADORES DEL PROCEDIMIENTO

No.	INDICADOR
1	
2	
3	

## 8. CIERRE DEL DOCUMENTO

	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ	COPIA CONTROLADA	COPIA NO CONTROLADA
Nombre					
Cargo					
Firma					
Fecha					

## 9. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	CAMBIOS EFECTADOS	FECHA DE VERSIÓN DEL NUEVO DOCUMENTO

**Apéndice 16. Análisis técnico encuestas docentes**

**A. Docentes 1 a 8 años**

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
4 Total/ de acu	0	0	4	2	1	9	5	4	4	6	6	4	1	4	3	6	7	6	5	4	4	5	6	5
3 De acuerdo	20	17	15	15	18	11	15	14	10	10	12	12	15	14	12	14	13	13	14	14	11	14	12	12
2 En desacuerdo	0	3	1	3	1	0	0	2	5	3	2	4	3	2	4	0	0	1	1	2	5	1	2	3
1 Total en desa	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0 NS/NC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% de insatisfa	0	0,15	0,05	0,15	0,05	0	0	0,1	0,3	0,2	0,1	0,2	0,2	0,1	0,25	0	0	0,05	0,05	0,1	0,25	0,05	0,1	0,15
Sat. muy satis	1	0,85	0,95	0,85	0,95	1	1	0,9	0,7	0,8	0,9	0,8	0,8	0,9	0,75	1	1	0,95	0,95	0,9	0,75	0,95	0,9	0,85
Desv	0	0,0798436	0,04873397	0,0798436	0,04873397	0	0	0,06708204	0,10246951	0,08944272	0,06708204	0,08944272	0,08944272	0,06708204	0,09682458	0	0	0,04873397	0,04873397	0,06708204	0,09682458	0,04873397	0,06708204	0,0798436
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%																								
lim inf	1	0,69350655	0,85448142	0,69350655	0,85448142	1	1	0,7685192	0,49915976	0,62469227	0,7685192	0,62469227	0,62469227	0,7685192	0,56022382	1	1	0,85448142	0,85448142	0,7685192	0,56022382	0,85448142	0,7685192	0,69350655
Lim Sup	1	1,00649345	1,04551858	1,00649345	1,04551858	1	1	1,0314808	0,90084024	0,97530773	1,0314808	0,97530773	0,97530773	1,0314808	0,93977618	1	1	1,04551858	1,04551858	1,0314808	0,93977618	1,04551858	1,0314808	1,00649345

**B. Docentes de 9 a más de 15 años**

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
4 Total/ de acu	0	0	7	5	5	8	8	9	6	8	8	4	4	5	0	2	6	6	4	4	4	4	4	5
3 De acuerdo	18	21	14	19	17	18	17	14	16	16	18	17	17	16	26	21	17	16	18	19	19	19	20	18
2 En desacuerdo	5	5	4	1	4	0	1	3	4	1	0	5	5	5	0	0	3	4	4	3	3	3	2	0
1 Total en desa	3	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3
0 NS/NC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% de insatisfa	0,30769231	0,19230769	0,19230769	0,07692308	0,15384615	0	0,03846154	0,11538462	0,15384615	0,07692308	0	0,19230769	0,19230769	0,19230769	0	0,11538462	0,11538462	0,15384615	0,15384615	0,115385	0,11538462	0,11538462	0,07692308	0,11538462
Sat. muy satis	0,69230769	0,80769231	0,80769231	0,92307692	0,84615385	1	0,96153846	0,88461538	0,84615385	0,92307692	1	0,80769231	0,80769231	0,80769231	1	0,88461538	0,88461538	0,84615385	0,84615385	0,884615	0,88461538	0,88461538	0,92307692	0,88461538
Desv	0,09051514	0,07729201	0,07729201	0,05225894	0,07075894	0	0,03771464	0,06265627	0,07075894	0,05225894	0	0,07729201	0,07729201	0,07729201	0	0,06265627	0,06265627	0,07075894	0,07075894	0,062656	0,06265627	0,06265627	0,05225894	0,06265627
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%																								
lim inf	0,51489802	0,65619996	0,65619996	0,8206494	0,70746633	1	0,88761776	0,7618091	0,70746633	0,8206494	1	0,65619996	0,65619996	0,65619996	1	0,7618091	0,7618091	0,70746633	0,70746633	0,761809	0,7618091	0,7618091	0,8206494	0,7618091
Lim Sup	0,86971737	0,95918466	0,95918466	1,02550445	0,98484137	1	1,03545916	1,00742167	0,98484137	1,02550445	1	0,95918466	0,95918466	0,95918466	1	1,00742167	1,00742167	0,98484137	0,98484137	1,007422	1,00742167	1,00742167	1,02550445	1,00742167



### Apéndice 17. Análisis técnico encuestas estudiantes

#### A. Estudiantes de 3° a 6°

Preguntas	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
4 MUY SATIS	51	42	34	45	41	31	47	29	50	45	39	40	56	64
3 Satisfactorio	33	40	42	40	45	45	37	45	39	38	36	44	23	23
2 Poco satisfact	15	13	14	8	11	18	12	18	8	12	18	7	13	12
1 Nada satisfact	3	4	10	5	3	8	6	9	5	5	9	7	10	3
0 NS//NC	0	3	2	4	2	0	0	1	0	2	0	4	0	0
% de insatisfac	0,17647059	0,19607843	0,25490196	0,16666667	0,15686275	0,25490196	0,17647059	0,2745098	0,12745098	0,18627451	0,26470588	0,17647059	0,2254902	0,14705882
Sat, muy satis	0,82352941	0,80392157	0,74509804	0,83333333	0,84313725	0,74509804	0,82352941	0,7254902	0,87254902	0,81372549	0,73529412	0,82352941	0,7745098	0,85294118
Desv	0,03774641	0,03931169	0,04315123	0,03690062	0,03600883	0,04315123	0,03774641	0,04418701	0,03301919	0,03854922	0,04368298	0,03774641	0,04137873	0,03506752
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%														
lim inf	0,74954645	0,72687066	0,66052162	0,76100812	0,77255996	0,66052162	0,74954645	0,63888366	0,80783141	0,73816902	0,64967548	0,74954645	0,69340748	0,78420885
Lim Sup	0,89751237	0,88097247	0,82967446	0,90565855	0,91371455	0,82967446	0,89751237	0,81209674	0,93726663	0,88928196	0,82091276	0,89751237	0,85561212	0,92167351

