

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Diseño de estrategias para mitigar los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana

Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gerencia de la Calidad y Sistemas de Gestión que presenta:

Isabel Elvira Delgado Rodríguez

Asesor:

Sandro Alberto Paz Collado

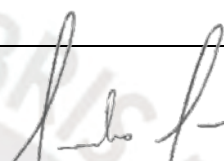
Lima, 2025

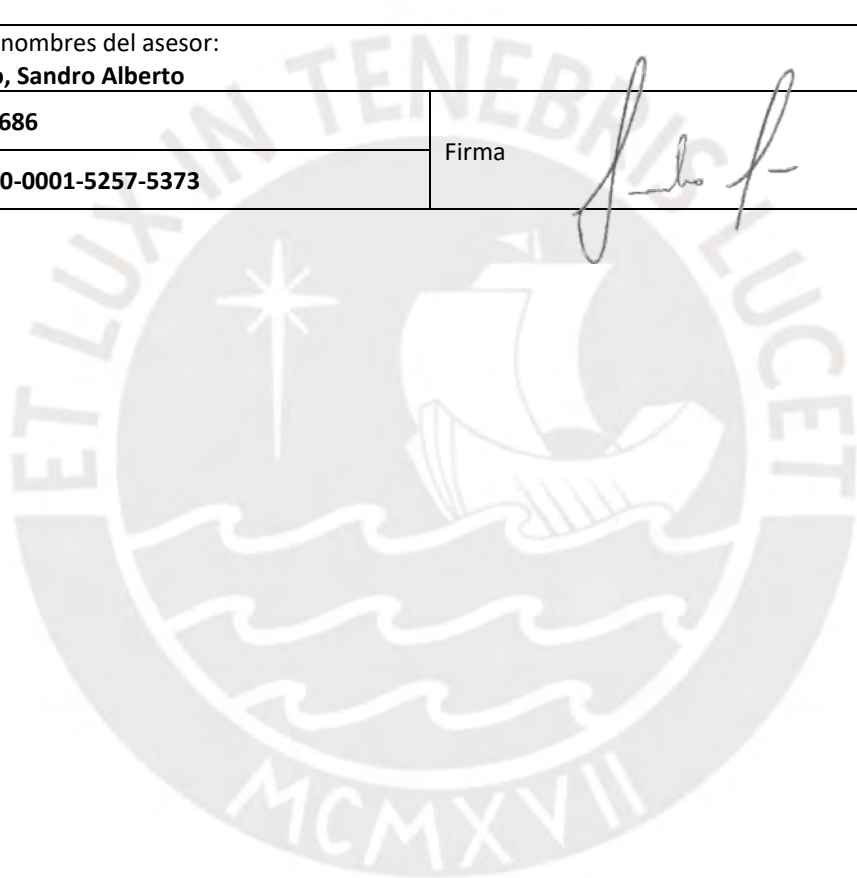
Informe de Similitud

Yo, **Sandro Alberto Paz Collado**, docente de la **Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú**, asesor de la **Tesis** titulada **Diseño de estrategias para mitigar los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana**, del autor **Isabel Elvira Delgado Rodríguez**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de **14%**. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el **03/07/2025**.
- He revisado con detalle dicho reporte de la **Tesis**, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: **03/07/2025**

Apellidos y nombres del asesor: Paz Collado, Sandro Alberto	
DNI: 06662686	Firma 
ORCID: 0000-0001-5257-5373	



DEDICATORIA

A mis hijos, Rodrigo y Alejandra,

porque están conmigo en cada paso, en cada desvelo y en cada logro.

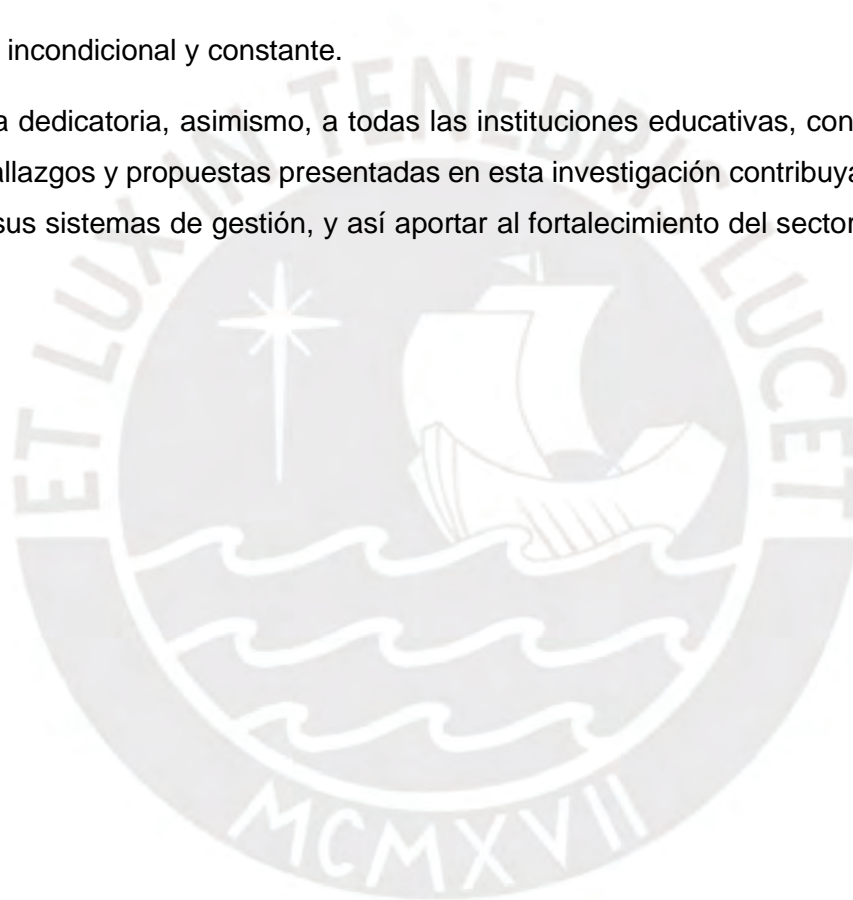
A mi madre,

cuyo amor y ejemplo me acompañan desde el cielo.

A mi padre,

por su apoyo incondicional y constante.

Extiendo esta dedicatoria, asimismo, a todas las instituciones educativas, con la esperanza de que los hallazgos y propuestas presentadas en esta investigación contribuyan a la mejora continua de sus sistemas de gestión, y así aportar al fortalecimiento del sector educativo en nuestro país.



AGRADECIMIENTOS

A mi asesor de tesis, Ph. D. Sandro Alberto Paz Collado, por su generosa contribución de conocimientos y su orientación experta, fundamentales para el avance y culminación de esta investigación.

A los docentes de la Maestría, por compartir su conocimiento con generosidad y por acompañarme en este camino de formación académica. A mis compañeros de maestría, por los aprendizajes compartidos, el compañerismo y las conversaciones que enriquecieron esta experiencia.

A los directivos y docentes de los colegios participantes, por su apoyo y disposición durante la etapa de recolección de información, lo cual hizo posible la realización de este estudio.

Y a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este trabajo, les expreso mi más sincero agradecimiento.

RESUMEN

La investigación realizada tuvo como objetivo identificar las dificultades para la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Educación Básica Regular en Lima Metropolitana y, a partir de ello, sugerir estrategias para superar estos obstáculos. Se utilizó un enfoque cualitativo-descriptivo, recolectando información mediante entrevistas con actores clave de cinco instituciones educativas que han adoptado un sistema de gestión de calidad, de las cuales tres ya tenían la norma en operación.

Los resultados indican que las principales dificultades se deben a la resistencia al cambio por parte del personal, la carga extra que conlleva la formalización de los procesos, el limitado conocimiento en conceptos técnicos como la gestión basada en riesgos, así como la falta de recursos económicos y tecnológicos. En este sentido, las estrategias fundamentales incluyen la capacitación continua del personal, la creación de canales de comunicación efectivos para transmitir los beneficios de la norma, la inversión en infraestructura tecnológica y la promoción de un liderazgo transformacional que esté comprometido con la mejora continua.

Además, se constató que el liderazgo de la Alta Dirección es crucial para fomentar una cultura organizacional orientada al cambio y para asegurar la sostenibilidad del sistema de gestión. Se concluyó que la implementación de la norma requiere cambios significativos en la sistematización, organización y percepción de la calidad por parte de los actores involucrados. Por lo tanto, las estrategias propuestas deben ser abordadas de manera integral, enfocándose en el desarrollo del capital humano, la optimización de los recursos y la consolidación de un sistema de gestión alineado con los principios de la norma ISO 21001:2018, garantizando así su permanencia en el ámbito educativo.

Palabras clave: ISO 21001:2018, Gestión educativa, Calidad educativa, Resistencia al cambio, Capacitación, Liderazgo transformacional, Mejora continua, Educación privada.

ABSTRACT

The research was conducted with the objective of identifying the factors that hinder the implementation of the ISO 21001:2018 standard in private Basic Education schools in Lima Metropolitan Area and proposing strategies to mitigate such issues. The study followed a qualitative-descriptive approach, collecting information through interviews with key stakeholders from five educational institutions that have implemented a quality management system, including three that already adopted the standard.

It was confirmed that the main barriers include resistance to change among staff, the burden posed by the formalization of processes, limited familiarity with technical concepts such as risk-based management, and constraints related to economic and technological resources. In this regard, the fundamental strategies identified were continuous staff training, the establishment of effective communication to facilitate understanding of the standard's benefits, investment in technological infrastructure, and the adoption of transformational leadership committed to continuous improvement.

Moreover, it was confirmed that the leadership of top management played a key role in fostering an organizational culture oriented toward change and ensuring the sustainability of the management system. It was concluded that implementing the standard leads to impactful changes in systematization, organization, and the perception of quality by stakeholders. Consequently, it was confirmed that the designed strategies must be comprehensive, focused on developing human capital, optimizing resources, and consolidating a management system aligned with the principles of the ISO 21001:2018 standard, thus ensuring its sustainability in the educational field.

Keywords: ISO 21001:2018, Educational management, Educational quality, Resistance to change, Training, Transformational leadership, Continuous improvement, Private education.

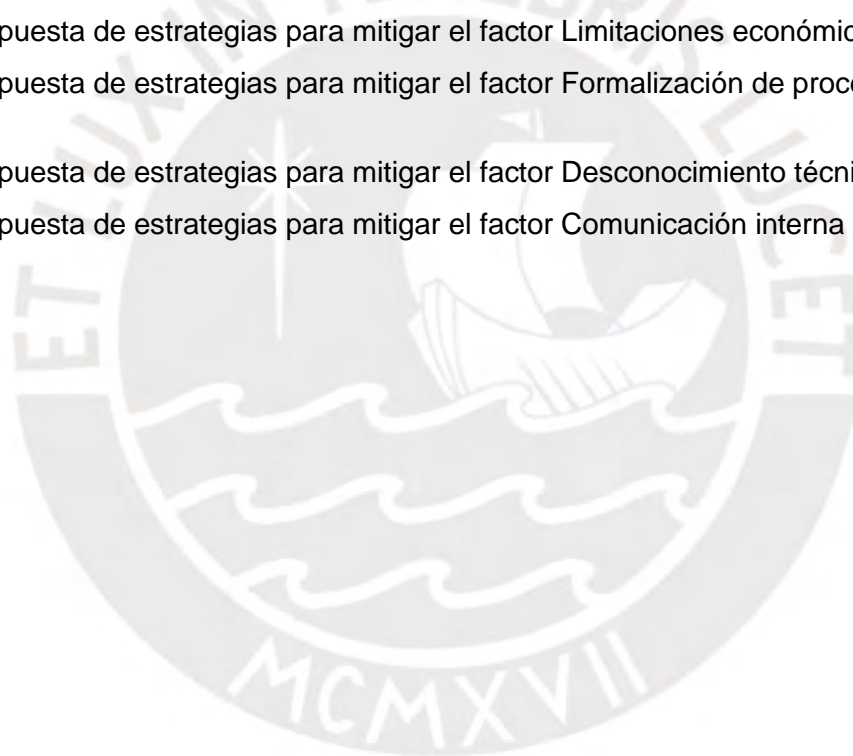
INDICE DE CONTENIDO

INFORME DE SIMILITUD	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INDICE DE CONTENIDO	vii
INDICE DE TABLAS	9
INTRODUCCIÓN	10
PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1. Planteamiento del problema	12
1.1. Descripción de la Problemática	12
1.2. Preguntas de Investigación	14
1.2.1. Pregunta principal	14
1.2.2. Preguntas específicas	14
2. Objetivos	15
2.1. Objetivo general	15
2.2. Objetivos específicos	15
3. Justificación de la tesis	15
4. Viabilidad	16
5. Deficiencias en el conocimiento del problema	17
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	18
1. Antecedentes de Estudio	18
1.1. Antecedentes Internacionales:	19
1.2. Antecedentes nacionales	21
2. Base teórica	23
2.1. Sistema Educativo Nacional	23
2.1.1. Educación Básica Regular estatal y privada	23
2.1.2. Calidad Educativa	25
2.1.3. Consumidor, calidad y servicio educativo	28
2.1.4. Sistema de gestión de la EBR	32
2.1.5. Gestión de la calidad en instituciones educativas	33
2.1.6. Situación de los colegios privados	34
2.1.7. Colegios certificados con ISO 9001 – ISO 21001	34

2.1.8.	Otros modelos de acreditación en la educación básica regular	35
2.1.9.	Sistemas de acreditación	41
2.2.	La Norma ISO 21001:2018.....	42
2.2.1.	Definición	42
2.2.2.	Factores que afectan la implementación de la ISO 21001:2018.....	44
2.2.3.	Instituciones Educativas EBR Nacional y la Norma ISO 21001:2018 .	45
2.2.4.	Principales Beneficios de Implementar la ISO 21001:2018	47
SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS		51
CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO.....		51
1.	Categorías de análisis.....	51
2.	Tipo de investigación.....	51
3.	Diseño de la investigación.....	52
4.	Nivel de investigación:.....	52
5.	Tipo de Muestra: No probabilística o dirigida	53
6.	Unidad de análisis	54
7.	Tamaño de la Muestra	54
8.	Técnica de recolección	55
9.	Procedimientos de análisis de datos	58
10.	Aspectos éticos de la investigación.....	58
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN		61
CAPÍTULO V PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LOS FACTORES QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 21001:2018 EN COLEGIOS PRIVADOS DE LIMA METROPOLITANA		76
5.1.	Introducción	76
5.2.	Objetivo	76
5.3.	Metodología.....	77
5.4.	Diseño de las estrategias	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		88
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		93
ANEXOS		98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Relación de colegios con acreditación de calidad ISO 9001 - ISO 21001	35
Tabla 2 Relación de colegios con Bachillerato Internacional IB	36
Tabla 3 Acreditación de calidad: SINEACE	38
Tabla 4 Acreditación de calidad: Advance Education Inc (AdvancED)	38
Tabla 5 Acreditación de calidad: EFQM	39
Tabla 6 Acreditación de calidad: Modelo SACE del CCEC (Consortio de Centros Educativos Católicos del Perú)	40
Tabla 7 Tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos	54
Tabla 8 Propuesta de estrategias para mitigar el factor Resistencia al cambio	79
Tabla 9 Propuesta de estrategias para mitigar el factor Compromiso de la Alta Dirección	82
Tabla 10 Propuesta de estrategias para mitigar el factor Limitaciones económicas	83
Tabla 11 Propuesta de estrategias para mitigar el factor Formalización de procesos y carga documental	84
Tabla 12 Propuesta de estrategias para mitigar el factor Desconocimiento técnico	85
Tabla 13 Propuesta de estrategias para mitigar el factor Comunicación interna	86



INTRODUCCIÓN

En un contexto educativo global, donde la calidad se ha convertido en un criterio clave en la elección de instituciones, los colegios privados enfrentan el desafío de diferenciarse y responder a las crecientes expectativas de los padres de familia. Hoy, las familias priorizan colegios que garanticen excelencia académica y cuenten con certificaciones internacionales que respalden su gestión y metodología. En este escenario, el modelo de gestión propuesto por la norma ISO 21001:2018, diseñado específicamente para organizaciones educativas, se presenta como una herramienta estratégica que permite consolidar una gestión institucional eficiente, alineando su misión con las necesidades de los estudiantes, estandarizar los procesos y fomentar una educación orientada a la mejora continua.

Cabe señalar que, en este trabajo, se emplea SGOE (Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas) para referirse específicamente al sistema basado en la norma ISO 21001:2018. El término SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) se utiliza solo para referencias generales o literatura sobre otros modelos de calidad.

La implementación de este marco normativo internacional en colegios privados no solo impacta en la calidad educativa, sino que también ofrece beneficios estratégicos que fortalecen la competitividad de las instituciones. Desde una perspectiva de negocio, esta certificación representa un diferenciador clave en un mercado altamente competitivo, permitiendo a los colegios atraer y fidelizar a más estudiantes, mejorar su imagen institucional y generar confianza en los padres de familia. Además, la norma facilita la adopción de prácticas de gestión eficientes, optimizando recursos y garantizando la sostenibilidad de la institución a largo plazo.

A pesar de sus múltiples beneficios, la adopción de esta herramienta de estandarización educativa en colegios privados de Lima Metropolitana sigue siendo limitada, enfrentando desafíos como la resistencia al cambio, la falta de conocimiento técnico, la formalización de procesos y las limitaciones económicas. Esta investigación identifica los factores que dificultan la implementación y propone estrategias para superarlos, contribuyendo así a una gestión educativa más eficiente y sostenible.

Este estudio se desarrolla en cinco capítulos que abordan de manera integral la problemática de la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados: El capítulo 1 presenta el Planteamiento del Problema, en donde se expone el contexto actual de la educación privada en Lima Metropolitana, la importancia de la gestión de calidad en

instituciones educativas y la problemática en torno a la adopción de este marco normativo. Se formulan los objetivos de la investigación y se justifica su relevancia en el ámbito educativo y organizacional.

El capítulo 2 desarrolla el Marco Teórico. Se presenta el sustento teórico de la investigación, abordando conceptos clave sobre gestión de calidad en la educación, modelos de certificación y la norma ISO 21001:2018. Además, se incluyen antecedentes nacionales e internacionales sobre su implementación en instituciones educativas.

En el capítulo 3 se describe el Diseño Metodológico. Se desarrolla el enfoque metodológico del estudio, detallando el diseño de la investigación, la técnica de recolección de datos y los criterios de análisis utilizados para identificar los factores que afectan la implementación de la norma.

Posteriormente, en el capítulo 4 se explica el Análisis y Discusión de Resultados. Se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la investigación, analizando las principales dificultades que enfrentan los colegios privados en la adopción de la norma ISO 21001:2018.

En el último capítulo, se propone un diseño de estrategias para mitigar estos obstáculos, considerando las experiencias exitosas en los colegios entrevistados y sustentadas por buenas prácticas en gestión educativa a través del análisis bibliográfico.

Finalmente, se sintetizan los principales aportes del estudio, a través de las Conclusiones, destacando las implicancias de la implementación de este enfoque normativo para la calidad educativa y la sostenibilidad de los colegios privados, y se plantean Recomendaciones para facilitar su adopción como una herramienta de mejora continua y diferenciación en el mercado educativo.

Esta investigación tiene como objetivo contribuir al conocimiento sobre la gestión de la calidad en la educación privada del nivel básico regular, mediante la propuesta de estrategias que faciliten la adopción de la norma ISO 21001:2018 en colegios de Lima Metropolitana. La certificación no solo representa un compromiso con la calidad educativa, sino que también se convierte en una estrategia de negocio efectiva para mejorar la competitividad institucional, la percepción de los padres de familia y la sostenibilidad a largo plazo. Se espera fomentar una cultura de mejora continua y consolidar a los colegios privados como actores clave en la formación de ciudadanos del siglo XXI.

PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

1.1. Descripción de la problemática

En un contexto global competitivo, muchas instituciones educativas buscan implementar Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) alineados con estándares internacionales para mejorar el liderazgo, planificación, soporte, operaciones y rendimiento (López, 2020). Según la Organización Internacional de Normalización, la norma ISO 21001:2018, denominada Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE) es una herramienta de gestión alineada con la norma ISO 9001 y es común para instituciones que brindan servicios educativos desde un nivel inicial de educación básica regular hasta universitaria y posgrado. Busca mejorar procesos, satisfacer expectativas de estudiantes y grupos de interés, y optimizar la calidad educativa y la gestión del servicio.

El crecimiento reciente de los colegios privados, impulsado por la tecnología y modelos educativos globales, ha brindado a las familias peruanas mayor libertad para elegir una educación de calidad que se ajuste a su economía. (La Cámara, 2023).

Esta tendencia ha incrementado significativamente la competitividad entre los colegios privados. Ante este panorama, las instituciones educativas privadas deben responder a las demandas cada vez más exigentes de los padres, no solo garantizando excelencia académica, sino también posicionándose como referentes de calidad en gestión institucional. Sin embargo, la oferta educativa privada presenta niveles variables de calidad; por lo tanto, la precaución es fundamental al momento de seleccionar una institución para sus hijos.

Según Kovalenko et al. (2020), un certificado de cumplimiento de normas como la ISO 21001:2018 – Sistemas de gestión para organizaciones educativas – puede facilitar la selección al estandarizar y garantizar ciertos niveles de calidad. Por su lado, Girón (2019) destaca que gestionar la calidad de la educación es un factor crucial en el desarrollo social de un país, aunque la calidad de la educación no es la principal preocupación en el Perú. También señala la autora que, problemas como la inseguridad ciudadana, el mal transporte, los bajos ingresos y la corrupción se consideran más acuciantes que la educación y la salud, denominadas “la madre de todos los problemas”. La gestión eficaz de una institución

educativa y el cumplimiento de sus objetivos educativos a corto y largo plazo son componentes críticos para garantizar la calidad de la educación brindada.

Un reporte del diario Gestión, de febrero de 2019, indicó que, de los más de cien mil colegios en el Perú, entre públicos y privados, solo 60 contaban con una certificación de calidad. En la actualidad, se han identificado 14 colegios certificados a nivel nacional con las normas ISO 9001:2015 / 21001:2018, de los cuales 6 se encuentran en Lima Metropolitana, en su mayoría perteneciente a congregaciones religiosas, lo que demuestra la baja tasa de adopción de la norma. Un punto importante a tener en cuenta es que, desde 2014, el SINEACE dejó de acreditar instituciones de educación básica, lo que marginó a este sector de procesos de certificación.

Cárdenas-Tapia et al. (2022) destacan que la gestión educativa no solo desarrolla acciones y procesos que impactan en el cliente interno, sino que también pretende influir en toda la comunidad educativa y sus estrategias para satisfacer aliados. En un contexto tan diverso como el del área metropolitana de Lima, que alberga estudiantes con distintos perfiles socioeconómicos y culturales, la implementación de un sistema de gestión de la calidad, resulta fundamental, pese a los desafíos que implica. Este tipo de sistema permite estandarizar procesos y asegurar un servicio educativo orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Teniendo en cuenta que de cada cuatro colegios en Lima Metropolitana tres son privados (Infobae, 2024), se abre un abanico de posibilidades para aquellas familias que buscan educación de calidad que se ajuste a su economía familiar. Y este aumento en la oferta educativa ha incrementado la competitividad entre estas instituciones, generando una mayor presión para responder a las exigencias de los padres y garantizar excelencia académica.

No obstante, diversos factores limitan la implementación efectiva del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE) conforme al estándar ISO 21001:2018, afectando tanto su eficiencia como sostenibilidad. Los desafíos clave incluyen la cultura organizacional, la gestión, la resistencia del personal docente y administrativo al cambio y la disponibilidad limitada de recursos financieros, particularmente en instituciones de menor escala. Estas condiciones dificultan la incorporación de personal capacitado, la adecuación de la infraestructura adecuada y el acceso a recursos tecnológicos necesarios. Por ello, resulta fundamental identificar y analizar los factores que obstaculizan el éxito de la implementación de este modelo de gestión en los colegios privados de educación básica regular del área de Lima metropolitana.

El presente estudio marca una distancia en relación a otras investigaciones, principalmente porque a diferencia de la gran mayoría de trabajos que se enfocan en la educación superior o en modelos generales, ésta trata específicamente de un ámbito menos estudiado, como es la educación básica regular (EBR), la cual es la base del sistema educativo, por ende, cumple un papel importante en la formación académica y social de los estudiantes, en donde se establecen los cimientos del aprendizaje, los valores y las habilidades esenciales.

Por otro lado, la gran parte de lo que se ha investigado aborda una problemática a nivel nacional o en otras regiones, pero pocas se han centrado en Lima Metropolitana, cuyo contexto es único, debido a la gran cantidad de colegios, la existencia de una brecha marcada entre la educación pública y privada y la alta tasa estudiantil.

El enfoque cualitativo de este estudio permite comprender las dificultades desde las perspectivas de docentes, directivos y administrativos, identificando percepciones y experiencias poco visibles en estudios cuantitativos.

Finalmente, el estudio no solo identifica los factores a través de un análisis exhaustivo sustentado en el marco teórico, sino que además propone estrategias prácticas para superarlos, sirviendo como guía para colegios interesados en la mejora continua bajo modelos de calidad como la norma ISO 21001:2018. Esto, a su vez, mejorará la calidad del servicio educativo y promoverá el crecimiento institucional y de la sociedad.

1.2. Preguntas de Investigación

1.2.1. Pregunta principal

¿Cómo mitigar los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana?

1.2.2. Preguntas específicas

- a. ¿De qué manera funciona el sistema educativo nacional en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana?
- b. ¿Cuáles son los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018, en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana?

- c. ¿Cuáles son las estrategias que ayudan a mitigar los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar estrategias que mitiguen los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Lima Metropolitana.

2.2. Objetivos específicos

- a. Comprender el funcionamiento del sistema educativo nacional en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana.
- b. Explorar e identificar los factores que afectan la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana.
- c. Establecer estrategias que mitiguen los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana.

3. Justificación de la tesis

Este estudio se centra en el nivel de Educación Básica Regular (EBR), al considerar que constituye una etapa clave en el desarrollo académico, personal y social de los estudiantes. Comprender la estructura del sistema educativo nacional y los beneficios asociados a la implementación del estándar ISO 21001:2018 resulta fundamental para fortalecer la misión institucional y avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos educativos planteados.

Esto resulta especialmente relevante al considerar a toda la comunidad educativa, compuesta por directores, docentes, alumnos, padres de familia, personal de servicios generales y la sociedad en general. En este sentido, generar conciencia sobre los factores que impiden la adopción de la norma contribuye a la formulación de estrategias más efectivas para su implementación efectiva.

La implementación del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas conforme al estándar ISO 21001:2018 en la EBR no solo ayuda a estandarizar los criterios pedagógicos,

sino que también promueve la mejora continua en los procesos educativos y fomenta estrategias innovadoras para cerrar las brechas en la calidad de la educación.

