

**Evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad  
ISO 9001 para orientarlo a la satisfacción del  
cliente e innovación de servicios educativos en  
instituciones educativas de básica y media.**

**Sergio Fierro Robayo**

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Decanatura de Ingeniería Industrial  
Maestría en Ingeniería Industrial  
Bogotá D.C., Colombia  
2016**

**Evaluación de un Sistema de Gestión de la Calidad  
ISO 9001 para orientarlo a la satisfacción del  
cliente e innovación de servicios educativos en  
instituciones educativas de básica y media.**

**Sergio Fierro Robayo**

Trabajo de investigación para optar al título de  
Magíster en Ingeniería Industrial

Director  
Luz Angélica Rodríguez Bello  
Ingeniera industrial.

**Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito  
Decanatura de Ingeniería Industrial  
Maestría en Ingeniería Industrial  
Bogotá D.C., Colombia  
2016**

© Únicamente se puede usar el contenido de las publicaciones para propósitos de información. No se debe copiar, enviar, recortar, transmitir o redistribuir este material para propósitos comerciales sin la autorización de la Escuela Colombiana de Ingeniería. Cuando se use el material de la Escuela se debe incluir la siguiente nota “Derechos reservados a Escuela Colombiana de Ingeniería” en cualquier copia en un lugar visible. Y el material no se debe notificar sin el permiso de la Escuela.

Publicado en 2016 por la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Avenida 13 No 205-59 Bogotá. Colombia  
TEL: +57 – 1 668 36 00

## **Reconocimiento o Agradecimientos**

La presente investigación la dedico en primera medida a Dios quien ha definido mi meta y cada día me muestra el camino que conduce a ella. A mis padres, hermanos, familiares, a la dueña de mi corazón, amigos y aquellos seres queridos que aunque ya no están, hacen parte de mis oraciones.

Agradezco a Directivos y de manera especial a la organización para la cual laboro, por su incondicional apoyo y por contar con programas que me permitieron adelantar esta maestría. Al presidente de la compañía mi infinito y sincero agradecimiento por hacer de su proyecto empresarial mi hogar.

## **Resumen**

*Las organizaciones han optado por implementar sistemas de gestión de la calidad (SGC), y año tras año se han incrementado considerablemente en todos los sectores de la industria. De igual forma, las instituciones educativas han optado por incorporar el modelo internacional ISO 9001, como apoyo a sus actividades académicas y han presentado algunas problemáticas en lo referente a su integración o adaptación para la correcta implementación, algunos de estos inconvenientes incluso derivados de la implementación del SGC, mediante la contratación de empresas consultoras.*

*Se evidencia que hay vacíos no solo en la literatura en relación a los aportes de un SGC a las instituciones educativas en términos de innovación, sino que no abordan casos de estudio, es por esto que la presente investigación aborda los casos de estudio y su análisis correspondiente para brindar un insumo no sólo a las organizaciones que pretendan adoptar un SGC orientado a la innovación, sino a futuras investigaciones.*

*Es por esto que a través de esta investigación, se quiere conocer el aporte que podría tener el SGC a la innovación y a la satisfacción del cliente con el propósito de dar respuesta de como relacionar e integrar las prácticas de calidad en la institución educativa y la innovación. Encontrándose que la mejor forma es abordar el SGC para orientarlo a resultados enfocados a la satisfacción de las partes interesadas, resultados que se pueden lograr mediante la incorporación de actividades claves de los procesos incluyendo actividades que ameriten una mayor dedicación de recursos, la participación del personal, la capacitación. Y dada la satisfacción de las partes interesadas se reconoce como se da la innovación como enfoque del SGC.*

## **Abstract**

*The organizations have chosen to implement quality management systems (QMS), and year after year have increased considerably in all sectors of the industry. Similarly, educational institutions have chosen to incorporate the international model ISO 9001, to support their academic activities and presented some issues regarding their integration or adaptation for proper implementation, some of these disadvantages even from implementing QMS by hiring consulting firms.*

*It is evident that there are gaps not only in literature in relation to the contributions of a QMS to educational institutions in terms of innovation, but they do not address case studies, which is why this research deals with case studies and analysis corresponding to provide an input not only to organizations that intend to adopt innovation - oriented, but future research a QMS.*

*That is why through this research, we want to know the contribution that could have the SGC to innovation and customer satisfaction for the purpose of responding to such linking and integrating quality practices in the school and innovation. Finding the best way is to address the QMS to guide you to results focused on the satisfaction of stakeholders, results that can be achieved by incorporating key process activities (including activities that warrant greater commitment of*

*resources), participation staff and training. Given the satisfaction of stakeholders is recognized as innovation and its approach to QMS it is given.*

# Tabla de contenido

Lista de Figuras

Lista de Tablas

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
1.1	PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN .....	9
1.2	OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.2.1	<i>OBJETIVO GENERAL</i> .....	11
1.2.2	<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i> .....	11
1.2.3	<i>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</i> .....	11
1.3	MARCO METODOLÓGICO.....	12
1.4	RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
<b>2</b>	<b>ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>EVALUACIÓN DE UN SGC ISO 9001 PARA ORIENTARLO A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE E INNOVACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS</b> .....	<b>20</b>
3.1	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA .....	20
3.1.1	<i>Caracterización de los colegios del estudio</i> .....	22
3.1.2	<i>Identificación de procesos claves de la institución</i> .....	23
3.2	DIAGNÓSTICO DE LA INTEGRACIÓN DEL SGC CON LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA (INNOVACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE).....	35
3.3	PROPUESTA DE ALTERNATIVAS EN LA INTEGRACIÓN PARA LA INNOVACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS Y SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES.....	40
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>57</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>59</b>
	<b>ABREVIACIONES</b> .....	<b>61</b>
	<b>GLOSARIO</b> .....	<b>62</b>

## Lista de Figuras

Ilustración 1. Frecuencia de asignación de procesos dentro del SGC actual en las instituciones consultadas con base en los grupos de interés identificados.....	32
Ilustración 2. Esquema para la integración de los indicadores en la institución educativa con base en necesidades y expectativas identificadas mediante las partes interesadas que componen el SGC y usando BSC.....	41
Ilustración 3. Fuerzas de Porter aplicadas al ejemplo.....	44
Ilustración 4. Cuadro de mando derivado del ejemplo.....	54

## Lista de Tablas

Tabla 1. Ilustración de los resultados encontrados en la literatura consultada.....	14
Tabla 2. Caracterización de las 3 instituciones educativas seleccionadas.....	22
Tabla 3. Partes interesadas que están involucradas en la obtención o consecución de los resultados esperados de su institución educativa.....	24
Tabla 4. Requisitos que conllevan a cumplir no solo con las necesidades, sino con las expectativas estas partes interesadas.....	25
Tabla 5. Procesos u actividades que dan cumplimiento a estas necesidades o expectativas.....	28
Tabla 6. Medidas de desempeño de procesos y su eficacia.....	32
Tabla 7. Respuestas de la encuesta realizada a rectores de instituciones educativas.....	37
Tabla 8. Estructura general de un análisis DAFO.....	42
Tabla 9. Análisis PESTA (Ejemplo).....	44
Tabla 10. Análisis de factores externos (Ejemplo).....	46
Tabla 11. Análisis de factores internos (Ejemplo).....	47
Tabla 12. Matriz estratégica DAFO (Ejemplo).....	47
Tabla 13. Identificación de partes interesadas (Ejemplo).....	48
Tabla 14. Medidas de desempeño (Ejemplo).....	53
Tabla 15. Verificación de la asignación de las perspectivas a las necesidades o expectativas de las partes interesadas (Ejemplo).....	55

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 PROBLEMÁTICA Y JUSTIFICACIÓN

Día a día, las organizaciones optan por implementar sistemas de gestión de la calidad (SGC), en aras de mejorar su eficiencia y competitividad. Uno de los certificados más comunes es el SGC ISO 9001. En efecto, para el año 2010 la puesta en marcha de la actualización de la norma permitió incrementar las certificaciones en un 8% respecto al año 2009 (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic, & Heras, 2012) Para dar inicio a la implementación del SGC las organizaciones podrían aplicar planes y/o estrategias, entre otras metodologías. Así mismo, el SGC debería integrarse con las actividades propias de la organización, pero dado que estas metodologías de integración no están estandarizadas y difieren según el tipo de organización, entonces la implementación puede dar lugar a diferentes resultados frente a sus beneficios o dificultades en la organización (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic, & Heras, 2012).

Las instituciones educativas no son la excepción en cuanto al incremento en el número de organizaciones que optan por tener un SGC ISO 9001. En ese sentido, estas instituciones también presentan los problemas de integración del SGC con sus actividades al momento de la implementación del sistema, puesto que dichas actividades ya están regidas por una normatividad y la institución puede presentar resistencia al cambio (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic, & Heras, 2012), Por otra parte se encuentran aquellas instituciones que optaron por tener un SGC ISO 9001 mediante la contratación de empresas consultoras que orientaran el proceso para garantizar la obtención del certificado en calidad, mas no realizan un cambio cultural, por lo que no analizan los impactos negativos que generarían en sus actividades y metas como institución educativa, ya que dichas empresas consultoras desconocen muchas veces los lineamientos académicos de las mismas.

Para tomar insumos que justifiquen la presente problemática, se empleó una encuesta (Gallo, Cruz, Jiménez, & Núñez, 2015), a 4 Directores Académicos de instituciones educativas del sector privado del norte de la ciudad de Bogotá D.C., con el objeto de conocer si el SGC está integrado a las actividades propias de la institución y si igualmente contribuye a la innovación. Cabe anotar que con base en una puesta en común entre estos Directores Académicos, la innovación no implica en todos los casos la creación de algo nuevo como un producto, servicio, programa u actividad, sino que también puede hacer referencia a la implementación de cambios en una actividad, proyecto, programa, producto o servicio ya existente dentro de la institución educativa para mejorarlo, de acuerdo con las necesidades del cliente o de su contexto.

Con la aplicación de la encuesta se concluye:

- El 25,00% de los Rectores encuestados afirman que no se trabaja de manera paralela el SGC con sus actividades rutinarias en la institución.
- El 50,00% de los Rectores encuestados afirman que su SGC está demandando más tiempo de lo normal en sus docentes y directivos docentes. Con base en lo anterior, se

podría estimar un aumento en las responsabilidades de los mismos, por tal motivo se empieza a interpretar que la implementación en estas instituciones educativas presentaron algunos cambios organizacionales.

- El 50,00% de los Rectores encuestados afirman que están medianamente de acuerdo permitiendo estimar que las actividades se podrían hacer de forma más sencillas. Con base en la anterior afirmación, si se cree que el sistema está integrado, se debería verificar el grado de integración con base a la practicidad del SGC y las actividades propias de la prestación del servicio educativo.
- El 50,00% de los Rectores encuestados afirman que están medianamente de acuerdo frente al aporte al mejoramiento académico gracias a un SGC y un 25,00% tiene dudas al respecto. Con base en lo anterior, se podría deducir que el sistema de gestión de calidad esta sub-utilizado o mal enfocado como herramienta de mejoramiento continuo dentro de las instituciones educativas que las pueda orientar a innovar en sus servicios educativos.
- El 75,00% de los Rectores encuestados afirman que están medianamente de acuerdo frente a que el SGC puede ser más sencillo y aportante y un 25,00% totalmente de acuerdo. Con lo anterior se podría deducir que hay oportunidades de mejora frente a la practicidad y aportación de un SGC para usarlo como ventaja competitiva mediante la innovación de servicios educativos.
- El 75,00% de los Rectores encuestados afirman que están medianamente de acuerdo frente a que los principales problemas que se presentaron fueron por las orientaciones de la empresa consultora contratada y el otro 25,00 % está totalmente de acuerdo. Con base en lo anterior se podría afirmar que cuando una institución educativa opta por contratar una empresa externa para la implementación del SGC, podría no conocer su funcionamiento o su sistema administrativo, generando esto un impacto en su organización.

Con base en los resultados arrojados por la anterior encuesta, se puede determinar que los Rectores encuestados al observar su SGC de manera general pueden afirmar que está integrado con sus actividades rutinarias, pero cuando se empieza a particularizar mediante algunas preguntas que conllevan a cuestionar el aporte del SGC como herramienta de innovación frente a sus servicios educativos, empiezan a apreciarse posibles incoherencias que podrían brindar aspectos por mejorar.

Ahora bien, si se aprecia el modelo de ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), promovido por el SGC ISO 9001, se podría deducir que el modelo por sí mismo podría promover el mejoramiento continuo en instituciones educativas certificadas o con interés en obtener la certificación. Sin embargo, para el caso del mejoramiento continuo con base en la innovación, esto no es suficiente.

También es importante las medidas que el personal esté adoptando para mejorar en los métodos que tiene la organización para alcanzar los objetivos propuestos y aumentar la eficacia de la educación (Yarmohammadian, Mozaffary, & Esfahani, 2011).

En conclusión, se hace necesario que las instituciones educativas usen el SGC como una herramienta que sirva como pilar fundamental frente a la innovación y mejora continua de sus servicios educativos, pero no se puede dejar de lado el impacto que esto puede acarrear si no se logra integrar con su modelo organizacional, puesto que un SGC bien implementado es una combinación de estructuras de organización, sus responsabilidades, procedimientos y recursos para pretender una orientación a la calidad de los servicios educativos y de paso pretender una ventaja competitiva (Rezeanu, 2011).

## 1.2 OBJETIVOS Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.

### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar el sistema de gestión de la calidad (SGC), de un grupo de instituciones educativas de básica y media para orientarlo a satisfacción del cliente y la innovación de sus servicios educativos.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los procesos de la institución educativa para determinar aquellos que aportan tanto a la satisfacción del cliente como a la innovación de la prestación de sus servicios educativos.
- Diagnosticar la integración del SGC con los procesos de la institución educativa con el fin de conocer el grado de integración y a su vez garantizar que este aportará a la innovación de sus servicios educativos y a la satisfacción del cliente.
- Proponer alternativas en el logro de la integración de procesos del SGC para mejorar en la innovación de los servicios educativos de la institución y a su vez mejorar en la satisfacción de sus clientes.

### 1.2.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo podría una organización educativa de básica y media implementar un sistema de gestión de la calidad (SGC), que aporte a la prestación de sus servicios educativos?

### 1.3 MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación es de tipo cualitativa exploratoria, frente a la obtención de resultados en los cuales se aplican diferentes metodologías como entrevistas y encuestas semi-estructuradas, las cuales constituyen fuente de información primaria, estas se aplican a personas pertenecientes a las 4 instituciones educativas de básica y media (primaria y bachillerato), del alcance del estudio. Así mismo se aplican metodologías de revisión literaria de fuentes secundarias con el fin de conocer puntos de vista externos que brindan referencia aportante a la presente investigación.

Frente a la identificación de los procesos, se realizan entrevistas particulares con los rectores(as), de las instituciones educativas que permiten el estudio de la presente investigación. Se abordan las actividades principales que desarrolla la institución educativa.

Luego, en el diagnóstico de la integración, se realiza una encuesta, la cual es alimentada por preguntas obtenidas de artículos de investigación que estaban enfocados sobre todo en temas relativos a la innovación y de la particularidad en actividades de las instituciones educativas evaluadas, que para este caso aplican a los niveles de media y básica. Con lo anterior, se espera obtener información mediante encuestas a personas que cumplen funciones académicas directivas como es el caso de los rectores.

Por último, se proponen alternativas de mejora, las cuales atienden principalmente a aquellos procesos que presentan diferencias significativas en su integración del SGC en lo que a innovación y satisfacción del cliente se refiere, esperando de esta forma proponer re-estructuraciones de las mismas.

### 1.4 RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La recopilación y el análisis de la información para la presente investigación se realizan a través de diferentes metodologías. Para las actividades propias de las entidades de educación se usan herramientas que permiten hacer el levantamiento de información. La cual se complementa con consulta literaria sobre estudios de caso, a fin de que estos ilustren la estructuración de las preguntas de las entrevistas semi-estructuradas y de las encuestas, así mismo estas se enriquecen con la consulta de libros, guías o normas para saber si en realidad se están poniendo en práctica las actividades definidas o recomendadas por las mismas.

Posterior a las actividades de estructuración de las herramientas para el levantamiento de la información, se procede a realizar la aplicación de la misma, sin que las preguntas se consideren camisa de fuerza. Dicho de otra forma, se puede presentar el caso en el cual los entrevistados aporten información valiosa la cual no se haya contemplado inicialmente o que para la persona que estructuró las preguntas no fue relevante pero que en realidad lo sea para el entrevistado.