#### B. Estudiantes de 7° a 9

Preguntas	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
4 MUY SATIS	28	32	35	40	33	20	39	31	37	32	11	32	38	35
3 Satisfactorio	35	36	28	31	36	43	33	43	30	38	20	27	25	31
2 Poco satisfact	10	7	11	6	6	10	3	1	7	5	30	6	7	6
1 Nada satisfact	2	2	3	0	2	4	2	1	3	2	16	6	7	5
0 NS/NC	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6	0	0
	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
% de insatisfac	0,18181818	0,11688312	0,18181818	0,07792208	0,1038961	0,18181818	0,06493506	0,03896104	0,12987013	0,09090909	0,5974026	0,23376623	0,18181818	0,14285714
Sat, muy satis	0,81818182	0,88311688	0,81818182	0,92207792	0,8961039	0,81818182	0,93506494	0,96103896	0,87012987	0,90909091	0,4025974	0,76623377	0,81818182	0,85714286
Desv	0,04395398	0,03661336	0,04395398	0,03054701	0,0347723	0,04395398	0,02808117	0,02205161	0,03830904	0,03276136	0,05588866	0,04823099	0,04395398	0,03987789
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%														
lim inf	0,73203202	0,81135469	0,73203202	0,86220578	0,82795018	0,73203202	0,88002585	0,9178178	0,79504414	0,84487864	0,29305563	0,67170103	0,73203202	0,77898218
Lim Sup	0,90433162	0,95487907	0,90433162	0,98195006	0,96425761	0,90433162	0,99010402	1,00426013	0,9452156	0,97330318	0,51213917	0,86076651	0,90433162	0,93530353



### Apéndice 17. Análisis técnico encuestas estudiantes

#### C. Estudiantes de 10° y 11°

Preguntas	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
4 MUY SATIS	4	8	10	12	9	3	14	7	9	12	4	9	10	11
3 Satisfactorio	19	18	20	19	23	23	17	19	18	16	6	16	13	14
2 Poco satisfact	8	7	6	3	4	10	3	5	7	5	14	6	8	8
1 Nada satisfact	3	3	0	0	0	0	2	3	2	3	12	3	5	3
0 NS//NC	2	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0
	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
% de insatisfa	0,36111111	0,27777778	0,16666667	0,13888889	0,11111111	0,27777778	0,13888889	0,27777778	0,25	0,22222222	0,72222222	0,30555556	0,36111111	0,30555556
Sat, muy satis	0,63888889	0,72222222	0,83333333	0,86111111	0,88888889	0,72222222	0,86111111	0,72222222	0,75	0,77777778	0,27777778	0,69444444	0,63888889	0,69444444
Desv	0,08005378	0,07465053	0,062113	0,05763842	0,05237828	0,07465053	0,05763842	0,07465053	0,07216878	0,06928995	0,07465053	0,07677372	0,08005378	0,07677372
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%														
lim inf	0,48198348	0,57590717	0,71159185	0,7481398	0,78622746	0,57590717	0,7481398	0,57590717	0,60854918	0,64196947	0,13146273	0,54396795	0,48198348	0,54396795
Lim Sup	0,7957943	0,86853727	0,95507481	0,97408242	0,99155032	0,86853727	0,97408242	0,86853727	0,89145082	0,91358608	0,42409283	0,84492094	0,7957943	0,84492094

**Apéndice 18. Análisis técnico encuestas padres de familia**

**A. Padres segmento de 1 a 2 años**

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4 Muy satisfac	12	11	12	12	9	12	12	10	8	7	5	9	8	12	8	6	8	11
3 Satisfecho	12	11	11	10	11	10	12	12	10	14	16	10	13	8	11	13	13	11
2 Insatisfecho	0	2	1	1	4	2	0	0	3	0	2	3	0	2	0	2	1	2
1 Muy insatisfec	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	2	0	0	1	0	0
0 NS//NC	0	0	0	1	0	0	0	1	2	3	1	1	1	2	5	2	2	0
% de insatisfac	0	0,083333333	0,04166667	0,08333333	0,16666667	0,08333333	0	0,08333333	0,25	0,125	0,125	0,20833333	0,125	0,16666667	0,20833333	0,20833333	0,125	0,08333333
Sat. muy satis	1	0,916666667	0,958333333	0,91666667	0,83333333	0,91666667	1	0,91666667	0,75	0,875	0,875	0,79166667	0,875	0,83333333	0,79166667	0,79166667	0,875	0,91666667
Desv	0	0,056416933	0,04078938	0,05641693	0,07607258	0,05641693	0	0,05641693	0,08838835	0,06750772	0,06750772	0,08289817	0,06750772	0,07607258	0,08289817	0,08289817	0,06750772	0,05641693
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%																		
lim inf	1	0,806089477	0,87838616	0,80608948	0,68423108	0,80608948	1	0,80608948	0,57675884	0,74268488	0,74268488	0,62918625	0,74268488	0,68423108	0,62918625	0,62918625	0,74268488	0,80608948
Lim Sup	1	1,027243856	1,03828051	1,02724386	0,98243559	1,02724386	1	1,02724386	0,92324116	1,00731512	1,00731512	0,95414708	1,00731512	0,98243559	0,95414708	0,95414708	1,00731512	1,02724386