Desde una perspectiva teórica, se abordan vacíos importantes en la literatura. La mayoría de investigaciones sobre sistemas de gestión de la calidad se enfoca en la educación superior o en instituciones del extranjero. Esta tesis, en cambio, se centra en la Educación Básica Regular privada, un ámbito poco explorado, a pesar de ser la base formativa de millones de estudiantes. El análisis de las fuentes consultadas profundiza en la aplicación e impacto de la herramienta de mejora educativa. Esto facilitará la evaluación de las características esenciales de su implementación y la reflexión sobre el papel crucial que tiene la calidad en la formación, promoviendo que cada institución educativa elabore un plan de mejora orientado a alcanzar altos niveles de aprendizaje.

En el ámbito práctico, la investigación es relevante porque busca promover la reflexión sobre la aplicación de la norma ISO 21001:2018, en instituciones de la educación básica regular. Esta fase es determinante, ya que los alumnos reciben la formación inicial, y su optimización permitiría mejorar la calidad del servicio educativo. No solo identifica los factores que dificultan la implementación del estándar internacional, sino que propone estrategias concretas para superarlos, por tanto, no se queda en el diagnóstico, sino que ofrece una ruta replicable para instituciones que busquen mejorar su gestión.

Desde una perspectiva metodológica, se propone el desarrollo de una herramienta validada por especialistas en gestión y calidad educativa, que se fundamenta en criterios de pertinencia, relevancia y claridad para el recojo de información fundamental, facilitando su utilización como referencia en estudios futuros sobre el tema. Esta investigación aporta una mirada cualitativa valiosa, ya que este enfoque permite comprender no solo hechos, sino también las percepciones, emociones y creencias de quienes lideran el cambio organizacional en contextos educativos.

4. Viabilidad

La viabilidad del trabajo de investigación es la capacidad de este para ser llevado a cabo de manera exitosa, dentro de los recursos y plazos disponibles, de esta manera es posible iniciar el proceso de planificación y ejecución. La investigación se desarrolló gracias a la participación de los coordinadores de los comités de calidad de tres colegios que tuvieron a cargo la implementación y certificación de la norma en los últimos años; del director de un cuarto colegio, quien es experto en temas de calidad educativa y ha logrado certificaciones a

lo largo de su carrera directiva en otras instituciones educativas, y finalmente del comité conformado por la directora y 3 miembros del equipo del quinto colegio. A estos dos últimos, que han implementado otros modelos de gestión de la calidad, también se les realizó entrevistas; lo que permitió obtener información valiosa para identificar y, posteriormente, diseñar estrategias que contribuyan a mitigar los obstáculos y problemas que dificultan la implementación de la norma, contrarrestando de esa manera las limitaciones a su aplicación en los colegios privados de EBR.

Por otro lado, la tesista tiene formación básica en interpretación e implementación de la norma ISO 21001:2018, lo cual le permitió abordar el tema. Se contó con la participación de un jurado de expertos, reconocidos en calidad educativa y acreditación, así como especialistas en gestión de educación básica regular, quienes evaluaron y validaron el instrumento para la obtención de la data cualitativa.

5. Deficiencias en el conocimiento del problema

Se debe tener en cuenta que existe poca información relevante, especialmente en el contexto nacional, puesto que los estudios sobre el tema de investigación propuesto y los casos de estudio de implementación de la norma ISO 9001, o la versión reciente para organizaciones educativas ISO 21001:2018, enfocados en la Educación Básica Regular de Lima Metropolitana, son escasos. Ello podría deberse a que la norma es relativamente nueva. En este avance primario, se han identificado a la fecha solo 14 colegios certificados a nivel nacional, de los cuales 6 se encuentran en Lima.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En las últimas décadas, la gestión de la calidad en las instituciones educativas ha cobrado relevancia, motivada por la necesidad de mejorar los estándares educativos y asegurar una enseñanza de calidad que responda a los cambios sociales y tecnológicos del siglo XXI. En este marco, la norma ISO 21001:2018, diseñada para organizaciones educativas, ofrece una estructura para establecer sistemas de gestión de calidad que optimicen los procesos educativos y promuevan una mejora continua en los resultados de aprendizaje.

Este estudio se centra en reconocer los factores que obstaculizan la implementación del estándar ISO 21001:2018 en colegios privados de Educación Básica Regular (EBR) en Lima Metropolitana. Para abordar esta situación, se analizaron teorías y conceptos fundamentales sobre la calidad educativa, los sistemas de gestión de calidad y la importancia de las normas internacionales como herramientas para lograr niveles educativos más altos. También se examinaron investigaciones anteriores y experiencias en la aplicación de este marco normativo internacional en diferentes contextos educativos, con el propósito de entender los desafíos presentes y las estrategias más efectivas para superar estas barreras.

El marco teórico desarrollado sirvió como base para interpretar los resultados obtenidos a partir de entrevistas llevadas a cabo en cinco instituciones educativas de Lima Metropolitana. Esto permitió obtener una perspectiva completa de los desafíos y oportunidades que enfrentan los colegios en la implementación del marco normativo internacional, así como proponer estrategias que faciliten la adopción de estos sistemas en el ámbito educativo.

1. Antecedentes de Estudio

Los antecedentes de una tesis incluyen elementos que proporcionan contexto, justificación y base teórica, esenciales para realizar la investigación. Hernández-Sampieri et al. (2018) afirmó que, en diversas ocasiones, una revisión de la literatura muestra que solo unos pocos estudios están directamente relacionados con un problema de investigación específico, como es el caso de esta tesis. No obstante, estos estudios pueden servir como punto de partida de otras investigaciones.

1.1. Antecedentes Internacionales:

En el contexto internacional, una inmersión en el tema se presenta en el artículo de Arribas & Martínez-Mediano (2018), denominado *The impact of ISO quality management systems on primary and secondary schools in Spain*. El estudio realizado en tres etapas con un diseño de métodos mixtos tuvo como propósito evaluar la aplicación del sistema de gestión de la calidad, basado en el estándar internacional ISO 9001:2008 en la educación. Los resultados determinaron la influencia de este modelo de calidad en escuelas primarias y secundarias privadas en España, al contribuir a mejorar el manejo de la documentación y la gestión a través de la evaluación, los procesos de mejora continua, la imagen exterior de los centros educativos, la gestión de recursos y los niveles de satisfacción de los usuarios. Por consiguiente, concluyeron que los estándares ISO pueden adoptarse con éxito en ellas y que son adecuados no solo para mejorarlas, sino que se puede aplicar a todos los sistemas educativos en general.

Sin embargo, según los autores, para que la adopción de la norma sea exitosa, se requiere que las instituciones educativas cumplan con varios criterios, entre ellos: contar con una buena estructura organizativa, tener un conjunto definido de reglas y políticas que rijan el rumbo deseado, así como estabilidad de las actividades y del personal, los líderes y las partes interesadas, además, deben tener finanzas sólidas y personal calificado que lidere la implementación del estándar propuesto por la ISO. En ese sentido, se puede acotar que los procesos de calidad tienen que ser bien comprendidos por todos los miembros, así como tener métodos de documentación estandarizados que guíen los procesos mencionados.

El artículo de Suleman & Gul (2015), *Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan*, tuvo por objetivo explorar los desafíos que enfrentan las escuelas secundarias públicas del distrito de Kohat en la implementación de la Gestión de la Calidad Total (TQM). El estudio descriptivo utilizó una muestra de 25 directores y 75 maestros de 25 escuelas públicas de nivel secundaria, seleccionados mediante la técnica de muestreo aleatorio simple. Los resultados mostraron algunos desafíos para implementar el TQM, entre los principales se encuentran: el liderazgo ineficaz, la falta de financiamiento y recursos, la insubordinación de la fuerza laboral, la falta de compromiso gerencial, la planificación deficiente e ineficaz, la interferencia política y el bajo estatus moral de los maestros. En base a estos hallazgos, el autor recomienda que todas las instituciones educativas sean obligadas por las autoridades competentes a adoptar la filosofía del TQM, además que debe introducirse un programa especial de capacitación

profesional sobre la implementación de TQM, proporcionar fondos suficientes y facilidades de infraestructura a cada escuela en orden de prioridad.

En Ecuador, Sánchez-Muñiz & Pinargote-Macías (2020), en su artículo *Modelos de gestión de la calidad para organizaciones educativas*, tuvieron como fin analizar cinco modelos de gestión de la calidad que puedan ser aplicados a instituciones educativas de todos los niveles. A través de una metodología descriptiva, concluyeron que el modelo ISO 21001:2018 cubre todo el ciclo educativo. Sus principios se enfocan en el aprendizaje del estudiante, encaminado a la excelencia e innovación, y establecieron que el modelo de la norma tiene un enfoque de satisfacción al cliente. No obstante, al realizar una matriz comparativa de los modelos de gestión, identificaron algunas desventajas para la implementación, como son el alto costo que implica, la inversión de tiempo importante en el papeleo y el alto costo de mantenimiento de la norma.

El artículo de Cerruto (2022), *La norma ISO 21001:2018 en el sistema de gestión de la calidad de las instituciones educativas particulares*, tuvo como finalidad identificar, a través de un estudio cualitativo-descriptivo, en base a un análisis documental, los beneficios que aporta la norma a las instituciones educativas particulares de todos los niveles en Ecuador, concluyendo que ésta constituye un proceso importante en el camino para brindar un servicio de excelencia por parte de las organizaciones educativas.

Sin embargo, durante la investigación encontraron que, si bien la aplicación de este estándar ha traído una ventaja competitiva al sistema educativo ecuatoriano, todavía existen barreras para su implementación. Estas barreras incluyen su amplio alcance, numerosos servicios de apoyo, acreditación y certificación, falta de conocimiento, gestión del tiempo y resistencia al cambio. Asimismo, cabe señalar que en Ecuador muy pocas instituciones educativas logran obtener la acreditación debido a la complejidad de su administración, confirmando así los factores señalados por Sánchez-Muñiz y Pinargote-Macías (2020), citados en su trabajo. Por tanto, son las instituciones privadas las que tienden a adoptar la herramienta de gestión educativa.

En esa misma línea, en el artículo *Lessons learned designing and implementing a quality assurance system in an industrial engineering school*, de Benz-Camino et al. (2023), empleando el enfoque abductivo, lograron identificar y evaluar los factores claves para implementar un sistema de aseguramiento de la calidad (SAC) en instituciones de educación superior (IES) chilenas, esta información ayudó a diseñar el SAC para la escuela y su plan de implementación. Si bien, se da a conocer el aprendizaje obtenido, se revelan también los

principales desafíos que podrían presentar las universidades durante este proceso como, por ejemplo, temas relacionados al equilibrio entre la rendición de cuentas y la mejora continua, así como promover una cultura organizacional más receptiva, en donde se alineen los estándares nacionales e internacionales durante la etapa inicial del diseño.

Morales & De la Yncera (2023) publicaron el artículo *Conocimientos, actitudes y comportamientos acerca del sistema de gestión de la calidad en los miembros de una institución educacional privada de la Araucanía, Chile*, el cual tuvo como objetivo general fundamentar una estrategia de capacitación que contribuya a la implementación de un sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los procesos de una institución educativa privada; para ello buscaron identificar los conocimientos, actitudes y comportamientos de los administrativos y docentes. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo, llevado a cabo durante la pandemia, debido a la crisis sanitaria provocada por la COVID 19, y entre sus hallazgos lograron determinar: el escaso entendimiento de los estándares internacionales, la brecha institucional que existe en comparación con las normas ISO 9001:2015 y la ISO 21001:2018 y la dificultad de adaptación a nuevos entornos o ideas.

1.2. Antecedentes nacionales

Respecto a los precedentes a nivel nacional para el desarrollo de la tesis, es importante destacar, como se ha señalado anteriormente, que la mayoría de los trabajos relacionados con acreditaciones o la implementación de modelos de calidad se centran en el ámbito de la educación superior, específicamente en universidades. Pocos estudios abordan su aplicación en instituciones de educación básica regular, y aún menos tratan directamente el problema de la presente investigación. Por lo tanto, la búsqueda de información ha representado una ardua labor. A continuación, se presenta un artículo y dos tesis, de maestría y licenciatura que, aunque la información requerida se encuentra dispersa o se menciona en algún punto del estudio, no constituyen el tema central, pero sirven de guía para el problema de la investigación.

El artículo de Guzmán (2022), *Análisis para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 21001:2018 en el Colegio Santa María Marianistas, 2021*; tuvo dentro de uno de sus objetivos específicos, identificar las brechas y desafíos del entorno regulatorio ante un eventual plan de implementación del modelo de gestión educativa en el colegio. La investigación utilizó un enfoque cualitativo, mediante un estudio de caso con un análisis descriptivo, a través de la técnica triangulación de la información. La muestra estuvo conformada por los procesos educativos que se llevan a cabo en la institución.

El resultado del diagnóstico determinó que la brecha que constituye una de las dificultades principales es la comunicación interna, debido a la falla en los procesos de comunicación efectiva entre directivos y colaboradores para concientizar sobre los objetivos y metas de la institución. Otra de las dificultades es la infraestructura y la capacitación del personal docente, y dentro de los desafíos se encuentra el superar obstáculos que impidan el trabajo de mejora continua.

Gonzales (2022), en su tesis *Desarrollo de una guía metodológica para la implementación del sistema de gestión en organizaciones educativas basada en la norma ISO 21001:2018 orientada a la educación básica regular en el Perú*, para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial, tuvo un enfoque cualitativo, con un diseño de tipo investigación acción práctica. Brinda una interpretación de los requisitos 4 al 10 de la norma, así como una metodología para la implementación por cada uno de ellos.

Se rescata que en su interpretación del requisito del apartado 4.1 Comprensión de la organización y su contexto, determinó factores externos como: "Ubicación geográfica, Normas y leyes educativas, Características culturales y económicas de los padres de familia, Disponibilidad de conectividad tecnológica", así como factores internos: "Infraestructura y equipamiento, Presupuesto, Comportamiento del alumnado, Nivel de capacitación docente" (p. 29), que influyen en la gestión de este proceso, por lo que deben ser comprendidos y determinados según su tamaño y nivel de madurez organizacional.

También, Gutiérrez (2014) llevó a cabo la tesis de maestría, titulada *La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001 en tres experiencias educativas*, la cual tuvo como fin determinar la influencia de la implementación del estándar en tres diferentes ámbitos educativos: universidad, instituto y escuela superior. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, de tipo bibliográfico mixto, basándose en el análisis documental para identificar características de los procesos llevados a cabo, así como las barreras y factores que influyeron en el éxito o limitación.

Los hallazgos principales demostraron que existen factores, tanto internos como externos que influyen de manera directa en la adopción de la herramienta de mejora educativa, y ésta, así como brinda beneficios positivos como la mejora del rendimiento operativo, ya que se pueden identificar los procesos, y que ello contribuye a disminuir la incertidumbre y prevenir pérdidas, también brinda desventajas. Entre ellas: el aumento en la burocracia, ya que se produce por la necesidad de examinar y reconocer cada uno de los procesos, incluso los más pequeños. Otro factor se encuentra en la continua supervisión, debido a que, de algún modo, resulta ser

abrumadora para los miembros de la organización. Además, se observó la dificultad en la asimilación de la norma por su compleja interpretación, debido a que el lenguaje utilizado en la norma es técnico. Por último, otra desventaja que se tomó en cuenta fue el tiempo y la carga que implicó la implementación, puesto que no fue una tarea fácil. Se requirió tener reuniones constantes y dedicar horas adicionales fuera del horario laboral para redactar la documentación necesaria.

2. Base teórica

2.1. Sistema Educativo Nacional

2.1.1. Educación Básica Regular estatal y privada

La Educación Básica Regular (EBR) en Perú es gratuita y obligatoria para todos los niños desde los 3 años hasta los 16 años. Se divide en tres niveles: inicial, primaria y secundaria. Según el censo educativo del año 2017, la educación básica contaba con 8 728 876 estudiantes, 558 657 docentes y 69 913 locales educativos (MINEDU, 2017).

a. Educación Básica Regular estatal

La Educación Básica Regular estatal es la que brinda el Estado peruano a través del Ministerio de Educación (MINEDU). Aproximadamente el 77% de los estudiantes de EBR en Perú asisten a escuelas públicas. Las escuelas públicas ofrecen una educación gratuita y de calidad a todos los estudiantes, independientemente de su condición socioeconómica. Sin embargo, a menudo carecen de recursos suficientes, como infraestructura, materiales educativos y personal calificado.

b. Educación Básica Regular privada

La Educación Básica Regular privada es la que brindan las instituciones educativas privadas. Aproximadamente el 23% de los estudiantes de EBR en Perú asisten a escuelas privadas. Las escuelas privadas ofrecen una educación de calidad que puede ser superior a la que ofrecen las escuelas públicas. Sin embargo, el costo de la educación privada puede ser prohibitivo para muchas familias.

c. Diferencias entre la Educación Básica Regular estatal y privada

Las principales diferencias entre la Educación Básica Regular estatal y privada en Perú son las siguientes:

- **Costo:** La educación pública es gratuita, mientras que la educación privada tiene un costo.
- **Recursos:** Las escuelas públicas a menudo carecen de recursos suficientes, como infraestructura, materiales educativos y personal calificado. Las escuelas privadas generalmente tienen más recursos disponibles.
- **Calidad:** El concepto que brinda la ISO 9000 a calidad se basa en el nivel de cumplimiento que una organización proporciona, a través de un producto o servicio, a las necesidades y requerimientos del cliente, con la finalidad de satisfacerlos, utilizando el menor costo posible (ISO 9000:2015). La calidad de la educación puede variar en ambas modalidades. Sin embargo, las escuelas privadas generalmente tienen una mejor reputación de calidad que las escuelas públicas. La norma ISO 9001:2015 determina los criterios para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en una organización, esta decisión estratégica ayudaría a mejorar el desempeño integral, facilitando el aumento de la satisfacción del cliente.

d. Desafíos de la Educación Básica Regular en Perú

La Educación Básica Regular en Perú enfrenta una serie de desafíos, entre los que se incluyen:

- **La desigualdad educativa:** Los estudiantes de diferentes estratos sociales tienen resultados educativos diferentes. Los estudiantes de zonas rurales y de escasos recursos tienen más probabilidades de tener un rendimiento académico inferior que los estudiantes de zonas urbanas y de altos ingresos.
- **La falta de recursos:** Las escuelas, especialmente las escuelas públicas, a menudo carecen de recursos suficientes, como infraestructura, materiales educativos y personal calificado.
- **La violencia escolar:** La violencia escolar es un problema creciente en Perú. Afecta el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.

Medidas para mejorar la Educación Básica Regular en Perú

El gobierno peruano ha tomado una serie de medidas para mejorar la Educación Básica Regular, entre las que se incluyen:

- La implementación de la Ley General de Educación (Ley 28044), que establece los lineamientos para el sistema educativo peruano.
- La inversión en infraestructura educativa, como la construcción de nuevas escuelas y la mejora de las existentes.
- La capacitación de los docentes, con el objetivo de mejorar sus competencias pedagógicas.
- La implementación del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (PRONABEC), que ofrece becas y créditos a estudiantes de escasos recursos para que puedan continuar su educación.
- El Programa Nacional de Alfabetización y Educación Básica Alternativa, que tiene como objetivo reducir el analfabetismo y mejorar los niveles de alfabetización de la población adulta.
- El Programa Nacional de Convivencia Escolar, que tiene como objetivo promover una cultura de paz y convivencia en las escuelas.

2.1.2. Calidad Educativa

La educación en Perú ha sido motivo de discusión por su complejidad desde hace bastante tiempo. En los últimos años, se han introducido diferentes iniciativas y reformas con el objetivo de mejorar el sistema educativo del país. Aunque se han logrado avances importantes, todavía queda un largo camino por recorrer para garantizar que todos los estudiantes peruanos accedan a una educación de alta calidad.

La aprobación de la Ley General de Educación (Ley N° 28044) ha sido fundamental para la mejora de la calidad educativa en el país. Dicha normativa establece los principios básicos del sistema educativo peruano y promueve una educación inclusiva, equitativa y de calidad para toda la población (Ministerio de Educación del Perú [MINEDU], s.f.). Su objetivo principal consiste en asegurar el acceso a la educación, promover el desarrollo integral de los alumnos y preparar a la sociedad para enfrentar los desafíos actuales.

Otro punto crucial es la inversión en infraestructura educativa. La construcción de nuevas escuelas y la modernización de las existentes crearán un entorno de aprendizaje más apropiado y seguro para los estudiantes (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2014). Estas inversiones no solo contribuirán a mejorar la imagen de las instituciones educativas, sino que también generarán un ambiente favorable para el progreso académico y personal de los educandos.

La calidad educativa está íntimamente relacionada con la preparación y habilidades de los maestros, quienes desempeñan un papel fundamental en el proceso de enseñanza. Como señala Gonzáles (2022), la formación de los profesores se revela como un elemento esencial para elevar la calidad educativa. La implementación de programas de formación continua y actualización profesional orientados a fortalecer las habilidades pedagógicas de los docentes es crucial. En ese sentido, uno de los aspectos clave es la necesidad de fortalecer una cultura basada en la meritocracia, donde el acceso, permanencia y ascenso en la carrera magisterial respondan a criterios objetivos y evaluaciones rigurosas, y no a decisiones que no consideren la idoneidad profesional. La incorporación de docentes que no superan las evaluaciones representa una vulneración al principio de calidad educativa, ya que compromete los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes. Por lo tanto, garantizar que los procesos de capacitación, evaluación y nombramiento docente estén alineados con estándares meritocráticos es fundamental para asegurar una educación de calidad, equitativa y orientada a resultados sostenibles.

Desafíos persistentes en cuanto a la calidad educativa en Perú

Existen desafíos por superar para garantizar que todos los estudiantes accedan a una educación de excelencia. La desigualdad educativa se posiciona como uno de los problemas más relevantes y se manifiesta en disparidades de rendimiento entre los estudiantes. Las diferencias educativas entre distintos grupos sociales y áreas geográficas son un desafío importante en el ámbito educativo. Los estudiantes de zonas rurales y de bajos recursos suelen tener menos oportunidades educativas y desempeñarse académicamente por debajo de sus pares de áreas urbanas y con mayores ingresos (Morales y De la Yncera, 2023).

Esta disparidad educativa limita las posibilidades de progreso personal y perpetúa la desigualdad social. La falta de recursos también representa un obstáculo significativo. Muchas escuelas rurales carecen de material didáctico, instalaciones adecuadas y personal cualificado, aspectos que afectan negativamente la calidad educativa brindada a los estudiantes (Morales y De la Yncera, 2023).

Por otro lado, el bullying escolar es un problema que dificulta el aprendizaje, afecta el bienestar de los alumnos, crea un ambiente hostil y complica el proceso de enseñanza (Rubio, 2021). Con el objetivo de abordar estos problemas educativos vigentes, se han implementado diversas iniciativas, como el Programa Nacional de Becas y Créditos Educativos (PRONABEC), que proporciona becas y créditos a estudiantes de bajos recursos para facilitarles el acceso a la educación superior y promover la equidad en el sistema educativo

(MINEDU, 2015). Este programa busca eliminar las barreras económicas que impiden a muchos jóvenes continuar con sus estudios.

Como se señaló anteriormente, el Programa Nacional de Alfabetización y Educación Básica Alternativa se enfoca en reducir el analfabetismo y mejorar los niveles de alfabetización en la población adulta, brindando oportunidades educativas a aquellos que no recibieron educación formal en su infancia (BID, 2024). Este esfuerzo es fundamental para fortalecer las competencias básicas de lectura y escritura, esenciales para el desarrollo personal y profesional.

Las directrices sobre la calidad educativa, citados en Morales y De la Yncera, (2023), apuntan a proporcionar una educación integral que cumpla con estándares exigentes en ámbitos científicos, académicos, pedagógicos y culturales. Esta educación de alta calidad busca impactar en cambios sociales y promover la equidad en la sociedad. Según Rubio (2021), es esencial que la calidad educativa se centre en asegurar una enseñanza apropiada, transmitir conocimientos y metodologías que contribuyan al avance social.

En Perú, la mejora de la calidad educativa debería ser una prioridad gubernamental permanente como política de Estado, con la implementación de diferentes acciones orientadas a este objetivo. De acuerdo con Morales y De la Yncera (2023), los alumnos solo pueden apreciar verdaderamente la calidad de su educación cuando experimentan los beneficios del cambio educativo.

En los últimos tiempos, persisten retos importantes por abordar, aunque las políticas y programas impulsados por el gobierno peruano representan avances positivos hacia la mejora educativa, es crucial mantener esfuerzos constantes para asegurar que todos los estudiantes accedan a una educación de calidad. Es necesario dirigir investigaciones y esfuerzos futuros hacia la equidad educativa y la provisión de recursos adecuados para todos los estudiantes, especialmente aquellos en zonas rurales y con bajos ingresos.

Lograr la calidad educativa en todos los niveles escolares requiere una interacción entre la gestión educativa y la excelencia en los procesos de enseñanza y aprendizaje (García, et al. 2018). En esta perspectiva, es esencial tener presente que el modelo ISO 21001:2018 se enfoca en la estandarización de actividades para reducir retrabajos.

2.1.3. Consumidor, calidad y servicio educativo

Perfil del consumidor

De acuerdo con Quiroa (2020), el perfil del consumidor se describe como el conjunto de rasgos fundamentales que facilitan la identificación y descripción del mercado objetivo. La autora menciona que la creación de este perfil busca definir las estrategias de marketing que la empresa llevará a cabo. Asimismo, Schiffman et al. (2010) indican que el perfil del consumidor está formado por características objetivas y medibles de una población, incluyendo la edad, los ingresos, el nivel educativo, el género y el estado civil.

Calidad de servicio

Gosso (2008) describe la calidad del servicio como el nivel en que un producto satisface las expectativas del cliente. Esta definición resalta el aspecto subjetivo de la calidad del servicio, ya que varía según las percepciones individuales de cada consumidor. Por lo tanto, la calidad del servicio no puede ser estandarizada de manera objetiva, puesto que depende de las expectativas personales de cada cliente. Según Gosso (2008), el objetivo principal de la calidad del servicio es asegurar la satisfacción del cliente, lo que indica que cualquier medida de mejora debe enfocarse en cumplir o superar esas expectativas.

Por otro lado, Bruni (2017) enfatiza la necesidad de que las organizaciones definan una calidad prometida. El autor se refiere a lo que la empresa se compromete a ofrecer a sus clientes. Esta calidad prometida afecta de manera directa las expectativas del consumidor, positiva o negativamente. Si una organización establece expectativas mayores a las que realmente puede satisfacer, esto puede resultar en insatisfacción. Por ello, es esencial que las empresas tengan promesas realistas y alineadas con su capacidad de entrega, garantizando la coherencia entre lo que se promete y el servicio efectivamente proporcionado.

En relación a este concepto, Reeves y Bednar (1994, citado en Mora, 2023) argumentan que la calidad puede ser entendida desde diferentes ángulos, incluyendo su valor, el cumplimiento de especificaciones, la conformidad con los requisitos establecidos, la minimización de pérdidas para el cliente y la habilidad de conocer o incluso superar sus expectativas. Esta perspectiva sugiere que la calidad del servicio abarca múltiples dimensiones interrelacionadas:

- **Valor:** La percepción del cliente sobre la utilidad y el beneficio que recibe en relación con el costo del servicio.