Es importante resaltar que para generar las conclusiones de la presente investigación, no se tiene consideración alguna por la frecuencia en que se presenten los hechos, sino la ocurrencia de los

mismos y que si en alguna parte del documento se presentan frecuencias de ocurrencias o repeticiones, es sencillamente de manera informativa, puesto que lo que se pretende es tener un enfoque sistémico de los hechos y no de la particularidad de las actividades. Adicionalmente, se tendrá particular trato a la información proveniente de los encuestados y entrevistados, puesto que se pretende obtener información de sus experiencias como estudios de casos, sin que esto afirme que se dejarán de lado las investigaciones literarias realizadas.

## 2 ESTADO DEL ARTE

Para establecer el estado del arte del presente tema investigativo, se realizó verificación de la documentación asociada, se usó como página principal de búsqueda la base de datos ScienceDirect y en ella se realizó búsqueda con los siguientes criterios:

- Los artículos se consultarían desde el año 2000 en adelante
- Los artículos se buscaron en el idioma inglés

Las palabras claves usadas fueron: "Quality management, TQM, Difficulty of integration, Management, Education, Innovation and organizational management."

Frente a lo anteriormente dicho, a continuación se presenta una tabla que pretende ilustrar de manera general los resultados obtenidos en dicha búsqueda en cuanto a las metodologías encontradas y las áreas de investigación identificadas en cada una de ellas.

**Tabla 1. Ilustración de los resultados encontrados en la literatura consultada.**

AUTOR	METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN				ÁREAS DE INVESTIGACIÓN						
	ESTUDIO DE CASO	REVISIÓN DE LITERATURA	ENCUESTA	OBSERVACIÓN	GESTIÓN DE CALIDAD	TQM	DIFICULTAD DE INTEGRACIÓN	DIRECCIONAMIENTO	EDUCACIÓN	INNOVACIÓN	GESTIÓN ORGANIZACIONAL
(Detert, Schroeder, & Cudeck, 2003)			X		X	X		X	X		
(Kaynak, 2003)		X			X			X			
(Koc, 2007)		X			X						

AUTOR	METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN				ÁREAS DE INVESTIGACIÓN						
	ESTUDIO DE CASO	REVISIÓN DE LITERATURA	ENCUESTA	OBSERVACIÓN	GESTIÓN DE CALIDAD	TQM	DIFICULTAD DE INTEGRACIÓN	DIRECCIONAMIENTO	EDUCACIÓN	INNOVACIÓN	GESTIÓN ORGANIZACIONAL
(Sadikoglu & Zehir, 2010)			X		X						
(Yarmohammadian, Mozaffary, & Esfahani, 2011)			X		X				X		
(Daud, y otros, 2011)			X		X				X		
(Rezaei, Çelik, & Baalousha, 2011)		X			X						
(Rezeanu, 2011)	X				X	X			X		

AUTOR	METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN				ÁREAS DE INVESTIGACIÓN						
	ESTUDIO DE CASO	REVISIÓN DE LITERATURA	ENCUESTA	OBSERVACIÓN	GESTIÓN DE CALIDAD	TQM	DIFICULTAD DE INTEGRACIÓN	DIRECCIONAMIENTO	EDUCACIÓN	INNOVACIÓN	GESTIÓN ORGANIZACIONAL
(Bernardo, Casadesus, Karapetrovic, & Heras, 2012)			X		X		X				
(Kim, Kumar, & Kumar, 2012)		X			X					X	
(Zhang, Linderman, & Schroeder, 2012)		X			X						X
(Zehir, Ertosun, Zehir, & Muceldilli, 2012)			X			X				X	
(Bon & Mustafa, 2013)		X				X				X	
(Palacios, 2013)		X							X		

AUTOR	METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN				ÁREAS DE INVESTIGACIÓN						
	ESTUDIO DE CASO	REVISIÓN DE LITERATURA	ENCUESTA	OBSERVACIÓN	GESTIÓN DE CALIDAD	TQM	DIFICULTAD DE INTEGRACIÓN	DIRECCIONAMIENTO	EDUCACIÓN	INNOVACIÓN	GESTIÓN ORGANIZACIONAL
(Merce, 2014)		X			X	X	X			X	
(Terziovski & Guerrero, 2014)			X		X					X	
(Allen, Adomdza, & Meyer, 2015)		X								X	X

Fuente: Autor (Marzo 2015)

Después del análisis de la información presentada en la tabla anterior (Detert, Schroeder, & Cudeck, 2003), proponen algunas herramientas en áreas específicas, para abordar un aspecto base en los SGC de los colegios frente a su cultura. Las áreas propuestas fueron: Visión compartida, enfoque al cliente, enfoque a largo plazo y mejora continua. Lo anterior es un avance, puesto que una un punto de partida para poder contemplar esto como un aspecto base a tener en cuenta.

(Kaynak, 2003), por su parte aporta en sus investigaciones que el liderazgo de la administración de un sistema de gestión está directamente en relación con la formación (Entrenamiento), con sus empleados, SGC de sus proveedores y el diseño de sus servicios, e indirectamente relacionado con aspectos de calidad y la presentación de informes y gestión de procesos de la misma empresa u organización. (Koc, 2007), mediante la comparación de más de 100 empresas en Australia, entre las cuales se encontraban empresas certificadas como no certificadas con SGC ISO 9001, afirma que el rendimiento de las empresas mejora significativamente después de la obtención de la certificación y la percepción de sus clientes también. La anterior afirmación la realizó con base a los parámetros establecidos para la aplicación de pruebas, pero también se afirma que las empresas que han mejorado sus parámetros de prestación de servicio a través de la implementación de la

norma ISO 9001, mejoran en el valor que ofrecen a sus clientes por medio de las prioridades competitivas y eso hace que mejoren en el mercado.

(Sadikoglu & Zehir, 2010), demuestran mediante estudios que el rendimiento de los empleados tiene un efecto significativo y positivo a su vez en el rendimiento de la innovación y el desempeño de la empresa. Los esfuerzos exitosos de los recursos humanos satisfechos, motivados y comprometidos generan ideas innovadoras para nuevos servicios y mejoran el rendimiento de calidad, desempeño operativo y la satisfacción del cliente. A pesar de lo anteriormente dicho (Yarmohammadian, Mozaffary, & Esfahani, 2011), en sus investigaciones concluyen que los responsables de la formación se deben actualizar constantemente frente a sus conocimientos y habilidades y utilizar diversos métodos apropiados en las actividades de enseñanza y evaluación. Adicional a lo anterior, se recomienda hacer hincapié en la mejora de la calidad académica en lugar de los aspectos cuantitativos. Es claro que para obtener nivel ideal, se necesitan reformas y los cambios necesarios para mejorar la calidad.

(Daud, y otros, 2011) Mediante las investigaciones realizadas, concluyen que se espera que la implementación del SGC en instituciones educativas, sea más eficaz si las responsabilidades son compartidas por igual entre los miembros del profesorado. También se sugiere que el curso de sensibilización y capacitación ISO se den a todos los niveles del personal con el fin de reforzar la comprensión del SGC. (Rezeanu, 2011), por su parte concluye que la formación gerencial de los Rectores, Vicerrectores, Decanos y jefes de departamentos son claves para entender la importancia de problemas académicos y de la responsabilidad que se adoptan al aceptar la implementación de SGC. (Palacios, 2013) Ve la contribución en un SGC frente al control que este aportará en sus servicios educativos e invita a los docentes a que no lo vean como algo negativo.

(Bon & Mustafa, 2013), mediante sus investigaciones concluyen que existe una relación entre las prácticas de la Gestión de la Calidad y la innovación en un modelo integrado si se toma la gestión en la administración de las organizaciones, la participación de los empleados, la capacitación de los empleados, la orientación al cliente, el análisis de información y la mejora continua como una variable independiente, la innovación radical de producto, la innovación radical de procesos, la innovación incremental y la innovación administrativa como variable dependiente. De la misma manera (Zehir, Ertosun, Zehir, & Muceldilli, 2012), coinciden en apoyar en sus investigaciones el liderazgo de la Dirección, la mejora continua y la orientación al cliente puesto que son aspectos que tienen relaciones positivas con los resultados de la innovación que se esperan.

(Terziovski & Guerrero, 2014) Concluyen en sus investigaciones que la certificación ISO 9000 probablemente sofoque los resultados de la innovación de servicios, pero es probable que facilite la mejora del rendimiento de la innovación de procesos a través de la formalización de la estructura y la complementación en la cooperación y la comunicación entre las áreas funcionales a través de la aplicación del concepto de cliente interno. Sobre lo anteriormente comentado, (Allen, Adomdza, & Meyer, 2015), agrega que la manera en que se gestiona el capital humano dentro de la organización juega un papel importante en la capacidad de motivación en conductas y actitudes importantes de sus empleados.

Por otra parte se debe tener en cuenta el nivel de integración de los SGC y los aspectos

organizacionales tradicionales de la empresa, puesto que esto en realidad es lo que marcaría una diferencia entre la facilidad o no de proponer un nuevo modelo de gestión que sea aportante.

Así mismo, se analizan aspectos documentales dentro de un sistema de gestión, para este caso (Rezaei, Çelik, & Baalousha, 2011), concluyen que el uso de un sistema de automatización de oficina basado en la web, llamado Sistema de Apoyo a la Gestión del Desempeño (SAGD), permitirá que los Gerentes reciban con prontitud información precisa sobre su negocio y adicional se reducirá el papeleo a través de la utilización de TI adecuadas, disminuyendo los problemas de documentación por el uso de un almacén de datos, el cual supera los problemas de comunicación mediante el uso de Internet y, por último, ayuda a la compañía en mantener la certificación ISO como parte de su SGC.

A pesar de todo lo anteriormente dicho, se consultó la página del Ministerio de Educación Nacional MEN (Ministerio de educación nacional MEN, 2014), a fin de buscar información relativa a literatura que ilustre sobre alternativas, métodos o modelos educativos que pretendan integrar la satisfacción de sus clientes, temas relativos a la calidad en servicios de educación y la innovación y se presenta un link llamado "Certificación y acreditación", en la cual se hace referencia a la excelencia en la gestión gracias a la autoevaluación y evaluación externa de los procesos de mejoramiento los cuales pueden ser implementados por modelos y sistemas de gestión reconocidos (ISO 9001, EFQM, NEASC-CIS, AdvancED, Modelo Fe y alegría, Modelo integrado de calidad-PCI). Algunos modelos tratan sobre satisfacción del cliente y otros de mejoras en la calidad de la educación, pero no puntualmente en innovación de la prestación del servicio educativo y de la satisfacción del cliente de manera integrada. Adicional a lo anterior contienen requerimientos para el cumplimiento del estándar, mas no de la metodología para la implementación del modelo. Adicionalmente en esta página del MEN, se hace relación sobre la Guía Técnica Colombiana (GTC 200), la cual es tan solo un conjunto de orientaciones para la implementación del SGC ISO 9001 a instituciones educativas de básica y media, pero ni la información contenida en la página ni GTC 200 brindan orientaciones puntuales para implementar un SGC y menos aún tratan temas relacionados con innovación en servicios de educación derivados de la misma.

Finalmente es importante resaltar que en la consulta realizada para la determinación del presente estado del arte, predominaron la revisión de literatura, la encuesta y estudio de caso como metodologías de investigación adoptadas por los autores consultados. Con base en lo anteriormente dicho y bajo los criterios de búsqueda ya relacionados, se observan vacíos en la literatura frente a temas que podrían aportar a la presente investigación y que estén directamente relacionados con investigaciones de SGC que aporten a la innovación en servicios educativos para instituciones educativas de básica y media.

### **3 EVALUACIÓN DE UN SGC ISO 9001 PARA ORIENTARLO A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE E INNOVACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS.**

Con base a la literatura consultada y las metodologías empleadas en las mismas, la implementación de un SGC debe realizarse con base a las actividades que se consideran claves o de primer orden para la institución, es decir: Si el carácter principal es ofrecer servicios educativos con énfasis bilingüe inglés-español, que este sea el eje principal del enfoque del que será su SGC o que si ya está implementado, lo pueda re-enfocar. Así mismo, el SGC puede tener fácilmente otros ejes que aunque sean complementarios generan un valor agregado, para esto hay que identificar estas otras actividades que se constituirán en procesos claves para la organización.

Por otra parte, la institución educativa debe generar resultados, es por esto que se espera que la misma tenga un enfoque de innovación en sus servicios académicos y específicamente se vea reflejado en sus actividades o procesos que la componen. Y dado que cada uno de los procesos, está orientado al cumplimiento de objetivos y esto se evidencia en el cumplimiento de metas. Las cuales deben ser retadoras para la organización, lo que implica la determinación de indicadores a cumplir en el largo plazo, especialmente para aquellos procesos claves en la organización.

A continuación se realizará el desglose para la identificación de procesos, diagnóstico de la integración de un SGC y una propuesta de alternativas para que una institución educativa implemente su SGC y que éste aporte a su academia. Tanto la identificación como el diagnóstico se realizan con base a la experiencia que han tenido 3 instituciones educativas del norte de Bogotá. Finalmente se realiza una propuesta de alternativas producto de la información con base en la literatura y las conclusiones de las entrevistas aplicadas a los representantes de las instituciones educativas consultadas.

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

Para la identificación de procesos de una institución educativa se ha recurrido a la base de datos ScienceDirect, para consultar las metodologías de identificación de actividades y procesos claves al momento de implementar un sistema de gestión de calidad, sin considerar las fechas de publicación, pues dicho parámetro no es aportante a la investigación. Las palabras claves usadas fueron: Implementación de sistemas de gestión, calidad 9001, SGC 9001 y dificultades en implementación (Implementation of management systems, quality 9001, QMS 9001 and difficulties of implementations).

Los resultados obtenidos arrojaron investigaciones no sólo en temas relacionados con SGC, sino con SGA (Sistemas de gestión ambiental) y sistemas de gestión en alimentos, los cuales fueron observados a fin de concluir metodologías de determinación de actividades claves o de procesos

claves en los mismos. En algunos se encontraban como actividades principales tener en cuenta los costes de implementación y mantenimiento y en otros los costos de las sanciones de carácter legal que podrían acarrear los (SGA) (Bernardo, Casadesús, & Karapetrovic, 2009) (Casadesús, Giménez, & Heras, 2001), documentación de los SG (Sistemas de gestión) y los obstáculos que enfrenta la organización al momento de implementarlos, adicionalmente investigaciones sobre la efectividad del mismo, pero ninguno que describa puntualmente las recomendaciones del “paso a paso” o de las recomendaciones a seguir al momento de evaluar las actividades “Claves o subprocesos” de los procesos a determinar en un SGC. Dado que el estudio se está realizando en instituciones educativas, se opta por consultar la GTC 200 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2005). Esta es una guía para la implementación de la norma ISO 9001 en establecimientos de educación de los niveles desde pre-escolar hasta bachillerato. Al consultar la misma se podría deducir que es la “transcripción” de los requisitos de la norma ISO 9001 a la terminología académica empleada en Colombia, con el objeto de aportar al entendimiento de cada uno de los numerales pero no es una “Guía” para la correcta implementación.

Es por lo anterior que se consultan otras normas, guías y demás material. Tal es el caso de la guía para la implementación de la norma OHSAS 18001 (Bernal Mateus & García Gómez, 2011), textos de administración de los costos y gestión financiera de la calidad (Perdomo Burgos, 2013) , la norma ISO 9001 en su versión 2015 (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015), ISO 9004 en su versión 2009 (ISO, 2009) , ISO 9002-PDTS y coinciden en la necesidad de identificar las “partes interesadas de la organización como elemento de entrada”; y así mismo identificar sus necesidades y los procesos que podían dar respuesta a la satisfacción de dichas necesidades.

En el libro de costos de calidad (Perdomo Burgos, 2013), relaciona: “NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS.

A través de la evolución de los sistemas de gestión de calidad, se ha mantenido como principal objetivo la satisfacción del cliente. Este principio sigue vigente porque los clientes son la razón de ser de cualquier organización. Pero además de lo anterior, hoy se mencionan otras partes interesadas que parecen resurgir con las nuevas versiones de la norma ISO 9001, a pesar de que la ISO 9000-1 (1994) ya las tenía en cuenta cuando anotaba lo siguiente: << Como proveedor, cada organización tiene 5 grupos principales de interesados: sus clientes, sus empleados, sus propietarios, sus sub-proveedores y la sociedad. El proveedor debe satisfacer las expectativas y necesidades de todos los interesados>>”

En el libro de costos financieros de la calidad, recomiendan tener claro frente a las partes interesadas:

- a. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos
- b. La necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan
- c. La obtención del resultado del desempeño y eficacia de los procesos

- d. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

Dicho lo anterior, la organización con base en los resultados esperados de su servicio podría caracterizar sus partes interesadas y analizar el a,b,c,d identificado anteriormente.