**B. Padres segmento de 2 a 3 años**

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4 Muy satisfac	20	16	19	14	15	15	13	11	11	17	19	16	14	15	15	14	15	20
3 Satisfecho	16	20	15	17	19	17	16	15	16	19	15	14	17	17	17	18	18	16
2 Insatisfecho	2	2	4	4	2	4	7	8	4	0	2	2	2	2	2	2	5	0
1 Muy insatisfec	0	0	0	2	2	2	2	0	2	0	2	2	0	0	2	2	0	2
0 NS//NC	0	0	0	1	0	0	0	4	5	2	0	4	5	4	2	2	0	0
% de insatisfac	0,05263158	0,05263158	0,10526316	0,18421053	0,10526316	0,15789474	0,23684211	0,31578947	0,28947368	0,05263158	0,10526316	0,21052632	0,18421053	0,15789474	0,15789474	0,15789474	0,13157895	0,05263158
Sat. muy satis	0,94736842	0,94736842	0,89473684	0,81578947	0,89473684	0,84210526	0,76315789	0,68421053	0,71052632	0,94736842	0,89473684	0,78947368	0,81578947	0,84210526	0,84210526	0,84210526	0,86842105	0,94736842
Desv	0,03622354	0,03622354	0,04978449	0,06288607	0,04978449	0,05915279	0,06896756	0,07540531	0,07357035	0,03622354	0,04978449	0,06613483	0,06288607	0,05915279	0,05915279	0,05915279	0,0548361	0,03622354
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%																		
lim inf	0,87637029	0,87637029	0,79715924	0,69253277	0,79715924	0,7261658	0,62798148	0,53641613	0,56632843	0,87637029	0,79715924	0,65984942	0,69253277	0,7261658	0,7261658	0,7261658	0,76094229	0,87637029
Lim Sup	1,01836655	1,01836655	0,99231444	0,93904618	0,99231444	0,95804473	0,89833431	0,83200492	0,8547242	1,01836655	0,99231444	0,91909795	0,93904618	0,95804473	0,95804473	0,95804473	0,97589981	1,01836655

**Apéndice 18. Análisis técnico encuestas padres de familia**

**C. Padres segmento de 3 a 4 años**

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4 Muy satisfec	24	18	21	23	26	16	13	17	15	15	19	13	17	21	21	22	19	22
3 Satisfecho	17	14	17	15	12	22	19	14	18	19	16	18	22	14	15	17	17	16
2 Insatisfecho	0	6	0	0	3	0	6	5	3	3	3	4	2	4	0	0	2	3
1 Muy insatisfec	0	3	3	0	0	3	0	2	2	0	3	3	0	0	2	2	3	0
0 NS/NC	0	0	0	3	0	0	3	3	3	4	0	3	0	2	3	0	0	0
% de insatisfa	0	0,2195122	0,07317073	0,07317073	0,07317073	0,07317073	0,2195122	0,24390244	0,19512195	0,17073171	0,14634146	0,24390244	0,04878049	0,14634146	0,12195122	0,04878049	0,12195122	0,07317073
Sat. muy satis	1	1,33333333	1,58333333	1,58333333	1,58333333	1,58333333	1,33333333	1,29166667	1,375	1,41666667	1,45833333	1,29166667	1,625	1,45833333	1,5	1,625	1,5	1,58333333
Desv	0	0,11043153	0,06947831	0,06947831	0,06947831	0,06947831	0,11043153	0,11457178	0,10573014	0,10038881	0,09429887	0,11457178	0,05747039	0,09429887	0,08730379	0,05747039	0,08730379	0,06947831
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%																		
lim inf	1	1,11688754	1,44715584	1,44715584	1,44715584	1,44715584	1,11688754	1,06710597	1,16776893	1,2199046	1,27350755	1,06710597	1,51235804	1,27350755	1,32888458	1,51235804	1,32888458	1,44715584
Lim Sup	1	1,54977912	1,71951082	1,71951082	1,71951082	1,71951082	1,54977912	1,51622736	1,58223107	1,61342874	1,64315911	1,51622736	1,73764196	1,64315911	1,67111542	1,73764196	1,67111542	1,71951082

**D. Padres segmento de 4 a 5 años**

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4 Muy satisfec	23	23	17	14	18	16	16	14	11	17	13	15	15	17	11	11	15	18
3 Satisfecho	19	19	19	30	24	23	26	24	21	28	26	27	27	28	25	27	25	27
2 Insatisfecho	3	6	9	4	3	6	6	7	8	0	6	6	6	3	4	5	5	3
1 Muy insatisfec	0	0	0	0	3	3	0	0	5	3	0	0	0	0	3	0	0	0
0 NS/NC	3	0	3	0	0	0	0	3	3	0	3	0	0	0	5	5	3	0
% de insatisfa	0,125	0,125	0,25	0,08333333	0,125	0,1875	0,125	0,20833333	0,33333333	0,0625	0,1875	0,125	0,125	0,0625	0,25	0,20833333	0,16666667	0,0625
Sat. muy satis	0,875	0,875	0,75	0,91666667	0,875	0,8125	0,875	0,79166667	0,66666667	0,9375	0,8125	0,875	0,875	0,9375	0,75	0,79166667	0,83333333	0,9375
Desv	0,047735163	0,04773516	0,0625	0,0398928	0,04773516	0,05633674	0,04773516	0,05861786	0,06804138	0,03493856	0,05633674	0,04773516	0,04773516	0,03493856	0,0625	0,05861786	0,05379144	0,03493856
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%																		
lim inf	0,78143908	0,78143908	0,6275	0,83847679	0,78143908	0,70207999	0,78143908	0,67677567	0,53330556	0,86902042	0,70207999	0,78143908	0,78143908	0,86902042	0,6275	0,67677567	0,72790212	0,86902042
Lim Sup	0,96856092	0,96856092	0,8725	0,99485655	0,96856092	0,92292001	0,96856092	0,90655767	0,80002777	1,00597958	0,92292001	0,96856092	0,96856092	1,00597958	0,8725	0,90655767	0,93876455	1,00597958