- **Conformidad con las especificaciones:** La medida en que el servicio cumple con las especificaciones predefinidas.
- **Conformidad con los requisitos exigidos:** La alineación del servicio con los requisitos establecidos por el cliente.
- **Prevención de pérdidas:** La capacidad del servicio para evitar defectos y problemas que puedan causar insatisfacción.
- **Superación de expectativas:** La habilidad del servicio para ir más allá de lo que el cliente espera, generando una experiencia positiva y memorable.

El análisis de la calidad de servicio en las organizaciones debe considerar estas múltiples dimensiones. En primer lugar, es importante que las empresas realicen estudios de mercado para entender las expectativas y necesidades de sus clientes. Estos estudios pueden incluir encuestas, entrevistas y análisis de *feedback*, permitiendo a la organización ajustar su oferta de servicio en función de los resultados obtenidos (Gosso, 2008).

La gestión de la calidad de servicio también requiere un enfoque en la capacitación del personal. Los empleados que están en contacto directo con los clientes juegan un papel crucial en la percepción de calidad. Programas de formación continua pueden ayudar a los empleados a desarrollar habilidades de servicio al cliente, mejorar su conocimiento sobre los productos o servicios ofrecidos y aprender técnicas efectivas para manejar quejas y resolver problemas (Bruni, 2017).

Así también, la coherencia entre la promesa de calidad y la entrega del servicio es fundamental para mantener la confianza del cliente. Cuando las organizaciones cumplen consistentemente con sus promesas, no solo satisfacen a los clientes, sino que también fomentan la lealtad y las recomendaciones boca a boca positivas. En contraste, las promesas incumplidas pueden dañar gravemente la reputación de la organización y llevar a una pérdida de clientes (Bruni, 2017).

Finalmente, la superación de las expectativas del cliente debe ser vista como una estrategia clave para diferenciarse en mercados competitivos. Las organizaciones que logran sorprender positivamente a sus clientes a menudo encuentran que estos clientes se convierten en defensores leales de la marca, lo que puede traducirse en mayores niveles de retención y adquisición de clientes (Mora, 2023).

Es así como, la calidad de servicio es un concepto complejo y multidimensional que juega un papel crucial en la satisfacción y lealtad del cliente. Las organizaciones deben entender y

gestionar las expectativas del cliente, asegurar la coherencia entre las promesas y la entrega del servicio, y trabajar continuamente para superar las expectativas. Al hacerlo, no solo pueden mejorar la satisfacción del cliente, sino también fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Satisfacción del cliente

Una particularidad importante de la norma ISO 21001:2018 es cómo define al cliente dentro del contexto educativo. A diferencia del sector empresarial, donde el cliente es quien recibe un producto o servicio de forma individual, en educación este concepto tiene un alcance más amplio y social. La norma considera clientes no solo a los estudiantes, sino también a los padres de familia, tutores, empleadores, instituciones receptoras y a la sociedad en general, ya que todos se benefician directa o indirectamente del proceso educativo; esto se debe a que en el campo de la educación no solo se presta un servicio individual, sino también de proyección social, con impacto en el desarrollo de comunidades y del país. Por ello, la norma promueve una gestión que no solo busque la satisfacción del estudiante, sino también responda al compromiso social del colegio.

Cabe precisar que, en el nivel de Educación Básica Regular, los padres de familia representan el grupo de interés principal, ya que son ellos quienes toman la decisión sobre la matrícula escolar de sus hijos. Por tanto, la satisfacción de este grupo es clave para la sostenibilidad institucional, tal como lo establece la norma ISO 21001:2018.

La satisfacción del cliente es un elemento esencial en la administración de la calidad del servicio, ya que influye de manera directa en la lealtad del cliente y en la percepción que tiene de la empresa. Este estudio analiza las definiciones y aspectos de la satisfacción del cliente, subrayando su relevancia en la mejora continua y los beneficios que se obtienen al alcanzar altos niveles de satisfacción.

Para establecer este concepto, Kotler (2012, como se citó en Lizano y Villegas, 2019) indica que la satisfacción del cliente se fundamenta en la comparación entre el desempeño que se percibe de un servicio y las expectativas del consumidor. Cuando el desempeño es menor a lo que se espera, el cliente siente decepción; si se alinea con lo esperado, el cliente está satisfecho; y si lo supera, el cliente se siente contento. Esta definición destaca la necesidad de manejar adecuadamente las expectativas del cliente para asegurar su satisfacción.

De igual manera, Bruni (2017) subraya que la satisfacción del cliente es crucial para la mejora continua, ya que permite identificar áreas claves que necesitan atención prioritaria. Esto

sugiere que las empresas deben revisar y modificar constantemente sus procesos y servicios para mantener y elevar los niveles de satisfacción del cliente.

Además, Thompson (2006, citado en Kotler, 2012) describe la satisfacción del cliente como el estado emocional que surge de la comparación entre el rendimiento percibido de un producto o servicio y las expectativas del consumidor. Esta visión enfatiza que la satisfacción es una experiencia subjetiva que varía de acuerdo con las expectativas personales de cada cliente y su percepción del servicio recibido.

Es esencial entender que la satisfacción del cliente no solo es un objetivo en sí mismo, sino que también es un medio para obtener otros beneficios empresariales significativos. Iván Thompson indica que existen tres ventajas principales derivadas de alcanzar la satisfacción del cliente.

- **Lealtad del Cliente:** Los clientes satisfechos son más propensos a repetir compras y a convertirse en clientes leales. La lealtad del cliente es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier empresa, ya que retener clientes existentes suele ser menos costoso que adquirir nuevos (Thompson, 2006).
- **Boca a Boca Positivo:** Los clientes satisfechos tienden a compartir sus experiencias positivas con amigos y familiares, lo que genera publicidad gratuita y fortalece la reputación de la empresa. Este efecto boca a boca es especialmente poderoso en la era de las redes sociales, donde las opiniones pueden difundirse rápidamente y alcanzar a una audiencia amplia (Lizano & Villegas, 2019).
- **Reducción de Costos:** La satisfacción del cliente puede reducir los costos asociados con la gestión de quejas y la atención al cliente. Cuando los clientes están satisfechos, hay menos probabilidades de que presenten quejas, lo que a su vez reduce la necesidad de recursos para manejar estas situaciones (Bruni, 2017).

Para mejorar la satisfacción del cliente, las empresas deben adoptar una estrategia integral que incluya varios componentes clave. Primero, es esencial realizar estudios de mercado y encuestas de satisfacción para comprender mejor las expectativas y necesidades de los clientes (Kotler, 2012). Estos datos pueden ayudar a las empresas a ajustar sus productos y servicios para alinearse mejor con las expectativas del cliente.

La capacitación continua del personal es otra estrategia crucial. Los empleados que interactúan directamente con los clientes deben estar bien entrenados para ofrecer un servicio de alta calidad y resolver problemas de manera efectiva. La formación en habilidades de comunicación y manejo de conflictos puede mejorar significativamente la experiencia del cliente (Bruni, 2017).

Además, las empresas deben implementar sistemas de retroalimentación efectivos que permitan a los clientes expresar sus opiniones y sugerencias. La retroalimentación constructiva puede proporcionar información valiosa sobre áreas de mejora y ayudar a las empresas a hacer ajustes proactivos en sus servicios (Thompson, 2006).

En conclusión, la satisfacción del cliente es un componente esencial para el éxito empresarial. Gestionar las expectativas del cliente y superar sus expectativas es crucial para mantener su lealtad y fomentar el boca a boca positivo. La satisfacción del cliente también puede reducir costos operativos al disminuir la necesidad de gestionar quejas. Por lo tanto, las empresas deben adoptar un enfoque integral que incluya investigación de mercado, capacitación continua del personal y sistemas efectivos de retroalimentación para mejorar y mantener altos niveles de satisfacción del cliente.

2.1.4. Sistema de gestión de la EBR

Según la norma ISO 21001:2018, un sistema de gestión se define como “un conjunto de elementos de una organización que están relacionados o interactúan entre sí para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos” (p. 4). Esta definición enfatiza la importancia de la coherencia. Los sistemas de gestión en la región de América Latina y el Caribe se encuentran en un nivel latente o primario. Dentro de ese esquema, el Perú presenta un desarrollo emergente en cuanto a procesos educativos (Arias et al., 2021).

El Sistema de Gestión Educativa en el Perú es descentralizado y flexible, lo que hace que los gobiernos regionales y locales participen activamente en los temas administrativos y de calidad educativa. Según el artículo 13(b) de la Ley General de Educación, los gobiernos regionales tienen la responsabilidad de adaptar el contenido del Currículo Básico, común en el país, a las necesidades culturales y demográficas (Rubio, 2021). El artículo 64 de la Ley General de Educación del Perú enumera, como una de las metas de la gestión educativa, el desarrollo de las instituciones educativas como comunidades de aprendizaje responsables de alcanzar la excelencia en la calidad educativa. (Código General de Educación, Ley N° 28044).

Un análisis de carencias y recomendaciones de mejora en el ámbito rural tiene un mayor impacto en las comunidades más desfavorecidas. Sin embargo, existen limitaciones de recursos y apoyo para la implementación efectiva de políticas educativas, (Arias et al., 2021), y para cerrar esta brecha, es crucial fortalecer la capacidad institucional de las escuelas proporcionando recursos adecuados de educación.

La implementación de herramientas de gestión educativa, como los Compromisos de Gestión Escolar (CGE) y el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa (SIAGIE), es un paso positivo en esta dirección. SIAGIE es una herramienta tecnológica que facilita la gestión administrativa y académica de las instituciones educativas, permitiendo un seguimiento más preciso del desempeño de los estudiantes y la gestión de recursos (MINEDU, s.f.). Sin embargo, Gonzales (2022) afirma que la eficacia de la educación depende en gran medida de la capacidad de cada institución educativa para desarrollar y adaptar sus propios sistemas de gestión según sus posibilidades y circunstancias.

Es así, como se han logrado importantes avances en la gestión del sistema educativo peruano, pero también existen grandes desafíos: sólo a través de esfuerzos conjuntos y una gestión integrada se podrá reducir la brecha entre la legislación y la realidad y alcanzar la calidad de la educación que demanda y merece la población de la sociedad peruana. (Allendes, 2020).

2.1.5. Gestión de la calidad en instituciones educativas

La gestión de la calidad en el campo educativo juega un rol determinante para convertirnos en un país desarrollado; va más allá de la calidad de la educación, en donde los docentes tienen un rol importante, pero además incluye las costumbres que forman parte de las familias y maneras de crianza a sus hijos (Girón, 2019).

Entre los principales modelos de gestión o excelencia utilizados en los colegios figuran:

- Fundación europea de gestión de la calidad (EFQM)
- Modelo Malcolm Baldrige
- Gestión de la calidad total (TQM)
- Norma ISO 9001:2015
- Norma ISO 21001:2018 Sistemas de gestión para organizaciones educativas
- AdvancEd

- Acreditación de calidad: Modelo SACE del CCEC (Consortio de Centros Educativos Católicos del Perú)

2.1.6. Situación de los colegios privados

El estudio realizado por Equifax, en octubre de 2023, reveló que 1.9 millones de alumnos y 7,602 colegios registrados componen el sistema educativo en Lima Metropolitana, de los cuales el 74% son colegios privados y el 26% públicos. El análisis también resaltó los distritos con mayor número de estudiantes por colegio, indicando que existen oportunidades de expansión educativa en zonas como Barranco, Villa el Salvador y San Juan de Miraflores. En contraste, los distritos que poseen un mayor número de colegios privados son: San Isidro, San Miguel y La Molina. (RPP, 21 de febrero de 2024).

Asimismo, a finales del mismo año lectivo, el Grupo Educación al Futuro realizó una encuesta a 46 colegios privados de Lima, Chiclayo, Trujillo, Piura y Arequipa, de los cuales el 65% pertenecían a colegios de los segmentos A y B, siendo el 87% de Lima. El estudio reveló que estas instituciones enfrentaron desafíos significativos, relacionados con cerrar la brecha de aprendizaje, mejorar el bienestar emocional de los estudiantes, implementar tecnología de manera efectiva, e incluso un 35% planea establecer programas de aseguramiento de la calidad educativa, que incluyan una certificación. (Educación al futuro, 2023).

2.1.7. Colegios certificados con ISO 9001 – ISO 21001

En el 2019, de 24 mil colegios privados en el Perú, solo 60 contaban con una certificación de calidad. (Gestión, 17 de febrero de 2019). En la actualidad, se han identificado pocos colegios privados certificados con la norma ISO 9001 ó ISO 21001, esto demuestra la baja tasa de adopción de la norma. De los 14 colegios identificados a nivel nacional, 6 de ellos se encuentran en Lima Metropolitana.

Tabla 1

Relación de colegios con acreditación de calidad ISO 9001 - ISO 21001

N°	Colegio	Departamento
1	Adventista de Miraflores	Lima
2	Claretiano	Lima
3	Santa María Marianistas	Lima
4	La Unión	Lima
5	Manuel Antonio Ramírez Barinaga Maristas	Lima
6	San Norberto	Lima
7	María Montessori	Callao
8	Domingo Savio	Callao
9	Fermín Ávila	Callao
10	Maura Rosa	Callao
11	Colegio N° 87 Santa Rosa	Callao
12	Claretiano	Huancayo
13	Colegio de Alto Rendimiento	La Libertad
14	Colegio de Alto Rendimiento	Tacna

2.1.8. Otros modelos de acreditación en la educación básica regular

Las acreditaciones en las instituciones educativas representan un distintivo de excelencia, ya que los parámetros evaluados están alineados con estándares tanto nacionales como internacionales. En el ámbito global, destaca particularmente la acreditación del Bachillerato Internacional (IB), un programa con 50 años de trayectoria que ha formado a más de un millón de estudiantes.

Este programa tiene tal prestigio que sus egresados pueden acceder directamente a universidades peruanas sin necesidad de rendir exámenes de admisión, además de ser reconocido por instituciones educativas de primer nivel en todo el mundo. (Educación al futuro s.f.).

Tabla 2

Relación de colegios con Bachillerato Internacional IB

N°	Colegio	Departamento
1	André Malraux	Lima
2	Asociación Colegio Mater Admirabilis	Lima
3	Cambridge College Lima	Lima
4	Casuarinas International College	Lima
5	Centro Educativo Particular San Agustín	Lima
6	CEP Altair SAC	Lima
7	CEP Mixto Reina del Mundo	Lima
8	CEP Pedro Ruiz Gallo	Lima
9	Clemente Althaus School	Lima
10	Colegio Alpamayo	Lima
11	Antonio Raimondi	Lima
12	Franco Peruano	Lima
13	Salcantay	Lima
14	Colegio Champagnat	Lima
15	Colegio de Alto Rendimiento de Lima-Provincias	Lima
16	Colegio Franklin Delano Roosevelt	Lima
17	Colegio León Pinelo	Lima
18	Colegio Los Álamos	Lima
19	Colegio Magister	Lima
20	Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú	Lima
21	Colegio Montealto	Lima
22	Colegio Peruano Alemán Beata Imelda	Lima
23	Colegio Peruano Británico	Lima
24	Colegio Pestalozzi (Colegio Suizo del Perú)	Lima
25	Colegio Sagrados Corazones Recoleta	Lima
26	Colegio San Ignacio de Recalde	Lima
27	Colegio San Pedro	Lima
28	Colegio Santa Úrsula	Lima
29	Colegio Santísimo Nombre de Jesús	Lima
30	Colegio Villa Caritas	Lima
31	Cooperativa de Servicios Educativos Abraham Lincoln	Lima
32	COOPSE La Unión	Lima
33	Hipólito Unanue	Lima
34	Hiram Bingham School	Lima
35	I.E. Augusto Weberbauer	Lima
36	I.E. Capitán FAP José Abelardo Quiñones Gonzales	Lima
37	I.E. Pedro Ruiz Gallo	Lima
38	Institución Educativa Particular San Antonio de Padua	Lima
39	Institución Educativa Privada Euroamerican College	Lima
40	Liceo Naval Almirante Guise	Lima
41	Lima Villa College	Lima
42	Lord Byron School	Lima
43	Markham College	Lima

44	Newton College	Lima
45	San Silvestre School	Lima
46	St. George's College	Lima
47	Villa Alarife	Lima
48	Virgen Inmaculada	Lima
49	Cambridge College Lima	Lima
50	Davy College	Cajamarca
51	Max Uhle	Arequipa
52	Angloamericano Prescott	Trujillo
53	Nuestra Señora del Pilar	Arequipa
54	Ausangate	Cusco

En el contexto educativo peruano actual, existe un desafío pendiente relacionado con elevar los estándares de calidad en las instituciones educativas, independientemente de su naturaleza pública o privada. Para dar respuesta a esta necesidad, el Ministerio de Educación en el 2007 implementó el Sineace (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa), un sistema que busca que las instituciones educativas se involucren en procesos de mejora continua para obtener certificaciones de calidad.

En 2014, muchos colegios buscaron obtener la acreditación de calidad educativa otorgada por el Sineace, a través del Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA). Como parte de este proceso, más de 300 instituciones habían iniciado voluntariamente su autoevaluación, un paso esencial para lograr la certificación. Entre ellas se encontraban colegios como Villa Caritas, Nuestra Señora de la Paz y Santa Rita de Casia. Además, la directora de la DREL había expresado su expectativa de que, para finales de ese año, más de 100 colegios lograrían la acreditación. (Educación al futuro s/f).

Sin embargo, debido a que en la actualidad solo se aplica a instituciones de nivel universitario y superior, solo tres colegios fueron acreditados con este reconocimiento entre el 2007 y el 2014, año en que el SINEACE fue declarado en reorganización, dejando la certificación como voluntaria para los colegios. (Educación al futuro s.f.).

Tabla 3

Acreditación de calidad: SINEACE

N°	Colegio	Departamento
1	Colegio Mayor Secundario Presidente del Perú (Chosica)	Lima
2	San Roque	Lima
3	San Francisco de Borja	Lima

Asimismo, coexisten diversos sistemas de certificación a parte del IB. Por ejemplo, la red *Innova Schools* ha adoptado el sistema *AdvancED*, que enfatiza aspectos como el aprendizaje a través del trabajo colaborativo, metodologías pedagógicas innovadoras, evaluación integral, incorporación de tecnología digital y desarrollo de habilidades de liderazgo. (Educación al futuro s.f.).

Tabla 4

Acreditación de calidad: Advance Education Inc (AdvancED)

N°	Colegio	Departamento
1	Innova Schools: Sede Callao	Lima
2	Innova Schools: Sede Canto Grande	Lima
3	Innova Schools: Sede San Miguel	Lima
4	Innova Schools: Sede Surco	Lima
5	Innova Schools: Sede Villa el Salvador	Lima
6	Innova Schools: Los Olivos	Lima
7	Innova Schools: Sede Carabayllo	Lima
8	Innova Schools: Sede Campoy	Lima
9	Innova Schools: Sede Chaclacayo	Lima
10	Innova Schools: Sede Vitarte	Lima
11	Innova Schools: Sede Chorrillos	Lima
12	Innova Schools: Santo Toribio	Lima
13	Innova Schools: San Martín de Porres	Lima
14	Innova Schools: Sede Ica	Ica
15	Innova Schools: Sede Chimbote	Áncash

La acreditación EFQM es un modelo europeo de certificación que implementa un enfoque integral de gestión y pedagogía basado en principios de la calidad total. (Educación al futuro s.f.).

Tabla 5

Acreditación de calidad: EFQM

N°	Colegio	Departamento
1	Champagnat	Lima
2	Cooperativo La Union	Lima
3	De Los Sagrados Corazones Belén	Lima
4	Gral. Emilio Soyer Cabero	Lima
5	Manuel Antonio Ramírez Barinaga	Lima
6	Mixto Reina del Mundo	Lima
7	Nuestra Señora de La Merced	Lima
8	Nuestra Señora de La Merced -Lima Sur - Grupo Educativo Avantgard	Lima
9	Nuestra Señora del Carmen – Carmelitas	Lima
10	Parroquial Reina de Las Américas	Lima
11	Parroquial San Juan Maria Vianney	Lima
12	Parroquial Santa Rosa de Lima	Lima
13	Parroquial Santiago Apóstol	Lima
14	Pedro Ruiz Gallo	Lima
15	Peruano Alemán Reina del Mundo	Lima
16	Peruano Norteamericano Abraham Lincoln	Lima
17	Pío XII	Lima
18	San Antonio de Padua	Lima
19	San José Hermanos Maristas	Lima
20	San José Hermanos Maristas Callao	Lima
21	San José Hermanos Maristas Huacho	Lima
22	San Juan María Vianney	Lima
23	San Luis de Barranco	Lima
24	San Luis Maristas - Barranco	Lima
25	Santa Úrsula	Lima
26	Santiago Apóstol	Lima
27	Rey de Reyes	Arequipa
28	Padre Damián de Los Sagrados Corazones	Arequipa
29	De Los Sagrados Corazones	Arequipa
30	Parroquial San Francisco de Asís - Satipo	Junín
31	Asociación Civil Piura 450 - Colegio Turicará	Piura
32	Asociación Civil Piura 450 - Colegio Vallesol	Piura
33	Santa Rosa Hnos. Maristas Sullana	Piura

Tabla 6

Acreditación de calidad: Modelo SACE del CCEC (Consortio de Centros educativos católicos del Perú)

N°	Colegio	Departamento
1	Cristo Rey	Lima
2	La Reparación	Lima
3	Maria Reina Marianistas	Lima
4	Nuestra Señora del Pilar	Lima
5	San Antonio Marianistas	Lima
6	San Columbano	Lima
7	San Francisco de Borja	Lima
8	Santa Ana	Lima
9	Santa Cruz	Lima
10	Santa María Marianista	Lima
11	Cristo Salvador	Lima
12	Inmaculada Concepción	Lima
13	Juan XXIII	Lima
14	Santa Maria Goretti	Lima
15	Señor de La Misericordia	Lima
16	La Inmaculada	Lima
17	María de Las Mercedes	Lima
18	Reina de Los Angeles	Lima
19	San Jose de Cluny	Lima (Surquillo)
20	San Jose de Cluny	Lima (Barranco)
21	Foyer de Charité	Lima (Chosica)
22	Sagrados Corazones Recoleta	Lima
23	Nuestra Señora de Fátima	Arequipa
24	B. Ana María Javouhey	Callao
25	Santa Ana	Cusco
26	San Francisco de Asis	Cusco
27	Santa Maria Reina	Chiclayo
28	Santo Toribio de Mogrovejo	Chiclayo
29	Beata Imelda	Chiclayo
30	Nuestra Señora de Rosario	Chiclayo
31	Ingeniería	Huancayo
32	Nuestra Señora del Perpetuo Socorro	Trujillo
33	San José Obrero Marianista	Trujillo
34	Cene Santa Rosa	Trujillo
35	IE Santa Rosa	Trujillo
36	San Pedro Chanel	Sullana
37	Santa Ana	Tacna

Es relevante señalar que esta diversidad de certificaciones refleja la creciente preocupación por establecer estándares de calidad medibles y reconocidos en el sector educativo peruano.

2.1.9. Sistemas de acreditación

- **Modelo de acreditación para Instituciones de Educación Básica (2016)**

El modelo pretende ser una importante herramienta de autoevaluación, mejora continua y autorregulación por parte de las instituciones educativas que forman parte de la educación básica regular (EBR), la educación básica especial (EBE) y la educación básica alternativa (EBA).

Objetivos y aplicaciones del modelo: El objetivo principal de este modelo es promover una cultura de mejora continua y autorregulación dentro de las instituciones educativas peruanas.

Método de evaluación: Por ejemplo, los criterios de evaluación de la EBR pueden centrarse en la adquisición de competencias básicas de los estudiantes y el rendimiento académico, mientras que la EBE puede centrarse en la inclusión y el desarrollo de habilidades individualizadas para estudiantes con necesidades especiales.

La implementación de este modelo de autoevaluación y certificación ha tenido algunos impactos positivos en el sistema educativo peruano. Garantiza que las instituciones educativas cumplan con los estándares internacionales, lo que puede aumentar la confianza de los padres y la comunidad en la calidad de la educación brindada (GICES Perú, s.f.).

Además, el proceso de acreditación puede ayudar a las instituciones educativas a identificar y resolver problemas internos, a mejorar la eficiencia operativa y a mejorar la satisfacción de los estudiantes. Al cumplir con los requisitos de acreditación, las instituciones también obtienen acceso a nuevas oportunidades de financiamiento y asociación con otras organizaciones educativas a nivel nacional e internacional (Ministerio de Educación del Perú, s.f.).

La importancia de la certificación internacional: Para garantizar la calidad y eficacia del proceso de autoevaluación y acreditación, muchas instituciones educativas en Lima, Perú utilizan organizaciones de acreditación reconocidas internacionalmente. Estas organizaciones brindan servicios de acreditación para garantizar que las instituciones educativas cumplan con los estándares de calidad globales.

Algunas de las organizaciones más conocidas que brindan estos servicios incluyen:

- **Bureau Veritas:** Provee auditorías y certificaciones en sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente.
- **SGS:** Ofrece servicios de inspección, verificación, pruebas y certificación.
- **TÜV Rheinland:** Especializada en servicios técnicos, seguridad y certificación de sistemas de gestión.
- **TÜV SÜD:** Provee soluciones de auditoría, certificación y formación en calidad, seguridad y sostenibilidad.
- **Intertek:** Ofrece servicios de aseguramiento de la calidad y certificación en diversas industrias.
- **DNV GL:** Especializada en la gestión de riesgos y certificación en sistemas de calidad y seguridad.
- **Certiquality:** Ofrece certificación en sistemas de gestión de calidad, medio ambiente, y seguridad alimentaria.

2.2. La Norma ISO 21001:2018

2.2.1. Definición

La norma ISO 21001:2018, conocida como Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas, es un marco de gestión que se alinea con la norma ISO 9001 y ha sido desarrollado específicamente para instituciones que ofrecen productos y servicios educativos. Su objetivo es optimizar los procesos de la institución y asegurar que se satisfacen las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros grupos de interés (ISO, 2018).

El enfoque de esta norma internacional ofrece una estructura organizada para la gestión de instituciones educativas. Debido a que sus requisitos son generales, esta norma es aplicable a cualquier entidad educativa que utilice un plan de estudios, siempre que esté en consonancia con modelos basados en competencias a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación (Gonzales, 2022). Esto ayuda a fortalecer la efectividad del SGOE. Los sistemas de gestión de calidad son fundamentales para proporcionar un servicio que beneficie tanto a los estudiantes como a la institución educativa en su conjunto (ISO, 2018).