### 3.1.1 Caracterización de los colegios del estudio

Para la presente investigación, se tomó información de colegios privados en la zona norte de la ciudad de Bogotá y sitios aledaños como Chía, Cota y Cajicá. Se hace un enfoque especial en aquellos colegios que particularmente tengan implementado el SGC ISO 9001, puesto que para el levantamiento de la información se aplicaron encuestas y entrevistas, por ende era necesario que las personas que participaron en las mismas tuvieran conocimientos en el SGC que implementó su institución educativa.

Se seleccionó esta ubicación geográfica, ya que en esta zona están situados bastantes colegios, en esta zona también se ubican colegios que ofrecen similitudes en su servicio académico puesto que se ofrecen para niveles de básica primaria a bachillerato, son colegios bilingües, cuentan con diferentes calendarios académicos (aunque en su mayoría son calendarios B), diversidad en el género de los estudiantes (femenino, masculino o mixto), entre otros aspectos.

A continuación se relaciona la caracterización de 3 de estos colegios, los cuales cuentan con las particularidades anteriormente mencionadas y adicionalmente estaban dispuestos a suministrar información dado que los resultados podrían aportar a sus SGC.

**Tabla 2. Caracterización de las 3 instituciones educativas seleccionadas**

	Colegio 1	Colegio 2	Colegio 3
Ubicación	Norte de Bogotá, entre calles 170 y calle 230	Norte de Bogotá, entre calles 170 y calle 230	Cajicá
Tipo de servicio ofrecido	Educación	Educación	Educación
Directivos docentes	Entre 5 - 10	Entre 5 - 10	Entre 5 - 10
Cantidad de estudiantes aproximado	Entre 1400 - 1600	Entre 700 - 900	Entre 500 - 700
Costos de matrícula	Entre \$500.000,00 y \$600.000,00 Pesos Colombianos	Entre \$600.000,00 y \$750.000,00 Pesos Colombianos	Entre \$500.000,00 y \$600.000,00 Pesos Colombianos
Costos de pensión	Entre \$1.400,000,00 y \$1.700,000,00 Pesos Colombianos. Varía en servicios complementarios como: Comedor, rutas escolares, clases extra, entre otros.	Entre \$1.500,000,00 y \$1.800,000,00 Pesos Colombianos. Varía en servicios complementarios como: Comedor, rutas escolares, clases extra, entre otros.	Entre \$1.500,000,00 y \$1.800,000,00 Pesos Colombianos. Varía en servicios complementarios como: Comedor, rutas escolares, clases extra, entre otros.
Niveles de enseñanza	Pre escolar, media y básica	Pre escolar, media y básica	Pre escolar, media y básica
Cantidad de docentes	Entre 80 - 100	Entre 30 - 40	Entre 30 - 40
Certificaciones de calidad	ISO 9001:2008	ISO 9001:2008	ISO 9001:2008
Año de certificación	2008	2008	2008
Acreditaciones	Programa de diploma IBO	Programa de diploma IBO	Programa de diploma IBO
Año de acreditación	2013	2011	2011
Tipo de entidad educativa	Origen privado	Origen privado	Origen privado

	Colegio 1	Colegio 2	Colegio 3
Jornada	Diurna	Diurna	Diurna
Nivel ICFES	Muy superior	Muy superior	Muy superior
Calendario	A	B	B
Género tipo	Mixto	Mixto	Mixto
Idiomas enseñados	Español - Inglés	Español - Inglés - Francés	Español - Inglés - Francés

Fuente: Autor (Marzo 2016)

### 3.1.2 Identificación de procesos claves de la institución.

Ahora bien, consultada la literatura y caracterizadas las instituciones educativas, se procede a estructurar la entrevista, la cual pretende hacer una exploración de las respuestas frente a las preguntas generadas para identificar los procesos claves que tienen las instituciones consultadas. La siguiente es la estructura de la misma:

- a. ¿Tiene claro cuál(es) son los resultados esperados de su institución educativa?  
Si, no. ¿Cuáles son?
- b. ¿Tiene claras e identificadas las partes interesadas que están involucradas en la obtención o consecución de los resultados esperados de su institución educativa?  
Si, no. ¿Cuáles son las partes interesadas en su institución?
- c. De cada una de las partes interesadas que identificó en la anterior pregunta, ¿Tiene claros los requisitos que llevan a cumplir no solo con las necesidades, sino con las expectativas estas partes interesadas?  
Si, no. ¿Cuáles son esas necesidades o expectativas?
- d. ¿Tiene definidos procesos u actividades que atiendan a dar cumplimiento a estas necesidades o expectativas?  
Si, no. ¿Cuáles son?
- e. ¿Tiene definidas las medidas de desempeño de estos procesos y su eficacia?  
Si, no. ¿Cuáles son?
- f. ¿Tiene definidas las metodologías o estrategias para la mejora continua de estos procesos con base en los resultados que podrían obtener?
- g. Si, no. ¿Cuáles son?

Las conclusiones generales se presentan a continuación, se relaciona nuevamente la pregunta (a, b, c, etc.), usando una breve frase recordatoria de la misma y las respuestas dadas por los entrevistados. Cabe resaltar que es válido el aspecto que se mencione, mas no la frecuencia con la que se presente, lo que se busca es conocer la percepción de los entrevistados frente a las preguntas realizadas, por lo que no hay respuestas erróneas o acertadas.

Frente a la pregunta (a), “resultados esperados de su institución educativa”

- Dentro de la visión está que el colegio esté ubicado dentro de las 100 mejores instituciones.
- Dentro de cada gestión misional, está que los estudiantes sean bilingües, con un nivel de B2.
- Que nuestros resultados en las pruebas saber no solamente 11, sino 5, 9 y 7mo (Cuando se implemente), superen los resultados del año anterior.
- Otro gran resultado es que cada vez el porcentaje de aprobación del año de los estudiantes sea mayor, así se cumpla con la meta.
- Nuestros estudiantes convivan en un ambiente pacífico, equilibrado y armonioso para su desarrollo personal y académico.
- Que los estudiantes obtengan diploma IBO

Frente a la pregunta (b), “partes interesadas que están involucradas en la obtención o consecución de los resultados esperados de su institución educativa”. Las partes interesadas que se identificaron aparecen relacionadas en la tabla 3.

**Tabla 3. Partes interesadas que están involucradas en la obtención o consecución de los resultados esperados de su institución educativa.**

Partes Interesadas.
Padres de familia
Estudiantes
Docentes
Directivos – (socios)
Personal de apoyo
MEN
DILE. Dirección local de educación.
Intertek (Ente certificador)
Proveedores (Todos) --- Se resalta a los Jardines Infantiles en convenio.
Administración (Se resalta la parte de Admisiones)
IBO (Organización de bachillerato internacional)
Legal (Ministerio de Transporte – Ministerio de Educación).
Las instituciones con las que se tiene relación. (ASOCOLDEP –AACBI).

Fuente: Autor (Marzo 2016)

Frente a la pregunta (c), “requisitos que llevan a cumplir no solo con las necesidades, sino con las expectativas de estas partes interesadas”

**Tabla 4. Requisitos que conllevan a cumplir no solo con las necesidades, sino con las expectativas estas partes interesadas.**

Partes interesadas	Necesidades o expectativas
Padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguridad y bienestar de sus hijos.</li> <li>-Educación de alta calidad</li> <li>-Formación en valores</li> <li>-Calidad en los servicios adicionales que ellos toman (comedor, transporte... etc).</li> <li>-Constante comunicación para saber de los procesos de sus hijos.</li> <li>-Sus hijos reciban un diagnóstico y ayuda relacionada con sus dificultades (académica, formativa, emocional, etc.). Esperan que se identifiquen estas dificultades y que reciban la respectiva ayuda por parte de la institución).</li> <li>-Se brinde orientación profesional a sus hijos.</li> <li>-Sus hijos sean bilingües</li> <li>-Que el colegio garantice que haya seguimiento y verificación frente a los procesos que llevan a cabo los docentes.</li> </ul>
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprender frente al currículo.</li> <li>-Ser bilingües</li> <li>-Sentirse amados, importantes, respetados,</li> <li>-Escuchados y tenidos en cuenta</li> <li>-Encontrar un ambiente en general cálido y agradable para convivir</li> <li>-Ayuda y orientación en dificultades en tipo (Afectivo, relacional, cognitivo).</li> <li>-Comprendidos (Aunque se equivoquen, que se los hagan saber)</li> <li>-El aprendizaje dentro de su entorno, sea interesante, agradable y ameno.</li> <li>-Lo que aprenda les sirva para algo práctico en sus vidas.</li> <li>-Esperan tener éxito en su vida académica (Pasar el año).</li> </ul>
Docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que se les valore y aprecie en su trabajo y que esto se vea traducido en su salario.</li> <li>-Ser escuchados y tenidos en cuenta a la hora de la toma de decisiones</li> <li>-La comunicación de los padres hacia ellos sea respetuosa y asertiva</li> <li>- Que sus estudiantes aprendan y que tengan éxito.</li> <li>- Quieren y esperan que el colegio esté muy bien posicionado.</li> <li>- Que se respeten sus tiempos no laborales (fuera de su horario laboral).</li> <li>-Obtener excelentes resultados en Pruebas Saber.</li> <li>-Que se mantengan y se incrementen los beneficios que la organización les brinda.</li> <li>-Capacitación para ellos como beneficio por cuenta del colegio.</li> <li>- Relaciones cordiales afectuosas y respetuosas de los directivos hacia ellos.</li> <li>- En la toma de decisiones se dé prioridad y preponderancia a lo MISIONAL (académico y formativo). Se refiere a la manera como funciona la corporación, en muchas situaciones, políticas e indicaciones, se siente que es más importante la administración que lo pedagógico o que lo formativo. Que la academia funciona para la administración y no al contrario. (Siempre ha sido expectativa).</li> </ul>

Partes interesadas	Necesidades o expectativas
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se les garanticen los recursos para el cumplimiento de su misión</li> <li>- En la toma de decisiones se dé prioridad y preponderancia a lo MISIONAL (Académico y formativo)--- Se refiere a la manera cómo funciona la corporación, en muchas situaciones, políticas e indicaciones, se siente que es más importante la administración que lo pedagógico que lo formativo. Que la academia funciona para la administración y no al contrario. (Siempre ha sido expectativa).</li> <li>- Ser escuchados y tenidos en cuenta.</li> <li>- Ser respetados, tratados con cordialidad.</li> <li>-Alcanzar los objetivos propuestos porque en esta medida se siente orgulloso de trabajar donde trabaja. (Esto da orgullo). Reconocimiento del colegio para el que son Directivos.</li> <li>-Contar con excelente equipo docente (esto facilita los resultados como colegio).</li> <li>- Que los resultados de cualquier actividad que tiene que ver con el colegio, son los resultados que afectan la Dirección.</li> <li>- Nuestro personal, esté muy bien capacitado.</li> <li>- Estar constantemente capacitándose.</li> <li>- Que se crea en los Directivos. (Que si se asigna responsabilidad se crea en la misma).</li> <li>- Poder trabajar en equipo con todas las partes, personal de apoyo, administración, padres... (Esto es una necesidad).</li> <li>-Ser retroalimentados a tiempo.</li> </ul> <p>Se les garanticen los recursos para el cumplimiento de su misión</p>
Personal de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en los servicios que ellos prestan.</li> <li>- Sientan los objetivos generales muy propios, (Que sean interiorizados y que sientan que ellos aportan a los mismos). Que ellos comprendan esto y que actúen en consecuencia.</li> <li>- Se les garanticen los recursos para el cumplimiento de su misión.</li> <li>- Capacitación (Calidad, desempeño de funciones).</li> <li>- Ser retroalimentados</li> <li>-Que la comunicación sea oportuna, respetuosa, adecuada</li> <li>-Buen trato</li> </ul>
MEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que se cumpla por la normatividad expedida por ellos.</li> <li>- Apoyo en general de los colegios privados para mejorar la educación pública.</li> </ul>
DILE. Dirección local de educación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que se cumpla por la normatividad expedida por ellos.</li> <li>- Apoyo en general de los colegios privados para mejorar la educación pública.</li> <li>- Que la comunicación sea oportuna.</li> <li>- Asistencia y participación en convocatorias.</li> <li>- responder oportunamente a sus solicitudes adicionales. (Quejas y demás)</li> <li>- Se consulte a ellos para situaciones o temas pertinentes. (Inquietudes o dudas, permite no incurrir en errores a la institución y esto hace que ellos</li> </ul>

Partes interesadas	Necesidades o expectativas
	no entren a corregir una queja).
Intertek	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizado en términos de la norma</li> <li>-Cumplimiento a los requisitos estipulados en la norma.</li> <li>-Comunicación con ellos sea oportuna y asertiva.</li> <li>-Que se ejecuten las acciones o correctivos que ellos nos sugieren o solicitan.</li> <li>-Cada vez que auditen, estemos mejor. Evidencien que hemos crecido e innovado (Para ello esperarán que nos anticipemos a los riesgos).</li> <li>-Esperarán que sigamos contratándolos como proveedores.</li> </ul>
Proveedores (Todos) --- Resalto jardines convenio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Beneficio o ganancia mutua.</li> <li>-Que las familias que ellos nos envían (Jardines), sientan que excedimos sus expectativas, porque a la medida que a ellos les va bien, obviamente estarán agradecidas para referirlas.</li> <li>- Que nos beneficiemos mutuamente (Jardines), que ambos crezcamos.</li> <li>- No ser competencia en los niveles que ellos manejan.</li> </ul>
Administración (Resalta la parte de Admisiones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que exista un trabajo en equipo para la obtención de los resultados.</li> <li>-Excelente comunicación</li> <li>-Que se alcancen los resultados porque ellos (Padres de familia admitidos) pueden vender mejor el colegio (Familias referidas).</li> <li>-Que se interiorice que los objetivos de ellos, son los nuestros también (De la institución).</li> </ul>
IBO	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que los programas que se ofrecen sean de muy alta calidad (Excelente).</li> <li>-Que la institución educativa cumpla con todos los requisitos establecidos por la IBO.</li> <li>-Que haya un compartir académico con los otros docentes que hacen parte de la organización.</li> <li>-Que los estudiantes obtengan el DIPLOMA.</li> <li>-Que los docentes sean retroalimentados para mejorar en la institución.</li> <li>- Que se establezcan convenios con la mayor cantidad de universidades e instituciones posibles.</li> <li>-Que la institución educativa tenga posicionamiento, en esta medida también se vende esta imagen a otras instituciones u otros colegios y obvio a los estudiantes.</li> <li>-Que la institución se inscriba y participe de las capacitaciones que IBO programa.</li> <li>- Beneficio mutuo.</li> </ul>
Legal (Min. Transporte – Min Educación).	-Cumplimiento de normatividad vigente.
Las instituciones con las que se tiene relación. (ASOCOLDEP – AACBI).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la institución se involucre y participe en las actividades que ellos proponen.</li> <li>- Que la institución asuma una posición unificada frente a estamentos como el MEN, alcaldía... etc.</li> <li>- Que la institución se sienta bien representada por ellos. Eje. Reuniones</li> </ul>

Partes interesadas	Necesidades o expectativas
	MEN, nacional, presidencia. - Que la institución participe en las reuniones o en las asambleas en donde se toman decisiones importantes. -Comunicación permanente y oportuna entre las partes. -Generar consultas a ellos.

Fuente: Autor (Marzo 2016)

Frente a la pregunta (d), “procesos u actividades que atiendan a dar cumplimiento a estas necesidades o expectativas”.