### Apéndice 18. Análisis técnico encuestas padres de familia

#### E. Padres segmento más de 5 años

Preguntas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
4 Muy satisfac	30	25	25	15	20	29	17	14	14	15	16	19	22	23	26	24	23	20
3 Satisfecho	22	29	30	29	32	19	21	26	27	26	28	30	24	24	28	27	31	28
2 Insatisfecho	6	4	3	5	6	4	11	12	9	7	11	6	8	6	0	3	0	4
1 Muy insatisfec	0	0	0	3	0	3	6	3	3	3	0	3	4	0	0	0	0	4
0 NS/NC	0	0	0	6	0	3	3	3	5	7	3	0	0	5	4	4	4	2
% de insatisfa	0,10344828	0,06896552	0,05172414	0,24137931	0,10344828	0,17241379	0,34482759	0,31034483	0,29310345	0,29310345	0,24137931	0,15517241	0,20689655	0,18965517	0,06896552	0,12068966	0,06896552	0,17241379
Sat, muy satis	0,89655172	0,93103448	0,94827586	0,75862069	0,89655172	0,82758621	0,65517241	0,68965517	0,70689655	0,70689655	0,75862069	0,84482759	0,79310345	0,81034483	0,93103448	0,87931034	0,93103448	0,82758621
Desv	0,03998852	0,03327246	0,02908037	0,05618862	0,03998852	0,04959965	0,06241153	0,06074692	0,05976878	0,05976878	0,05618862	0,04754198	0,0531897	0,05147582	0,03327246	0,04277521	0,03327246	0,04959965
z	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96	1,96
Estimación por intervalo de confianza para un 95%																		
lim inf	0,81817423	0,86582047	0,89127833	0,64849099	0,81817423	0,73037089	0,53284582	0,57059121	0,58974974	0,58974974	0,64849099	0,7516453	0,68885163	0,70945222	0,86582047	0,79547094	0,86582047	0,73037089
Lim Sup	0,97492922	0,9962485	1,00527339	0,86875038	0,97492922	0,92480152	0,77749901	0,80871913	0,82404336	0,82404336	0,86875038	0,93800988	0,89735526	0,91123744	0,9962485	0,96314975	0,9962485	0,92480152

## Apéndice 19. Consolidados análisis estadísticos

### A. Consolidado de docentes

Consolidado docentes		DE 1 A 8 AÑOS	DE 9 A MAS DE 15 AÑOS	TOTAL	
		SUBTOTAL	SUBTOTAL		
4	Total/ de acuerdo	101	116	217	
3	De acuerdo	327	431	758	
2	En desacuerdo	48	65	113	
1	Total/ en desacuerdo	4	12	16	
0	NS/NC	0	0	0	
				1104	
				% de insatisfaccion	0,11684783
				Sat, muy satis	0,88315217
				Desv	0,00966815
				z	1,96
				lim inf	0,86420259
				Lim Sup	0,90210176

### B. Consolidado estudiantes

Consolidado Estudiantes		3° A 6°	7° A 9°	10° A 11°	TOTAL	
		SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL		
4	MUY SATIS	614	443	122	1179	
3	Satisfactorio	530	456	241	1227	
2	Poco satisfactorio	179	115	94	388	
1	Nada satisfactorio	87	55	39	181	
0	NS/NC	18	9	8	35	
					3010	
					% de insatisfaccion	0,20642515
					Sat, muy satis	0,82228298
					Desv	0,00750946
					z	1,96
					lim inf	0,80756444
					Lim Sup	0,83700152

### C. Consolidado padres de familia

Consolidado padres de familia		1 A 2 AÑOS	2 A 3 AÑOS	3 A 4 AÑOS	4 A 5 AÑOS	MAS DE 5 AÑOS	TOTAL	
		SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL	SUBTOTAL		
4	Muy satisfecho	172	279	342	284	377	1454	
3	Satisfecho	208	302	302	445	481	1738	
2	Insatisfecho	25	54	44	90	105	318	
1	Muy insatisfecho	6	20	26	17	32	101	
0	NS/NC	21	29	24	28	49	151	
							3762	
							% de insatisfaccion	0,15904018
							Sat, muy satis	0,890625
							Desv	0,00613609
							z	1,96
							lim inf	0,87859827
							Lim Sup	0,90265173

**Apéndice 20. Diagnostico ISO 9001:2008**

<b>REQUISITOS ISO 9001:2008</b>						
<b>4. Sistema de Gestión de la Calidad</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>4.1. Requisitos generales</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Se encuentran identificados los procesos del sistema?			X			Los procesos se realizan sin tener el sistema de gestión
¿Se identifican y controlan los procesos subcontratados externamente?					X	Se tiene un manual de tesorería
<b>4.2.Requisitos de la documentación</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>4.2.1. Generalidades</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe un documento de política de calidad?	X					No existe política de calidad

¿Existe un documento de objetivos de calidad?	X					Existen Objetivos Institucionales
¿Existe un manual de calidad?	X					No hay existe manual de calidad
¿Existen procedimientos documentados exigidos por la norma y necesarios para el desarrollo del sistema?			X			Cada área de gestión realiza sus procedimientos pero estos no están documentados para que se ejecuten toda vez de igual manera
<b>4.2.2. Manual de la calidad</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>
¿El manual incluye el alcance del sistema de gestión de calidad?	X					No existe manual de calidad
¿El manual incluye las exclusiones del apartado 7 y su justificación?	X					No existe manual de calidad
¿El manual incluye o cita a todos los procedimientos documentados?			X			Se desarrollan los procesos pero no se encuentran los procedimientos documentados
¿El manual de calidad incluye la interacción de los procesos?			X			No existe manual de calidad, los procesos interactúan