En términos generales, la certificación en la norma ISO 21001:2018 garantiza que una institución educativa cumple con los requisitos necesarios para evaluar la gestión de calidad, de acuerdo con los criterios establecidos por la norma (ISO, 2018a). En la práctica, esto significa que la organización ha implementado un sistema de gestión de calidad estructurado, basado en procesos, con un enfoque centrado en el usuario que promueve el liderazgo en todos los niveles de la institución. Además, impulsa un camino continuo hacia la mejora.

El objetivo principal de esta herramienta de gestión educativa es asegurar la satisfacción del cliente, para el caso de estudio son los padres de familia, mediante procedimientos diseñados para medir y mejorar la calidad del servicio educativo. Para este fin, se utiliza el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que establece un marco sistemático para la mejora continua (ISO, 2018).

- **Planificar (Plan):** Identificar los objetivos y establecer los procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- **Hacer (Do):** Implementar los procesos según lo planificado.
- **Verificar (Check):** Monitorear y medir los procesos y productos contra las políticas, objetivos y requisitos, y reportar los resultados.
- **Actuar (Act):** Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de la calidad.

En el contexto latinoamericano, la implementación de la norma ISO 21001:2018 enfrenta desafíos específicos. Arias et al. (2021) destacan que, en muchos países de la región, incluyendo Perú, los sistemas de gestión educativa están en niveles emergentes o incipientes. Esto implica que, aunque existe un marco normativo sólido, la aplicación práctica de estas normas todavía encuentra obstáculos debido a la falta de recursos, capacitación y apoyo institucional adecuado.

La descentralización del sistema educativo en países como Perú, donde los gobiernos regionales y locales tienen una participación en la administración y calidad educativa, añade complejidad a la implementación de estándares de calidad unificados (Rubio, 2021). Esta estructura requiere un enfoque coordinado para asegurar que todas las regiones puedan cumplir con los requisitos del modelo de gestión educativa.

Para superar estos desafíos y mejorar la calidad educativa, es crucial adoptar estrategias efectivas de implementación del estándar ISO 21001:2018. Estas estrategias incluyen:

- **Capacitación y Desarrollo Profesional:** Proveer formación continua a los docentes y al personal administrativo para que comprendan y apliquen eficazmente los principios y procedimientos de la norma.
- **Inversión en Infraestructura:** Asegurar que todas las instituciones educativas cuenten con los recursos necesarios para implementar los sistemas de gestión de calidad, incluyendo tecnología adecuada y espacios de aprendizaje óptimos.

- **Monitoreo y Evaluación:** Implementar sistemas robustos de monitoreo y evaluación para medir el desempeño de las instituciones educativas y asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad.
- **Participación de la Comunidad:** Fomentar la participación activa de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, padres y otros interesados, en el proceso de mejora continua.

En resumen, la norma ISO 21001:2018 representa un recurso clave para optimizar la gestión en las organizaciones educativas, garantizando la satisfacción tanto de los estudiantes como la de otros grupos de interés. Para lograr una implementación efectiva, es fundamental adoptar un enfoque integral que contemple la capacitación del personal, la inversión en infraestructura y un compromiso constante con la mejora de la calidad. Al aplicar estas estrategias, las instituciones educativas pueden avanzar de manera significativa hacia la excelencia y una mayor satisfacción de sus usuarios.

2.2.2. Factores que afectan la implementación de la ISO 21001:2018

La implementación del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE) está influenciada por una serie de factores tanto internos como externos a la organización.

Factores Internos:

- **Cultura Organizacional:** Esta se define como el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Una cultura que valora la calidad, la satisfacción del cliente y la mejora continua facilitará la adopción de un SGOE.
- **Liderazgo:** El liderazgo de la Alta Dirección es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa de mejora de la calidad.
- **Resistencia de los Empleados:** Los empleados deben comprender los objetivos del SGOE y cómo su trabajo contribuye a su logro. Esta resistencia puede mitigarse mediante una comunicación clara y una formación adecuada que explique la metodología y los pasos a seguir en la implementación del SGOE (Corredor, 2023).
- **Disponibilidad de Recursos:** La implementación de un sistema de gestión de la calidad requiere recursos, tanto humanos como financieros.

Factores Externos:

- **Condiciones del Mercado: Regulaciones Gubernamentales:** Estas regulaciones aseguran que las instituciones educativas cumplan con los estándares de calidad establecidos por el gobierno, lo que a su vez mejora la calidad general del sistema educativo (Corredor, 2023).
- **Tendencias Tecnológicas:** La adopción de tecnologías avanzadas puede mejorar la eficiencia operativa y la calidad de la enseñanza, pero también implica un desafío significativo en términos de capacitación y adaptación del personal.

La implementación de la norma internacional en instituciones educativas es un proceso complejo influenciado por una variedad de factores internos y externos. Comprender y abordar estos factores es esencial para lograr una implementación exitosa y sostenible del SGOE, mejorando así la calidad educativa y la satisfacción de los estudiantes y otros grupos de interés.

a. Ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA)

De acuerdo con la norma ISO 21001:2018, el ciclo PHVA contribuye a que los procesos se gestionen de manera adecuada y cuenten con el aseguramiento de recursos. Se describe de la siguiente manera:

- **Planificar:** determinar los objetivos, procesos y recursos que intervienen en la generación de los resultados en base al requerimiento del cliente y la política organizacional, identificando riesgos y oportunidades.
- **Hacer:** implementar lo planificado.
- **Verificar:** realizar el seguimiento, medir los procesos, productos y servicios e informar los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

2.2.3. Instituciones Educativas EBR Nacional y la Norma ISO 21001:2018

a. Antecedentes

Los antecedentes de la norma ISO 21001:2018 se remontan a la década de 1990, cuando la Organización Internacional de Normalización (ISO) comenzó a desarrollar un conjunto de normas internacionales para el sector educativo. En 2005, la ISO publicó la norma ISO/IWA

2:2005, que proporcionaba un marco general para los sistemas de gestión de la calidad en organizaciones educativas.

La ISO/IWA 2 fue un documento importante para el desarrollo de la norma ISO 21001:2018, ya que estableció los principios básicos de un sistema de gestión de la calidad en el sector educativo. Estos principios incluyen: La orientación hacia el cliente, la participación de las personas, el enfoque basado en procesos, el liderazgo, la gestión por procesos, el enfoque a los riesgos y la mejora continua.

En 2012, la ISO comenzó a trabajar en la elaboración de la norma ISO 21001:2018, que se publicó en septiembre de 2018. Esta norma internacional especifica los requisitos de un sistema de gestión para organizaciones educativas y está diseñada para ayudar a las organizaciones educativas a mejorar la calidad de sus productos y servicios, así como a satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas. Se basa en la estructura de alto nivel de la ISO, que es una estructura común que se utiliza en muchas normas internacionales. Esto facilita la integración de esta norma de gestión educativa con otros sistemas de gestión, como la norma ISO 9001: 2015. Es aplicable a todas las organizaciones educativas, independientemente de su tamaño, tipo o ubicación. La herramienta está diseñada para ser flexible y adaptable a las necesidades específicas de cada organización.

b. Implementación

En Perú, la aplicación de la norma ISO 21001:2018 todavía está en una etapa temprana, aunque ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años. Su adopción ha sido favorecida por varios factores, como el creciente interés de las instituciones educativas en mejorar la calidad de sus servicios, la demanda de una educación de mayor calidad por parte de los estudiantes y sus familias, además del reconocimiento internacional que brinda su certificación.

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) ha expresado su apoyo a la implementación de la norma ISO 21001:2018 en el sector educativo. En 2021, el MINEDU lanzó la *Guía para la gestión de la calidad escolar*, un documento que orienta a las instituciones educativas del país en su búsqueda de lograr y mantener altos estándares de calidad.

Se espera que en los próximos años la implementación del estándar ISO 21001:2018 siga expandiéndose dentro del sistema educativo peruano. Esta norma representa una oportunidad valiosa para que las organizaciones educativas mejoren la calidad de la

enseñanza y respondan de manera más efectiva a las necesidades de sus estudiantes y otros grupos de interés. Aunque su adopción implica un proceso que exige dedicación y esfuerzo, es una inversión estratégica para las instituciones que se comprometen con la excelencia educativa.

c. Beneficios

La norma ISO 21001:2018, oficialmente denominada Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas, ofrece un marco organizado y eficaz para mejorar la calidad en el sector educativo. Su aplicación puede traer numerosos beneficios a las instituciones educativas, ayudándolas a perfeccionar sus procesos y a satisfacer de manera efectiva las expectativas de sus estudiantes y otras partes interesadas. Este apartado revisa las principales ventajas de implementar la herramienta internacional y su efecto en las organizaciones educativas.

2.2.4. Principales Beneficios de Implementar la ISO 21001:2018

- Mejora de la Calidad de los Productos y Servicios Educativos

La norma ISO 21001:2018 proporciona un marco bien definido para la gestión y optimización de la calidad en los productos y servicios educativos. Este enfoque estructurado permite a las instituciones identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias efectivas para abordarlas. De acuerdo con Corredor (2023), la aplicación de este modelo de gestión educativo promueve la implementación de prácticas de mejora continua, lo que contribuye a una educación de mayor calidad y alineada con los estándares internacionales.

- Satisfacción de las Necesidades de los Clientes y Partes Interesadas

La satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes, padres y otros grupos de interés es el objetivo central de la norma ISO 21001:2018, proporciona herramientas para evaluar y mejorar la satisfacción del cliente, asegurando que los servicios educativos cumplan con los requerimientos y expectativas establecidos (Gonzales, 2022). Esto no solo mejora la experiencia educativa, sino que también fortalece la reputación de la institución.

Los padres de familia prefieren optar por un colegio privado para sus hijos, priorizando como criterio fundamental la calidad en la educación (Educación al futuro, s/f). El perfil de los nuevos padres de familia ha cambiado significativamente en los últimos años, impulsado por factores

como el crecimiento económico, la movilidad social y la reducción del número de hijos por familia. En este contexto, la educación se ha convertido en una inversión prioritaria, ya que los padres buscan garantizar el mejor futuro posible para sus hijos. Esta transformación ha generado un cambio en las expectativas y exigencias hacia los colegios privados, los cuales deben adaptarse a una demanda cada vez más sofisticada y diversificada. Los criterios que los padres consideran al elegir un colegio reflejan una visión integral de la educación, donde no solo se valora la metodología de enseñanza, la calidad del plan de estudios o la preparación docente, sino también a los elementos diferenciadores como son las certificaciones internacionales, convenios con universidades y actividades extracurriculares. (Educación al futuro, s/f).

Este cambio en las expectativas de los padres está transformando la educación privada en un sector altamente competitivo, donde las instituciones deben no solo garantizar calidad educativa, sino también innovar y diferenciarse para atraer y retener a sus estudiantes. En este escenario, las certificaciones de calidad, como la norma ISO 21001:2018, pueden convertirse en una herramienta clave para consolidar la confianza de los padres y fortalecer el posicionamiento de los colegios dentro del mercado educativo.

- **Aumento de la Eficiencia y la Eficacia de las Operaciones**

La implementación de la norma ISO 21001:2018 promueve la eficiencia operativa mediante la estandarización de procesos y la eliminación de ineficiencias. Al aplicar los principios de la norma, las instituciones educativas pueden optimizar sus recursos y reducir desperdicios, lo que se traduce en una mayor eficacia en la entrega de los servicios educativos (ISO, 2018). En este contexto, cabe aclarar que el término “desperdicio” hace referencia, desde una perspectiva empresarial, a cualquier recurso —tiempo, dinero, materiales o esfuerzo— que se utiliza sin aportar valor al servicio final. En el ámbito educativo, esto puede traducirse en tareas duplicadas, procesos administrativos innecesarios, uso inadecuado del tiempo docente o una mala gestión de recursos materiales.

Esta mejora en la eficiencia permite a los colegios redistribuir mejor sus recursos financieros y humanos, lo cual impacta positivamente en la calidad general de la educación brindada, al enfocarse en lo que realmente aporta valor a los estudiantes y a las partes interesadas.

- **Reducción de los Riesgos**

La norma ISO 21001:2018 ayuda a las instituciones educativas a identificar y gestionar riesgos de manera proactiva. Esto incluye riesgos relacionados con la calidad educativa, la seguridad de los estudiantes y el cumplimiento de las regulaciones (ISO, 2018). Al gestionar estos riesgos de manera efectiva, las instituciones pueden prevenir problemas antes de que ocurran y asegurar un entorno educativo seguro y fiable.

- **Mejora de la Imagen de la Organización**

La certificación ISO 21001:2018 puede mejorar significativamente la imagen de una institución educativa. Una certificación reconocida internacionalmente demuestra el compromiso de la institución con la calidad y la excelencia educativa (Ministerio de Educación del Perú, n.d.). Esto puede atraer a más estudiantes, aumentar la confianza de los padres y fortalecer las relaciones con otras partes interesadas.

- **Análisis del Impacto de la norma ISO 21001:2018**

La implementación de la norma ISO 21001:2018 en las instituciones educativas no solo mejora la calidad de la enseñanza, sino que también promueve un ambiente de aprendizaje más efectivo y enfocado en el estudiante. Según Cárdenas-Tapia et al. (2022), esta norma favorece una cultura de mejora constante, donde todos los miembros de la institución se dedican a alcanzar la excelencia. Además, obtener la certificación puede ser un factor distintivo en un mercado educativo muy competitivo, donde las instituciones necesitan demostrar su capacidad para brindar una educación de alta calidad.

Asimismo, este modelo internacional de gestión educativa proporciona un marco para la autoevaluación y la autorregulación, permitiendo a las organizaciones educativas reconocer de forma sistemática sus fortalezas y áreas de mejora. Este enfoque promueve una mayor transparencia y rendición de cuentas, aspectos fundamentales para generar confianza en los estudiantes y sus familias (Corredor, 2023).

Por lo tanto, la adopción de esta norma en las instituciones educativas presenta una amplia gama de beneficios, que incluyen la mejora de la calidad educativa, el incremento de la eficiencia operativa y la disminución de riesgos. Además, la certificación refuerza la imagen institucional y asegura la satisfacción tanto de los estudiantes como de otros interesados.

Adoptar este estándar es una decisión estratégica para cualquier institución educativa que busque sobresalir en un entorno cada vez más exigente y competitivo.



SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo describe la metodología que se utilizó para alcanzar los objetivos de esta investigación cualitativa, donde las entrevistas realizadas por la investigadora fueron la herramienta principal. Se discuten elementos fundamentales como el tipo, el diseño y el nivel de investigación, así como el tipo de muestra, la unidad de análisis, el proceso de selección de la muestra y la técnica para la recolección de datos. También se tienen en cuenta los aspectos éticos, el instrumento empleado para la recopilación de información y su validación, con el fin de responder a la pregunta de investigación. Todo ello constituyó la base para el análisis de los resultados y la formulación de estrategias de solución.

1. Categorías de análisis

En coherencia con el problema y los objetivos planteados, se definieron las siguientes categorías de análisis:

1. **Factores organizacionales:**
 - Compromiso de la Alta Dirección.
 - Cultura organizacional.
2. **Factores operativos:**
 - Disponibilidad de recursos.
 - Procesos administrativos y pedagógicos.

Estas categorías permitieron estructurar el análisis y focalizar la recolección de información en aspectos relevantes para la investigación.

2. Tipo de investigación.

La investigación se define en una ruta cualitativa debido al tipo de información recopilada. Teniendo en cuenta el objetivo que persigue, se identificaron los factores que dificultan la implementación del SGOE en colegios de educación básica regular de Lima Metropolitana. De acuerdo con Hernández-Sampieri et. al (2018), la ruta cualitativa busca entender los fenómenos a través de una exploración en su ambiente natural, se utiliza cuando el objetivo

del investigador es examinar a profundidad la manera en que estos fenómenos son percibidos por los individuos. En tal sentido, tiene como características que utiliza el método inductivo, con una reflexión constante de inicio a fin, y que interpreta las experiencias de los investigados de la forma más cercana a la realidad, entre otras (Niño, 2019).

Además, como lo señalan Pasco y Ponce (2015), “Este enfoque presenta, entonces, una mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (p. 45). A diferencia del enfoque cuantitativo, que tiene como fin recopilar y analizar la información a través de datos numéricos para posteriormente ser medidos, éste se centra en la obtención y el análisis de todas las maneras posibles, de tal modo que se logre profundidad en lugar de amplitud (Blaxter y otros, 2000; Verd y Lozares, 2016 en Niño, 2019). Este enfoque es apropiado por la naturaleza descriptiva y analítica de los objetivos establecidos, dado que facilita la identificación de patrones y relaciones relevantes entre las variables investigadas.

3. Diseño de la investigación

El diseño es no experimental y transeccional. No se manipularon las variables, sino que se examinaron en su condición natural. La elección transeccional permite la recopilación de datos en un momento determinado para llevar a cabo un análisis específico del contexto. Se busca comprender un problema determinado, dentro de un grupo colectivo, para resolverlo con un plan de acción.

Este proceso de investigación acción-práctica se divide en las siguientes etapas: Diagnóstico, Planificación, Acción, Reflexión y Revisión. (Hernández-Sampieri et. al, 2018). El estudio analizó las prácticas locales en colegios privados de Lima Metropolitana para, posteriormente, proponer un plan de acción que aborde la problemática y generar cambios. Así, no solo se pretende explorar la gestión organizacional de las escuelas de la EBR, sino también presentar un diseño de estrategias específicamente para apoyar este objetivo.

4. Nivel de investigación:

De acuerdo con el propósito de la investigación, se considera que es de tipo descriptiva – explicativa. El nivel de investigación descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis; mientras que la explicativa se centra en narrar

cómo es el suceso de una realidad, por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta; asimismo, cumple con la característica de un alcance exploratorio, debido a que el tema de los factores que dificultan la implementación de la norma en organizaciones educativas EBR ha sido poco explorado en el contexto nacional, por lo que se considera un estudio innovador, y tal como lo mencionan Nieto (2019) y Hernández-Sampieri (2018) se utiliza cuando se desea comprender claramente un problema.

5. Tipo de Muestra: No probabilística o dirigida

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al, (2018), en una investigación cualitativa, el tipo de muestra que comúnmente suele utilizarse es la no probabilística o dirigida, debido a que la “finalidad no es la generalización en términos de probabilidad” (p. 429).

En el estudio se empleó este método de investigación, el cual permitió seleccionar colegios privados que tuvieran experiencia directa en la implementación de la norma ISO 21001:2018. Este tipo de muestreo fue elegido debido a la naturaleza exploratoria del estudio y a la necesidad de acceder a información específica sobre los desafíos y estrategias empleadas en la certificación de calidad, ya que, a través de las entrevistas se buscó comprender las experiencias y las perspectivas de los participantes, que ayuden a encontrar patrones que se presentan al momento de implementar un sistema de gestión de calidad en las instituciones educativas.

De acuerdo con la necesidad de la investigación, que es la de poder llegar a un entendimiento preciso, se consideró una muestra conformada por expertos, ya que, tal como lo señala el mismo autor, ésta incluye a las personas idóneas para hablar sobre el tema propuesto, a través de la narrativa de sus experiencias y opiniones. Debido a la especificidad del estudio y la disponibilidad de los participantes, la muestra, seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, incluyó instituciones educativas privadas que cumplen con los siguientes criterios de inclusión:

- Haber iniciado o estar en proceso de implementación de la norma ISO 21001:2018 y/u otro modelo de gestión de calidad.
- Contar con personal docente y/o administrativo dispuesto a participar en la investigación.

6. Unidad de análisis

El estudio se centra en colegios privados de Educación Básica Regular (EBR) debido a la importancia de este nivel educativo en la formación de competencias académicas y valores en los estudiantes. A diferencia de la educación superior, donde los estudiantes ya han desarrollado ciertos hábitos de aprendizaje, en la EBR se establecen las bases para la adquisición del conocimiento. Por otro lado, los colegios privados tienen una mayor autonomía en la implementación de modelos de calidad, a diferencia de los colegios públicos, lo que facilita el análisis del impacto de la norma ISO 21001:2018 en sus procesos educativos y administrativos.

La unidad de análisis de esta investigación está conformada por colegios privados de Educación Básica Regular (EBR) en Lima Metropolitana, que han implementado o están en proceso de recertificación del estándar ISO 21001:2018. Como parte del análisis, se consideraron los testimonios de directores y docentes, quienes desempeñan un rol clave en la implementación de la norma. La perspectiva de estos actores permitió comprender las dificultades organizacionales, pedagógicas, económicas y culturales que influyen en el proceso de certificación y adopción del sistema de gestión de calidad.

7. Tamaño de la Muestra

Se tomó como referencia lo sugerido en el *estudio de casos* en concordancia con la tabla referencial de tamaños de muestras comunes en estudios cualitativos, citado por Hernández-Sampieri et al (2018, p. 428). Para el estudio en profundidad se seleccionó 5 instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana.

Tabla 7

Tamaños de muestra comunes en estudios cualitativos

Tipo de estudio	Tamaño de muestra sugerido
Etnográfico cultural	30 a 50 casos
Etnográfico básico	12 participantes homogéneos
Fenomenológico	Diez casos
Teoría fundamentada, entrevistas o personas bajo observación.	20 a 30 casos
Historia de vida familiar.	Toda la familia, cada miembro es un caso
Biografía.	El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos
Estudio de casos	De seis a 10. Si son en profundidad, tres a cinco
Grupos de enfoque	Siete a 10 casos por grupo, al menos un grupo por tipo de población

Nota: Adaptado de *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa y mixta*. R. Hernández-Sampieri y C. Mendoza, 2018, McGraw-Hill Education, p. 428.

La muestra estuvo compuesta por los coordinadores académicos y de calidad de colegios que se encuentran certificados con la norma ISO 21001:2018, quienes son los encargados de la supervisión de los procesos pedagógicos y administrativos. Además, se contó con la participación de los directores de colegios que han implementado otro modelo de gestión de calidad, quienes son los responsables de la toma de decisiones institucionales y planificación estratégica. Este criterio de selección aseguró la participación de informantes clave con experiencia directa en el proceso de implementación de la norma.

La justificación de esta selección radica en la necesidad de acceder a información cualitativa relevante y representativa que detalle sobre el proceso del problema de investigación, dado que la certificación de calidad educativa en la EBR aún no es obligatoria en el Perú, y son pocas las instituciones que han iniciado este proceso.

Para preservar la privacidad de los colegios participantes, se optó por mantener en anonimato los nombres de las instituciones. Cada colegio ha sido identificado mediante un código alfanumérico (C1, C2, C3, C4 y C5), con el fin de garantizar la confidencialidad de la información proporcionada. Este procedimiento se realizó en concordancia con principios éticos de investigación y con el consentimiento de los participantes que fueron entrevistados.

8. Técnica de recolección

Desde el enfoque cualitativo, la recopilación de la información comprende un proceso simultáneo, que incluye la revisión de fuentes documentales, entrevistas, observaciones directas, anotaciones, etc. (Hernández-Sampieri, et. al, 2018). De las diferentes técnicas que el autor propone se escogió para el levantamiento de la información primaria *la entrevista*. “Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas” (Ryen, 2013; y Grinnel y Unrau, 2011 citado por Hernández-Sampieri et. al 2018, p. 449). La investigación utilizó una entrevista profunda de tipo semiestructurada, basada en una guía de preguntas abiertas que buscaron explorar las experiencias, percepciones y los desafíos enfrentados por los participantes, dejando en libertad al investigador de ir ajustando e ir introduciendo preguntas adicionales que permita obtener mayor detalle del tema que se investiga.

Las **Entrevistas semiestructuradas**, dirigidas a los participantes seleccionados, permitieron profundizar en sus percepciones, experiencias y opiniones sobre los factores que dificultan la implementación de la norma.

A través de las entrevistas, se recogió información que permitió identificar principalmente aquellos factores que dificultaron o constituyeron desafíos durante la implementación del SGOE en las organizaciones educativas analizadas. Los hallazgos fueron contrastados con lo recopilado en artículos publicados en revistas científicas de investigación, tesis de grado y otros documentos relevantes del marco teórico, con el propósito de dar respuesta a los objetivos de investigación.

Para llevar a cabo las entrevistas, se tomó contacto con los expertos a ser entrevistados y, tras aceptar la invitación, se programaron las fechas correspondientes. Se utilizó una grabadora y se solicitó previamente el consentimiento informado de cada entrevistado. Como parte del planeamiento, y siguiendo las recomendaciones de Hernández-Sampieri, et. al, (2018), se realizó un ensayo previo de la guía de entrevista.

Una vez finalizadas las entrevistas, se procedió a transcribirlas de forma completa. Posteriormente, se aplicó la técnica de codificación y categorización para el análisis de los datos. Esta técnica fue elegida por su capacidad para extraer información relevante y precisa, asegurando su coherencia con el problema de investigación, los objetivos planteados y las variables consideradas.

Instrumento

De acuerdo con Hernández-Sampieri, et. al, (2018), en una investigación cualitativa la herramienta principal para la recolección de la información es el mismo investigador, quien a través de diversos métodos o técnicas recoge los datos y los analiza. El instrumento utilizado fue el siguiente:

- Guía de entrevista

La guía entrevista semiestructurada estuvo compuesta por 19 ítems distribuidos en dos secciones, con el propósito de asegurar que los puntos claves fueran abordados por los entrevistados. Se incluyó una pregunta final abierta para permitir que los entrevistados añadieran cualquier apreciación adicional. La guía fue flexible y pudo ser ajustada conforme avanzaba el proceso de entrevistas.

Las preguntas fueron elaboradas a partir de un análisis documental de antecedentes de estudios previos, así como de la tesis de Seclén (2016). Aunque esta última no abordaba la misma problemática, sirvió de referencia metodológica debido a la similitud de su objetivo,

orientado también a la identificación de factores que afectan la implementación de un sistema de gestión.

La primera sección de la guía estuvo dirigida a responder el primer objetivo específico de la investigación, recabando apreciaciones de los informantes sobre el funcionamiento del sistema educativo nacional y permitiendo así profundizar el conocimiento del nivel de Educación Básica Regular.

La segunda sección se enfocó en responder al segundo objetivo específico: explorar e identificar los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018, en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana. Además, se elaboró una segunda versión de la guía, orientada a aquellas instituciones privadas que habían obtenido la certificación bajo el modelo de calidad EFQM. La información obtenida mediante esta versión complementó el análisis y enriqueció los hallazgos del estudio.

Validación del instrumento

Se estima que la confiabilidad y validez de la entrevista aumentan en la medida en que se realicen más revisiones a fin de cotejar y perfeccionar el instrumento (Mora, 2023). Según Niño (2019), una estrategia recomendable consiste en “poner en consulta los instrumentos elaborados con los expertos que sepan del tema y tener en cuenta sus observaciones” (p. 95). En ese marco, el instrumento fue sometido a validación mediante Juicio de Expertos, el cual estuvo conformado por seis profesionales con grados académicos de maestría y doctorado, especialistas en gestión y calidad educativa, con amplia experiencia tanto en educación básica regular como en educación superior.