**Tabla 5. Procesos u actividades que dan cumplimiento a estas necesidades o expectativas**

Necesidades o expectativas	Actividades o procesos
<b>Parte Interesada: Padres de familia</b>  -Seguridad y bienestar de sus hijos. -Educación de alta calidad -Formación en valores -Calidad en los servicios adicionales que ellos toman (Comedor, transporte... etc). -Constante comunicación para saber de los procesos de sus hijos. -Sus hijos reciban un diagnóstico y ayuda relacionada con sus dificultades (académica, formativa, emocional, etc. Esperan que se identifiquen estas dificultades y que reciban la respectiva ayuda por parte de la institución). -Le brindemos orientación profesional a sus hijos. -Sus hijos sean bilingües -Que el colegio garantice que haya seguimiento y verificación frente a los procesos que llevan a cabo los docentes.	Proceso de Bienestar – Proceso Pedagógico – Proceso Formativo – Proceso Administrativo
<b>Parte Interesada: Estudiantes</b>  -Aprender frente al currículo. -Ser bilingües -Sentirse amados, importantes, respetados, -Escuchados y tenidos en cuenta -Encontrar un ambiente en general cálido y agradable para convivir -Ayuda y orientación en dificultades en tipo (afectivo, relacional, cognitivo). -Comprendidos (Aunque se equivoquen, que se los hagan saber) -El aprendizaje dentro de su entorno, sea interesante, agradable y ameno***. -Lo que aprenda les sirva para algo práctico en sus vidas***. -Esperan tener éxito en su vida académica (Pasar el año)***.	Proceso Pedagógico – Proceso de Relaciones Públicas- Proceso Formativo- Proceso de Bienestar-
<b>Parte Interesada: Docentes</b>	Proceso pedagógico – Proceso de Recursos

Necesidades o expectativas	Actividades o procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Que se les valore y aprecie en su trabajo y que esto se vea traducido en su salario.</li> <li>-Ser escuchados y tenidos en cuenta a la hora de la toma de decisiones***</li> <li>-La comunicación de los padres hacia ellos sea respetuosa y asertiva***</li> <li>- Que sus estudiantes aprendan y que tengan éxito.</li> <li>- Quieren y esperan que el colegio esté muy bien posicionado.</li> <li>- Que se respeten sus tiempos no laborales (Fuera de su horario laboral)***.</li> <li>-Obtener excelentes resultados en Pruebas Saber.</li> <li>-Que se mantengan y se incrementen los beneficios que la organización les brinda.</li> <li>-Capacitación para ellos como beneficio por cuenta del colegio***.</li> <li>- Relaciones cordiales afectuosas y respetuosas de los directivos hacia ellos***.</li> <li>- En la toma de decisiones se dé prioridad y preponderancia a lo MISIONAL (Académico y formativo). Se refiere a la manera cómo funciona la corporación, en muchas situaciones, políticas e indicaciones, se siente que es más importante la administración que lo pedagógico que lo formativo. Que la academia funciona para la administración y no al contrario. (Siempre ha sido expectativa)***.</li> <li>- Se les garanticen los recursos para el cumplimiento de su misión***</li> </ul>	<p>humanos –  Proceso Administrativo –  Proceso Financiero  Proceso Directivo</p>
<p><b>Parte Interesada: Directivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la toma de decisiones se dé prioridad y preponderancia a lo MISIONAL (Académico y formativo) - Se refiere a la manera cómo funciona la corporación, en muchas situaciones, políticas e indicaciones, se siente que es más importante la administración que lo pedagógico que lo formativo. Que la academia funciona para la administración y no al contrario. (Siempre ha sido expectativa)***.</li> <li>- Ser escuchados y tenidos en cuenta***.</li> <li>- Ser respetados, tratados con cordialidad.</li> <li>-Alcanzar los objetivos propuestos porque en esta medida se siente orgulloso de trabajar donde trabaja. (Esto da orgullo). Reconocimiento del colegio para el que son Directivos.</li> <li>-Contar con excelente equipo docente (esto facilita los resultados como colegio)***.</li> <li>- Que los resultados de cualquier actividad que tiene que ver con el colegio, son los resultados que afectan la Dirección***.</li> <li>- Nuestro personal, esté muy bien capacitado***.</li> <li>- Estar constantemente capacitándose***.</li> <li>- Que se crea en los Directivos. (Que si se asigna responsabilidad se crea en la misma)***.</li> </ul>	<p>Proceso Pedagógico –  Proceso Formativo –  Proceso Directivo –  Proceso de Recursos Humanos –</p>

Necesidades o expectativas	Actividades o procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poder trabajar en equipo con todas las partes, personal de apoyo, administración, padres... (Esto es una necesidad)***.</li> <li>-Ser retroalimentados a tiempo***.</li> </ul> <p>Se les garanticen los recursos para el cumplimiento de su misión</p>	
<p><b>Parte Interesada: Personal de apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en los servicios que ellos prestan.</li> <li>- Sientan los objetivos generales muy propios, (Que sean interiorizados y que sientan que ellos aportan a los mismos). Que ellos comprendan esto y que actúen en consecuencia***.</li> <li>- Se les garanticen los recursos para el cumplimiento de su misión***.</li> <li>- Capacitación. (Calidad, desempeño de funciones).</li> <li>- Ser retroalimentados***</li> <li>-Que la comunicación sea oportuna, respetuosa, adecuada***</li> <li>-Buen trato***</li> </ul>	<p>Proceso Directivo – Proceso Administrativo Proceso de Recurso Humano –</p>
<p><b>Parte Interesada: MEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que se cumpla por la normatividad expedida por ellos.</li> <li>- Apoyo en general de los colegios privados para mejorar la educación pública.</li> </ul>	<p>Proceso Contraloría – Proceso Pedagógico – Proceso Directivo.</p>
<p><b>Parte Interesada: DILE. Dirección local de educación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que se cumpla por la normatividad expedida por ellos.</li> <li>- Apoyo en general de los colegios privados para mejorar la educación pública.</li> <li>- Que la comunicación sea oportuna***.</li> <li>- Asistencia y participación en convocatorias.</li> <li>- responder oportunamente a sus solicitudes adicionales. (Quejas y demás)</li> <li>- Se consulte a ellos para situaciones o temas pertinentes. (Inquietudes o dudas, permite no incurrir en errores a la institución y esto hace que ellos no entren a corregir una queja)***.</li> </ul>	<p>Proceso Contraloría – Proceso Directivo –</p>
<p><b>Parte Interesada: Intertek (Ente certificador)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizado en términos de la norma</li> <li>-Cumplimiento a los requisitos estipulados en la norma.</li> <li>-Comunicación con ellos sea oportuna y asertiva.</li> <li>-Que se ejecuten las acciones o correctivos que ellos nos sugieren o solicitan.</li> <li>-Cada vez que auditen estemos mejor. Evidencien que hemos crecido e innovado (Para ello esperarán que nos anticipemos a los riesgos)***.</li> <li>-Esperarán que sigamos contratándolos como proveedores.</li> </ul>	<p>Proceso Calidad</p>
<p><b>Parte Interesada: Proveedores (Todos) --- Resaltando Jardines Infantiles convenio.</b></p>	<p>Proceso Financiero – Proceso Admisiones</p>

Necesidades o expectativas	Actividades o procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Beneficio o ganancia mutua.</li> <li>-Que las familias que ellos nos envían (Jardines), sientan que excedimos sus expectativas, porque a la medida que a ellos les va bien, obviamente estarán agradecidas para referirlas***.</li> <li>- Que nos beneficiemos mutuamente (Jardines), que ambos crezcamos***.</li> <li>- No ser competencia en los niveles que ellos manejan.</li> </ul>	
<p><b>Parte Interesada: Administración (Resalta la parte de Admisiones)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Que exista un trabajo en equipo para la obtención de los resultados.</li> <li>-La excelente comunicación***</li> <li>-Que se alcancen los resultados porque ellos (Padres de familia admitidos) pueden vender mejor el colegio (Familias referidas).</li> <li>-Que se interiorice que los objetivo de ellos, son los nuestros también (De la institución)***.</li> </ul>	Proceso Admisiones
<p><b>Parte Interesada: IBO (Organización de bachillerato internacional)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Que los programas que se ofrecen sean de muy alta calidad (Excelente).</li> <li>-Que la institución educativa cumpla con todos los requisitos establecidos por la IBO.</li> <li>-Que haya un compartir académico con los otros docentes que hacen parte de la organización.</li> <li>-Que los estudiantes obtengan el DIPLOMA.</li> <li>-Que los docentes sean retroalimentados para mejorar en la institución.</li> <li>- Que se establezcan convenios con la mayor cantidad de universidades e instituciones posibles***.</li> <li>-Que la institución educativa tenga posicionamiento, en esta medida también se vende esta imagen a otras instituciones u otros colegios y obvio a los estudiantes.</li> <li>-Que la institución se inscriba y participe de las capacitaciones que IBO programa.</li> <li>- Beneficio mutuo.</li> </ul>	Proceso Pedagógico- Proceso Directivo
<p><b>Parte Interesada: Legal (Min. Transporte – Min Educación).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplimiento de normatividad vigente.</li> </ul>	Proceso Administrativo – Proceso Contraloría.
<p><b>Parte Interesada: Las instituciones con las que se tiene relación. (ASOCOLDEP –AACBI).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la institución se involucre y participe en las actividades que ellos proponen.</li> </ul>	Proceso Administrativo – Proceso Pedagógico – Proceso Directivo

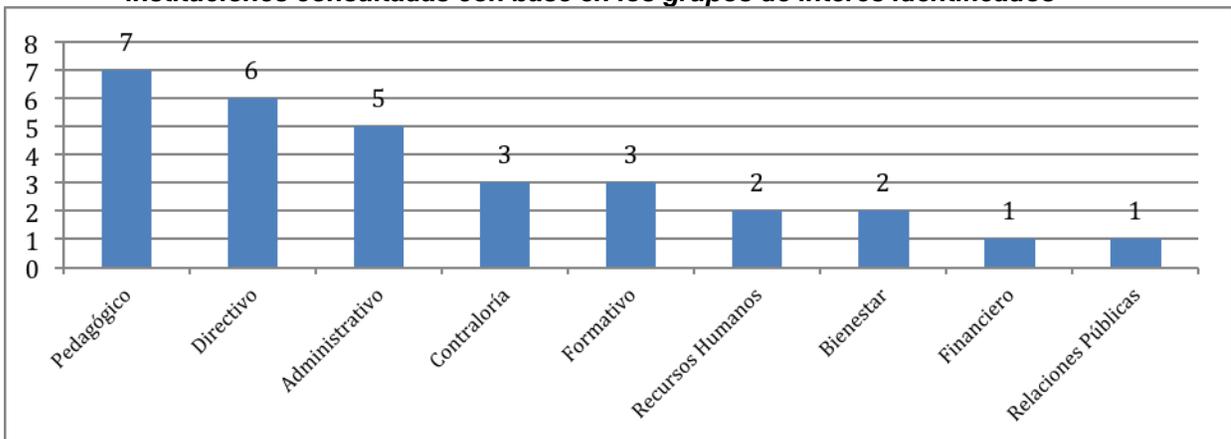
Necesidades o expectativas	Actividades o procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Que la institución asuma una posición unificada frente a estamentos como el MEN, alcaldía... etc.</li> <li>- Que la institución se sienta bien representada por ellos. Eje. Reuniones MEN, nacional, presidencia***.</li> <li>- Que la institución participe en las reuniones o en las asambleas en donde se toman decisiones importantes.</li> <li>-Comunicación permanente y oportuna entre las partes.</li> <li>-Generar consultas a ellos.</li> </ul>	

Fuente: Autor (Marzo 2016)

\*\*\*Son necesidades o expectativas que no tienen un proceso o una actividad definida dentro de la institución y mediante la presente metodología se identificaron, por tal motivo que se resaltan.

A continuación se ilustra mediante un gráfico la frecuencia de asignación de procesos.

**Ilustración 1. Frecuencia de asignación de procesos dentro del SGC actual en las instituciones consultadas con base en los grupos de interés identificados**



Fuente: Autor (Marzo 2016)

Frente a la pregunta (e), “medidas de desempeño de estos procesos y su eficacia”, a continuación se ilustran las respuestas dadas:

**Tabla 6. Medidas de desempeño de procesos y su eficacia**

Actividades o procesos	Descripción de las medidas de desempeño con las que cuenta el proceso	¿Son eficaces? Si-No
Proceso Pedagógico	<p>Bilingüismo – anualmente el % que obtienen B2 aumente.</p> <p>Resultados académicos (<i>Internos y en pruebas externas</i>)</p>	Los encuestados manifiestan que <b>SI</b> son eficaces las medidas de desempeño que han adoptado en las instituciones educativas.

Actividades o procesos	Descripción de las medidas de desempeño con las que cuenta el proceso	¿Son eficaces? Si-No
	% aprobación estudiantil	
Proceso Formativo	Desempeño de los niños en su comportamiento ( <i>Respeto frente a sus semejantes y sociedad en general</i> ).  Cumplimiento de los programas que aportan al ambiente escolar. ( <i>Desarrollo de los programas formativos para la sana convivencia</i> ).	Los encuestados manifiestan que <b>SI</b> son eficaces las medidas de desempeño que han adoptado en las instituciones educativas.
Proceso Contraloría	Cumplimiento de la normatividad legal	Los encuestados manifiestan que <b>SI</b> son eficaces las medidas de desempeño que han adoptado en las instituciones educativas.

Fuente: Autor (Marzo 2016)

Con base en la tabla anterior la cual fue producto de la entrevista aplicada a los Directivos Académicos de las instituciones educativas consultadas, se concluye que son 3 los procesos que presentan indicadores que los representen frente a las medidas del desempeño y su eficacia, los demás procesos cuentan con indicadores, pero no tienen un aporte representativo dentro del SGC frente a un control del desempeño y la eficacia del proceso.

Frente a la pregunta (f), “metodologías o estrategias para la mejora continua de estos procesos con base a los resultados que podrían obtener”.

Hay estrategias que están planteadas dentro del SGC, pero adicionalmente surgen otras estrategias que no están documentadas, ni son sistémicas, sino son las que se han determinado durante el transcurso del tiempo para lograr las metas y los objetivos de acuerdo a los resultados pretendidos.

Según las personas entrevistadas, un método para establecer estrategias es el de revisar las situaciones, por ejemplo: Se revisan las tareas y plantean estrategias, consiguiendo que los resultados sean mejores por el seguimiento que se realiza. Además, en las reuniones se acercan los involucrados y participan, pero dicha metodología no está escrita ni documentada. Esto hace que se dé la dinámica de forma espontánea, buscando que estén todas las personas que forman parte de las directivas del colegio. Para que posteriormente la información baje en cascada desde las directivas hacia todo el personal de la institución. Lo anterior es totalmente paralelo al SGC, fuera de éste y no hay una actividad involucrada que la regule, documente o que sencillamente haga seguimiento a la evolución de las mismas.

Es importante resaltar que durante la entrevista, uno de los rectores manifiesta que es importante no “declarar” tanto al SGC, puesto que puede hacer que los procesos no cumplan con lo definido, ya que si es mucha la exigencia planteada, puede ocasionar que no se cumplan los resultados esperados y genere que no se mantenga la certificación, lo cual es contrario a lo pretendido por el SGC, puesto que se busca incorporar actividades retadoras al mismo, y que así el SGC pueda brindar aportes a la consecución de los resultados esperados en términos de satisfacción del cliente y a la innovación en sus procesos u actividades.

Adicional a lo anterior, se evidenció necesidades y expectativas que no estaban contempladas dentro de los SGC, según las entrevistas realizadas. Esto da también un insumo no esperado en la presente investigación, el cual es muy significativo y aportante, determinando que la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas son entradas de los diferentes procesos y el dar respuesta a estas, garantiza que fueron integradas al SGC.

En conclusión, se puede afirmar que una buena metodología para la determinación de las actividades o los procesos claves es identificar los grupos de interés, y así determinar que procesos responden a dichas necesidades y expectativas, lo cual permite a las organizaciones alinear los resultados esperados de los grupos de interés con los procesos de la organización.

Para el caso del presente estudio, se concluye que los procesos que son claves en las instituciones educativas según la investigación y las cuales se les podría aplicar innovación son:

- Pedagógico
- Directivo
- Administrativo
- Contraloría
- Formativo
- Recursos Humanos
- Bienestar
- Financiero
- Relaciones Públicas

Con lo anterior no se pretende decir que los demás procesos no son susceptibles de generar innovación, simplemente que para el presente caso de estudio, fueron los más representativos.

Durante la entrevista se aprecia también que hay metas retadoras para la consecución de los resultados, pero estaban contemplados dentro del SGC, las cuales se gestionan a través de reuniones planeadas o eventuales, donde se toman de decisiones trascendentes dentro de la organización. Dichas metas no están identificadas en ningún proceso, simplemente se trabajan en paralelo al SGC. Estas podrían hacer parte de las actividades de la alta dirección y que se encaminen o permitan vislumbrar un posible acercamiento a planes estructurados de innovación.

### 3.2 DIAGNÓSTICO DE LA INTEGRACIÓN DEL SGC CON LOS PROCESOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA (Innovación y satisfacción del cliente).

Para el desarrollo del diagnóstico de la integración del SGC con los procesos de la institución educativa, se usó como punto de partida algunas de las actividades claves de la institución educativa, desarrolladas en el numeral 3.1 del presente documento, como resultado de la actividad se pretende determinar si el sistema actual de las organizaciones está o no innovando, y de esta forma saber, cuál podría ser el nivel adecuado de integración y generar conclusiones de la misma. Esto recordando que para los directivos la innovación hacer referencia a la implementación de cambios en una actividad, proyecto, programa, producto o servicio ya existente dentro de la institución educativa para mejorarlo, de acuerdo con las necesidades del cliente o de su contexto.