4.2.3. Control de los documentos	Grado de cumplimiento					Evidencias y observaciones
	Inexistente No definido No documen. No implemen.	Informal No def. Documen No implem.	Se aplica en forma parcial Definido No docum. Implement.	Existe Definido Documentado No implement.	Esta Normado Definido Document. Implement.	
¿Existe un procedimiento documentado para el control de documentos?			X			En cada dependencia se generan formatos según las necesidades, no se tiene metodología y no hay control de doc.
¿Existe una metodología documentada adecuada para la aprobación de documentos?		X				
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de aprobación?		X				
¿Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos?		X				
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de revisión y actualización?		X				
¿Existe una metodología documentada adecuada para la identificación de los cambios de los documentos y el estado de la versión		X				



vigente?						
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de identificación de cambios y estado de revisión?		X				
¿Existe una metodología documentada adecuada a distribución de los documentos que los haga disponibles en los puestos de trabajo?		X				Los distribuye la PU según la necesidad de quien los necesite
¿Los documentos revisados cumplen con esta metodología de distribución de documentos?		X				Se distribuye según la necesidad
¿Los documentos son legibles e identificables?			X			Si son legibles algunos, pero no hay codificación
¿Se han identificado documentos de origen externo y se controlan y distribuyen adecuadamente?		X				No hay procedimiento para control de documentos
¿Existe una metodología adecuada para evitar el uso de documentos obsoletos?	X					Se desconoce el tiempo de retención de documentos
¿Los documentos obsoletos han sido tratados según la metodología definida?	X					No hay definido tiempo de permanencia

¿Los listados de documentos existentes se encuentran correctamente actualizados?			X			Existen los documentos No están actualizados todos y No existe listado de documentos
<b>4.2.4. Control de los registros</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen . No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe un procedimiento documentado para el control de los registros?	X					No hay procedimiento
¿Existe una metodología para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación y disposición de los registros?			X			No existe metodología, si se archiva y están a disposición
¿Los registros revisados cumplen con esta metodología?	X					Las especificaciones de los registros se realizan de acuerdo a las necesidades de la dependencia
¿El procedimiento describe la conservación y protección de registros en formato digital?	X					No existe procedimiento para la conservación y protección de registros
¿Se realizan copias de seguridad de			X			Si se tiene copias de

los registros informáticos?						algunos registros
<b>5. Responsabilidad de la Dirección</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>5.1. Compromiso de la dirección</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen . No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿La alta dirección comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes y los requisitos legales?			X			Hay sensibilización por parte de la dirección
¿La alta dirección establece la política de la calidad?	X					No hay política de calidad
¿Asegura el establecimiento de objetivos de la calidad?	X					No hay objetivos de calidad
¿La alta dirección realiza las revisiones por la dirección?			X			Si se realizan algunas revisiones pero no se documentan
¿Asegura la disponibilidad de recursos?				X		No hay disponibilidad de recursos para todos los procesos
	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>

<b>5.2. Enfoque al cliente</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véanse los numerales 7.2.1 y 8.2.1)				X		Hay existencia de los requisitos legales pero no se da cumplimiento total a la atención del cliente (escuelas para padres, servicio de quejas y reclamos)
	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>5.3. Política de calidad</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿La política de la calidad es coherente con la realidad de la organización?	X					No hay política de calidad
¿Incluye un compromiso de mejora continua y de cumplir con los requisitos?		X				Se define el proceso de mejora continua en el PMI pero no se hace seguimiento para cumplir con los requisitos
¿Los objetivos de la calidad están de	X					No hay objetivos de calidad

acuerdo a las directrices de la política?						
¿La comunicación de la política es adecuada y se evidencia que es entendida por el personal de la organización?	X					No hay política de calidad
¿Se encuentra documentada la metodología para la revisión de la política y se evidencia esta revisión?	X					No hay política de calidad
<b>5.4. Planificación</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>5.4.1. Objetivos de la calidad</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Los objetivos de la calidad están de acuerdo a las directrices de la política?	X					No hay política de calidad, hay objetivos institucionales
Los objetivos se han fijado en funciones y niveles adecuados que ofrezcan mejora continua de la organización?			X			Se encuentran establecidos objetivos institucionales
¿Los objetivos son medibles y están asociados a un indicador?	X					No hay objetivos de calidad
¿Los objetivos se encuentran		X				No hay evidencia de un plan de

desarrollados en planes de actividades para su cumplimiento?						actividades consecuente con un PMI estudiado
¿Se encuentran definidos los recursos, las fechas previstas y responsabilidades para las actividades del plan de objetivos?			X			Falta documentación al respecto
¿Los objetivos evidencian mejora continua respecto a valores de periódicos anteriores?	X					No se hace medición de indicadores
¿Las actividades de los objetivos y el seguimiento de los mismos se están realizando según lo planificado?		X				Se hacen las actividades, no hay seguimiento, no se evidencia acciones de mejora cuando no se realizan
<b>5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Se encuentran planificados los procesos del sistema de gestión de la calidad?	X					No hay sistema de gestión de calidad
¿Se encuentran planificados los objetivos del sistema de gestión de la	X					No hay sistema de gestión de calidad

calidad?						
<b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>5.5.1 Responsabilidad y autoridad</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implemen.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Se encuentran definidos los cargos o funciones de la organización en organigrama y fichas de puesto?					X	Si están definidos los cargos aunque hay traslape en las funciones
¿Se encuentran documentadas las responsabilidades de cada puesto de trabajo referidas al sistema de gestión de la calidad?		X				No se entrega manual de funciones a personal nuevo
¿Se encuentran comunicadas las responsabilidades a cada uno de los empleados de la organización?		X				No se entrega manual de funciones a personal nuevo
<b>5.5.2 Representante de la dirección</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implemen.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	