Los expertos tuvieron a su cargo la revisión, evaluación y retroalimentación del instrumento, atendiendo a criterios de pertinencia, relevancia y claridad. Como parte del proceso, se elaboró un formato de cotejo titulado *VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN (GUÍA DE PREGUNTAS) PARA IDENTIFICAR FACTORES QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BASADO EN LA NORMA ISO 21001:2018, EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE EBR DE LIMA METROPOLITANA*. Este documento fue entregado a cada experto junto con una carta explicativa que detallaba el propósito de la investigación y la importancia de su participación en el proceso de validación.

La gestión de esta etapa tomó aproximadamente tres semanas, durante las cuales se seleccionó a los especialistas idóneos, se coordinó su participación, se enviaron los documentos necesarios y se recibieron sus validaciones firmadas. Asimismo, todos los expertos firmaron un consentimiento informado en el que se garantizaba el uso ético de sus aportes.

Finalmente, se consolidaron las observaciones en una matriz de recolección de datos, se analizó la información proporcionada y se procedió a realizar ajustes pertinentes al instrumento, principalmente relacionados con la mejora en la claridad de las preguntas.

9. Procedimientos de análisis de datos

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a su transcripción y a la organización de los datos en unidades de análisis, tales como respuestas y frases relevantes. Para el tratamiento de los datos cualitativos, se empleó la técnica de codificación y categorización, con el apoyo del software especializado *ATLAS.ti*, así como herramientas de inteligencia artificial, lo que facilitó una exploración más profunda del contenido. Este proceso permitió identificar temas recurrentes, establecer relaciones entre categorías y reconocer patrones emergentes que enriquecieron la comprensión del problema estudiado.

A partir de una codificación inicial, los fragmentos significativos se agruparon en categorías y subcategorías, acompañadas de citas representativas. Posteriormente, se analizaron las frecuencias de aparición de cada tema y se contrastaron las diferentes percepciones de los entrevistados. Este análisis permitió establecer relaciones de causa-efecto entre las barreras identificadas.

Finalmente, los factores fueron ordenados de acuerdo con su recurrencia en los testimonios y su impacto en el proceso de implementación observado. Estos hallazgos fueron comparados con los estudios revisados en el marco teórico, lo que permitió validar y contextualizar los resultados dentro de una perspectiva más amplia.

10. Aspectos éticos de la investigación

Es importante tener en cuenta aspectos éticos en una investigación debido a que involucra a personas. Como investigador existe el deber ante uno mismo, los colegas, los sujetos investigados y el público lector del trabajo de actuar con integridad en todas las etapas del

proceso investigativo, por ello existe la obligación de ser responsable al recolectar, analizar y difundir la información (Bell, 2002; Blaxter y otros, 2000 citado por Niño, 2019).

En concordancia con estos principios, se elaboró y remitió una carta informativa a cada participante, en la cual se detallaron el propósito de la investigación, las condiciones en que se realizaría la entrevista y las facilidades requeridas. Este procedimiento permitió cumplir con el principio de consentimiento informado, así como con el compromiso de confidencialidad, asegurando que tanto la información obtenida como cualquier dato que pudiera identificar a los participantes serían tratados con estricta reserva. La información recopilada será empleada únicamente con fines académicos y científicos, como el sustento de la presente investigación.

Como se ha señalado, con el objetivo de resguardar la privacidad de los colegios participantes, se optó por mantener su anonimato mediante un sistema de codificación alfanumérica. De esta manera, cada colegio fue identificado con los códigos C1, C2, C3, C4 y C5, garantizando así la confidencialidad de la información proporcionada por los entrevistados.

PALABRAS CLAVES

- **Sistema de Gestión:** Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.
- **Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con el objetivo de satisfacer sus propias necesidades y las del cliente.
- **Política de calidad:** Marco que establece las líneas de acción de las organizaciones en materia de Gestión de Calidad. Es decir, define qué debe hacer cada compañía, cómo, quiénes son los encargados y con base a qué objetivos.
- **Sistema de Gestión de Calidad:** Es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar sus actividades para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente.
- **EBR:** Educación Básica Regular
- **Estrategias de mejora:** Son un conjunto de acciones que se llevan a cabo para mejorar un proceso, producto o servicio. Estas estrategias pueden ser aplicadas en cualquier contexto, ya sea en una empresa, una organización, una institución educativa o un gobierno.

- **Metodología:** La metodología educativa es el conjunto de métodos y técnicas que se utilizan para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se encarga de definir, clasificar y sistematizar al conjunto de técnicas y sistemas que se utilizan en la educación.
- **La calidad educativa:** es un concepto complejo que se refiere al grado en que un sistema educativo cumple con sus objetivos. Estos objetivos pueden variar según el contexto, pero en general se refieren a proporcionar a los estudiantes los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para su desarrollo personal y profesional.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este capítulo detalla los hallazgos del análisis cualitativo de entrevistas en cinco (5) colegios privados de Lima. El objetivo fundamental fue discernir y comprender los elementos que obstruyen la ejecución de un protocolo de gestión alineado con el estándar ISO 21001:2018, además de investigar enfoques que podrían ayudar a aliviar estas dificultades.

Durante las entrevistas, se recabó información profunda sobre el punto de vista de directores y coordinadores involucrados en la gestión de la calidad, lo que permitió detectar los obstáculos internos y externos que estas instituciones encuentran al implementar esta norma. La investigación se centró en determinantes cruciales como la resistencia al cambio, los requisitos de documentación desproporcionados, las limitaciones económicas y el compromiso del personal.

De acuerdo a los puntos éticos de la investigación, a fin de mantener en reserva la identificación de los participantes, y la confidencialidad de la información obtenida, se procedió a codificar las entrevistas, asignándoles una letra y un número. Los hallazgos se categorizaron según las preguntas centrales, ofreciendo un análisis exhaustivo de los motivos principales que fueron evidentes durante el proceso de clasificación de datos, estableciendo coincidencias y diferencias en las entrevistas. Estos hallazgos otorgan una comprensión integral de las dificultades que enfrentan las instituciones educativas y establecen una base para la elaboración de estrategias para mejorar la gestión de la calidad.

Análisis de hallazgos sobre el Funcionamiento del Sistema Educativo Nacional en colegios privados de Lima Metropolitana

La investigación ha permitido identificar diversos hallazgos en torno a la percepción, definición de calidad y retos que enfrentan los colegios privados de Educación Básica Regular (EBR) en el contexto del Sistema Educativo Nacional. A continuación, se exponen estos tres aspectos críticos:

Flexibilidad y desigualdades en el Sistema Educativo Nacional

Las escuelas privadas entrevistadas aprecian la autonomía que brinda el sistema educativo, lo que les permite adaptar sus métodos, considerando las circunstancias cambiantes sin depender únicamente del sistema estatal. Este aspecto se destaca como un beneficio que les

permite mantener altos estándares de calidad y pertinencia en sus propuestas educativas. Hay acuerdo sobre la importancia del currículo nacional como base sólida a partir de la cual las instituciones pueden integrar sus propios principios, valores y objetivos. De manera similar, el modelo basado en competencias es reconocido por las escuelas como una mejora sustancial que ha jugado un papel crucial en la estandarización y elevación de los niveles de formación de los estudiantes.

Sin embargo, existen distinciones notables en cómo cada institución percibe y aborda la historia del sistema educativo. Mientras que algunos, como C1, creen que las reformas anteriores restringieron la flexibilidad educativa, otros, como C2, ven la autonomía actual como una oportunidad para hacer contribuciones positivas al sistema educativo. C3 resalta la importancia de inculcar valores y fe como componente fundamental de su propuesta. En términos de gestión educativa, C4 se enfoca en la adopción de estándares internacionales como la norma ISO 21001:2018, mientras que C5 enfatiza la integración de competencias y habilidades que se alinean con sus objetivos institucionales específicos.

Estas variaciones de enfoque demuestran la diversidad de estrategias empleadas por las escuelas privadas, mostrando los aspectos compartidos y las características únicas que se alinean con sus objetivos individuales. No obstante, existe también una percepción ambivalente sobre el sistema educativo nacional. Si bien, la estructura del currículo nacional ofrece cierta flexibilidad para que los colegios privados lo adapten a su modelo educativo y a sus principios institucionales, también se identificó que esta flexibilidad ha derivado en desigualdades en la calidad educativa y en una competencia desleal entre instituciones.

Algunos entrevistados expresaron su preocupación por el hecho de que ciertas instituciones privadas priorizan su imagen y marketing por encima de la educación integral de los estudiantes, tal como lo señalado en una de las citas recogidas: *"No todas las instituciones privadas priorizan la educación integral. Algunas buscan más la imagen institucional que la formación de los estudiantes"* (C1).

Específicamente, se mencionó que colegios con mayor capacidad económica y recursos pueden implementar modelos más robustos, mientras que otros, con menor presupuesto, presentan dificultades para adaptarse a estándares de calidad reconocidos. Este hallazgo evidencia que la autonomía de los colegios privados, si bien permite innovación en las metodologías educativas, también contribuye a generar brechas significativas en la calidad del servicio educativo.

En este sentido, se sugiere que, si bien la flexibilidad del currículo constituye un aspecto positivo, la falta de regulaciones más estrictas en términos de estándares mínimos de calidad podría estar permitiendo disparidades significativas entre colegios privados, lo que impacta directamente en la equidad educativa.

Calidad educativa: entre el compromiso real y el marketing institucional

Otro hallazgo relevante se relaciona con la manera en que los colegios privados conceptualizan la calidad educativa. La investigación reveló que la mayoría de las instituciones entrevistadas coinciden en que la calidad educativa se define en función del cumplimiento de estándares académicos, satisfacción de las partes interesadas (padres y estudiantes), infraestructura adecuada y gestión eficiente de los procesos administrativos.

Sin embargo, los métodos que emplean difieren. Por ejemplo, mientras que un colegio se centra en la supervisión continua de la educación y la capacitación, tal como quedó reflejado en el testimonio de C1: *"La calidad educativa se mide en el impacto del aprendizaje, la infraestructura y la satisfacción de las partes interesadas"*, C2 aboga por un avance implacable como enfoque sin restricciones, y C3 por una ejecución eficiente desde el principio, como elemento crucial, según lo señalado por su Coordinador de Calidad: *"Calidad significa hacer las cosas bien a la primera, evitando reprocesos y asegurando eficiencia en la enseñanza."*

Por el contrario, los colegios C4 y C5 consideran que satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, es decir, padres y estudiantes, es un elemento crucial de la excelencia educativa. Sin embargo, sus enfoques son distintos: C4 se centra en la preparación en campos esenciales como matemáticas e inglés, mientras que C5 enfatiza la importancia de satisfacer las necesidades específicas de los clientes, abordándolas en un sentido más amplio.

Un aspecto inesperado en este hallazgo fue la apreciación sobre algunas instituciones que ven la certificación de calidad más como un elemento de marketing que como un verdadero compromiso con la mejora continua. Testimonios como: *"a nivel de escuelas privadas, hay una marcada competencia por el mercado educativo"* y *"no todas priorizan la educación del estudiante considerando una educación integral, sino que en muchos casos es una educación que te permite obtener un impacto a nivel de marketing, de imagen institucional"* (C1), reflejan cómo los colegios han adoptado un enfoque comercial de la educación, donde la calidad no

solo es vista como un valor interno, sino también como un diferenciador competitivo en el mercado educativo.

En otras palabras, la obtención de certificaciones internacionales, como el estándar ISO 21001:2018, además de que estaría motivada por un genuino interés en transformar la enseñanza, también se daría por la necesidad de proyectar una imagen de prestigio frente a los padres de familia y la comunidad educativa.

Retos para alcanzar la calidad en colegios privados

Los entrevistados coinciden en que las instituciones educativas privadas de educación básica regular enfrentan retos importantes para alcanzar una educación de calidad. Los colegios C1, C2 y C3 destacan la necesidad de trabajar con procesos claros y establecidos como una base fundamental para mejorar la calidad educativa, incluyendo la implementación de normas como las emitidas por la ISO. Sin embargo, cada colegio pone énfasis en diferentes aspectos: C1 subraya a la cultura de evaluación como un desafío crítico, C2 enfoca sus esfuerzos en la formación en valores, y C3 prioriza la implementación efectiva de los procesos relacionados con ISO.

Por su parte, los colegios C4 y C5 coinciden en que el compromiso tanto de las familias como del personal docente es esencial para superar los retos actuales. No obstante, C4 señala como desafíos la brecha generacional en los docentes y el impacto de la pandemia en el ámbito educativo, mientras que C5 resalta la falta de formación inicial en gestión de calidad como un obstáculo significativo.

Finalmente, los colegios C1, C4 y C5 reconocen la importancia de la formación y la adaptación constante, especialmente en áreas de gestión y tecnologías, para responder a las exigencias del sistema educativo moderno. Sin embargo, sus enfoques difieren: C1 pone énfasis en los procesos administrativos y su adecuada documentación, mientras que C4 y C5 destacan la necesidad de adaptabilidad y formación específica del personal docente y directivo para enfrentar los desafíos del entorno educativo.

Análisis de hallazgos sobre factores que afectan la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana.

A través del análisis temático realizado a los hallazgos de las entrevistas, se identificaron siete factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018. El proceso consistió en agrupar las respuestas similares que se relacionaron con las categorías previamente definidas en base a patrones comunes hallados en la literatura revisada, como, por ejemplo: resistencia al cambio, formalización de procesos, etc., así como a otras que se derivaron producto de los comentarios de los entrevistados.

Cada factor fue vinculado a una o más preguntas específicas de la guía de entrevista. En el anexo 6 se detalla la relación entre cada factor detectado con las preguntas correspondientes. Este proceso permitió garantizar la trazabilidad entre las categorías y la información recogida sobre las percepciones, actitudes, temores o rechazos frente a nuevas exigencias del sistema de gestión, así como las experiencias y barreras enfrentadas durante el proceso de implementación.

Resistencia al cambio

Este factor fue mencionado de manera consistente entre los 5 entrevistados. Docentes y personal administrativo mostraron cierto nivel de resistencia, lo cual significó un obstáculo significativo en un principio, principalmente por el temor a nuevas responsabilidades y la incomodidad con nuevas rutinas, así como a la percepción de que estas normas aumentan la carga laboral. Los docentes, en particular, pueden sentir que los nuevos sistemas implican un trabajo adicional, lo que genera rechazo inicial.

Los participantes concuerdan en que la oposición al cambio es una reacción común en el personal docente, especialmente al enfrentarse a nuevos procedimientos vinculados con la aplicación de la norma ISO 21001:2018. C1, C3 y C4 reconocen esta situación, aunque C1 reduce la relevancia del impacto al señalar la creación de equipos responsables que asumen gran parte de la carga, un enfoque que no se menciona en otras instituciones.

Otra de las formas de resistencia se presenta por la falta de una cultura de evaluación, la cual sigue siendo un desafío. Se evidenció que muchos docentes y administrativos ven la evaluación interna y las auditorías como mecanismos de control y no como herramientas de mejora continua. Esta resistencia afecta la correcta implementación de sistemas de calidad, ya que limita la disposición del personal a adoptar nuevas estrategias de enseñanza y gestión

escolar; sin embargo, los avances en la apertura hacia auditorías y supervisiones han contribuido a mejorar su integración. Se observa un compromiso variado del personal; en donde algunos mostraron interés, mientras que otros fueron reticentes por no comprender inicialmente los beneficios de la norma.

En 4 colegios se encontró que los docentes con mayor antigüedad enfrentaron más dificultades para adaptarse a los nuevos procesos y herramientas tecnológicas que la norma requiere. La brecha generacional se dio entre docentes jóvenes (más adaptados a la tecnología) y adultos mayores, quienes enfrentaron mayor dificultad en la adopción de herramientas tecnológicas y procesos. La resistencia no solo se basa en la carga documental, sino también en la adopción de plataformas digitales y metodologías modernas. Las capacitaciones constantes fueron necesarias debido a estas brechas y al desconocimiento inicial de la norma, lo que implicó ajustes en los programas de formación.

La adaptación de la cultura organizacional a un enfoque de calidad fue un reto significativo. La necesidad de cambiar paradigmas y fomentar la mejora continua generó resistencia inicial. En algunos casos se implementó un cambio organizacional gradual para adaptarse a la norma y hubo que trabajar en la cultura organizacional para lograr una mejor aceptación, este cambio requirió un esfuerzo considerable, en donde se implementaron estrategias para el cambio y fomentar la mejora continua. Se promovió la mejora organizacional a través del modelo, reduciendo fricciones internas.

No obstante, cabe mencionar que en el colegio donde no se observó resistencia, o esta fue mínima, se brindaron desde un inicio charlas, capacitaciones y la comunicación fue adecuada, debido al conocimiento y experiencia que su director tiene con respecto a la implementación de un sistema de gestión de calidad en colegios, quien manifestó que una de las grandes dificultades se presenta por la falta de conocimiento y difusión de los sistemas de gestión de calidad y los beneficios que ofrece.

Formalización de procesos y carga administrativa

La falta de sistematización en los procesos administrativos dificultó la implementación de la norma. Se evidenció la necesidad de estructurar y documentar formalmente los procedimientos. Este cambio también exigió esfuerzos para formar equipos de calidad que lideraran y supervisaran los procesos.

Los 5 colegios coinciden en que uno de los principales factores que dificultan la implementación de la norma es la excesiva documentación requerida, la cual enfrenta una sobrecarga de registros y papeleo que, en algunos casos se vuelve insostenible. El volumen de documentación requerido por la norma fue identificado como un obstáculo, generando rechazo y resistencia en el personal. Este desafío fue manejado por uno de los colegios mediante la adopción de matrices y la virtualización de los procesos, lo que permitió reducir significativamente el uso de papel y mejorar la eficiencia.

Por otro lado, se destaca la percepción de que estas normas aumentan la carga laboral. Como se ha señalado, los docentes pueden experimentar sensaciones de trabajo adicional. Así también, los procedimientos documentales extensos crearon una carga operativa significativa, especialmente para los docentes que ya enfrentaban horarios ajustados. No obstante, este problema fue mitigado por uno de los colegios mediante la creación de un equipo especializado en calidad educativa que asumió la responsabilidad de implementar los procedimientos necesarios, minimizando el impacto en las tareas habituales de los profesores. Se identificó que la ausencia de personal exclusivo para calidad generó una sobrecarga en los equipos administrativos existentes, dificultando el seguimiento constante de la norma.

La gestión del tiempo fue un problema detectado en 3 colegios, ya que los docentes y administrativos debían equilibrar sus funciones diarias con la implementación de la norma, generando estrés y sobrecarga laboral. Como medidas, la administración del C1 tuvo que establecer tiempos específicos para la gestión de calidad sin afectar la operatividad del colegio. Asimismo, en C2 la carga de trabajo adicional en la fase de implementación fue gestionada adecuadamente, mientras que, en otros dos colegios, el personal tuvo que ajustar su tiempo para cumplir con los nuevos requerimientos normativos, equilibrando su tiempo entre sus funciones habituales y los nuevos procesos de calidad.

La cultura de evaluación no está completamente internalizada en los colegios privados, por lo que la implementación de auditorías y evaluación continua fue un desafío para estas instituciones, en donde muchos docentes ven las auditorías como procesos punitivos en lugar de herramientas de mejora, lo que dificulta la consolidación de la norma ISO 21001:2018.

Se evidenció la necesidad de fortalecer estos procesos, por ejemplo, en C1 la evaluación y auditorías fueron integradas progresivamente para fortalecer la mejora continua, por otro lado, en el C3 la evaluación y auditorías fueron necesarias para corregir procesos y mejorar la calidad educativa, mientras que en C4 la auditoría y evaluación se integraron en el sistema

de calidad del colegio para garantizar el cumplimiento de la norma. La evaluación y auditoría se volvieron parte clave del proceso de mejora continua en el colegio C5.

Limitaciones económicas y tecnológicas

Las demandas de recursos financieros y tiempo conllevan a la ralentización del proceso de implementación, especialmente en áreas como la tecnología y las sesiones de formación, además, la falta de experiencia previa, junto con recursos inadecuados, no solo puede incrementar considerablemente el riesgo de errores en el proceso de implementación, sino también restringir su eficacia. La infraestructura tecnológica no siempre estuvo alineada con los requerimientos de la norma en algunos colegios, donde tuvieron que invertir en digitalización y mejoras en sus sistemas de gestión.

Tres de los colegios mencionaron que la falta de recursos financieros y humanos puede ser un factor limitante. Se identifica que la inversión económica constituye un obstáculo significativo para implementar estándares de calidad como la norma ISO 21001:2018, puesto que implica gastos, tanto en términos de consultoría como en tiempo dedicado por el personal, que no siempre está disponible, además de la certificación y el mantenimiento de la implementación. Este tipo de iniciativas requiere un compromiso financiero considerable, lo que puede ser desalentador.

Uno de los colegios mencionó un gasto inicial significativo de medio millón de soles como un ejemplo concreto de los recursos requeridos, mientras que otros colegios no brindaron cifras específicas relacionadas con los costos.

Falta de capacitación adecuada

En tres de los colegios entrevistados, se señaló que una barrera significativa es la falta de capacitación adecuada sobre los requisitos de la norma y sobre la manera de integrarla en las actividades diarias del colegio. Las estrategias de comunicación implementadas por uno de los colegios a través de sesiones informativas periódicas para los docentes y administrativos, tuvo un impacto positivo al reducir la resistencia y aumentar la motivación del personal.

Las capacitaciones constantes fueron necesarias debido a las brechas generacionales y al desconocimiento inicial de la norma, lo que implicó ajustes en los programas de formación. La brecha generacional se dio entre docentes jóvenes (más adaptados a la tecnología) y

adultos mayores, quienes enfrentaron mayor dificultad en la adopción de herramientas tecnológicas y procesos.

Desconocimiento técnico

La falta de formación en gestión de calidad fue un problema recurrente en dos colegios. Se evidenció que los docentes y directivos no estaban familiarizados con los estándares ISO, lo que dificultó su implementación en un inicio. Por otro lado, el colegio C4 enfrentó retos relacionados con la gestión de riesgos, que incluyó identificar y prevenir problemas potenciales para asegurar la calidad del servicio, por lo que hubo necesidad de formar al personal en gestión de calidad para alinear los procesos.

Compromiso de la Alta Dirección

Dos de los entrevistados coinciden en señalar que un factor clave para el éxito de la implementación es el compromiso de sus directivos. En los colegios donde se observó un mayor compromiso de éstos, los avances en la implementación de la norma fueron más notorios. Esto resalta la necesidad de que los líderes asuman un rol activo para inspirar al personal y garantizar el éxito del proyecto.

Los colegios C1 y C3 resaltan la flexibilidad y la capacidad de adaptarse durante las auditorías internas como un aspecto importante, mientras C4 enfatiza la necesidad de un liderazgo constante a lo largo del proceso. Por otra parte, C2, C3 y C5 coinciden en la importancia de tener un plan estratégico sólido que actúe como brújula para la implementación de la norma. Sin embargo, C2 y C5 destacan especialmente el pensamiento estratégico y la utilización de indicadores clave de desempeño (KPIs) por parte de los líderes como herramientas básicas para medir y alcanzar los objetivos, aspectos que C1 y C4 no enfatizan.

Finalmente, C1 y C5 destacan la relevancia de involucrar a todos los niveles de la institución, desde docentes hasta personal administrativo, para lograr los objetivos propuestos. Sin embargo, C5 resalta con fuerza la importancia de inspirar y capacitar continuamente al personal como parte fundamental de su estrategia, mientras que C1 se enfoca más en la habilidad de responder con rapidez a las observaciones específicas que surgen durante el proceso.

Comunicación interna

Uno de los colegios describe la gestión del potencial humano como un desafío, especialmente en la gestión de la comunicación, debido al tamaño de su comunidad educativa. Sin embargo, superaron estas dificultades promoviendo reuniones frecuentes y fomentando un ambiente de comunicación constante. Subrayan la importancia de convencer al personal sobre los beneficios del cambio, haciendo que los procedimientos y metas sean más accesibles y comprensibles.

En el caso del colegio C1 se enfatiza que la comunicación efectiva fue la base para facilitar el proceso de implementación. Para ello, adoptaron un enfoque gradual, proporcionando información de manera dosificada para permitir que el personal docente, administrativo y de mantenimiento tuviera tiempo de comprender y asimilar los cambios. Asimismo, fomentaron una relación horizontal en la organización, asegurándose de escuchar activamente las preocupaciones y sugerencias de las partes interesadas. Gracias a este enfoque participativo, combinado con la disposición del personal para investigar y comprender los beneficios de la norma, se logró minimizar las dificultades.

Por su parte, el colegio C4 destaca que la comunicación se basó en reuniones estratégicas organizadas durante los recesos y a través de sesiones mensuales o quincenales. Estas reuniones sirvieron como espacios clave para discutir los documentos y procedimientos de la norma, permitiendo que todos los involucrados comprendieran claramente hacia dónde se dirigían los esfuerzos de la institución.

De igual manera, el colegio C5 resalta que la comunicación fue gestionada a través de un trabajo constante de formación y reuniones. Además, implementaron grupos de mejora, compuestos por miembros del personal que lideraron proyectos específicos relacionados con los objetivos estratégicos de la norma. Este modelo participativo permitió que todos los colaboradores se sintieran parte del proceso, fomentando una comunicación bidireccional y un compromiso activo.

En contraste, C2 no reportó dificultades significativas en la comunicación. Esto se debió al acompañamiento de un asesor externo desde las primeras etapas del proceso, lo que permitió establecer rutas claras y mejorar la comunicación organizacional desde el inicio. En consecuencia, este apoyo constante y la inversión en asesorías externas garantizaron un flujo de información efectivo y la integración de los equipos en el proyecto.

Síntesis del análisis

La resistencia al cambio representa el factor más recurrente y difícil de abordar. Este problema parece estar relacionado con la falta de una cultura de gestión de riesgos y el desconocimiento de la norma. Por ello, surge la importancia de la capacitación especializada, se ha podido detectar que aquellos colegios que contaban con programas de capacitación más sólidos mostraron una menor resistencia al cambio, lo cual sugiere que proporcionar información y formación continua puede ser una estrategia efectiva para mitigar este problema.

Por otro lado, algunas diferencias encontradas recaen en el tamaño del colegio, observando que los colegios con más recursos financieros y mejor estructura organizativa (generalmente de mayor tamaño) tuvieron menos problemas en la etapa inicial de la implementación. En cambio, los colegios más pequeños presentaron mayores dificultades para cubrir los costos de consultoría y formación.

Conclusión

En general, los hallazgos sugieren que la implementación de la norma ISO 21001:2018 depende de una combinación de factores humanos y organizacionales. La resistencia al cambio parece ser el mayor obstáculo, y está muy relacionada con el nivel de conocimiento sobre la norma. En los colegios donde se observa un liderazgo activo, programas de capacitación continuos y una comunicación clara, los desafíos se superaron de manera más efectiva.

Una observación importante es que aquellos colegios que adoptaron un enfoque participativo, involucrando al personal desde las etapas tempranas, tuvieron mejores resultados. Esto apunta a la importancia de promover una cultura de mejora continua y empoderar a todos los involucrados para lograr una implementación exitosa. El compromiso de la Alta Dirección es fundamental para la implementación efectiva de la norma ISO 21001:2018, así como una comunicación clara y continua sobre los beneficios es clave para fomentar la participación y disminuir la resistencia al cambio.