Se realiza la búsqueda documental en la base de datos ScienceDirect para la estructuración de una encuesta que apoye la obtención de información, se evidencia que los maestros juegan un papel importante en los temas de innovación, así mismo la didáctica, los planes de estudio y las necesidades de los estudiantes (Manea, 2015), adicionalmente (Drucker, 1986), invita a innovar frente a las incongruencias de los procesos.

Con base en las consultas literarias se establecen las siguientes preguntas para la encuesta:

Pregunta 1.

¿Considera usted que si se presentan innovaciones académicas y de otra índole en su institución educativa, se adaptará mejor a su entorno y por ende podrá tener mayores posibilidades de permanecer vigente y competitivo en el mercado?

Pregunta 2.

¿Considera que usted actualmente está innovando en su organización?

Pregunta 3.

¿Considera usted que actualmente tiene aspectos que se podrían mejorar mediante la innovación en su organización?

Pregunta 4.

¿En qué áreas le gustaría innovar?

- a. Padres de familia
- b. Estudiantes
- c. Docentes
- d. Directivos y socios
- e. IBO
- f. Personal de apoyo (Apoyo académico, servicios administrativos, otros).

- g. Legales (Minis. Educación, Minis. Transporte, otros).
- h. Cumplimiento de norma ISO 9001 ---Intertek---
- i. Proveedores (Jardines convenio, proveedores de servicios, proveedores de productos, otros).
- j. Administración (Resalta la parte de Admisiones)
- k. Las instituciones con las que se tiene relación. (ASOCOLDEP –AACBI, otras).

Pregunta 5.

¿Considera usted que los docentes en una institución educativa, son los recursos más grandes que se tienen frente a la innovación?

Si – No—¿Por qué?

Pregunta 6.

¿Considera usted que el plan de estudios puede ser el punto de partida o un factor de consideración para la innovación en la institución educativa?

Si – No—¿Por qué?

Pregunta 7.

¿Considera usted que la innovación en su institución se está dando con base en las necesidades de los estudiantes?

Si – No—¿Por qué?

Pregunta 8.

¿Considera usted que la innovación en su institución se está dando con base a las necesidades de los demás procesos o demás partes interesadas en la institución educativa?

Si – No—¿Por qué?

Pregunta 9.

¿Considera usted que la innovación en su institución se está dando con base a las incongruencias o a las falencias presentadas por procesos, actividades o frente a las partes interesadas?

Si – No—¿Por qué?

Pregunta 10

¿Considera usted que el actual SGC de la institución aporta a la innovación...

Entre 0% y 20%

Entre 21% y 40%

Entre 41% y 60%

Entre 61% y 80%

Entre 81% y 100%

Las preguntas se aplicaron a las 3 instituciones en mención y las respuestas obtenidas se relacionan continuación en la tabla 7.

**Tabla 7. Respuestas de la encuesta realizada a rectores de instituciones educativas**

<p>1. El <b>100%</b> de los encuestados consideran que si se presentan innovaciones académicas y de otra índole en la institución educativa, esta permitiría mejora a la institución y por ende podrían tener mejores posibilidades de permanecer vigentes y en un mercado competitivo.</p>	<p>2. El <b>100%</b> de los encuestados manifiestan que se está innovando actualmente en la organización</p>	<p>3. El <b>100%</b> de los encuestados manifiestan que en la actualidad tiene aspectos que podrían mejorar mediante la innovación en su institución educativa.</p>																										
<p>4. A continuación se relacionan los aspectos en los cuales les gustaría innovar.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Respuesta</th><th>Porcentaje</th></tr></thead><tbody><tr><td>Cumplimiento a padres de familia</td><td>33.33%</td></tr><tr><td>Cumplimiento a estudiantes</td><td>66.67%</td></tr><tr><td>Cumplimiento a docentes</td><td>66.67%</td></tr><tr><td>Cumplimiento a directivos y socios</td><td>66.67%</td></tr><tr><td>Cumplimiento IBO</td><td>0.00%</td></tr><tr><td>Cumplimiento a personal de apoyo (Apoyo académico, servicios administrativos, otros).</td><td>33.33%</td></tr><tr><td>Cumplimiento de requisitos legales (Minis. Educación, Minis. Transporte, otros).</td><td>33.33%</td></tr><tr><td>Cumplimiento de norma ISO 9001 ---Intertek---</td><td>33.33%</td></tr><tr><td>Cumplimiento a proveedores (Jardines convenio, proveedores de servicios, proveedores de productos, otros).</td><td>0.00%</td></tr><tr><td>Cumplimientos frente a la administración (Resalta la parte de Admisiones)</td><td>66.67%</td></tr><tr><td>Cumplimiento frente a las instituciones con las que se tiene relación. (ASOCOLDEP –ACCBI, otras).</td><td>33.33%</td></tr><tr><td>Otras.</td><td>0.00%</td></tr></tbody></table>			Respuesta	Porcentaje	Cumplimiento a padres de familia	33.33%	Cumplimiento a estudiantes	66.67%	Cumplimiento a docentes	66.67%	Cumplimiento a directivos y socios	66.67%	Cumplimiento IBO	0.00%	Cumplimiento a personal de apoyo (Apoyo académico, servicios administrativos, otros).	33.33%	Cumplimiento de requisitos legales (Minis. Educación, Minis. Transporte, otros).	33.33%	Cumplimiento de norma ISO 9001 ---Intertek---	33.33%	Cumplimiento a proveedores (Jardines convenio, proveedores de servicios, proveedores de productos, otros).	0.00%	Cumplimientos frente a la administración (Resalta la parte de Admisiones)	66.67%	Cumplimiento frente a las instituciones con las que se tiene relación. (ASOCOLDEP –ACCBI, otras).	33.33%	Otras.	0.00%
Respuesta	Porcentaje																											
Cumplimiento a padres de familia	33.33%																											
Cumplimiento a estudiantes	66.67%																											
Cumplimiento a docentes	66.67%																											
Cumplimiento a directivos y socios	66.67%																											
Cumplimiento IBO	0.00%																											
Cumplimiento a personal de apoyo (Apoyo académico, servicios administrativos, otros).	33.33%																											
Cumplimiento de requisitos legales (Minis. Educación, Minis. Transporte, otros).	33.33%																											
Cumplimiento de norma ISO 9001 ---Intertek---	33.33%																											
Cumplimiento a proveedores (Jardines convenio, proveedores de servicios, proveedores de productos, otros).	0.00%																											
Cumplimientos frente a la administración (Resalta la parte de Admisiones)	66.67%																											
Cumplimiento frente a las instituciones con las que se tiene relación. (ASOCOLDEP –ACCBI, otras).	33.33%																											
Otras.	0.00%																											
<p>5. Frente a que si los docentes en una institución educativa son los recursos más grandes que se tiene frente a la innovación, la siguiente fue la percepción.</p> <p>SI---<b>66,66%</b>, Cuando son docentes bien seleccionados, se convierten en la base para la innovación (Se dejan capacitar).— Porque son ellos quienes directamente afectan el servicio educativo y por ende afectan la prestación del mismo.</p>																												

<p>NO--- <b>33,33%</b>, Sobre estos están los estudiantes.</p>												
<p>6. Frente a que si el plan de estudios puede ser el punto de partida o un factor de consideración para la innovación en la institución educativa.</p> <p>SI--- <b>100,00%</b>, De allí saldrá lo que se enseñará.—Un plan de estudios bien elaborado y en conjunto con buenos docentes, son una proyección positiva. – Porque allí se determinan las asignaturas y la intensidad horaria para la obtención de resultados.</p> <p>NO---<b>00,00%</b></p>												
<p>7. Frente a que si se considera que la innovación en la institución se da con base a las necesidades de los estudiantes.</p> <p>SI--- <b>100,00%</b>, Los estudiantes son la razón de ser de la institución.—Es necesario detectar y a partir de las necesidades de los estudiantes y sobre todo del proyecto que buscan los padres para sus hijos. – Porque se realizan cambios a partir del análisis de los resultados de ellos.</p> <p>NO---<b>00,00%</b></p>												
<p>8. Frente a que si consideran que la innovación en la institución se está dando con base a las necesidades de los demás procesos o demás partes interesadas.</p> <p>SI--- <b>66,66%</b>. Toda innovación debe ser un trabajo en equipo donde los procesos tengan necesidades en común.—Todas las áreas intervienen y aportan ideas para la innovación.</p> <p>NO---<b>33,33%</b>. Nunca se ha planteado el tema en la institución.</p>												
<p>9. Frente a que si consideran que la innovación en la institución educativa se da con base a las incongruencias o falencias presentadas en los procesos, actividades o frente a las partes interesadas.</p> <p>SI--- <b>66,66%</b> Todo avance o progreso surge de errores, fallas u observaciones que han surgido de auditorías o seguimientos anteriores. – Porque se plantean cambios que pretenden solucionar problemas al interior de los procesos.</p> <p>NO---<b>33,33%</b>. Estas se dan con base a las necesidades.</p>												
<p>10. Frente al aporte que ellos perciben del SGC a la innovación en la institución se obtiene lo siguiente.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entre 0% y 20%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Entre 21% y 40%</td> <td>33.33%</td> </tr> <tr> <td>Entre 41% y 60%</td> <td>0.00%</td> </tr> <tr> <td>Entre 61% y 80%</td> <td>0.00%</td> </tr> <tr> <td>Entre 81% y 100%</td> <td>33.33%</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Porcentaje	Entre 0% y 20%	33.33%	Entre 21% y 40%	33.33%	Entre 41% y 60%	0.00%	Entre 61% y 80%	0.00%	Entre 81% y 100%	33.33%
Respuesta	Porcentaje											
Entre 0% y 20%	33.33%											
Entre 21% y 40%	33.33%											
Entre 41% y 60%	0.00%											
Entre 61% y 80%	0.00%											
Entre 81% y 100%	33.33%											

Fuente: Autor (Marzo 2016)

Con base en las respuestas anteriores, se puede determinar un primer estado de integración de la

innovación con el SGC actual.

Es válido aclarar que la pregunta 1 (*¿Considera usted que si se presentan innovaciones académicas y de otra índole en su institución educativa, se adaptará mejor a su entorno y por ende podrá tener mayores posibilidades de permanecer vigente y competitivo en el mercado?*), la pregunta 2 (*¿Considera que usted actualmente se está innovando en su organización?*) y la pregunta 3 (*¿Considera usted que actualmente tiene aspectos que se podrían mejorar mediante la innovación en su organización?*), tal vez sean preguntas las cuales orientan a una respuesta lógica, pero en realidad lo que se pretende es que mediante el desarrollo de las demás preguntas, como la pregunta 4 (*¿En qué áreas le gustaría innovar?*), la pregunta 5 (*¿Considera usted que los docentes en una institución educativa, son los recursos más grandes que se tienen frente a la innovación?*), la pregunta 6 (*¿Considera usted que el plan de estudios puede ser el punto de partida o un factor de consideración para la innovación en la institución educativa?*), la pregunta 7 (*¿Considera usted que la innovación en su institución se está dando con base en las necesidades de los estudiantes?*), la pregunta 8 (*¿Considera usted que la innovación en su institución se está dando con base a las necesidades de los demás procesos o demás partes interesadas en la institución educativa?*), la pregunta 9 (*¿Considera usted que la innovación en su institución se está dando con base a las incongruencias o a las falencias presentadas por procesos, actividades o frente a las partes interesadas?*) y pregunta 10 (*¿Considera usted que el actual SGC de la institución aporta a la innovación?*), se auto valide si esto es cierto o no. Se aprecia que en las preguntas 1,2 y 3, se presentó una participación del 100%, dicho de otra forma los encuestados manifiestan estar enterados que si hay innovación en sus servicios académicos, se presentarán resultados favorables en su institución, pero a la vez manifestaron que están innovando y finalmente reconocen que hay áreas donde se puede empezar a generar innovación.

A partir de la respuesta a la pregunta número 4, se identifican las áreas donde se busca innovación, siendo las más mencionadas: Áreas relacionadas con estudiantes, docentes, directivos, socios y admisiones. Casualmente las preguntas 5 y 7 están enfocadas a la innovación en áreas relacionadas con estudiantes y docentes. Viéndose desde esta óptica, que la revisión de la literatura permitió un planteamiento acertado de las preguntas de la encuesta, las cuales están alineadas al pensamiento de los directivos académicos encuestados.

Las respuestas 6, 8 y 9, son complemento y soporte de las demás áreas frente a innovación, en la cual se abordaron temas que la institución educativa tal vez no había planteado, cómo tener en cuenta los demás procesos que no necesariamente son académicos, pero que influyen en la innovación o responden a las necesidades cuando se presentan.

Lo anterior, sirve para validar de manera cualitativa el grado de integración manifestado entre la innovación en sus servicios académicos y el SGC el cual no sólo tendría que estar enfocado al mejoramiento continuo, sino también a la satisfacción del cliente.

En la pregunta número 10, se determina que tan solo un 33,33% de los encuestados percibe que el SGC está aportando a la innovación en la institución en el rango entre un 80% y un 100%. Lo anterior no quiere decir que el otro 66.66% no realice innovaciones, sino que se percibe que esta es menor.

Dadas todas las respuestas no se percibe integración entre el SGC y las innovaciones, siendo esta una primera conclusión. Específicamente no perciben esta integración, por lo que se puede decir que el grado de integración percibido no es el óptimo, mas aun cuando lo que se pretende es que el SGC no solo aporte a la satisfacción del cliente, sino a la innovación en sus servicios académicos.

En la actualidad, los directores académicos consultados laboran para instituciones educativas que cuentan con un SGC certificado bajo la norma ISO 9001:2008, sistema que está enfocado a la gestión de la calidad, el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2008), pero como referente de la presente investigación se desea consultar si se tienen los procesos integrados y se aprecia según los resultados de la encuesta, o por el contrario presenta aspectos por mejorar.

Se podría concluir inicialmente, que el 33,33% que afirma que el SGC está aportando a la innovación, esto dado a que tiene actividades propias dentro del mismo y así se puede apoyar desde la óptica gerencial. Esto sugiere como conclusiones que las innovaciones pueden derivarse de las revisiones por la Dirección o de los niveles de exigencia que se planteen en las acciones correctivas y preventivas dentro del SGC, pero corroborar esto debe ser un insumo para futuras investigaciones puesto que la presente no planea entrar a detallar qué actividades desarrollan las organizaciones de manera particular para la innovación, sino sencillamente las metodologías que se pueden abordar inicialmente para que el SGC aporte a la innovación en una institución educativa.

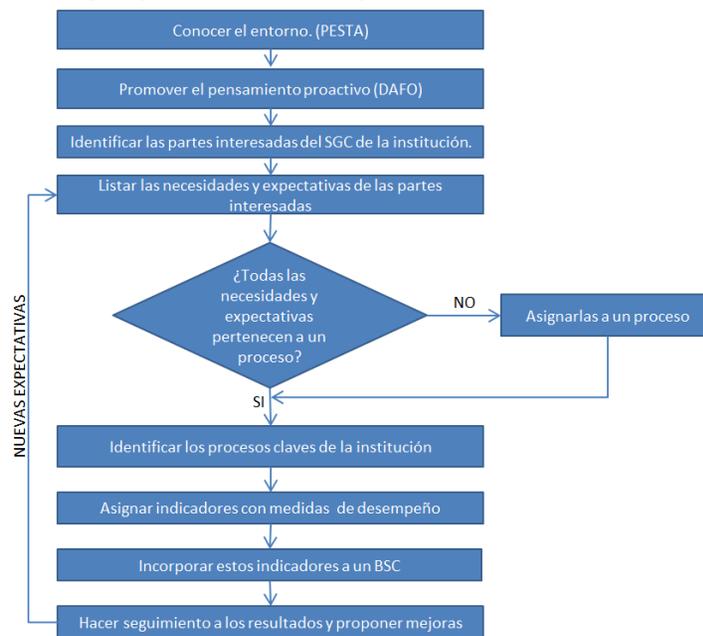
Ahora bien, se puede concluir que el nivel óptimo de integración se logra cuando se trabajan actividades de innovación dentro del SGC y no de forma paralela a éste, dicho de otra forma, si la selección de los docentes es un factor clave en la innovación, la capacitación de los mismos, su desarrollo profesional, sus aportes a la academia, se entendería que el SGC debe contemplar estos aspectos y asimismo con cada una de las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas. Por lo anterior, el nivel óptimo de integración es cuando los resultados esperados por las partes interesadas hacen parte de los resultados esperados de un SGC en cualquier institución educativa.