¿Se encuentra documentada la asignación de representante de la dirección a algún cargo o puesto de la organización?	X					No hay líder de calidad	
¿En las responsabilidades del representante de la dirección se incluye el aseguramiento del establecimiento, implementación y mantenimiento de los procesos del sistema?	X						
¿En las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y de las necesidades de mejora?	X						
¿Dentro de las responsabilidades del puesto de trabajo de representante de la dirección se incluye la de asegurarse de la promoción de la toma de conciencia de los requisitos del cliente?	X						No hay líder de calidad
¿Existen evidencias documentadas del cumplimiento de las responsabilidades?	X						
<b>5.5.3. Comunicación interna</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>	



	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Se encuentra evidencia de procesos de comunicación eficaces para el correcto desempeño de los procesos?		X				No existe proceso de comunicación establecido
<b>5.6. Revisión por la dirección</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>5.6.1. Generalidades</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Se encuentran definida la frecuencia de realización de las revisiones del sistema por la dirección?	X					No hay sistema de gestión de calidad
¿Se incluye en el registro de informe de revisión el análisis de oportunidades de mejora, la necesidad de cambios en el sistema y el análisis de la política y los objetivos de la calidad?		X				Se realiza PMI pero no se establecen acciones de mejora. No hay sistema de gestión de calidad

¿Se identifican y mantienen los registros de la revisión por la dirección?	X					Hay evidencias de registros de ejecución del PMI, pero no de las acciones de mejora establecidas
<b>5.6.2. Información de entrada para la revisión</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>
¿El informe de revisión contiene los resultados de las auditorías internas?	X					No hay sistema de gestión
¿El informe de revisión contiene los resultados de satisfacción del cliente y sus reclamaciones?					X	Hay medición de resultados de las pruebas saber y publicación, se hace análisis estadístico por periodo de los resultados académicos
¿El informe de revisión contiene el análisis de indicadores de desempeño de cada uno de los procesos?				X		Si hay información estadística de la matrícula, retención repetición, deserción y promoción, en otros procesos no se tiene en cuenta medición de indicadores
¿El informe de revisión contiene el estado de las acciones correctivas y preventivas?	X					

¿El informe de revisión contiene el análisis de las acciones resultantes de revisiones anteriores?		X				No hay sistema de gestión
¿El informe de revisión contiene la necesidad de cambios que afecten al sistema de gestión de la calidad?	X					
¿El informe de revisión contiene las recomendaciones para la mejora?	X					
<b>5.6.3 Resultados de la revisión</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad?		X				No hay sistema de gestión
¿El informe de revisión contiene las decisiones y acciones relacionadas con la mejora del servicio?		X				
¿El informe de revisión define los recursos necesarios para el desarrollo de estas acciones?		X				

6. Gestión de los Recursos	Grado de cumplimiento					Evidencias y observaciones
6.1. Provisión de recursos	Inexistente No definido No documen. No implemen.	Informal No def. Documen. No implem.	Se aplica en forma parcial Definido No docum. Implement.	Existe Definido Documentado No implement.	Esta Normado Definido Document. Implement.	
¿Dispone la organización de los recursos necesarios para mantener el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción de los clientes?			X			No hay disponibilidad total de los recursos para algunos procesos por falta de planificación en algunos casos.
6.2. Recursos humanos	Grado de cumplimiento					Evidencias y observaciones
6.2.1 Generalidades	Inexistente No definido No documen. No implemen.	Informal No def. Documen. No implem.	Se aplica en forma parcial Definido No docum. Implement.	Existe Definido Documentado No implement.	Esta Normado Definido Document. Implement.	
¿Es el personal competente para la realización de sus trabajos?					X	La institución cuenta con personal idóneo
6.2.2. Competencia, formación y toma de conciencia	Inexistente No definido No documen. No implemen.	Informal No def. Documen. No implem.	Se aplica en forma parcial Definido No docum.	Existe Definido Documentado No implement.	Esta Normado Definido Document. Implement.	Evidencias y observaciones

			Implement.			
¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?					X	Cada puesto de trabajo es remitido desde la SED
¿Existe un plan de formación o de logro de competencias?			X			Se dan capacitaciones externas, no existe plan de formación interno
¿Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas?	X					No existe metodología de evaluación con respecto a las capacitaciones
¿Existen registros de plan de formación, competencia necesaria de cada puesto, ficha de empleado y actos o certificados de formación, o similares?	X					No hay registro de plan de formación
¿Existe evidencia documentada del cumplimiento de los requisitos de competencia para cada empleado de la organización?					X	Existe archivo de hojas de vida del personal

<b>6.3. Infraestructuras</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>
¿Se encuentra identificada la infraestructura necesaria y existente para la realización de los procesos?				X		Hay falta de aulas especializadas
¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo para cada uno de los equipos?	X					Cuando se dañan es que se mandan a arreglar
¿Existen registros de las acciones de mantenimiento correctivo y preventivo realizadas?				X		Se hacen acciones correctivas y existen registros mas no preventivas
¿Existe una metodología definida para la realización de estas tareas de mantenimiento?	X					No existe plan de mantenimiento
<b>6.4. Ambiente de trabajo</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>
Si existen condiciones específicas de trabajo, ¿Se encuentran definidas tales condiciones?					X	Se realizan actas de entrega de aulas y su mobiliario

¿Existe evidencias del mantenimiento de estas condiciones específicas de trabajo?			X			Si existe, formato de requerimiento de servicio
<b>7. Realización del Producto</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>7.1 Planificación de la realización del producto</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Dispone la organización de una planificación de procesos de producción teniendo en cuenta los requisitos del cliente?				X		Existe la planificación pero falta seguimiento para el cumplimiento de los requisitos del cliente
<b>7.2. Procesos relacionados con el cliente</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Se encuentran documentados los requisitos del cliente, incluyendo condiciones de entrega y posteriores?			X			Falta procedimiento de matricula