Se puede concluir que, de los 7 factores identificados, de acuerdo con los resultados del estudio, por el número de menciones y su impacto en el proceso, la resistencia al cambio, la formalización de procesos y las limitaciones económicas y tecnológicas son los factores más significativos que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018, en colegios

privados de Lima Metropolitana. Es importante que los colegios y las autoridades educativas tomen medidas para abordar estos obstáculos y apoyen la implementación de la norma.

Discusión

La adopción de la norma ISO 21001:2018 en instituciones privadas de Educación Básica Regular en Lima Metropolitana implica un proceso global que no solo requiere ajustes técnicos, sino también cambios organizacionales y culturales significativos. Este esfuerzo busca alinear las prácticas de la institución con estándares internacionales de gestión educativa, fomentando la mejora continua y una mayor satisfacción entre las partes interesadas.

Los resultados de la investigación identifican diversos factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018, señalados por los cinco colegios privados de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana. El análisis plantea siete factores: resistencia al cambio, formalización de procesos y carga administrativa, limitaciones económicas y tecnológicas, desconocimiento técnico, falta de capacitación adecuada, compromiso de la Alta Dirección y comunicación interna. Estos factores fueron seleccionados en función de su frecuencia de mención, y su impacto en el proceso de implementación.

La elección de los factores principales se realizó tras agrupar las respuestas de los participantes en categorías que compartían características comunes. Por ejemplo, las respuestas relacionadas con la percepción negativa hacia los cambios organizativos y la falta de motivación del personal se agruparon como "resistencia al cambio", mientras que los problemas derivados de la falta de formación y recursos se clasificaron como "limitaciones económicas y tecnológicas". Este enfoque permitió sintetizar los hallazgos y destacar los factores más críticos.

Identificación de factores relevantes

De los siete factores identificados en el estudio, la resistencia al cambio, la formalización de procesos y carga administrativa, junto con las limitaciones económicas y tecnológicas, constituyen las dificultades más significativas en la implementación de la norma ISO 21001:2018, de acuerdo con los resultados de la tabla de evaluación. La relevancia de estos factores se determinó de acuerdo a los siguientes criterios: a) la recurrencia con la que fue mencionado cada factor durante las entrevistas; b) el impacto percibido por los entrevistados durante el proceso de implementación y, c) la coincidencia de los hallazgos con la literatura

académica revisada, específicamente los trabajos de Guzman (2022), Morales y de la Yncera (2023) y Arribas & Martínez-Mediano (2018).

Los dos primeros criterios se evidencian en el Anexo 7, que resume la frecuencia y el peso percibido de cada factor según los testimonios recopilados, mientras que el tercer criterio se aborda en este apartado, donde se contrastan los hallazgos con los estudios previamente mencionados.

En primer lugar, **la resistencia al cambio** se posicionó como el principal obstáculo, especialmente en los colegios donde no existían programas de formación continua, este factor evaluado en la pregunta 17 fue particularmente crítico en los colegios C1 y C3, donde los entrevistados señalaron que las actitudes negativas del personal generaron retrasos significativos. La resistencia se expresó especialmente en el escepticismo hacia la documentación y en la percepción de un aumento de responsabilidades. Un docente comentó: *“Al principio sentíamos que era más trabajo para nosotros, pero luego vimos que la sistematización ayudaba a reducir errores”*.

En cambio, el colegio C5 mostró un nivel menor de resistencia, atribuido a un liderazgo efectivo, consistente con lo señalado por Morales y De la Yncera (2023), quienes destacan que un liderazgo transformacional y el empoderamiento del personal son fundamentales para mitigar esta barrera. Suleman y Gul (2015) refuerzan esta perspectiva, argumentando que el liderazgo estratégico es clave para enfrentar la resistencia.

Por otro lado, **la formalización de procesos y la carga administrativa** fueron identificadas como una fuente de desmotivación. Este factor, evidenciado en la pregunta 8, resultó particularmente crítico en los colegios C4 y C2, donde el personal percibió el proceso de documentación como burocrático y pesado, un aspecto que al principio suscitó un obstáculo relacionado a la excesiva carga de trabajo.

Esta carga es interpretada muchas veces como burocracia innecesaria, como lo señalan Gutiérrez (2014) y Sánchez-Muñiz y Pinargote-Macías (2020), quienes advierten que la burocracia asociada a la excesiva documentación puede desvirtuar el sentido práctico de los sistemas de gestión, especialmente cuando no se acompaña con herramientas tecnológicas adecuadas.

En contraste, el colegio C1 implementó herramientas digitales que permitieron automatizar algunos procesos, reduciendo la percepción de carga administrativa, esta experiencia

coincide con Cerruto (2022), quien sostiene que el uso de tecnología es un recurso clave para minimizar este impacto negativo.

En cuanto a **las limitaciones económicas y tecnológicas**, descritas en la pregunta 12, estas afectaron mayormente a los colegios más pequeños, donde la capacidad de inversión en capacitación, auditoría o infraestructura digital es menor, como los colegios C3 y C2, que reportaron dificultades para financiar la adquisición de infraestructura tecnológica para optimizar la trazabilidad y el control de los procesos, así como la contratación de consultores especializados. Un directivo comentó: *“Implementar plataformas tecnológicas que permitieran documentar todo implicó capacitación y recursos adicionales”*.

Sin embargo, los hallazgos también evidencian que, con planificación estratégica, el colegio C5 logró optimizar sus recursos existentes, lo que le permitió avanzar en la implementación a pesar de las limitaciones presupuestarias, lo cual refuerza lo indicado por Suleman y Gul (2015) y Morales y De la Yncera (2023) respecto a que no solo los recursos importan, sino como se gestionan.

La falta de capacitación adecuada, evaluada en la pregunta 14, fue crítica para los colegios C3 y C4, que reportaron carencias en programas de formación adaptados a las necesidades específicas del personal. En cambio, los colegios C1 y C5 se destacaron por implementar estrategias de capacitación continua, que facilitaron la adopción de la norma. La formación fue identificada como una herramienta clave. Un directivo manifestó: *“Capacitar al equipo fue fundamental, no solo para que comprendieran los procesos, sino para que se sintieran parte del cambio”*. Gonzales (2022) y Benz-Camino et al. (2023) coinciden en que la formación continua es un pilar fundamental para superar barreras en la implementación.

El desconocimiento técnico, reflejado en la pregunta 14 fue un desafío relevante para los colegios C2 y C4, donde la falta de comprensión de conceptos técnicos como la gestión basada en riesgos obstaculizó el avance del proceso. Según un entrevistado, *“había confusión sobre qué significaba gestión de riesgos en el ámbito educativo, y eso al principio generó temor”*. En contraste, los colegios C1 y C5 implementaron programas de formación continua que mejoraron significativamente la comprensión y la adaptación del personal. Este resultado valida lo expuesto por Benz-Camino et al. (2023) y Gonzales (2022), quienes proponen que la formación adaptada al contexto educativo es esencial para superar estas barreras, mientras que Guzmán (2022) destaca que un enfoque proactivo en formación técnica puede garantizar el éxito.

El compromiso de la Alta Dirección, evaluado en la pregunta 10, varió entre los colegios. Los colegios C1 y C5 demostraron un liderazgo transformacional que contribuyó significativamente a la implementación exitosa de su sistema de gestión, mientras que colegios como C4 y C2 reportaron una percepción de compromiso insuficiente, lo que afectó negativamente el proceso. Morales y De la Yncera (2023) y Sánchez-Muñiz y Pinargote-Macías (2020) destacan que el liderazgo comprometido es esencial para garantizar el éxito de la implementación, refuerza esta idea García (2021), quien señala que el liderazgo y el compromiso desempeñan un papel fundamental en la implementación y sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad. Un entrevistado indicó: *“Cuando los líderes están comprometidos, es más fácil que los demás sigan el ejemplo”*. Además, la Alta Dirección llevó a cabo estrategias de comunicación efectiva, como reuniones periódicas y diálogos abiertos,

Las apreciaciones sobre el manejo de **la comunicación interna**, descritas en la pregunta 18, sugieren que al inicio afectó a las instituciones educativas, lo cual generó desinterés y falta de alineación institucional. En los colegios C3 y C4 las fallas en la transmisión de información generaron desinterés y confusión entre el personal. Sin embargo, el colegio C5 demostró cómo una política comunicativa clara puede aumentar el compromiso del personal. Gutiérrez (2014) y Arribas y Martínez-Mediano (2018) refuerzan la importancia de la comunicación efectiva, mientras que Cerruto (2022) sugiere que una estrategia comunicativa bien diseñada puede transformar percepciones negativas y fomentar la participación activa de todos los actores.

Es así como, la implementación de la norma ISO 21001:2018 en las instituciones educativas privadas de Lima Metropolitana entrevistadas no fue solo un cambio técnico, sino una transformación cultural que implicó liderazgo, comunicación efectiva, inversión en recursos y un fuerte compromiso con la capacitación. Los obstáculos asociados con la resistencia al cambio, la gestión de recursos y la formalización de procesos se abordaron mediante estrategias coherentes con los principios del liderazgo transformacional, el aprendizaje organizacional y la mejora continua.

En cuanto a las implicaciones prácticas de estos hallazgos, las estrategias futuras deberán centrarse en abordar estos factores críticos, fortaleciendo la capacitación, la comunicación, el liderazgo transformacional y la optimización de recursos, para garantizar una implementación más efectiva y sostenible de la norma ISO 21001:2018.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LOS FACTORES QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 21001:2018 EN COLEGIOS PRIVADOS DE LIMA METROPOLITANA

5.1. Introducción

La aplicación de la norma ISO 21001:2018 tiene como objetivo optimizar los procesos de gestión educativa, así como mejorar la eficiencia y efectividad del sistema de calidad en las instituciones educativas. Para lograr la implementación es fundamental realizar un seguimiento riguroso de las actividades y los indicadores de desempeño. Esto implica una evaluación constante de los resultados obtenidos a lo largo de semanas, meses y con cada ejercicio académico, de modo que se ajusten las metas en función de los avances alcanzados.

Como aporte práctico de esta tesis, se propone un conjunto de estrategias diseñadas para su implementación efectiva en colegios privados de Lima Metropolitana. Este enfoque busca no solo facilitar la adopción de la norma en centros educativos de nivel socioeconómico A y B, sino también servir como modelo para instituciones educativas más pequeñas, maximizando los beneficios de la norma ISO 21001:2018 y asegurando que el proceso de adopción se lleve a cabo con éxito.

Las estrategias propuestas en este capítulo han sido desarrolladas a partir de una triangulación metodológica entre: a) las respuestas obtenidas de los entrevistados; b) las recomendaciones extraídas de la literatura especializada, como los estudios de Morales y De la Yncera (2023), Gonzales (2022), y Arribas & Martínez-Mediano (2018); y c) el análisis y diseño de la tesis, considerando el contexto educativo peruano. Cada tabla que a continuación se presenta, incluyen las estrategias y posteriormente se relacionan con su fuente de referencia correspondiente.

5.2. Objetivo

Proponer un diseño de estrategias que mitiguen las dificultades que se presentan en la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Lima Metropolitana facilitará y promoverá este proceso, asegurando que las instituciones educativas obtengan los beneficios asociados a la norma, los cuales incluyen: la mejora continua de todos sus

procesos, lograr cumplir y satisfacer los requisitos de todos sus interesados y ayudar a consolidar su posicionamiento institucional en el sector educativo.

Al reducir el impacto de estos factores, se busca que la gestión educativa y su entorno se alineen hacia el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad, logrando una transición efectiva, además de contribuir a implementar un enfoque proactivo para enfrentar desafíos futuros.

5.3. Metodología

La propuesta de estrategias adopta la metodología PHVA, debido a que es una herramienta con enfoque en la mejora continua, tomando como referencia al autor Deming (1986), quien introdujo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) como parte fundamental de la gestión de la calidad y que, por ende, se alinea con los principios de las normas ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018, permitiendo implementar, evaluar y ajustar las estrategias de manera dinámica e iterativa a los cambios y desafíos del contexto educativo, contribuyendo así a reducir errores y garantizar un uso eficiente y eficaz de los recursos, punto clave en aquellos colegios con presupuestos limitados.

Otro de los beneficios de usar esta metodología es su adaptabilidad a entornos complejos, ya que, siendo el ciclo flexible, permite ajustar las estrategias de acuerdo al impacto y respuesta del entorno educativo para gestionar mejor el cambio organizacional.

5.4. Diseño de las estrategias

Las estrategias propuestas están diseñadas para abordar de manera integral las dificultades internas que puedan surgir durante la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados de Lima Metropolitana. Se requiere una planificación adecuada, liderazgo comprometido y comunicación efectiva para superar los desafíos y establecer una cultura de mejora continua que beneficie tanto a la institución educativa como a la comunidad que sirve.

El orden en que se presentan las estrategias responde a un criterio funcional y estratégico de priorización. Es decir, no están organizadas de manera aleatoria ni según el orden en que fueron identificadas por frecuencia temática, sino en función de una lógica operativa basada en la información recabada en los colegios y en los principios del ciclo PHVA.

En ese marco, el compromiso de la Alta Dirección, a pesar de haber sido clasificado como un factor de frecuencia baja y de impacto medio, se propuso en segundo lugar, después de la resistencia al cambio, porque no representa un factor más dentro del conjunto, sino que permite crear las condiciones necesarias para implementar el sistema de gestión basado en la norma ISO 21001:2018. De igual forma, su falta puede obstaculizar decisiones clave en todas las áreas. Posteriormente, se abordan los factores que tienen un impacto más específico o limitado.

A continuación, se presentan las estrategias, siguiendo los pasos del ciclo PHVA:



Tabla 8

Propuesta de estrategias para mitigar el factor Resistencia al cambio

	Estrategia	Acción	Meta
PLANIFICAR (P)	- Realizar un diagnóstico inicial para identificar los principales puntos de resistencia del personal, utilizando la matriz FODA.	Aplicar encuestas de cultura y clima organizacional, realizar entrevistas grupales para identificar preocupaciones específicas del personal hacia la norma y áreas críticas de resistencia.	- Diseñar un plan de sensibilización alineado con las inquietudes detectadas.
	- Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional para identificar actitudes y creencias que dificultan el cambio.		- Diseñar talleres participativos que refuercen valores como la adaptabilidad y la innovación, inspirados en el propósito del colegio.
	Estrategia	Acción	Herramienta
HACER (H)	- Implementar un programa de sensibilización y concientización que muestre los beneficios directos de la ISO 21001 en la mejora de los procesos educativos y administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres motivacionales y sesiones informativas que expliquen los beneficios de la norma para el personal y los estudiantes. - Realizar talleres, charlas motivacionales y sesiones de intercambio donde el personal pueda expresar sus preocupaciones. 	Videos y paneles informativos, <i>flyers</i> , y reuniones de retroalimentación.
	- Implementar programas de cambio cultural liderados por agentes internos (líderes informales) que promuevan mensajes positivos.		
	- Involucrar a los líderes y directivos en el proceso de cambio, mostrando un liderazgo visible y comprometido. El liderazgo debe modelar el cambio, promoviendo una cultura de apertura a nuevos enfoques.		
	- Establecer un sistema de incentivos o reconocimiento para el personal que adopte las nuevas prácticas y participe activamente en la implementación del sistema de calidad.		
Indicadores clave de desempeño			
VERIFICAR (V)	- Nivel de satisfacción del personal (medido mediante encuestas).		
	- Tasa de participación en talleres de sensibilización y disposición a colaborar.		
	- Índice de aceptación del cambio del sistema de calidad (medido en encuestas y entrevistas antes y después de las intervenciones).		
	Acción	Mejora	
ACTUAR (A)	- Ajustar las estrategias de sensibilización y formación según el <i>feedback</i> obtenido.	Incluir casos de éxito y testimonios de personal que haya adoptado positivamente la norma.	
	- Fortalecer las iniciativas que obtuvieron resultados positivos.		
	- Rediseñar actividades de sensibilización para abordar preocupaciones persistentes.		

Las actividades propuestas están orientadas a fortalecer las competencias del personal docente y administrativo, así como a superar la resistencia al cambio que puedan ser identificadas en un diagnóstico inicial. Esto requiere cumplir con ciertos requisitos internos, como la capacitación adecuada del personal, la creación de una cultura organizacional que apoye el cambio y el establecimiento de mecanismos de monitoreo continuo de los resultados.

Kotter (1996), detalla 8 pasos que guían a las empresas en el proceso de transformación, siendo el primero: crear un sentido de urgencia, lo que conduce a liderar el cambio exitosamente. Por ende, el diagnóstico inicial permite identificar barreras que puedan transformarse en resistencia. La estrategia propuesta para mitigar el factor en esta primera etapa tiene soporte en Carreño (2020), quien orienta a las empresas en este proceso en la prevención de una resistencia a nivel personal, grupal y organizacional, así como a lograr su adaptación. Su estrategia propone una "autoevaluación de actitudes y posturas para el cambio que permitan reconocer a los trabajadores su resistencia". Destaca la importancia de realizar un diagnóstico sobre la necesidad de cambio y de las resistencias, ya que abordado de una manera adecuada permite plantear acciones iniciales representando una ventaja para el proceso de cambio.

Por su lado, Barrios (2007) al proponer un sistema de administración de calidad total en un instituto educativo, refuerza la estrategia propuesta en el presente trabajo, señalando que para adoptar una cultura de calidad se requiere conocer las fortalezas y debilidades, y que éstas se podrán identificar a través de la herramienta FODA.

En las entrevistas realizadas, este factor fue abordado desde un inicio por el colegio C5, debido a la experiencia de su director en la implementación de modelos de calidad en anteriores colegios donde laboró. Para él, los diagnósticos basados en encuestas y entrevistas generan confianza en los colaboradores, señalando específicamente que "tenemos un sistema muy desarrollado de encuestas de satisfacción", donde se recoge información valiosa y se fomenta la participación de los diferentes grupos de interés, incluidos los docentes y personal administrativo. Se podría inferir que las opiniones recopiladas son tomadas en cuenta en la planificación y mejora continua del colegio, contribuyendo a dar confianza y sentido de pertenencia de los colaboradores.

Asimismo, el colegio C1 abordó las percepciones negativas a través de reuniones de sensibilización con el personal docente y administrativo, específicamente señaló que "hemos organizado talleres de sensibilización para explicar los beneficios de la norma ISO y cómo puede ayudarnos a mejorar como institución, intentando reducir los temores que el personal

podiera tener frente a los cambios". Esta estrategia tuvo como fin fomentar una cultura de evaluación que oriente a la mejora continua, reduciendo la resistencia al cambio.

El colegio C1 implementó campañas internas de sensibilización que incluyeron boletines con materiales accesibles como *flyers*, infografías, videos explicativos y reuniones semanales. Estas acciones facilitaron la comprensión de la norma y generaron un cambio en la percepción inicial del personal, quienes comenzaron a valorar los beneficios a nivel pedagógico y administrativo. Asimismo, el C3 organizó sesiones específicas para sensibilizar sobre los beneficios del sistema a través de entrevistas individuales con docentes para identificar preocupaciones relacionadas con la percepción de carga laboral adicional. Esta estrategia permitió rediseñar la comunicación inicial, enfocándose en los beneficios de la norma, como la mejora de los procesos educativos, lo que redujo significativamente las resistencias iniciales.

Ahumada-Bastidas y Sánchez-Huarcaya (2022) recomiendan la capacitación y el desarrollo profesional, proporcionando programas de formación que preparen a los docentes para adaptarse a las nuevas exigencias del licenciamiento. Esto no solo mejora sus competencias, sino que también ayuda a disminuir la ansiedad asociada al cambio. Asimismo, el estudio destaca la importancia de establecer sistemas de reconocimiento que valoren el esfuerzo y la adaptación de los docentes, incentivando una actitud positiva hacia las transformaciones organizacionales.

Finalmente, se subraya la necesidad de brindar un apoyo institucional adecuado, proporcionando recursos y herramientas necesarias para que los docentes enfrenten los nuevos desafíos con confianza. Estas recomendaciones reflejan un enfoque integral que busca no solo mitigar la resistencia al cambio, sino también fortalecer el compromiso y la motivación de los docentes hacia los procesos de mejora institucional.

Tabla 9

Propuesta de estrategias para mitigar el factor Compromiso de la Alta Dirección

	Estrategia	Acción	Meta
PLANIFICAR (P)	Incorporar compromisos específicos de la Alta Dirección en el plan estratégico del colegio.	Establecer indicadores claros para medir el compromiso y participación de los líderes.	Definir compromisos específicos y estructurar un plan estratégico que involucre a la Alta Dirección en cada etapa de la implementación, alineando sus acciones con los objetivos de la norma ISO 21001:2018.
	Estrategia	Acción	Herramienta
HACER (H)	Implementar programas de liderazgo transformacional que inspiren al personal directivo.	Realizar reuniones periódicas lideradas por la Alta Dirección para comunicar avances y objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de Capacitación en Liderazgo Transformacional: Cursos presenciales o en línea que fortalezcan las habilidades de los directivos para inspirar y motivar a sus equipos. - Dinámicas de <i>Feedback</i> 360°: para recoger retroalimentación del personal sobre la percepción y el impacto del liderazgo.
Indicadores clave de desempeño			
VERIFICAR (V)	Frecuencia de reuniones lideradas por la Dirección. Participación de los directivos en actividades clave. Avances en los objetivos estratégicos relacionados con la norma.		
	Acción	Mejora	
ACTUAR (A)	Reforzar las capacidades de liderazgo mediante talleres y capacitaciones específicas para la Alta Dirección.	Ajustar las estrategias para fortalecer el vínculo entre directivos y personal operativo.	

Las estrategias propuestas buscan fortalecer el rol de la Alta Dirección como agente activo de cambio, a través de acciones concretas que promuevan su involucramiento. Estas acciones incluyen la sensibilización sobre los beneficios institucionales de la norma, la incorporación de indicadores de liderazgo en los planes estratégicos, y la creación de espacios formales de escucha y participación con todos los miembros del equipo educativo. Se busca alinear la visión directiva con los objetivos del sistema de gestión, ya que, según Morales y De la Yncera (2023) y Sánchez-Muñiz y Pinargote-Macías (2020), el liderazgo transformacional y visible de la Alta Dirección incrementa la motivación del personal y reduce las resistencias internas. Además, facilita la toma de decisiones oportunas, asigna recursos adecuados y comunica eficazmente la importancia del sistema de gestión dentro de la cultura institucional, lo que se corrobora con los resultados de la presente investigación, cuando uno de los colegios indicó que contrató asesores externos para capacitar a líderes de procesos clave. Los líderes, a su vez, replicaron la formación al resto del personal, generando una red de soporte interno que mejoró la comprensión y aceptación de los cambios.

Tabla 10

Propuesta de estrategias para mitigar el factor Limitaciones económicas

	Estrategia	Acción	Meta
PLANIFICAR (P)	Planificar un presupuesto detallado para cubrir los costos de implementación.	Buscar fuentes de financiamiento externo, como subvenciones, alianzas estratégicas o programas gubernamentales que apoyen la implementación de sistemas de calidad en educación.	<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar recursos suficientes para capacitaciones, asesorías y tecnología. - Obtener al menos un 30% de los recursos necesarios mediante alianzas o subvenciones.
	Estrategia	Acción	Herramienta
HACER (H)	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar estratégicamente el presupuesto planificado y priorizar inversiones, dividiendo la implementación en fases que permita una distribución de los recursos en el tiempo. Esto facilitará que el colegio no asuma todos los costos en un mismo periodo. - Identificar y optimizar el uso de los recursos actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir inicialmente en áreas críticas como capacitación, consultoría externa y adquisición de plataformas tecnológicas. - Aprovechar el personal con conocimientos en gestión de calidad para actuar como multiplicadores o facilitadores dentro de la institución. 	Control presupuestal mensual y reportes financieros.
Indicadores clave de desempeño			
VERIFICAR (V)	<ul style="list-style-type: none"> - % de ejecución presupuestaria. - % de financiamiento externo obtenido. - Costo por proceso implementado. 		
	Acción	Mejora	
ACTUAR (A)	Reasignar recursos según las áreas que más lo necesiten, basado en el monitoreo financiero.	Buscar convenios con instituciones que ofrezcan descuentos o apoyo en certificaciones.	

Las estrategias propuestas se orientan a promover un plan presupuestal vinculado al sistema de gestión de calidad de manera anticipada y estratégica, que contemple no solo la asignación eficiente de los recursos disponibles, sino también la identificación de fuentes externas de financiamiento. Esta propuesta es soportada por Gutiérrez (2014), quien resalta que la planificación financiera adecuada y la búsqueda de fuentes de financiamiento externas son esenciales para la sostenibilidad de los sistemas de gestión de calidad.

Asimismo, Guzmán (2022) señala la importancia de priorizar las inversiones en áreas críticas como tecnología y capacitación para maximizar el impacto de los recursos disponibles. Estas afirmaciones coinciden con los hallazgos del estudio, donde se evidenció que el colegio C1 logró sortear sus limitaciones económicas al realizar una gestión estratégica de recursos, priorizando procesos clave para la implementación efectiva de la norma.

Tabla 11

Propuesta de estrategias para mitigar el factor Formalización de procesos y carga documental

	Estrategia	Acción	Meta
PLANIFICAR (P)	Diseñar un plan de documentación simplificado que priorice los procesos críticos.	Crear un manual de gestión documental que defina roles, responsabilidades y plazos para la actualización de registros.	Reducir la carga documental mediante herramientas tecnológicas y capacitación específica en un 20% en el primer año.
	Estrategia	Acción	Herramienta
HACER (H)	Implementar herramientas tecnológicas para simplificar la documentación.	Introducir plataformas digitales para el manejo de documentos y capacitación en su uso.	Google Workspace, plataformas de gestión de calidad, o software de documentación como DocuWare.
Indicadores clave de desempeño			
VERIFICAR (V)	<ul style="list-style-type: none"> - % de cumplimiento de la documentación requerida. - Tiempo promedio para actualizar registros. - Tasa de reducción de no conformidades documentales en auditorías internas. 		
	Acción	Mejora	
ACTUAR (A)	Simplificar procedimientos que generen alta carga documental.	Implementar plantillas automatizadas para reducir el tiempo requerido en la documentación.	

Se propone como estrategia la digitalización progresiva de la gestión documental y la estandarización de formatos mediante herramientas automatizadas, lo cual permite simplificar los procedimientos, reducir tiempos de respuesta y facilitar la trazabilidad. Esta propuesta está respaldada por Guzmán (2022), quien enfatiza la importancia de incorporar herramientas digitales para optimizar la gestión documental, como medio para reducir la carga administrativa.