### **3.3 PROPUESTA DE ALTERNATIVAS EN LA INTEGRACIÓN PARA LA INNOVACIÓN DE SERVICIOS EDUCATIVOS Y SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES.**

Antes de abordar una alternativa de integración para la innovación es importante tener en cuenta todo lo que se podría contemplar como recomendación al momento de la implementación o desarrollo del SGC. Se encontró en la literatura consultada algunos posibles obstáculos y estos son: La documentación inadecuada o excesiva, falta de compromiso de la dirección, resistencia de los empleados al momento de las auditorías, falta de juntas de asesoría o comités de calidad, falta de requisitos financieros y humanos, falta de formación de los empleados entre otros (Helgi Thor, 2015).

En la ilustración 2 se muestra un esquema de integración que va desde determinar el contexto de la organización, sus partes interesadas y las necesidades y expectativas de estas, los procesos que dan respuesta a las necesidades y cómo se traducen en resultados medibles a través de indicadores de gestión que se pueden vislumbrar en las diferentes perspectivas del balanced scorecard – BSC. Sabiendo que dichas perspectivas responden a las partes interesadas, por ejemplo la perspectiva de conocimiento está asociada a los docentes, la perspectiva de procesos a instituciones gubernamentales con MEN, la perspectiva de clientes a estudiante, padres de familia y la perspectiva financiera a los Socios.

**Ilustración 2. Esquema para la integración de los indicadores en la institución educativa con base en necesidades y expectativas de las partes interesadas usando BSC.**



Fuente: Autor (Abril 2016)

Igualmente es adecuado tener en cuenta, que parte fundamental de la innovación en una institución educativa es conocer el micro y macro entorno (Castelló, 2011) usó como herramientas para la determinación de estos las 5 fuerzas de Porter y análisis PESTA respectivamente, esto a fin de promover el pensamiento proactivo en la institución educativa en lugar de actuar apagando fuegos de manera reactiva. Así pues, teniendo esta información se pueden determinar acciones o recomendaciones que se podrían poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y preparar la institución educativa contra amenazas, teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas de la misma. El principal objetivo del análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para que con ellos identificados, se puedan usar y con base en un apoyo en ellos se puedan brindar cambios a nivel institucional, (Castelló, 2011).

**Tabla 8. Estructura general de un análisis DAFO.**

ANÁLISIS DAFO			
INTERNO CONTROLABLE		EXTERNO NO CONTROLABLE	
D	Describe factores en los cuales la institución educativa posee una posición desfavorable respecto a otras instituciones educativas.	A	Describe los factores actuales o futuros que pueden poner en peligro la supervivencia o buen funcionamiento del centro.
F	Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido el centro. ¿En qué sea diferenciado?, ¿Qué sabe hacer mejor la institución?	O	Describe las oportunidades que tiene la institución para crecer y mejorar y que necesita reconocer de manera oportuna.

Fuente: (Castelló, 2011)

Ahora bien, se debe tener en cuenta las actividades que dan respuesta a las necesidades y expectativas de la institución educativa, para este caso puede basarse en la versión 2015 de la norma ISO 9001, la cual en su numeral “4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas” (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2015), genera nuevos aportes en este ámbito, pero se debe considerar que se realice dicha actividad por personas que sepan de las actividades rutinarias de la organización (Helgi Thor, 2015).

Posteriormente, se deben listar las necesidades y expectativas de estas partes interesadas, para proceder a identificar cuales necesidades o expectativas no están inscritas en un proceso, de no estarlo hay que registrarlo y definir un proceso responsable. Acto seguido se empiezan a identificar los procesos que dan cubrimiento a estas expectativas para identificarlas dentro del SGC y adicional asignar medidas de desempeño (Perdomo Burgos, 2013) a cada uno de los procesos, estos deben dar respuesta no solo a las partes interesadas sino a los procesos a fin de cumplir con dichas expectativas o necesidades. Es de esta forma que de una manera práctica se pueden alinear estas expectativas a medidas de desempeño (Perdomo Burgos, 2013).

Del mismo modo, teniendo en cuenta el presente caso de estudio y los resultados que se obtuvieron durante las entrevistas realizadas a los Directores Académicos frente a aspectos que les gustaría innovar en su institución (*ver tabla 7 pregunta 4. Aspectos en los cuales les gustaría innovar*) y las conclusiones de la pregunta (e) tabla 6 (*medidas de desempeño y su eficacia*), se puede determinar que una herramienta aportante no solo a la integración, sino a la innovación es el uso de las perspectivas del balanced score-card (López, 2011), de esta forma la perspectiva de **Formación y crecimiento** daría respuesta mediante indicadores a necesidades y expectativas del cuerpo Docente y directores Docentes, en lo que formación y crecimiento se refiere entre otros con sus respectivas medidas de desempeño. Así mismo la **perspectiva para los procesos académicos internos**, es uno de los más importantes porque en esta perspectiva se pueden definir varios indicadores que atiendan a necesidades como: Educación de alta calidad, Formación en valores, bilingüismo, respeto, entre otros con sus respectivas medidas de desempeño. De igual forma la **perspectiva Cliente** (Padres de familia y estudiantes). Aquí se podrán definir objetivos alineados a necesidades o expectativas como: Bilingüismo, consecución de diplomas IBO, formación, ambiente académico cálido y participativo, entre otros con sus respectivas medidas de desempeño. Finalmente la **perspectiva financiera** en la institución, donde se puede asignar

indicadores que aporten a las necesidades o expectativas como: Admisiones de estudiantes nuevos principalmente.

Igualmente, estas perspectivas no solo dan cumplimiento a las necesidades o expectativas de las partes interesadas, sino que adicionalmente involucran los aspectos a innovar identificados en la tabla 7.

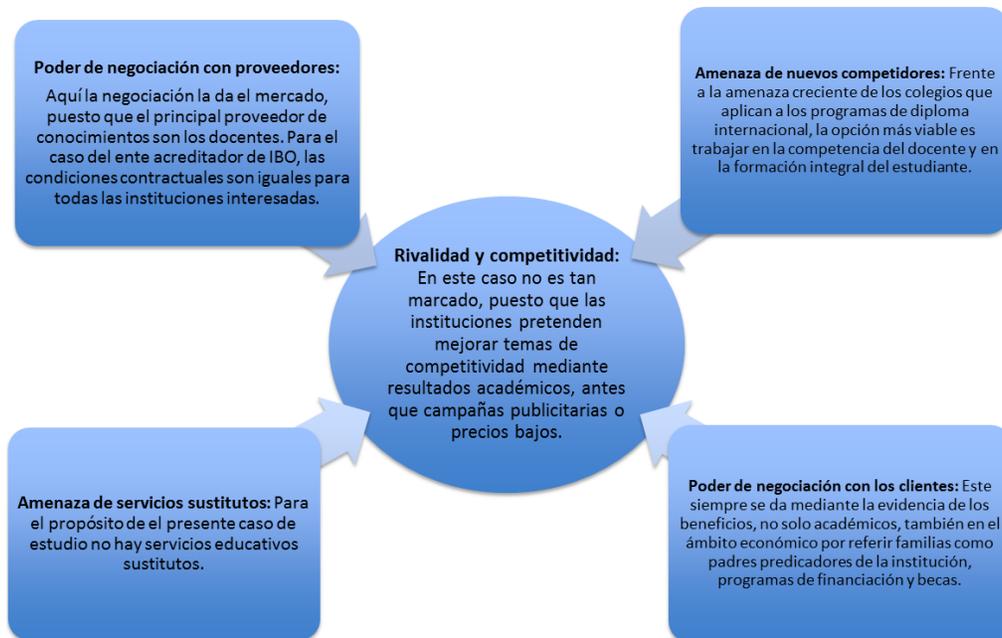
Cabe aclarar que al momento de hacer seguimiento a los indicadores, los mismos están enfocados a resultados, que permiten evaluar su efectividad, si lo fueron se verificarán los motivos del éxito de los mismos para seguir mejorando y de no serlos, se deberán tomar correcciones, las cuales son insumos para el análisis de las causas que generan dicha problemática, garantizando la toma de acciones correctivas, y que dicho problema no vuelva a aparecer.

A continuación se brinda un esbozo de lo que podría ser el desarrollo paso a paso de la propuesta de integración para la innovación de servicios educativos y la satisfacción de sus clientes.

Como primera actividad, se deberá conocer el grado de cultura de calidad del sistema, esto se puede determinar mediante diferentes actividades básicas, una de ellas es verificar el grado de involucramiento de la alta Dirección, esta responsabilidad normalmente recae sobre el representante general de la institución educativa (Gerente o Rector). Lo anterior es verificable si la alta Dirección conoce el estado actual de su SGC (Sus aspectos positivos y sus aspectos por mejorar) y los recursos que se asignan o asignarán al mismo (*Estos recursos son: Tiempo, humanos, técnicos, tecnológicos, financieros y de seguridad*). Adicionalmente, también se puede evidenciar el grado de cultura de calidad mediante la verificación de los líderes o asesores de procesos, estos son nombrados normalmente para velar por el correcto funcionamiento del proceso y se espera que tengan claros los resultados esperados en cada uno de ellos.

Acto seguido, se identifican las 5 fuerzas de Porter. Se aplica al siguiente ejemplo para una institución educativa y de esta forma conocer el micro-entorno.

**Ilustración 3. Fuerzas de Porter (Ejemplo).**



Fuente: Autor (Abril 2016)

Ahora bien, se desea conocer el macro-entorno, para esto se usará un análisis PESTA, a continuación se relaciona.

**Tabla 9. Análisis PESTA (Ejemplo).**

<p>Políticos</p>	<p>-En temas educativos, los cambios de los ministros(as) de educación juega un papel importante, puesto que se espera que estos tengan experiencia como docentes, que estén a favor de educación con calidad, de no conocer de los temas a tratar, son fácilmente influenciados por asesores.</p> <p>– El conocimiento en temas de educación por el encargado de la cartera del Ministerio de Educación Nacional (MEN).</p> <p>- Influencias por aspectos extranjeros, países como Finlandia, Singapur, entre otros, los cuales se ven referidos como muy buenos según las pruebas Pisa, puesto que las expectativas son adoptar estos tipos de modelos. Para esto hay que igualar en inversión y en educación. En la Actualidad el País realiza más inversión en Tic's, infraestructura vial, vivienda, transporte y seguridad.</p> <p>-Regulaciones tarifarias académicas: Este tipo de regulaciones son dadas por el gobierno nacional Colombiano, por el Ministerio de Educación Nacional y por el Ministerio de Protección Social. El ambiente político tiene principal afectación sobre la planeación de la organización frente a la resolución de costos educativos para las instituciones educativas de carácter privado, de esta manera el Ministerio de Educación Nacional regula los incrementos en derechos de matrículas y pensiones contempladas en el artículo 4° del decreto 2253 de 1995 y la resolución 11951 de 2013.</p>
------------------	---

	<p>-Nacionalidad de los estudiantes (Caso de estudiantes extranjeros): La organización no puede darse la libertad de matricular a todos los estudiantes de origen extranjero sin previa solicitud de documentos que permitan verificar que tienen aprobada su estadía en el país y/o que cuentan con nacionalidad o doble nacionalidad, dicha verificación está regulada mediante el decreto 4062 de 2011 emitido por el Departamento Administrativo de la Gestión Pública.</p> <p>-Cargas académicas: La intensidad horaria, la definición de áreas, programas transversales de ley deben estar contenidos en el currículo de la institución tal cual lo determina la ley 115 de 1994, por tal motivo, la cantidad de docentes a contratar dependen de los niveles ofrecidos y de la cantidad de matrículas que no en todos los casos son proporcionales y esto hace que la planeación de los gastos financieros sean fluctuantes.</p> <p>-Regulaciones en transportes: En temas de transportes, la organización está sujeta a cambios y/o modificaciones a fin de la preservación de la integridad de los estudiantes, por tal motivo la presidencia de la república emite el decreto 174 de 2001. Esto hace que la institución tome medidas para dar cumplimiento a estas regulaciones, las cuales probablemente necesiten inversiones financieras o cambios en acuerdos contractuales en la prestación del servicio de transporte escolar.</p> <p>-Servidores públicos y militares (Padres): Los servidores públicos están sujetos a contratos que por lo general están acordes a los gobiernos, estos gobiernos tienen periodos establecidos en Colombia y esto influiría frente a riesgos en la estabilidad laboral. Adicionalmente las familias cuyos padres están compuestas por militares, están sujetos a traslados, por tal motivo no garantizan la permanencia del estudiante durante el año académico.</p> <p>- Expansión de la ciudad (Obras viales): La organización no puede generar obras civiles que demanden gran inversión financiera, puesto que puede estar sujeta a respuestas por parte de la secretaria de gobierno de Bogotá frente a la disposición de parte de algunos de sus terrenos para la optimización de la malla vial de la ciudad, esto se puede generar según lo dispuesto en la ley 151 de 2007 del plan nacional de desarrollo y en la ley 338 de 1997.</p>
Económicos	<p>-Tasa de desempleo: Esta puede influir puesto que hay familias que durante el año escolar pueden perder su trabajo y esto incide directamente sobre los indicadores de recuperación de cartera de la institución y sobre los estados de pérdidas y ganancias de las mismas, adicionalmente se incurre en costos legales para la gestión de cobranza. Por otra parte si la institución educativa cuenta con programa de Diploma del IBO, la institución debe cobrar adicionalmente este servicio y esto los padres lo pueden ver como un costo más, en lugar de verlo como inversión.</p> <p>-Comercio informal y/o independiente: Es ahora cada vez más visto en la organización que los padres de familia que llegan a la institución tienen perfiles profesionales, con estudios que van desde el pregrado, hasta maestrías (<i>entre otros</i>), pero también es conocido dentro de la institución que la mayoría de estas familias vive de negocios informales o de asesorías especializadas como profesionales independientes, de tal manera que el riesgo que representa esto para la organización, es que los ingresos de estos padres son fluctuantes y que cuando presentan periodos de ingresos bajos, la gestión de cobranza con estas familias es difícil.</p>

Sociales	<p>- Traslados de ciudades-País: Es común que se puedan presentar traslados fuera del país o de la ciudad a aquellos padres que trabajan en compañías con presencia a nivel nacional o multinacional, esto representa una deserción de familias importante para los intereses financieros de la organización.</p> <p>-Afinidad en aspectos sentimentales entre las parejas: La felicidad de los padres o la afinidad entre ellas es importante en la institución, puesto que se pueden presentar casos en los cuales, la separación, causan deserciones debido a las diferencias de calidad en la educación que ellos requieren para sus hijos, normalmente los padres quieren que estudien en las instituciones donde ellos lo hicieron.</p> <p>-Creencias religiosas: El respeto a la tendencia religiosa y credo de los estudiantes es importante, puesto que esto puede generar molestias a las familias de los mismos, estas molestias se pueden generar por que los docentes intenten definir esta creencia mediante la labor docente.</p>
Tecnológicos	-Herramientas tecnológicas que permitan desarrollar conocimientos, competencias y habilidades en los estudiantes: La organización podría quedar al rezago de las demás instituciones educativas si no hace vigilancia tecnológica frente a nuevas metodologías, instrumentos de motricidad y herramientas de virtualidad.
Ambientales	<p>-Mitigación de impactos ambientales: Esto acarrearía sanciones y muy probablemente de carácter financiero, por tal motivo la organización tendría que solventarlos de imprevistos.</p> <p>-Adicional el impacto a la imagen corporativa sería difícil de cuantificar.</p>

Fuente: Autor (Abril 2016)

A continuación se procede a encontrar los factores estratégicos críticos mediante el uso de un análisis DAFO para aportar a la institución educativa contra sus amenazas, teniendo en cuenta sus debilidades y fortalezas.