¿Se han definido requisitos no especificados por el cliente pero propios del producto o servicio?					X	Las condiciones de tipo legal están establecidas por parte de los entes nominadores y en la institución se tienen en cuenta para la prestación del servicio, no existe una metodología específica para tal fin
¿Se han definido los requisitos legales o reglamentarios del producto?				X		
¿Existe una metodología definida para la determinación de estos requisitos?			X			
¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?			X			
<b>7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implemen.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>
¿Se encuentra descrita la metodología, momento y responsabilidades para la revisión de los requisitos del cliente?			X			Al momento de matrícula se hace entrega del manual de convivencia al padre de familia, no hay ,metodología específica al hacer los cambios establecidos para los requisitos del cliente
¿Se cumple con los requisitos específicos de la metodología?			X			
¿Existe evidencia de la revisión de los requisitos?			X			
¿Existe una metodología definida			X			



para el tratamiento de modificaciones de ofertas y contratos?						
<b>7.2.3. Comunicación con el cliente</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implemen.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>
¿Existe metodología eficaz para la comunicación con el cliente?			X			Se da comunicación con el cliente de manera eficaz, no se institucionaliza un horario de atención a padres, solo se envía citación por eventualidades académicas y/o disciplinarias
¿Se registran los resultados de satisfacción del cliente y sus quejas?	X					No existe proceso de quejas y reclamos
<b>7.3 Diseño y desarrollo</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implemen.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe una planificación para cada uno de los diseños o desarrollos?			X			Si existe la planificación curricular, el establecimiento de

¿La planificación incluye etapas del diseño, verificación y validación?		X				las actividades, no se monitorea el cumplimiento de estas y no se documenta su ejecución, no se hace plan del PEI y las directrices que de él se emanan, los convenios interinstitucionales, la articulación de planes de estudio con la básica primaria
¿Están definidos los criterios de revisión de cada una de las etapas del diseño?		X				
¿Están definidas las responsabilidades para el diseño y desarrollo?			X			
<b>7.3.2. Elementos de entrada para el diseño</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias Y Observaciones</b>
¿Para todos los diseños se han definido los elementos de entrada? (requisitos funcionales, legales, diseños similares, etc.)				X		Para la realización del diseño curricular, se tiene en cuenta algunos requisitos de entrada, no todos.
¿Existe registro asociado a esta identificación?				X		
<b>7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implem.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>

¿Los resultado del diseño y desarrollo cumplen con los elementos de entrada?				X		Se cumple con algunos elementos de entrada, los resultados del diseño como planes de clase y proyectos resultan inconsistentes en cuanto a la utilización de una metodología unificada.
¿Proporcionan información para la compra y producción?				X		
¿Incluyen pautas de fabricación e inspección?				X		
<b>7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>
¿Existen registros de las revisiones realizadas a cada una de las etapas del diseño?		X				No hay plan de revisión institucionalizado, se revisan los resultados de los estudiantes,
¿Existen criterios de aceptación para cada etapa?		X				
<b>7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>
¿Existe registro de la verificación de los resultados del diseño y		X				No se tiene un plan de verificación de planes, de clases

desarrollo?						
¿Los criterios de aceptación para la verificación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?			X			
<b>7.3.6. Validación del diseño y desarrollo</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	<b>Evidencias y observaciones</b>
¿Existe registro de la validación del producto diseñado?				X		No se hace seguimiento a egresados
¿Los criterios de aceptación para la validación están de acuerdo a los elementos de entrada del diseño?			X			Se analizan resultados de estudiantes estadísticamente, no se hace seguimiento a la autoevaluación institucional
<b>7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe registro de los cambios realizados en el diseño de los productos?	X					No existe metodología para el control de cambios

¿Estos cambios están sometidos a verificación y validación?	X					
<b>7.4 Compras</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Se encuentran definidos por escrito los productos y los requisitos solicitados a los proveedores?					X	
¿Existe una selección de proveedores y se encuentran definidos los criterios de selección?					X	
¿Existe una evaluación de proveedores y sus criterios de evaluación?				X		
¿Existen registros de las evidencias de cumplimiento de los criterios de selección, evaluación y reevaluación?				X		Reportes ICFES, prueba Saber
<b>7.4.1. Información de las compras</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen.	<b>Informal</b> No def. Documen.	<b>Se aplica en forma parcial</b>	<b>Existe</b> Definido Documentado	<b>Esta Normado</b> Definido	

	No implemen.	No implem.	Definido No docum. Implement.	No implement.	Document. Implement.	
¿Existe una metodología adecuada para la realización de los pedidos de compra?					X	Si existe reglamento para el manejo de tesorería
¿Los pedidos de compra contienen información sobre todos los requisitos deseados?					X	No se realizan todos los pedido porque no se incluyen todos los proyectos a desarrollar
¿Se cumple la metodología definida para los requisitos de compra?					X	Si se cumple
<b>7.4.2. Verificación de los productos comprados</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No docum. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe definida una metodología adecuada para inspección de los productos comprados?				X		
¿Están definidas las responsabilidades para la inspección de los productos comprados?					X	
¿Existen registros de las inspecciones conformes a la metodología				X		

definida?						
<b>7.5. Producción y prestación del servicio</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe una metodología adecuada definida para la producción o prestación del servicio?			X			Se da el cumplimiento en la normativa legal vigente, están establecidas las características del servicio, sin embargo no hay registro de seguimiento a los proceso
¿Existen registros cumplimentados conforme a lo definida en la metodología de producción?					X	
Si existen instrucciones de trabajo ¿Se encuentran disponibles en los puestos de uso y están actualizadas?	X					
¿Se realizan las inspecciones adecuadas durante el proceso de producción y prestación del servicio?			X			
¿Se utilizan los medios y los equipos adecuados?			X			
¿El personal es competente para la realización de los trabajos?					X	
<b>7.5.2. Validación de los</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>