Asimismo, Gonzales (2022) al realizar una guía para la implementación de la norma en colegios privados de Lima metropolitana, propone estandarizar los procesos mediante el uso de plantillas y herramientas automatizadas que simplifiquen la documentación requerida por la norma. Lo mencionado por ambos autores coinciden con los resultados del colegio C1, que logró superar este obstáculo mediante la adopción de matrices y la virtualización de los procesos, contribuyendo a la reducción significativa del uso de papel y, por ende, a la mejora de la eficiencia.

Tabla 12

Propuesta de estrategias para mitigar el factor Desconocimiento técnico

	Estrategia	Acción	Meta
PLANIFICAR (P)	Planificar un programa de capacitación continua y modular.	Diseñar módulos específicos sobre la norma, adaptados a las necesidades de docentes, administrativos y directivos.	Asegurar que el 100% del personal reciba capacitación antes del inicio de la implementación.
	Estrategia	Acción	Herramienta
HACER (H)	Ejecutar el programa de capacitación modular.	Realizar capacitaciones específicas por área (pedagógica, administrativa, directiva) y talleres prácticos sobre la norma, divididos en fases	Plataformas de aprendizaje en línea y sesiones presenciales.
Indicadores clave de desempeño			
VERIFICAR (V)	<ul style="list-style-type: none"> - % del personal capacitado en relación al total del personal. - Resultados promedio de evaluaciones post-capacitación. - Tasa de asistencia a sesiones de formación. 		
	Acción	Mejora	
ACTUAR (A)	<ul style="list-style-type: none"> - Reforzar las áreas donde las evaluaciones hayan mostrado bajos niveles de comprensión. - Crear un ciclo continuo de aprendizaje y actualización sobre la norma, a través de capacitación continua, asegurando que el personal esté al tanto de cualquier cambio o mejora en los procesos. 	Incorporar módulos de capacitación más dinámicos, como simulaciones y estudios de caso.	

El desconocimiento técnico sobre los requerimientos de la norma se vincula estrechamente con la falta de capacitación especializada, por lo que no se abordan como estrategias aisladas, sino que se han integrado de manera deliberada dentro de la presente propuesta, ya que comparten como causa raíz la necesidad de fortalecer las competencias del personal. Se buscó evitar redundancias y consolidar un enfoque más integral y efectivo.

La implementación de las estrategias de formación del personal es esencial para asegurar que la cultura organizacional esté alineada con los objetivos de la gestión de calidad. En este sentido, Paraschivescu (2017), señala que la cultura organizacional se considera un elemento clave del éxito o del fracaso en el enfoque de calidad, por lo que la capacitación debe tener un enfoque transformador, más allá de lo técnico.

Asimismo, Gutiérrez (2014) resalta que la capacitación efectiva, alineada a las competencias requeridas es esencial para garantizar el éxito en la implementación del sistema de gestión de calidad, destacando que "la capacitación modular mejora las competencias del personal y reduce las resistencias al proporcionar herramientas concretas para afrontar los cambios" (p. 42). Por su parte, Suleman (2015) añade que ésta debe ser continua para los equipos docentes y administrativos, ajustando los programas de capacitación a sus necesidades específicas. Sostiene que la formación continua permite a los empleados adaptarse mejor a los nuevos estándares, minimizando incertidumbres y aumentando la seguridad en sus capacidades.

La propuesta también se sustenta en los hallazgos del presente estudio, donde instituciones como el colegio C5 logró superar el desconocimiento inicial mediante talleres prácticos y asesoría personalizada, lo que favoreció la implementación del sistema y el desarrollo de capacidades.

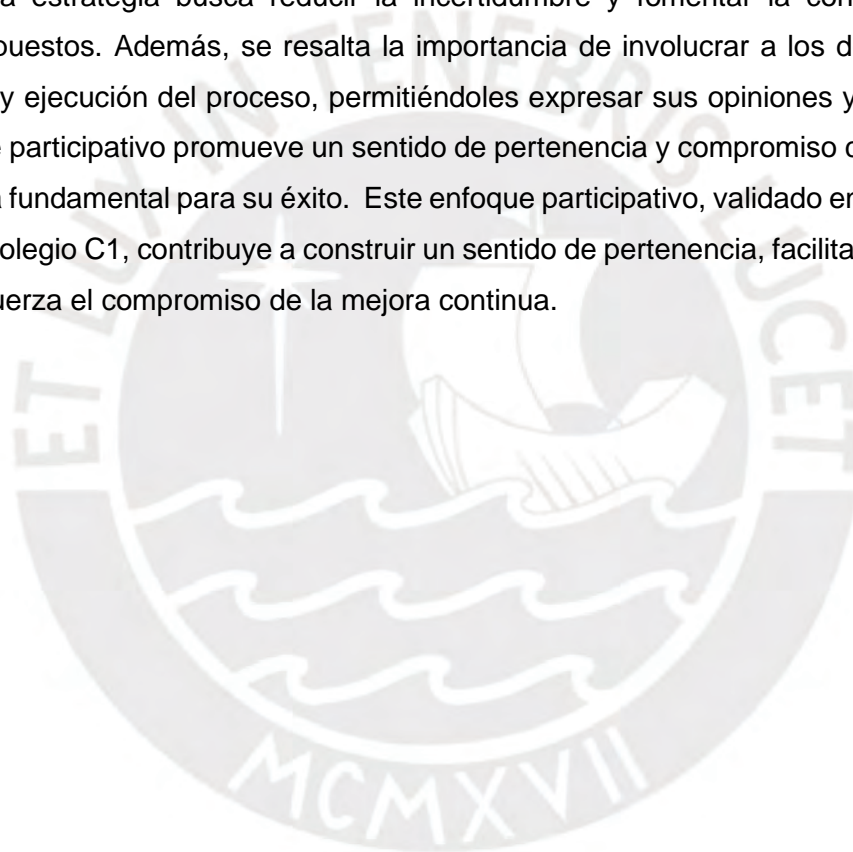
Tabla 13

Propuesta de estrategias para mitigar el factor Comunicación interna

	Estrategia	Acción	Meta
PLANIFICAR (P)	Establecer un plan de comunicación estructurado y multicanal.	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar herramientas como boletines internos, correos electrónicos y realizar reuniones para mantener informado al personal. - Realizar campañas de comunicación que expliquen los objetivos y logros del sistema de calidad. 	Asegurar que el 90% del personal comprenda los objetivos y beneficios de la norma.
	Estrategia	Acción	Herramienta
HACER (H)	Publicar boletines periódicos con actualizaciones sobre el progreso de la norma.	Crear un canal de comunicación exclusivo para consultas relacionadas con la norma.	Boletines digitales, correo electrónico y reuniones de retroalimentación.
Indicadores clave de desempeño			
VERIFICAR (V)	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuencia de actualizaciones internas sobre la norma. - Nivel de comprensión de las comunicaciones, medido mediante encuestas rápidas. 		
	Acción	Mejora	
ACTUAR (A)	Gestión de la Comunicación Interna: Implementar encuestas rápidas.	Usar reuniones informales o espacios abiertos para abordar dudas y fomentar el intercambio de ideas.	

Se plantea una estrategia centrada en la comunicación organizacional efectiva, participativa y continua. Guzmán (2022) enfatiza la importancia de contar con canales efectivos y frecuentes para alinear al personal con los objetivos de la norma y subraya que mantener al personal informado genera mayor compromiso. En la misma línea, Suleman (2015) recomienda utilizar herramientas tecnológicas y reuniones periódicas para garantizar que todos los actores estén informados, involucrados y alineados con los objetivos estratégicos del sistema de gestión de calidad.

Una de las principales recomendaciones es implementar una comunicación clara y transparente que informe a los docentes sobre los objetivos, beneficios y avances del proceso. Esta estrategia busca reducir la incertidumbre y fomentar la confianza en los cambios propuestos. Además, se resalta la importancia de involucrar a los docentes en la planificación y ejecución del proceso, permitiéndoles expresar sus opiniones y sugerencias. Este enfoque participativo promueve un sentido de pertenencia y compromiso con el cambio, lo que resulta fundamental para su éxito. Este enfoque participativo, validado en experiencias como la del colegio C1, contribuye a construir un sentido de pertenencia, facilita la gestión del cambio y refuerza el compromiso de la mejora continua.



CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica y las entrevistas con directivos y coordinadores de calidad evidenciaron que los colegios privados de Educación Básica Regular en Lima Metropolitana operan con autonomía pedagógica, permitiéndoles adaptar sus modelos educativos a sus valores institucionales. Pueden incorporar enfoques como educación por competencias, metodologías activas y estándares internacionales como la norma ISO 21001, aunque deben alinearse con el Currículo Nacional de Educación Básica. Otro aspecto que destaca es la alta competitividad educativa, dado que el 74% de los colegios en Lima Metropolitana son privados. Sin embargo, persisten brechas en regulación, acceso y certificación de calidad. La implementación de la norma internacional es una oportunidad para mejorar la gestión educativa, pero su adopción sigue siendo limitada por la resistencia al cambio y la falta de recursos financieros. Un hallazgo en la investigación señala que la certificación puede ser percibida por algunos colegios como una estrategia de marketing educativo, utilizada para atraer estudiantes y consolidar su posicionamiento en el sector.
2. A lo largo de las entrevistas con los directivos, se identificaron dificultades significativas durante la implementación de la norma ISO 21001:2018, las más notorias están relacionadas con la resistencia al cambio, la formalización de procesos y la gestión de recursos. Estas barreras iniciales se vincularon directamente con limitaciones estructurales y culturales en las instituciones educativas. Sin embargo, se evidenció que dichas barreras pudieron ser mitigadas mediante estrategias de liderazgo, comunicación efectiva y capacitación constante.
3. A través de las entrevistas se comprobó que la capacitación especializada del personal en los requisitos de la norma y su integración en las actividades diarias del colegio fue uno de los desafíos más relevantes, debido a que implicó una carga de trabajo adicional para docentes y administrativos, generando estrés y sobrecarga laboral al tener que equilibrar sus funciones regulares con los nuevos procesos de calidad. No obstante, esta capacitación desempeñó un rol fundamental para disminuir la resistencia al cambio y garantizar la adopción de los nuevos procesos. A través de una formación constante, se fortaleció el compromiso de los colaboradores y se aseguró la comprensión adecuada de los requisitos de la norma.
4. De acuerdo con lo manifestado por los directivos, se confirmó que la implementación de la norma ISO 21001:2018 en colegios privados exigió una inversión significativa en

infraestructura tecnológica, capacitación especializada y recursos económicos. Sin embargo, esta inversión supera lo que muchas instituciones privadas están dispuestas a asumir, especialmente en aquellas que no requieren integrar una digitalización extensa ni altos niveles de tecnología avanzada para su operación cotidiana. Además, la falta de experiencia previa en este tipo de certificaciones y la necesidad de inversión en consultoría y auditorías incrementaron los costos.

5. Los resultados de la investigación evidenciaron que, si bien se partió del supuesto de que cualquier colegio privado podría implementar la norma con la adecuada planificación y gestión de recursos, sin embargo, se pudo comprobar que su implementación no es viable para todas las instituciones, debido a disparidades económicas que juegan un rol determinante, puesto que solo los colegios con mayor capacidad financiera pueden permitirse adoptar estándares internacionales de gestión educativa. En consecuencia, la certificación ISO 21001:2018 se convierte en un diferenciador competitivo, más accesible para instituciones con mayores recursos y difícil de alcanzar para aquellas con limitaciones económicas. Esta situación genera una brecha, ya que solo los colegios con mayor capacidad económica pueden adoptar estándares internacionales de gestión.
6. De acuerdo con los entrevistados, se verificó que el liderazgo de la Alta Dirección fue un factor determinante en el éxito de la implementación. La Alta Dirección promovió una cultura de mejora continua, facilitó recursos y fomentó una comunicación efectiva, lo que resultó clave para superar las barreras iniciales. Esto reafirma que la implementación de un modelo de gestión de calidad no es un proceso estático, sino que es un esfuerzo continuo que requiere liderazgo estratégico y una visión a largo plazo.
7. Se comprobó que la adopción de la ISO 21001:2018 en colegios privados no solo mejora la calidad del servicio educativo, sino que también ofrece beneficios estratégicos en la gestión institucional y operativa, como la satisfacción de las partes interesadas, la optimización de costos, la mejora de la imagen institucional y el acceso a oportunidades de financiamiento. Además, la norma ayuda a los colegios a gestionar sus riesgos operativos, financieros y educativos de manera proactiva, garantizando el cumplimiento de las regulaciones y reduciendo la probabilidad de sanciones. En un entorno educativo competitivo, la implementación de esta norma no solo se posiciona como una herramienta clave para garantizar transparencia, eficiencia y excelencia educativa, diferenciando a los colegios que la adoptan y consolidando su sostenibilidad a largo plazo, sino que también ha sido utilizada como una estrategia de negocio y marketing, destinada a fortalecer la competitividad institucional en un mercado educativo altamente demandante.

8. Se concluyó que, a pesar de las dificultades iniciales, los colegios privados lograron superar estos factores estableciendo sistemas de gestión sostenibles alineados con los estándares internacionales de calidad. La adopción del ciclo PHVA permitió estandarizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y generar una cultura organizacional orientada a la calidad, promoviendo la mejora continua en la gestión educativa. Además, este enfoque contribuyó a la satisfacción de las partes interesadas, incluyendo estudiantes, padres de familia y personal docente, al garantizar un modelo educativo estructurado, confiable y en constante evolución. En este sentido, la sostenibilidad del sistema de gestión no solo dependió del cumplimiento normativo, sino también del compromiso de la Alta Dirección, la capacidad de adaptación del personal y la asignación eficiente de recursos.
9. Por último, a lo largo de la investigación se evidenció que los padres de familia muestran una preocupación real por la calidad del servicio que brindan los colegios privados, evaluando distintos factores que afectan la educación de sus hijos. La competencia entre instituciones, la transparencia en los procesos y la satisfacción del cliente, para el caso los padres de familia, son elementos fundamentales en sus decisiones. La calidad percibida no solo se basa en el nivel académico, sino también en aspectos como infraestructura, atención administrativa, transparencia en la gestión y satisfacción de los estudiantes.

RECOMENDACIONES:

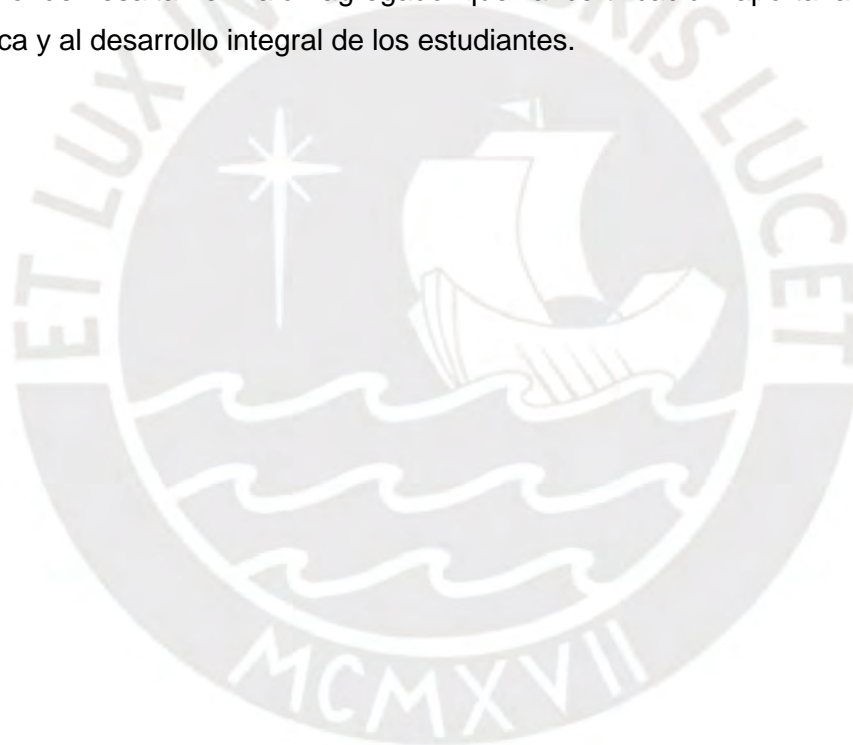
1. Para reducir las desigualdades en la calidad del servicio educativo en colegios privados es fundamental que el Ministerio de Educación (MINEDU) establezca estándares mínimos de calidad que todos los colegios deban cumplir, independientemente de su capacidad económica. Esto permitirá que la certificación no sea solo un diferenciador de mercado, sino un requisito clave para garantizar la equidad educativa.
2. Para mitigar las barreras relacionadas con la resistencia al cambio, formalizar procesos y gestionar recursos, es necesario que los colegios privados implementen programas de liderazgo y cambio organizacional desde el inicio del proceso de certificación. Se recomienda diseñar planes de capacitación escalonada, acompañados de estrategias de comunicación interna que expliquen los beneficios de la norma y reduzcan la percepción de burocratización en la gestión educativa.
3. Para maximizar los beneficios de la norma ISO 21001:2018 y mejora continua de los colegios, se recomienda que las instituciones adopten indicadores de desempeño y

herramientas de evaluación periódica, fomentando una cultura de rendición de cuentas y autoevaluación institucional.

4. Se recomienda que los colegios privados establezcan programas de formación continua en gestión de calidad educativa, dirigidos tanto a docentes como a personal administrativo. Además, se sugiere que el Ministerio de Educación, en alianza con universidades y organismos de certificación, desarrolle cursos especializados en la norma ISO 21001:2018, promoviendo así una mayor accesibilidad a la capacitación en gestión de calidad para las instituciones educativas.
5. Para facilitar la implementación de la norma sin generar una sobrecarga financiera, se recomienda que los colegios busquen alternativas de financiamiento, como convenios con entidades del sector privado, acceso a fondos gubernamentales o programas de cooperación internacional en educación. Además, la digitalización de procesos debe realizarse de manera progresiva, priorizando herramientas tecnológicas accesibles y escalables según la capacidad de cada institución.
6. Se recomienda que los directivos de los colegios privados adopten un enfoque de liderazgo participativo, promoviendo el compromiso de toda la comunidad educativa en la implementación de la norma. Para ello, es clave el desarrollo de planes estratégicos de mejora institucional, donde la Alta Dirección defina objetivos claros, establezca una cultura organizacional orientada a la calidad y facilite los recursos necesarios para la certificación.
7. Para asegurar que los sistemas de gestión de calidad sean sostenibles en el tiempo, se recomienda que los colegios establezcan planes de mejora continua, basados en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). Además, es necesario que las instituciones educativas desarrollen auditorías internas periódicas para garantizar el cumplimiento de la norma y promover la adaptación a nuevas exigencias del sector educativo.
8. Dado que la falta de recursos económicos limita el acceso a la certificación, se recomienda que el Estado y los organismos reguladores establezcan fondos de apoyo, beneficios tributarios o acceso a financiamiento para la gestión de calidad en colegios privados con menores ingresos, que demuestren un compromiso con la excelencia educativa. Esto permitiría que las certificaciones sean vistas no solo como un diferenciador de mercado, sino como una herramienta esencial para garantizar la calidad y equidad educativa en el país. Asimismo, se sugiere que las instituciones educativas

adopten modelos de implementación progresiva de la norma, priorizando los aspectos más críticos según su capacidad operativa y financiera.

9. Se recomienda que los colegios privados que buscan destacarse en el sector educativo implementen certificaciones que validen su calidad y fortalezcan su competitividad. Para maximizar el impacto de la certificación, los colegios deben asegurarse que los estándares implementados respondan a las expectativas de los padres y estudiantes, incorporando metodologías innovadoras, infraestructura moderna, servicios de apoyo psicológico y formación en idiomas. Asimismo, se sugiere que las instituciones comuniquen de manera efectiva los beneficios de la certificación a las familias, destacando su impacto en la educación de sus hijos. Para ello, pueden utilizar estrategias como reuniones informativas, material digital y testimonios de padres y estudiantes, con el objetivo de resaltar el valor agregado que la certificación aporta a la formación académica y al desarrollo integral de los estudiantes.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada-Bastidas, V., & Sánchez-Huarcaya, A. (2022). Resistencia al cambio de los docentes de un Instituto de Educación Superior Pedagógico Privado de Lima frente al Proceso de Licenciamiento Institucional. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 6(10), 152-166. Recuperado de: <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog22.04061010>
- Allendes, B. (2020). *Entorno VUCA: enfrentando el desafío organizacional a través del liderazgo efectivo*. Recuperado de <https://repositorio.udd.cl/items/2c9fc252-284e-48e2-a2b7-19f9852ebfdb>
- Arias, E., González, J., & Pérez, M. (2021). *Desarrollo emergente en los procesos educativos de América Latina*. *Revista de Educación Latinoamericana*, 12(3), 45-60.
- Arribas, J., & Martínez-Mediano, C. (2018). *The impact of ISO quality management systems on primary and secondary schools in Spain*. *Quality Assurance in Education*, 26(1), 2-24. <https://vlex.co.uk/vid/the-impact-of-iso-846715321>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (n.d.). *Los Sistemas de Información y Gestión Educativa (SIGED) de América Latina y el Caribe: La ruta hacia la transformación digital de la gestión educativa*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-Sistemas-de-Informacion-y-Gestion-Educativa-SIGED-de-America-Latina-y-el-Caribe-la-ruta-hacia-la-transformacion-digital-de-la-gestion-educativa.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). *Programa de Apoyo a la Política Federal de Mejora de la Alfabetización Inicial* (Proyecto AR-L1377). Recuperado de <https://www.iadb.org/es/proyecto/AR-L1377>
- Benz-Camino, M., Ramírez-Valdivia, M., Morales-Casetti, M., & Sirias, D. (2023). *Lessons learned designing and implementing a quality assurance system in an industrial engineering school*. *Quality Assurance in Education*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QAE-06-2022-0119/full/html>
- Bruni, N. (2017). *La promesa de calidad y la gestión de expectativas*. Recuperado de <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-09-2021-0131/full/pdf?title=tqm-model-based-on-deming-prize-for-schools>
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista revoluciones*, 4(9), 102–134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>

- Cerruto, M. (2022). *La norma ISO 21001:2018 en el sistema de gestión de calidad de las instituciones educativas particulares*. Retos de la Ciencia, 6(13), 1-15. <https://doi.org/10.53877/rc.6.13.20220701.01>
- Corredor, Y. (2023). *Propuesta de sistema de gestión de la calidad de organizaciones educativas (SGOE) ISO:21001: 2018 en alineación con la norma ISO:10006 2017, para la corporación Paideía School vereda El Totumo De Ibagué*. Documentos De Trabajo ECBTI, 4(1). <https://doi.org/10.22490/ECBTI.6946>
- Educación al futuro. (2023). *Situación de colegios privados durante el 2023: un balance*. Recuperado el 24 de octubre de 2024, de <https://educacionalfuturo.com/articulos/situacion-de-colegios-privados-durante-el-2023-un-balance/>
- Educación al futuro. (s.f.). *El Bachillerato Internacional y otras certificaciones educativas*. Recuperado el 24 de octubre de 2024, de <https://educacionalfuturo.com/noticias/el-bachillerato-internacional-y-otras-certificaciones-educativas/>
- Educación al futuro. (s.f.). *Preferencias de los padres de familia acerca de los colegios*. Recuperado el 24 de octubre de 2024, de <https://educacionalfuturo.com/articulos/preferencias-de-los-padres-de-familia-acerca-de-los-colegios/>
- Educación al futuro. (s.f.). *Nuevas tendencias en la educación privada*. Recuperado el 24 de octubre de 2024, de <https://educacionalfuturo.com/noticias/del-negocio-rentable-a-los-estandares-de-calidad-nuevas-tendencias-en-la-educacion-privada/>
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). *Gestión escolar y calidad educativa*. Revista Cubana de Educación Superior, 37(2), 206-216. Recuperado en 20 de noviembre de 2023, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142018000200016&lng=es&tlng=es
- García, Y. (2021). *Revisión de literatura sobre factores clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes*. [Trabajo de grado, Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Lumieres. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/8500>
- Gestión. (2019). *Solo 60 colegios públicos y privados cuentan con certificados de calidad a nivel nacional*. Recuperado el 24 de octubre de 2024, de https://gestion.pe/peru/60-colegios-publicos-privados-cuentan-certificados-calidad-nivel-nacional-nndc-258946-noticia/?ref=gesr#google_vignette
- GICES Perú. (n.d.). *La acreditación o certificación de instituciones educativas*. Recuperado de <https://www.gicesperu.org/articulo.php?id=zNPh/ZFZJON9OAa91u/6Zg==#:~:text=L>

[a%20acreditaci%C3%B3n%20o%20certificaci%C3%B3n%20de.
acordes%20con%20las%20exigencias%20mundiales](#)

- Girón, C. (2019). *Calidad de la enseñanza*. Review of Global Management, 5(2), 8-19. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/368126335_Calidad_de_la_ensenanza
- Gonzales, K. (2022). *Desarrollo de una guía metodológica para la implementación del sistema de gestión en organizaciones educativas basada en la norma ISO 21001:2018 orientada a la educación básica regular en el Perú [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Repositorio Institucional PUCP. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/21509>
- Gosso, M. (2008). *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Buenos Aires: Editorial Empresa.
- Gutiérrez, J. (2014). *La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001 en tres experiencias educativas [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Repositorio Institucional PUCP. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5779>
- Guzmán Rendón, D. A. (2022). *Análisis para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la ISO 21001:2018 en el colegio Santa María – Marianistas, 2021*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 3085-3101. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2814
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Infobae (2024, febrero 15). Tres de cada cuatro colegios ubicados en Lima Metropolitana son privados. Recuperado de <https://www.infobae.com/peru/2024/02/16/tres-de-cada-cuatro-colegios-ubicados-en-lima-metropolitana-son-privados/>
- Kotler, P. (2012). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Kovalenko, S. M., Romelashvili, O. S., Zborovska, T. V., & Blagun, O. D. (2020). *General aspects of introduction of management systems in educational organizations in pursuance of ISO 21001: 2018*. Management, economy and quality assurance in pharmacy, 4(64), 4-9. <https://doi.org/10.24959/uekj.20.33>
- La Cámara. (2023, febrero 7). *Educación privada crece mientras la pública se estanca*. Recuperado de <https://lacamara.pe/educacion-privada-crece-mientras-la-publica-se-estanca/>
- Lizano, J., & Villegas, R. (2019). *Gestión de la satisfacción del cliente*. En Kotler, P. *Marketing Management*. Pearson Education.
- MINEDU - Ministerio de Educación. (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima: MINEDU. Recuperado de https://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos

- MINEDU – Ministerio de Educación. (2017). *Censo Educativo del Perú 2017*.
https://escale.minedu.gob.pe/resultado_censos
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (n.d.). *Ley General de Educación N° 28044*.
Recuperado de https://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Ministerio de Educación del Perú (MINEDU). (n.d.). *Modelo de acreditación para instituciones de Educación Básica*. Recuperado de
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5143/Modelo%20de%20acreditaci%C3%B3n%20para%20instituciones%20de%20Educaci%C3%B3n%20B%C3%A1sica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mora, L. (2023). “Cómo validar una entrevista de preguntas abiertas: una propuesta para investigación filosófica empírica”. *Revista saberes educativos N° 11, julio-diciembre 2023*, pp. 1-25. Recuperado de
<https://sabereseducativos.uchile.cl/index.php/RSED/article/view/71389/73709>
- Morales, K., & de la Yncera Hernandez, N. (2023). *Conocimientos, actitudes y comportamientos acerca del sistema de gestión de la calidad en los miembros de una institución educacional privada de la Araucanía, Chile*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 2355-2380. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5493
- Niño, V. (2019). *Metodología de la Investigación*. Editorial Ediciones de la U.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario* (Norma ISO No. 9000:2015). Recuperado de
<https://www.iso.org/standard/45481.html>
- Organización Internacional de Normalización. (2018). *ISO 21001:2018. Organizaciones educativas. Sistemas de gestión para las organizaciones educativas. Requisitos con orientación para su uso*. Ginebra, Suiza: Autor. Recuperado de <http://www.iso.org>
- Paraschivescu, A. (2017). “Particularities of Management and Quality Assurance in Education”. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, Vol. 20 Issue 2, p12-18. 7p.
Recuperado de
https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/results?qu=Particularities+of+Management+and+Quality+Assurance+in+Education#
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). *Guía de investigación en Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Vicerrectorado de Investigación PUCP. Recuperado de
<http://goo.gl/YTpc37>
- Quiroga, E., Sellanes, J., & Neira, C. (2008). Megafauna community structure and trophic relationships at the recently discovered Concepción Methane Seep Area, Chile, ~36°S. *ICES Journal of Marine Science*, 65(7), 1102–1111.
<https://doi.org/10.1093/icesjms/fsn085>

Resolución Viceministerial N° 109-2022-MINEDU (2022, marzo 07).