**Tabla 10. Análisis de factores externos (Ejemplo).**

Oportunidades	Amenazas
<p>-Aplicar al programa de diploma del IBO para que de esta manera la institución mejore en su imagen internacional.</p> <p>-Mejorar en el nivel docente mediante las capacitaciones que requiere el tanto el programa como el currículo para impartir las clases.</p> <p>-El currículo mejoraría la cantidad de estudiantes matriculados.</p> <p>- Mejorar el bilingüismo</p>	<p>-Que las familias interesadas en matriculas vean este programa de diploma del IBO como un costo adicional y no como un beneficio académico para sus hijos.</p> <p>-Economía familiar</p> <p>-Cambios fluctuantes en aspectos legales</p> <p>-Disolución de la integración familiar</p> <p>-Creación de nuevos centros educativos</p>

Fuente: Autor (Abril 2016)

**Tabla 11. Análisis de factores internos (Ejemplo).**

Debilidades	Fortalezas
<p>-Algunas de las instalaciones requeridas por el programa de diploma no son las adecuadas, puesto que requiere más infraestructura física y tecnológica.</p> <p>-La rotación de personal docente puede incidir en los resultados académicos.</p>	<p>-El compromiso de la Dirección de la institución para el desarrollo de los programas académicos nacionales e internacionales.</p> <p>-La solvencia económica de la institución para las adecuaciones de la institución en infraestructura tecnológica y física y la formación requerida a sus funcionarios.</p> <p>-El resultado esperado por la institución de los estudiantes como primera medida es su felicidad y de la mano su desarrollo académico y formativo.</p>

Fuente: Autor (Abril 2016)

Con base a esta información, se hace el cruce de esta información a fin que las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades generen aportes estratégicos. A continuación se ilustra un ejemplo.

**Tabla 12. Matriz estratégica DAFO (Ejemplo).**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>- El compromiso de la Dirección de la institución para el desarrollo de los programas académicos nacionales e internacionales.</p> <p>-La solvencia económica de la institución para las adecuaciones de la institución en infraestructura tecnológica y física y la formación requerida a sus funcionarios.</p> <p>-El resultado esperado por la institución de los estudiantes como primera medida es su felicidad y de la mano su desarrollo académico y formativo.</p>	<p>-Algunas de las instalaciones requeridas por el programa de diploma no son las adecuadas, puesto que requiere más infraestructura física y tecnológica.</p> <p>-La rotación de personal docente puede incidir en los resultados académicos.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>-Aplicar al programa de diploma del IBO para que de esta manera la institución mejore en su imagen internacional.</p> <p>-Mejorar en el nivel docente mediante las capacitaciones que requiere el tanto el programa como el currículo para impartir las clases.</p> <p>-El currículo mejoraría la cantidad de estudiantes matriculados.</p> <p>-Mejorar el bilingüismo</p>	<p>- Seguir con el compromiso de la Dirección frente al desarrollo de programas académicos que conlleven a la calidad educativa.</p> <p>- Seguir invirtiendo en capacitación docente para mejorar el perfil de los mismos.</p> <p>- Seguir mejorando en términos de selección docente para mejorar el nivel académico y que esto a su vez conlleve a mejorar las admisiones.</p> <p>-Mejorar la infraestructura física.</p>	<p>- Mejorar la estructura física y tecnológica definiendo los resultados esperados.</p> <p>- verificar el nivel de satisfacción docente frente a las cargas laborales, asignación académica o salarial.</p> <p>- Ofrecer programas de capacitación docente en temas de interés particular o institucional como beneficio institucional.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
-Que las familias interesadas en matriculas vean este programa de diploma del IBO como un costo adicional y no como un beneficio académico para sus hijos. -Economía familiar -Cambios fluctuantes en aspectos legales -Disolución de la integración familiar -Creación de nuevos centros educativos	- Contemplar la opción de generar becas para los estudiantes destacados. - Efectuar las actualizaciones que en términos legales requiera la institución determinados por los aspectos legales aplicables a la misma. - Tener crecimiento vertical en los servicios que le aplican al centro educativo. (Servicios de transporte, servicios de alimentación, clases extra-curriculares), jardines convenio, entre otros. - Tener crecimiento horizontal (Invertir en la adquisición de nuevas sedes o instituciones educativas).	- Contexto de los beneficios académicos ofrecidos por programas internacionales en los estudiantes. - Trabajar frente a la pertinencia institucional tanto de estudiantes, familia y docentes.

Fuente: Autor (Abril 2016)

Una vez se tiene conocimiento sobre el contexto, se obtiene información valiosa para identificar las partes interesadas, sus necesidades, los procesos asignados y sus medidas de desempeño, teniendo en cuenta para estas, que el logro significativo serán los “resultados esperados”. Es por esto que las medidas de desempeño serán o apuntarán siempre a la consecución del resultado total y no parcial (*ejemplo: Alcanzar un 100% o disminuir al 0%*), la fecha para la cual debe estar el resultado planeado (*Ejemplo: Fecha de consecución: 15 de diciembre de 2016*) y deseable el costo en términos de recurso tiempo, financiero, tecnológico o técnico (*Ejemplo: A un costo que no supere 1 millón de pesos*). De esta manera, la medida de desempeño aporta a la consecución de los resultados, los cuales de manera implícita tienen un enfoque al cliente (partes interesadas), y a la innovación y permite que el SGC aporte desde el mismo seguimiento de los indicadores y si tienen aspectos por mejorar en materia de cumplimiento, indiscutiblemente se derivaran acciones para lograr estos resultados. En este punto la recomendación es ser ambicioso con los resultados esperados pero que los mismos sean realistas. Un ejemplo se muestra en la tabla 13.

**Tabla 13. Identificación de partes interesadas (Ejemplo).**

PARTES INTERESADAS	NECESIDADES O EXPECTATIVAS	PROCESOS ASIGNADOS	MEDIDAS DE DESEMPEÑO
Padres de familia	-Bienestar para los estudiantes. -Educación de alta calidad -Formación educativa -Comunicación -Bilingüismo.	- Bienestar (Psicología)	1-Garantizar que se cumple el 100% de los resultados esperados de los programas de bienestar planeados por el departamento de psicología y enfermería en la institución.  Fecha de consecución: <u>XXXXX</u>
		- Pedagógico	2-Garantizar que la institución está en la clasificación muy superior asignada por el ICFES con base a los resultados pruebas saber para los grados 11.

PARTES INTERESADAS	NECESIDADES O EXPECTATIVAS	PROCESOS ASIGNADOS	MEDIDAS DE DESEMPEÑO
			<p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>3-Garantizar que el 100% de los estudiantes que aplican a certificación del programa de Diploma del IBO lo obtienen.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>4-Garantizar que el promedio académico por materia en la institución es superior a 6/7 al 31 de diciembre de 2016 con cortes bimestrales.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>5-Disminuir los casos de pérdidas de años en un 100%.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>6-Garantizar la obtención del nivel C1 en pruebas externas de inglés para el 100% de los estudiantes que presentan dichas pruebas.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>9-Desarrollar el 100% del programa de capacitación docente.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
		- Formativo	<p>7- Garantizar que se cumple el 100% de los resultados esperados, planeados en los programas formativos de la institución.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
		- Directivo	<p>8-Garantizar en un 100% la efectiva comunicación en todas las instancias de la institución educativa.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprender</li> <li>-Ser bilingües</li> <li>-Respeto</li> <li>-Ambiente escolar</li> <li>-Orientación escolar</li> </ul>	- Pedagógico	<p>3-Garantizar que el 100% de los estudiantes que aplican a certificación del programa de Diploma del IBO lo obtienen.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>

PARTES INTERESADAS	NECESIDADES O EXPECTATIVAS	PROCESOS ASIGNADOS	MEDIDAS DE DESEMPEÑO
			<p>4-Garantizar que el promedio académico por materia en la institución es superior a 6/7 al 31 de diciembre de 2016 con cortes bimestrales.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>5-Disminuir los casos de pérdidas de años en un 100%.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>6-Garantizar la obtención del nivel C1 en pruebas externas de inglés para el 100% de los estudiantes que presentan dichas pruebas.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>9-Desarrollar el 100% del programa de capacitación docente.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
		- Formativo	<p>10-Dar tratamiento al 100% de los casos de irrespeto presentados dentro de la institución junto a los compromisos y a las lecciones aprendidas.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
		- Orientación escolar	<p>11- Garantizar que se cumple el 100% de los resultados esperados de los programas de orientación escolar planeados por la institución.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
Docentes y funcionarios de apoyo académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto</li> <li>- Que sean valorados</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Beneficios</li> <li>- Recursos</li> </ul>	- Formativo	<p>12- Asegurar que se promueve en un 100% los valores definidos dentro del documento manual de convivencia escolar.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
		- Recursos humanos	<p>9-Desarrollar el 100% del programa de capacitación docente.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>13-Desarrollar como mínimo 1</p>

PARTES INTERESADAS	NECESIDADES O EXPECTATIVAS	PROCESOS ASIGNADOS	MEDIDAS DE DESEMPEÑO
			<p>programa de integración docentes-directivos académicos al mes para el desarrollo de la participación en planeación organizacional académica.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>14-Desarrollar el 100% del programa de capacitación del personal de apoyo académico.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>15-Garantizar que el 100% del presupuesto asignado para capacitación en posgrados es utilizado.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
		- Administrativo	<p>16-Garantizar que el 100% de los recursos didácticos aprobados para la academia son comprados y puestos a disposición para su uso.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>17-Garantizar la infraestructura física y tecnológica en un 100% para que de esta forma se brinden las clases y se brinde el apoyo académico requerido</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
MEN	- Cumplimiento legal.	- Legal	<p>18-Cumplir con el 100% de los compromisos legales derivados de la prestación de servicios académicos y demás contractuales que apliquen a la institución.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p>
Socios	-Admisiones -Garantizar la permanencia de la institución con el tiempo mediante la aplicación de las estrategias identificadas DAFO.	- Admisiones	<p>19-Garantizar el cubrimiento del 100% de la capacidad instalada para la asignación de estudiantes admitidos en la institución por nivel.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXXX</u></p> <p>20-Garantizar que se mejora en 100% la calidad de la comunicación con</p>

PARTES INTERESADAS	NECESIDADES O EXPECTATIVAS	PROCESOS ASIGNADOS	MEDIDAS DE DESEMPEÑO
			<p>clientes potenciales.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXX</u></p>
		- Directivo	<p>21-Garantizar el 100% de los resultados esperados derivados de los análisis de entorno de la institución educativa.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXX</u></p>
		- Financiero	<p>22- Garantizar la elaboración de los presupuestos al 100% de las áreas de la organización teniendo en cuenta los ingresos, gastos y utilidades esperadas en cada una de ellas.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXX</u></p> <p>23- verificar el un 100% los estados financieros de la institución a fin de garantizar lo presupuestado por la organización.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXX</u></p>
		- Tecnológico	<p>24-Garantizar el 100% del soporte tecnológico planeado y solicitado eventualmente en red, almacenamiento, seguridad, comunicación y publicaciones web.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXX</u></p>
		- Promoción y mercadeo	<p>20-Garantizar que se mejora en 120% la calidad de la comunicación con clientes potenciales.</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXX</u></p> <p>25-Garantizar que se publican en un 100% los testimonios de padres en todos los canales de comunicación que tiene la institución..</p> <p>Fecha de consecución: <u>XXXXX</u></p>

Fuente: Autor (Abril 2016)

Finalmente, las medidas de desempeño se definen el tablero de mando integral **BSC** de la institución educativa, para verificar la alineación de las mismas medidas. El uso de esta herramienta se da por el alto grado de aportación de la relación que tienen las medidas de desempeño y sus perspectivas. Al ver de manera gráfica la forma en que un indicador se ve apoyado en otro, permite vislumbrar inicialmente si hay o no indicadores dentro de las medidas de desempeño que son aportantes, segundo, permite tener un panorama claro de aquellos indicadores que son clave y por ende derivados de actividades o procesos claves. Dado lo anterior no se pretende concluir que el uso del BSC es la única herramienta que se puede utilizar, sino se quiere mostrar que tiene ventajas en el caso específico de estudio y que su aplicación es sencilla y práctica. La aplicación de esta al caso de estudio se muestra en la tabla 14.

**Tabla 14. Medidas de desempeño (Ejemplo)**

<b>MEDIAS DE DESEMPEÑO</b>
1-Garantizar que se cumple el 100% de los resultados esperados de los programas de bienestar planeados por el departamento de psicología y enfermería en la institución.
2-Garantizar que la institución está en la clasificación muy superior asignada por el ICFES con base a los resultados pruebas saber para los grados 11.
3-Garantizar que el 100% de los estudiantes que aplican a certificación del programa de Diploma del IBO lo obtienen.
4-Garantizar que el promedio académico por materia en la institución es superior a 6/7 al 31 de diciembre de 2016 con cortes bimestrales.
5-Disminuir los casos de pérdidas de años en un 100%.
6-Garantizar la obtención del nivel C1 en pruebas externas de inglés para el 100% de los estudiantes que presentan dichas pruebas.
7- Garantizar que se cumple el 100% de los resultados esperados, planeados en los programas formativos de la institución.
8-Garantizar en un 100% la efectiva comunicación en todas las instancias de la institución educativa.
9-Desarrollar el 100% del programa de capacitación docente.
10-Dar tratamiento al 100% de los casos de irrespeto presentados dentro de la institución junto a los compromisos y a las lecciones aprendidas.
11- Garantizar que se cumple el 100% de los resultados esperados de los programas de orientación escolar planeados por la institución.
12- Asegurar que se promueve en un 100% los valores definidos dentro del documento manual de convivencia escolar.
13-Desarrollar como mínimo 1 programa de integración docentes-directivos académicos al mes para el desarrollo de la participación en planeación organizacional académica.
14-Desarrollar el 100% del programa de capacitación del personal de apoyo académico.
15-Garantizar que el 100% del presupuesto asignado para capacitación en posgrados es utilizado.
16-Garantizar que el 100% de los recursos didácticos aprobados para la academia son comprados y puestos a disposición para su uso.
17-Garantizar la infraestructura física y tecnológica en un 100% para que de esta forma se brinden las clases y se brinde el apoyo académico requerido.
18-Cumplir con el 100% de los compromisos legales derivados de la prestación de servicios académicos y demás contractuales que apliquen a la institución.
19-Garantizar el cumplimiento del 100% de la capacidad instalada para la asignación de estudiantes admitidos en la institución por nivel.
20-Garantizar que se mejora en 120% la calidad de la comunicación con clientes potenciales.
21-Garantizar el 100% de los resultados esperados derivados de los análisis de entorno de la institución educativa.
22- Garantizar la elaboración de los presupuestos al 100% de las áreas de la organización teniendo en cuenta los ingresos, gastos y utilidades esperadas en cada una de ellas.
23- verificar el un 100% los estados financieros de la institución a fin de garantizar lo presupuestado por la organización.

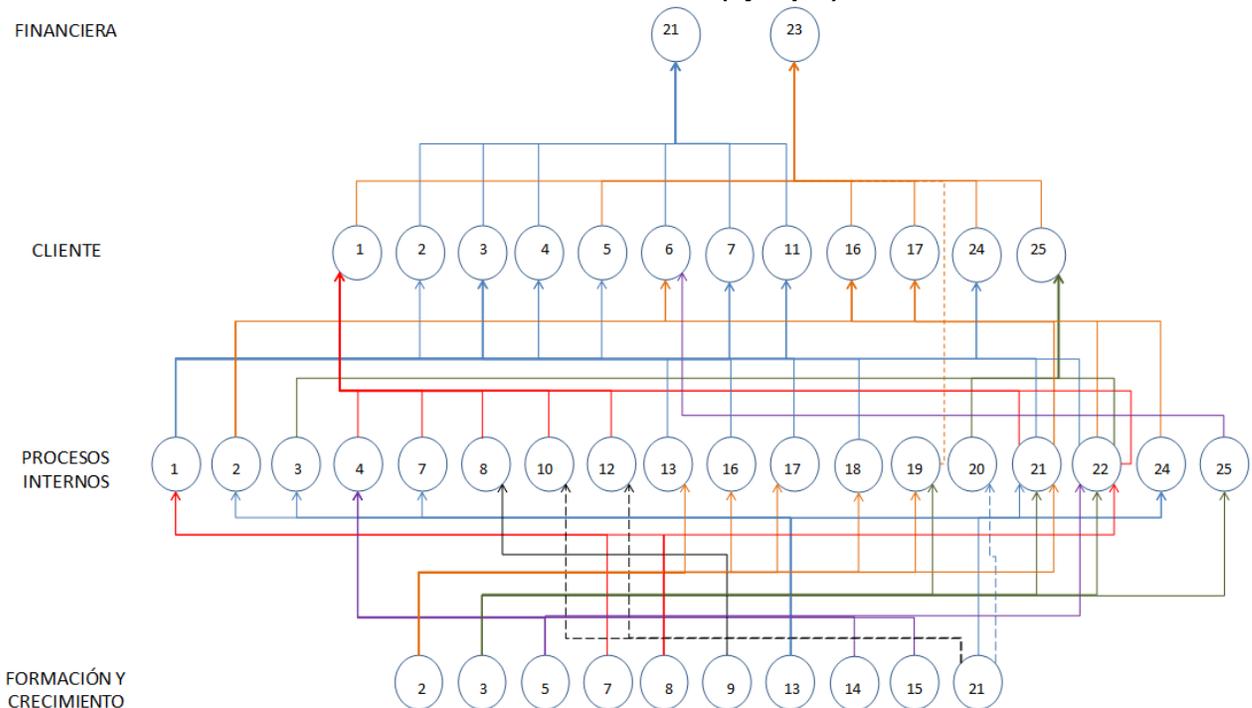
<b>MEDIAS DE DESEMPEÑO</b>
24-Garantizar el 100% del soporte tecnológico planeado y solicitado eventualmente en red, almacenamiento, seguridad, comunicación y publicaciones web.
25-Garantizar que se publican en un 100% los testimonios de padres en todos los canales de comunicación que tiene la institución.