<b>procesos de la producción y de la prestación del servicio</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
Si existen procesos para validar, ¿se han definido los requisitos para esta validación?			X			Se hace validación en la revisión de planes de clase y de áreas, las apreciaciones de los estudiantes y padres pero no se documenta
¿Existen registros de la validación de los procesos?	X					
<b>7.5.3. Identificación y trazabilidad</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Se encuentra identificado el producto a lo largo de todo el proceso productivo?	X					No se hace un esquema de trazabilidad institucional, seguimiento al PEI, proyectos, planes de estudio, cumplimiento de intensidad horaria
Si es necesaria la trazabilidad del producto, ¿Se evidencia la misma?	X					
<b>7.5.4. Propiedad del cliente</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>



	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe una metodología adecuada definida para la comunicación de los daños ocurridos en los productos del cliente?	X					No existe metodología adecuada de daños ocurrido ni se exigen registros
¿Existen registros de estas comunicaciones?	X					
Si es de aplicación, ¿se cumple la ley de protección de datos con los datos de los clientes?						
<b>7.5.5. Preservación del producto</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe definida una metodología adecuada para la preservación del producto?	X					No existe metodología para la preservación de los insumos didácticos.

¿Se evidencia el correcto cumplimiento de esta metodología?	X					
Si fuese necesario, ¿Está definido el embalaje del producto?	X					
<b>7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición (NO APLICA)</b>						
<b>8. Medición, Análisis Y Mejora</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>8.1. Generalidades</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existen definidos procesos para realizar el seguimiento, medición, análisis y mejora?		X				No hay planificación de medición ni secuencia de actividades, cronograma, responsables de cada etapa y recursos necesarios
¿Se están empleando técnicas estadísticas?	X					
<b>8.2 Seguimiento y medición</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>8.2.1. Satisfacción del cliente</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	

¿Existe definida una metodología adecuada para el análisis de la satisfacción del cliente?	X					No hay seguimiento de la información relativa a nivel de satisfacción a los clientes del servicio educativo prestado
¿Existen registros conformes a la metodología definida?	X					
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de satisfacción?	X					
<b>8.2.2. Auditoría interna</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
	¿Se encuentra definida la frecuencia y planificación de las auditorías?	X				No hay sistema de gestión
	¿La auditoría interna comprende todos los procesos del sistema de gestión de la calidad y la norma ISO 9001?	X				
	¿Son objetivos e imparciales los auditores internos?	X				
¿Se encuentran definidos y se cumplen los requisitos que deben cumplir los auditores internos para la realización de las auditorías internas?	X					

¿Existe un procedimiento documentado para las auditorías internas?	X					
¿Existen registros de las auditorías internas?	X					
¿El responsable de área toma las decisiones sobre las correcciones a realizar después de la auditoría?	X					
<b>8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existen indicadores adecuados para cada uno de los procesos del sistema de gestión de la calidad?	X					
¿Está definida la responsabilidad y la frecuencia para la realización del seguimiento de los indicadores?	X					No se tiene establecido el seguimiento de procesos para medir indicadores
¿Se emprenden acciones a partir del análisis de indicadores?	X					
<b>8.2.4. Seguimiento y medición</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>

<b>del producto</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Se encuentran definidas las pautas de inspección final del producto?	X					No se tiene métodos apropiados de medición que permitan evaluar el nivel de logros esperados para cada uno de sus estudiantes en cada grado, cumplimiento y desarrollo del currículo, la conformidad y pertinencia de las ayudas educativas, el cumplimiento de la normativa legal
¿Existen registros de estas inspecciones finales?	X					
<b>8.3. Control del producto no conforme</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe un procedimiento documentado para el control del producto no conforme y el tratamiento de las no conformidades?	X					No se tiene metodología establecida para el seguimiento a las no conformidades

¿Existen registros conformes a la metodología definida?	X					
¿Se toman acciones para la solución de las no conformidades?	X					
¿El producto no conforme es segregado o identificado para evitar su uso?	X					
<b>8.4. Análisis de datos</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe evidencia del análisis de datos del sistema?			X			Se hace análisis de datos del desempeño académico de los estudiantes, pero no se hace con los demás procesos, ni la satisfacción al cliente.
¿Se emprenden acciones a partir de este análisis?			X			
<b>8.5 Mejoras</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
<b>8.5.1 Mejora continua</b>	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	

¿Existe evidencia de acciones emprendidas para la mejora continua?					X	Hay evidencias en proceso de mejora en las pruebas ICFES
<b>8.5.2 Acción correctiva</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe procedimiento documentado para las acciones correctivas?	X					No se hace definición de acciones correctivas
¿Existen registros conformes a este procedimiento?	X					
¿Existe análisis de causas?	X					
¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?	X					
<b>8.5.3 Acción preventiva</b>	<b>Grado de cumplimiento</b>					<b>Evidencias y observaciones</b>
	<b>Inexistente</b> No definido No documen. No implemen.	<b>Informal</b> No def. Documen. No implem.	<b>Se aplica en forma parcial</b> Definido No docum. Implement.	<b>Existe</b> Definido Documentado No implement.	<b>Esta Normado</b> Definido Document. Implement.	
¿Existe procedimiento documentado para las acciones preventivas?	X					No existe metodología para establecer acciones preventivas

¿Existen registros conformes a este procedimiento?	X					
¿Existe análisis de causas?	X					
¿Se verifica el cierre y la eficacia de las acciones?	X					



**Apéndice 21. Manual de calidad****Apéndice 22. Manual de procedimientos**

El manual de calidad y manual de procedimientos se proporcionan independientemente en CD