Fuente: Autor (Abril 2016)

El cuadro de mando derivado del presente ejercicio se ilustra a continuación, en él se pretende ilustrar la interrelación de las perspectivas y las medidas de desempeño(MD) identificadas.

*Ejemplo: Para el caso de la MD5 (disminución en pérdidas de años), la MD14 (desarrollo del programa de capacitación del personal académico) y la MD15 (utilización del presupuesto capacitación en posgrados) la cual inicialmente se identifican en la perspectiva "Formación y crecimiento", apoya a la MD4 (promedio académico por materia) identificada en la perspectiva "procesos internos" y esta a su vez apoya la MD1 (resultados esperados de los programas de bienestar) identificada en la perspectiva "Cliente", finalmente este apoya la MD23 (cumplimiento de lo presupuestado) de la perspectiva "financiera".*

**Ilustración 4. Cuadro de mando (Ejemplo).**



Fuente: Autor (Abril 2016)

Con base en esta información, solo resta materializar las necesidades y expectativas de sus partes interesadas dentro de los procesos identificados, los cuales deben desarrollar las actividades siguiendo el ciclo PHVA, y garantizar mediante procedimientos de seguimiento y mejoramiento cómo se dan los resultados esperados en las medidas de desempeño. Es de esta forma que se recomienda abordar un SGC enfocado a la satisfacción del cliente e innovación en las instituciones educativas.

Con base al cuadro de mando realizado, es importante tener en cuenta las necesidades o expectativas de las partes interesadas para verificar que estas se asignaron a una perspectiva, a continuación se ilustra el ejemplo, ver tabla 15.

**Tabla 15. Verificación de la asignación de las perspectivas del BSC a las necesidades o expectativas de las partes interesadas (Ejemplo).**

<b>PARTES INTERESADAS</b>	<b>NECESIDADES O EXPECTATIVAS</b>	<b>PERSPECTIVAS QUE DAN CUMPLIMIENTO A ESTAS NECESIDADES O EXPECTATIVAS</b>
Padres de familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bienestar para los estudiantes.</li> <li>-Educación de alta calidad</li> <li>-Formación educativa</li> <li>-Comunicación</li> <li>-Bilingüismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cliente</li> <li>-Procesos internos</li> <li>-Formación y crecimiento</li> </ul>
Estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprender</li> <li>-Ser bilingües</li> <li>-Respeto</li> <li>-Ambiente escolar</li> <li>-Orientación escolar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación y crecimiento</li> <li>-Procesos internos</li> <li>-Cliente</li> </ul>
Docentes y funcionarios de apoyo académico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto</li> <li>- Que sean valorados</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Beneficios</li> <li>- Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Formación y crecimiento</li> <li>-Procesos internos</li> <li>-Cliente</li> </ul>
MEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Procesos internos</li> </ul>
Socios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Admisiones</li> <li>-Garantizar la permanencia de la institución con el tiempo mediante la aplicación de las estrategias identificadas DAFO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Financiera</li> <li>-Cliente</li> </ul>

Fuente: Autor (Abril 2016)

De esta forma se garantiza que las perspectivas dan cubrimiento a las necesidades y expectativas

de las partes interesadas. Ya para el cumplimiento de estas necesidades y expectativas está dada por la determinación de las medidas de desempeño (MD), las cuales aportarán a la orientación del SGC, a la consecución de los resultados planeados, de los cuales se puede derivar una política de calidad orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, determinación de procesos dentro de la institución educativa, actividades que atiendan a las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas, procedimientos que describan dichas actividades, mediciones de indicadores con base a las medidas de desempeño planeadas, para garantizar el seguimiento y evaluación periódica del SGC.

## 4 CONCLUSIONES

De manera general se concluye que los SGC evaluados dan cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001. Según los diagnósticos aplicados a las 3 instituciones y no se encontró mayor diferencia entre la percepción que tienen frente a los procesos claves y la innovación, a pesar que estos colegios no comparten puntualmente los mismos idiomas enseñados, ni la misma cantidad de estudiantes ni los calendarios académicos, entre otros aspectos identificados en la caracterización su caracterización. Estos SGC estudiados no están totalmente enfocados a los resultados esperados resultado de la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas Esto debido a varios factores, uno de ellos son las dificultades de implementación del SGC, pues muchas veces ésta es liderada por empresas de consultoría que no conocen los procesos educativos. Además, cómo lo manifestó un rector, se busca incorporar menores exigencias al SGC para que se obtenga resultado sin no conformidades en las auditorias de certificación. Lo que implica que se sub-utilice el SGC, privándolo de generar oportunidades de mejora a las falencias que presenta y de esta manera crear propuestas de innovación a aquellos procesos que lo requieren, los cuales se pueden obtener inicialmente desde los problemas identificados (Drucker, 1986).

Para lograr una adecuada integración del SGC y la innovación de los servicios académicos ofrecidos en las instituciones educativas consultadas y en cualquier otra que desee adoptar las recomendaciones aquí descritas, es importante:

1. Tener claridad del contexto
2. Conocer los grupos de interés de la institución educativa
3. Conocer sus necesidades y expectativas
4. Tener presente que la política de calidad hace referencia al cumplimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
5. Garantizar que las necesidades y expectativas están cubiertas mediante actividades
6. Garantizar que dichas actividades pertenecen a un proceso dentro del SGC
7. Definir medidas de desempeño al proceso
8. Hacer seguimiento a los resultados de los procesos con base a los resultados esperados por los grupos de interés de la institución educativa

Los anteriores puntos contemplan de una forma sencilla la manera en la cual esta integración aporta no solo a la innovación, sino a la satisfacción del cliente y de las demás partes interesadas, siendo esto último una integración deseada en la organización. Dicha alineación garantiza que la institución educativa enfoque sus esfuerzos a los resultados esperados en cada una de las actividades y por ende a los resultados esperados en los procesos definidos dentro de la misma.

Como recomendaciones generales está el fortalecer la cultura de la calidad dentro de los empleados, pero a su vez, se requiere que la organización escuche las propuestas de mejoramiento, siendo esta una importante herramienta que aporta a la innovación. La cual está dada por la participación del personal, puesto que el SGC es de todos los miembros de la organización y no solo de los líderes de proceso. Es por esto que la capacitación de los docentes

juega un papel fundamental, puesto que seguido de la participación del personal, es importante el nivel de competencia de los docentes, que se constituye en un pilar fundamental que aportará a la innovación y a lo que ahora se llama con base a la presente investigación “la satisfacción de las partes interesadas con base a los resultados esperados”.

Es importante trabajar con base en resultados esperados, garantizar un alto nivel de exigencia, pero realizable, todo esto para que el SGC pueda apoyar al desarrollo de la innovación y a la satisfacción del cliente, los cuales son una de las partes interesadas.

Se recomienda que la organización adopte cualquier herramienta para hacer seguimiento y evaluación del entorno de la misma, puesto que la innovación dentro de la organización puede verse afectada por éste, pero así mismo, puede tener beneficios, los cuales ayudarán a desarrollar la mejora continua esperada en un SGC.

De igual forma, todo lo que se pueda llamar compromiso, objetivos u oportunidad de mejora, debe estar dentro del SGC, puesto que es la manera como se puede mejorar la efectividad de las estrategias, es por esto que el BSC hace parte del SGC, pues permite hacer seguimiento a las medidas de desempeño a través de los indicadores de cumplimiento de los resultados esperados, es decir permitirá evaluar el cumplimiento de los objetivos del SGC, su enfoque a la satisfacción de las partes interesadas de la institución educativa y la innovación, las cuales están alineadas a resultados totales.

Finalmente se deberían monitorear los resultados después de aplicar las recomendaciones planteadas en la presente investigación, puesto que esto permitirá al SGC identificar más aspectos a mejorar y adicionalmente permitirá que futuras investigaciones tengan dichos resultados como punto de partida.

## Bibliografía

- Allen, M. R., Adomdza, G. K., & Meyer, M. H. (2015). Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes . *Journal of Business Research* , 371-379.
- Bernal Mateus, M. d., & García Gómez, S. A. (2011). *La norma OHSAS 18001 y su implementación*. Bogotá D.C.: ICONTEC.
- Bernardo, M., Casadesús, M., & Karapetrovic, S. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 742–750.
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, t., & Heras, I. (2012). Do integration difficulties influence management system integration levels? . *Journal of Cleaner Production* , 23-33.
- Bon, A. T., & Mustafa, E. M. (2013). Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature review and New Conceptual Framework . *Procedia Engineering* , 516-529.
- Casadesús, M., Giménez, G., & Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, 327–335.
- Castelló, E. (2011). *Calidad y gestión estratégica de los centros educativos*. Valencia: Asociación de Centros Educativos de Infantil y Primaria de la Comunidad Valenciana.
- Daud, S., Wahab, D. A., Sidek, R. S., Muslim, N., Mujani, W. K., Ibrahie, K., y otros. (2011). A Perception on the Effectiveness of Undergraduate and Graduate Programmes Management through an ISO Certification Scope Merger . *Procedia Social and Behavioral Sciences* , 551-559.
- Detert, J. R., Schroeder, R. G., & Cudeck, R. (2003). The measurement of quality management culture in schools: development and validation of the SQMCS . *Journal of Operations Management*, 307–328 .
- Drucker, P. (1986). *La innovación y el empresario innovador - La práctica y los principios*. Bogotá: Norma.
- Gallo, G., Cruz, A., Jiménez, O., & Núñez, A. (25 de 02 de 2015). Problemáticas al momento de implementar un SGC. (S. Fierro, Entrevistador)
- Helgi Thor, I. (2015). Best Project Management Practices in the Implementation of an ISO 9001 Quality Management System. *Procedia*, 192-200.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2005). *GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 ENE ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN FORMAL EN LOS NIVELES DE PREESCOLAR, BÁSICA, MEDIA Y EN ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN NO FORMAL*. Bogotá D.C.: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2008). *NTC-ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá D.C.: ICONTEC.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2015). *NTC-ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá D.C.: ICONTEC.
- ISO. (2009). *Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad. (Traducción oficial)*. Ginebra: ISO.
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance . *Journal of Operations Management* , 405–435 .
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation . *Journal of Operations Management* , 295-315.
- Koc, T. (2007). The impact of ISO 9000 quality management systems on manufacturing . *Journal of Materials Processing Technology* , 207–213 .
- López, F. (2011). *La medición de la gestión para el éxito sostenible*. Bogotá D.C.: Instituto Colombiano de Certificación y Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- Manea, A. D. (2015). Innovation in the management of educational institutions. *Procedia*, 310-315.

- Merce, B. (2014). Integration of management systems as an innovation: a proposal for a new model. *Journal of Cleaner Production*, 132-142.
- Ministerio de educación nacional MEN. (26 de noviembre de 2014). *MINEDUCACIÓN*. Recuperado el 30 de junio de 2015, de <http://www.mineducacion.gov.co>
- Ministerio de educación nacional MEN. (26 de 11 de 2014). *MINEDUCACION*. Recuperado el 30 de 06 de 2015, de Sitio Web de MINEDUCACIÓN: <http://www.mineducacion.gov.co>
- 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.
- Perdomo Burgos, Á. (2013). *Administración de los costos y gestión financiera de la calidad*. Bogotá D.C.: ICONTEC.
- Rezaei, A., Çelik, T., & Baalousha, Y. (2011). Performance measurement in a quality management system . *Scientia Iranica*, 742-752.
- Rezeanu, O. M. (2011). The implementation of quality management in higher education . *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1046-1050.
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms . *Int. J. Production Economics*, 13–26 .
- Terziovski, M., & Guerrero, J.-L. (2014). ISO 9000 quality system certification and its impact on product and process innovation performance . *Int. J. Production Economics* , 197-207.
- Yarmohammadian, M. H., Mozaffary, M., & Esfahani, S. S. (2011). Evaluation of quality of education in higher education based on Academic Quality Improvement Program (AQIP) Model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2917-2922.
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., & Müceldilli, B. (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance . *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 273-280.
- Zhang, D., Linderman, K., & Schroeder, R. G. (2012). The moderating role of contextual factors on quality management practices . *Journal of Operations Management* , 12-23.

## **Abreviaciones**

AACBI: Asociación Andina de Colegios del Bachillerato Internacional.

ASOCOLDEP: Asociación colombiana de colegios.

BSC: Balanced Score Card

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

EFQM: European Foundation for Quality Management

IBO: Organización del bachillerato internacional.

ISO: International Organization for Standardization.

MD: Medidas de desempeño

MEN: Ministerio de educación nacional.

NEASC-CIS: New England Association of Schools and Colleges - Council of International Schools

OHSAS: Occupational health & safety assessment systems.

PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

SAGD: Sistema de Apoyo a la Gestión del Desempeño.

SGA: Sistema de gestión ambiental.

SGC: Sistema de gestión de Calidad.

TI: Tecnologías de la información.

## Glosario

**-AdvancED:** Es una 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), donde International Christian Accrediting Association (ICAA) y Association of Christian Schools International (ACSI) hacen parte o están respaldadas por esta organización.

**-Directivos docentes:** Son aquellas personas que direccionan la academia en una institución educativa, estos pueden ser los Rectores, Vicerrectores, Directores de División, Directores de Área entre otros.

**-Empresas consultoras:** Son aquellas empresas especializadas en implementación de SGC y otros sistemas.

**-Formación:** Es la capacitación brindada a un trabajador para acercarlo a la competencia deseada o demandada por un cargo.

**-Fuerzas de Porter:** Este es un modelo que establece un marco para analizar el nivel de competencia no solo dentro de una institución educativa, sino en la industria. La articulación de las 5 fuerzas (*F1. Poder de poder de negociación de los compradores o clientes, F2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores, F3. Amenazas de nuevos competidores entrantes, F4. Amenaza de productos sustitutos, F5. Rivalidad entre los competidores*), determinan la intensidad de competencia y rivalidad en la industria que para el presente caso de estudio es la industria de la educación.

**-Impactos negativos:** Señal o efecto desfavorable producido por un acontecimiento.

**-Innovar:** Este término no implica en todos los casos la acción que propende para la creación de algo nuevo (producto, servicio, programa u actividad), también hace referencia a la implementación de cambios en una actividad, proyecto, programa, producto o servicio ya existente dentro de la institución educativa para mejorarlo de acuerdo con las necesidades del cliente o de su contexto.

**-Juntas de asesoría o comités de calidad:** Se entiende esto como las reuniones internas que tiene la institución educativa a fin de mejorar en la comunicación en temas relacionados con mantenimiento del SGC.

**-Lineamientos académicos:** Son requisitos específicos de la pedagogía que normalmente son emitidos por entidades del estado, como el MEN o que son definidos por la institución educativa.

**-Medidas de desempeño:** Estas son las metas propuestas y las cantidades en las que se planifica crecer en un proceso. Estas se caracterizan por tener una fecha de consecución. *Ejemplo: La se espera matricular a 200 nuevos estudiantes los cuales ingresarán en el siguiente año para el 15 de diciembre del 2016 a una tasa de crecimiento de 20 estudiantes matriculados por mes.*

**-Normatividad:** Se refiere al establecimiento de reglas o leyes, dentro de cualquier grupo u organización.

**-PESTA:** Este es un análisis que se basa en definir el macro entorno en que la institución educativa se encuentra inmersa. *Sus siglas son factores a tener en cuenta y significan: P. Político, E. Económicos, S. Sociales, T. Tecnológicos, A. Ambientales.*

**-Rectores:** Son la cabeza visible frente a la orientación y direccionamiento de una institución educativa y son miembros del cuerpo de Directivos Docentes.

**-ScienceDirect:** Pagina para la consulta de artículos de investigación.

**-Servicios educativos:** Son los servicios ofrecidos por una institución educativa que están directamente relacionadas con la prestación del mismo, como es el caso de brindar clases o de manera implícita como es el caso de la selección de docentes para brindar las clases.

**-Sistema Administrativo:** Es el sistema adoptado por cualquier organización y que está más enfocado en sus aspectos culturales, tradiciones, costumbres y pretenden generar resultados mediante sus acuerdos internos y los correspondientes seguimientos para agregar valor.