<https://www.gob.pe/institucion/MINEDU/normas-legales/2803753-109-2022-MINEDU>

RPP noticias. (2023). *El 74 % de colegios en Lima Metropolitana son privados, mientras que el 26 % son públicos*. Recuperado el 24 de octubre de 2024, de <https://rpp.pe/economia/economia/74-de-colegios-en-lima-metropolitana-son-privados-mientras-que-el-26-son-publicos-noticia-1534732>

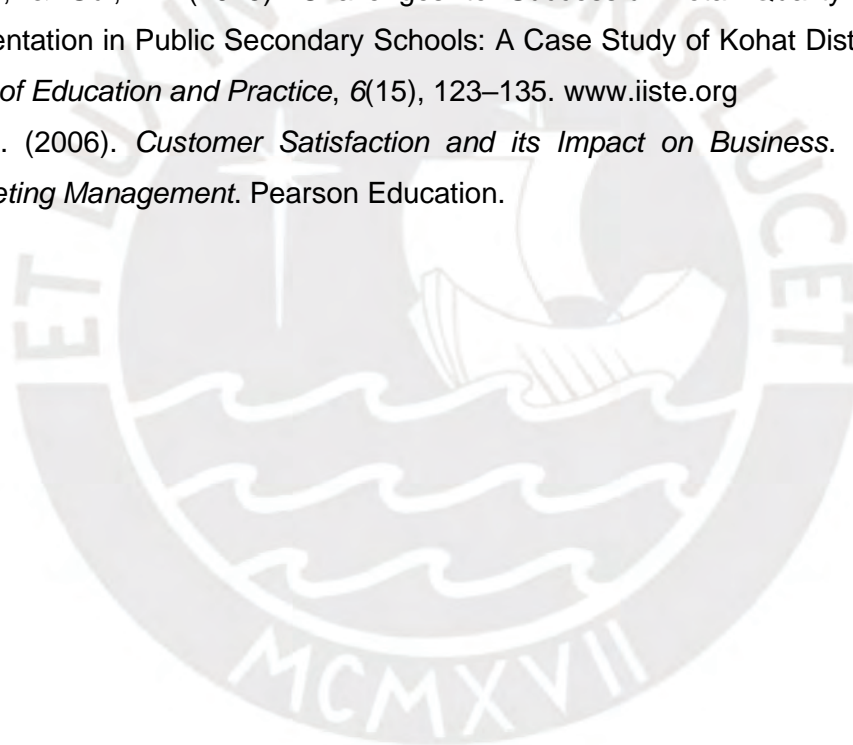
Rubio, M. (2021). *El sistema educativo peruano*. Fondo Editorial PUCP

Sánchez-Muñiz, J. C., & Pinargote-Macías, E. I. (2020). Modelos de Gestión de la calidad para las Organizaciones Educativas. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN.*, 4(7), 177–191. <https://doi.org/10.46296/yc.v4i7.0041>

Schiffman, L. G. ., Kanuk, L. Lazar., & Wisenblit, Joseph. (2010). *Comportamiento del consumidor* (Pearson, Ed.; 10ma ed.). Pearson Educación.

Suleman, Q., & Gul, R. (2015). Challenges to Successful Total Quality Management Implementation in Public Secondary Schools: A Case Study of Kohat District, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 123–135. www.iiste.org

Thompson, I. (2006). *Customer Satisfaction and its Impact on Business*. En Kotler, P. *Marketing Management*. Pearson Education.



ANEXOS

ANEXO 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Yo,manifiesto que he recibido información adecuada y suficiente por la investigadora sobre:

- Los objetivos del estudio y sus procedimientos.
- Que mi participación es voluntaria y altruista.
- El procedimiento y la finalidad con que se utilizarán mis datos personales y las garantías de cumplimiento de la legalidad vigente.
- Que he hecho las preguntas que me surgieron sobre la investigación y que he recibido información suficiente sobre el mismo.

Presto libremente mi conformidad para participar en la validación del instrumento para el recojo de información del Proyecto de Investigación titulado “Factores que dificultan la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma ISO 21001:2018, en instituciones educativas privadas de EBR de Lima metropolitana y diseño de estrategias para mitigarlos”.

He sido también informado de que mis datos personales serán protegidos y toda información que brinde será confidencial, de acuerdo con la Ley N° 2973 – Ley de protección de datos personales, y será utilizada únicamente para fines académicos.

Tomando ello en consideración, OTORGO mi CONSENTIMIENTO para cubrir los objetivos especificados en la tesis.

Lima, dede 2024

Firma.....

ANEXO 2

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOJO DE INFORMACIÓN (GUÍA DE PREGUNTAS) PARA IDENTIFICAR FACTORES QUE DIFICULTAN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, BASADO EN LA NORMA ISO 21001:2018, EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS DE EBR DE LIMA METROPOLITANA

A continuación, se presenta una lista de preguntas, de las cuales se consideran: las 21 primeras para ser aplicadas a los miembros que conforman equipos del área de Calidad de los colegios con certificación ISO 9001 y/o 21001; mientras que, las 13 que se encuentran señaladas con asterisco (*) están dirigidas a directores y/o especialistas en gestión educativa, de diferentes colegios.

Para cada una de las preguntas que se harán a los entrevistados, se pide a usted que evalúe los siguientes criterios:

¹**Pertinencia:** El ítem es congruente con su objetivo específico y el objetivo es representativo de la pregunta.

²**Relevancia:** El ítem es significativo respecto de los objetivos de la investigación.

Nº	OBJETIVOS / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	• OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Comprender el funcionamiento del sistema educativo nacional, en Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	*¿Cómo define Ud. lo que es el Sistema Educativo Peruano?							
2	*¿Para Ud. qué es la calidad educativa?							
3	*¿A través de su experiencia profesional a lo largo de los últimos años, podría señalar qué retos enfrenta actualmente la educación básica regular para alcanzar la ansiada calidad educativa?							
	• OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Explorar e identificar los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas en Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana.	Si	No	Si	No	Si	No	
4	*¿Podría detallar brevemente qué papel cumple la implementación de la norma ISO 21001:2018 en la educación básica regular?							
5	¿Cuál es el alcance de la aplicación de la norma en su institución y qué motivos tuvieron para determinar ese alcance?							
6	¿En qué fase de la implementación de la norma se encuentran en su institución? Explique brevemente la experiencia del proceso para llegar a este nivel y qué dificultades se presentaron en el camino.							
7	¿Qué acciones realiza la Alta Dirección para demostrar su compromiso con la importancia de implementar la norma?							

8	¿Cuáles son los recursos que el colegio puso a disposición para la implementación de la norma? Comente si fue adecuado el apoyo recibido.							
9	*¿Cuán importante cree usted que es contar con recursos económicos para la implementación de la norma?							
10	*¿Qué recursos adicionales considera que son necesarios para facilitar la implementación de la norma?							
11	Con respecto a la capacitación del personal para la implementación de la norma, ¿Qué medidas tomó su institución para garantizar la comprensión y el cumplimiento de ésta?							
12	¿Fue difícil el proceso de concientizar al personal sobre la adopción de la norma? ¿Tuvieron dificultades? Coménteme, y ¿cómo lo solucionaron?							
13	Hábleme por favor de su experiencia con respecto a la cultura organizacional. ¿Cuán difícil fue para los docentes la adaptabilidad, el involucramiento y el compromiso en este proceso?, y ¿cómo lo afrontaron?							
14	Durante el proceso de implementación, ¿se percibió por parte de los docentes resistencia al cambio? En caso sea afirmativo ¿qué problemas afrontaron y cómo los manejaron?							
15	¿Tuvieron dificultades en relación con la comunicación con los docentes y administrativos para buscar el consentimiento de ambas partes, transmitir la información relevante y coordinar las actividades? ¿Podría explicar brevemente?							
16	¿Cuáles son los aspectos que tuvieron que mejorar para llevar a cabo la certificación?							
17	En su opinión, ¿cuáles son los más grandes desafíos o brechas que tuvieron para cumplir con los requisitos exigidos para la implementación de la norma ISO 21001:2018?							
18	¿Ha notado algún impacto positivo en su institución como resultado de la implementación de la norma? Si es así, describa como viene beneficiándolos.							
19	¿Qué acciones realizan para asegurar que el sistema de gestión de calidad se mantenga y logre los resultados previstos?							
20	*¿Qué factores cree Ud. que dificultan o impiden que las instituciones privadas de EBR implementen la norma ISO 21001? ¿Podría explicarlos brevemente?							
21	*¿Algo adicional que quiera agregar para finalizar la entrevista?							
22	Explique qué conocimiento tiene respecto a las normas de gestión de calidad como la ISO 9001, ISO 21001 u otros modelos de gestión de excelencia académica.							
23	¿Conoce usted los beneficios a los que conlleva la implementación de esta norma en la gestión de las instituciones educativas privadas de EBR? De ser así, ¿podría mencionar algunos?							
24	¿Conoce alguna institución educativa privada de EBR que se haya certificado con la norma ISO 21001:2018 u otro modelo de gestión? ¿Si es así, sabe cómo ha impactado en beneficio de ella? Explíqueme.							

25	¿Qué tan fácil es en una institución educativa EBR implementar cambios?							
26	¿Qué dificultades considera que se presentan en un proceso de cambio?							

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

.....

Se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para explorar el fenómeno de estudio y generar información relevante, detallada y significativa.

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable []

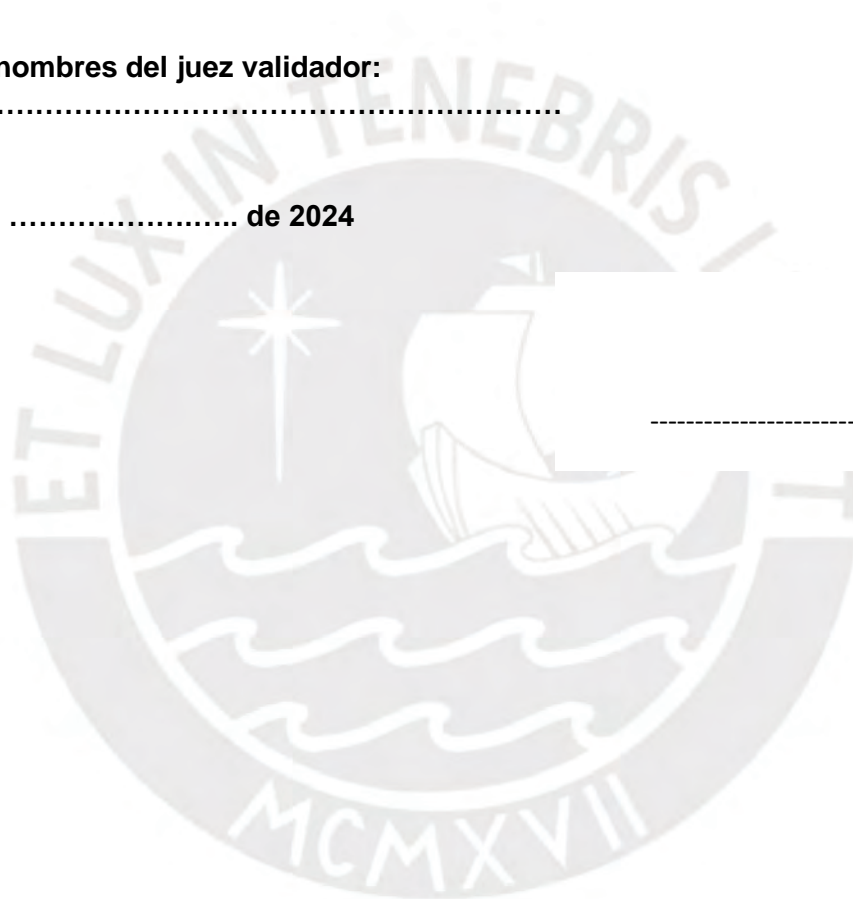
Aplicable después de corregir []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador:

.....

....., de de 2024



ANEXO 3

INSTRUMENTO – GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

PREGUNTAS_VERSIÓN CORREGIDA_COLEGIOS CON ISO 21001:2018 / ISO 9001:2015

OBJETIVOS / ítems	
• OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Comprender el funcionamiento del sistema educativo nacional, en Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana.	
1	¿Cuál es su apreciación sobre el sistema educativo nacional en las instituciones educativas privadas de Educación Básica Regular?
2	¿Cómo define calidad en el ámbito de la Educación Básica Regular, específicamente en los colegios privados?
3	¿De acuerdo con su experiencia profesional, puede describir los principales retos que enfrentan las I.E. privadas EBR para alcanzar una educación de calidad?
• OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Explorar e identificar los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas en Instituciones Educativas Privadas de Educación Básica Regular de Lima Metropolitana.	
4	¿Podría compartir su conocimiento y experiencia en relación con las normas de gestión de calidad, como la ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018?
*	La investigadora expone una breve definición de la norma.
5	¿Qué factores cree Ud. que dificultan o impiden que las instituciones privadas de EBR implementen la norma ISO 21001:2018? ¿Podría explicarlos brevemente?
6	¿Cuál es el alcance de la aplicación de la Norma ISO 21001:2018 en su institución y cómo determinaron el mismo?
7	¿En qué fase de la implementación de la norma se encuentran en su institución? Explique brevemente la experiencia del proceso para llegar a este nivel.
8	¿Qué dificultades se presentaron en el camino?
9	¿Puede describir cómo ha impactado la implementación de la Norma ISO 21001:2018 en la gestión de la calidad de su institución?
10	¿Qué acciones realiza la Alta Dirección para demostrar su compromiso con la implementación de la norma?
11	¿Cuáles son los recursos que el colegio puso a disposición para la implementación de la norma? Y comente si fue adecuado el apoyo recibido.
12	¿En qué medida considera necesario contar con recursos económicos para la implementación de la norma?
13	¿Qué recursos adicionales considera que son necesarios para facilitar la implementación de la norma?
14	¿Cómo se llevó a cabo el proceso de capacitación al personal para garantizar la comprensión y el cumplimiento de la norma?
15	¿Cuáles fueron las dificultades para concientizar al personal sobre la adopción de la norma? ¿Cómo fueron solucionados?
16	En el contexto de la cultura organizacional de la institución ¿Qué desafíos encontraron los docentes al adaptarse, involucrarse y comprometerse en el proceso de implementación de la norma ISO 21001:2018? ¿Podría compartir las estrategias que utilizaron para enfrentar estos desafíos?
17	En el contexto de la implementación de la Norma, ¿Se percibió resistencia al cambio por parte del cuerpo docente? ¿Cuáles fueron los factores predominantes de resistencia? ¿Cómo los gestionaron?
18	Explique brevemente si, ¿Tuvieron dificultades con la comunicación al personal docente y administrativo en el contexto de la implementación de la Norma? ¿Cómo las superaron?
19	En su opinión, ¿cuáles son los más grandes desafíos que tuvieron para cumplir con los requisitos exigidos para la implementación de la norma ISO 21001:2018?
20	¿Algo adicional que quiera agregar para finalizar la entrevista?

ANEXO 4

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

1. ¿Cuál es su apreciación sobre el sistema educativo nacional en las instituciones educativas privadas de Educación Básica Regular?

(C1)	<p>Lo primero que hay que reconocer es que las instituciones educativas privadas a nivel de educación básica regular, no todas priorizan la educación del estudiante considerando una educación integral, sino que en muchos casos es una educación que te permite obtener un impacto a nivel de marketing, de imagen institucional. Entonces, en este aspecto, las escuelas, hay diferentes tipos de escuelas, entonces vas a encontrarte como nosotros, que somos una escuela confesional y que pertenecemos a un consorcio de escuelas católicas, pero previamente pertenecemos a una red educativa marianista.</p> <p>Los marianistas están en todo el mundo. Hay una diferencia muy marcada en estos temas, por ejemplo, los políticos se van a diferenciar en relación a cuál es el verdadero objetivo de la educación que nos brindan, cuál es la parte que no cambia, aún si tienen que cambiar las metodologías, si el tiempo cambia, si hay inteligencia artificial, o sea, da igual, hay algo que te motiva, te mueve como escuela. En nuestro caso, es formar seres humanos íntegros que en realidad se preocupen por el medio ambiente, que se preocupen por su comunidad, que en realidad cumplan un rol fundamental en esta sociedad, que estén formados en la fe, especialmente.</p> <p>Y dentro de ellos tenemos varias características, ¿no? Pero a nivel de escuelas privadas, hay una marcada competencia por el mercado educativo, y a veces eso hace que se defina un verdadero motivo de la educación.</p>
(C2)	<p>Algo positivo es que la normativa nos permite adaptar nuestra propuesta educativa. Tenemos esa posibilidad sobre la base que nos da la educación peruana, o sea, nosotros incorporar la forma de programar, o sea, el enfoque que tenemos sociocrítico humanista.</p> <p>Y también lo que podría acotar es que el sistema peruano de un tiempo a esta parte ha mejorado, el sistema educativo, ¿no? De alguna manera el enfoque del currículum por competencias hace de que apuntemos a un perfil de niños y adolescentes con un estándar, sin diferencia de que sea una escuela del Estado o una escuela privada. Eso es lo interesante y que podamos contextualizarlo también bajo el enfoque de ciudadanía, porque lo que buscamos es mejores ciudadanos para el país. Yo considero que para la escuela privada lo que nos permite es aportar, mejorar a partir de ese currículum nacional por competencias.</p> <p>En esa facultad que te da a través de la ley general para escuelas privadas, te permite también que con el afán de garantizar la calidad, tu puedas tener a bien hacer la selección de instituciones o empresas que reafirmen ese sistema de calidad, ¿no? Porque te permite la apertura y la flexibilidad a poder validar a través de esos estándares del currículum, de esos estándares de la gestión, para que se den sistemas de calidad. Es por eso que la escuela, en este caso el colegio, en ese marco de autonomía que le da, digamos que el sistema peruano de la educación, pues hace a bien que se valide su gestión, tanto institucional como pedagógica, con sistemas de calidad como EFQM</p>
(C3)	<p>El sistema educativo nacional, es decir, el sistema educativo peruano, no necesariamente ISO, el sistema educativo. Mira, este, a ver, era un sistema que estaba organizado, ya, vamos a hablar en varios tiempos, uno de los tiempos son los tiempos que yo estudiaba. Pero, muy organizado y se estudiaba de lunes a sábado en la mañana y en la tarde, así se estudiaba, y los sábados en la tarde te daban catequesis, ya, entonces, y todo bien, hasta que llegó la bendita revolución de Velasco y hubo una reforma, ¿no? Antes de eso, todos los colegios, cada colegio privado, aunque los colegios privados tenían una característica en ese entonces, los colegios privados eran mucho más flexibles, bueno, no eran colegios, los colegios de gran nivel eran las grandes unidades escolares. Claro.</p>

Pedro Labarthe, Bartolomé Herrera, nacionales, ¿no es cierto? Pero que tenían un nivel de colegios, pero los colegios privados eran colegios que tenían, como dijimos un rato, una ruta, ya, los colegios parroquiales o los colegios religiosos tenían una ruta determinada y tenían, y los colegios nacionales casi al mismo nivel eran los de las grandes unidades escolares. Entonces, no había problema, todo estaba bien hasta que llega la revolución y modifica todo, y modifica sobre todo los contenidos, el trabajo, ¿no es cierto? Y ahí los privados tienen que verse con problemas de limitación, porque la reforma de Velasco fue nacionalista, entonces, observamos. Hubo un problema ahí, bueno, en fin.

Pasó eso, volvió la racionalidad, el racionalismo y volvieron los colegios. Entonces, en ese cambio favoreció a los privados, los privados se pusieron mucho más fuertes, más consolidados, ¿no? Tenían una, ¿cómo se llama? Una línea, un objetivo, ya lo tenían, hemos dicho una ruta, lo tenían. Ah, bien, este, y bueno, los colegios privados, hay un colegio, ahora se han formado asociaciones, pero existen el colegio Fé y Alegría, por ejemplo, que es parroquial, es mixto.

Los colegios privados han dado una educación seria, con objetivos, y lo malo es que con la revolución de Velasco, los colegios nacionales lamentablemente entraron en una especie de decadencia, digamos, ¿ya? Entonces, bueno, los privados siempre han seguido su línea, han seguido adelante y no ha habido ninguna, ¿cómo se llama? Ninguna salvedad con ellos, ahora. Ya, digamos la época de Velasco, y para adelante, todo normal, para adelante, el colegio La Salle, Santa Ana, y todos los colegios, ¿no? Los colegios religiosos son los que funcionan mucho mejor, el Inmaculada, todos estos colegios, y Claretiano también, pero Claretiano tenía su local en Magdalena. Y después, a partir del 81, ya tiene este local, ¿ya? Y el sistema educativo peruano, a nivel nacional, digamos que para los privados siguió su ruta, cada colegio tenía su filosofía, cada colegio confesional tenía su línea, su perfil de alumno, su perfil de docente, y sabían lo que querían hasta ahora, hasta ahora.

Por eso hay muchos colegios quizá de nivel A, porque hay colegios de nivel A, o sea, ¿no? Nivel B. Los colegios de nivel A ya tienen su ruta, ya están enfocados, los chicos que entran ahí ya saben a dónde van a ir, ya saben sus padres lo que van a decir. Ahí no hay problema, el sistema sigue, pero a nivel mundial, digamos, aparecieron estos sistemas estandarizados, ¿no es cierto? Estas normas de estandarización. Apareció no solo la ISO, sino apareció la Malcolm Baldrige, o sea, hay varias. La EFQM es mucho más educativa, vamos a decirlo así, pero tiene una, digamos, limitación teórica, digamos, que no plantea auditorías. Entonces, ¿cómo puedes medir, no? Entonces, ahí viene el problema, ¿no? Ahí viene el problema. Pues sí, nosotros hemos tenido oportunidad de leer un poco eso, y ha habido acá convenciones de estas instituciones europeas, porque hay algunas empresas aquí.

Bueno, la EFQM tiene su consultorio acá en Perú, no sé si lo tiene o en Latinoamérica, entonces vienen y visitan los colegios para ver si alguien puede acceder. Entonces, aparecía nuestro sistema de gestión, y dentro del sistema de gestión, pues en el colegio, desde el año, como te estaba comentando, desde el año 2010-2011, ya la congregación de padres claretianos vio la posibilidad y la necesidad, sobre todo, de implantar un sistema. Ahora, y a nivel privado, bueno, ha mejorado, se ha consolidado y han hecho consorcios.

O sea, desde el año del 90 hacia adelante se han hecho consorcios. Los colegios tienen que hacer consorcios, ¿por qué? Porque tienen que sobrevivir. Como las universidades.

Claro, hay un consorcio con las universidades, y por ahí a nivel intermedio están las academias. Pero por ahí el centro, colegios universitarios se formaron, ¿no? Sí. ¿Por qué? Porque llega un momento en el cual el conocimiento es, bueno, creo que es clave, ¿no? El conocimiento, la exigencia académica es clave.

Así es. Solamente que ahí hay un bache, ¿cuál? La pandemia. Ese es un bache principal.

Un bache que ha retrocedido o ha limitado el crecimiento. Pero son dos años de encierro. Son dos años de encierro del 20 y 21 de los chicos y una virtualidad.

O sea, no todo está mal. No todo. O sea, tú tienes que sacar lo positivo incluso de la catástrofe.

	<p>Y así a nivel personal, familiar, social, político, internacional y planetario. Ya está. ¿Que hubo gente que se dio una plata? Sí.</p> <p>Los, ¿cómo se llaman? De las vacunas y todas esas cosas. Los que manejan cómputos también. Bueno, pero ese es un bache.</p> <p>La cosa es que los colegios privados tienen su línea y nadie lo va a cambiar. Más bien lo va a expandir.</p> <p>Ya, entonces ahí no hay problema, ¿no? Las dificultades que se presentaron a partir de la revolución, diríamos, ¿no? De Velasco Alvarado. Sí, caray, qué lástima. Que afectó mucho el sistema educativo.</p> <p>Sí, fue un gran golpe.</p>
(C4)	<p>Ya, mire, yo respecto al sistema educativo del sector que es parte del currículum, por lo menos nosotros nos ceñimos a lo que dice el currículum nacional, pero también el sistema educativo con base a los principios que nosotros tenemos, pero basados en el currículum nacional, de la manera como nosotros estamos trabajando en la norma, hablar un poquito de la norma, nosotros estamos trabajando el punto 8.3 que es diseño, por la razón de que tenemos ya un modelo que viene desde la misma promotora y ese alineamiento que tenemos a nivel nacional, como una red educativa adventista.</p>
(C5)	<p>Es una pregunta bastante compleja. En principio es que tenemos un modelo por competencias que ha venido cambiando a lo largo de estos últimos diez años porque antes teníamos otro modelo, se ha ido implementando con el Sistema Educativo Nacional con avances por los procesos.</p> <p>En general, me parece que hay un buen diseño. Hay un buen diseño, hay una metodología para desarrollarlo, están los desempeños, están las competencias y todo el tema técnico que está bien definido por el Ministerio de Educación y que a los colegios privados no ha asistido.</p> <p>Lo importante es que, además, como se dice, es un estándar de modelo educativo para todas las escuelas. Es que en los colegios privados tenemos, gracias a Dios todavía, la posibilidad de sumar a esa plantilla básica competencias, habilidades, destrezas y contenidos que sean acordes con nuestro propósito, con nuestra misión, visión y con nuestro objetivo. Entonces, creo que la ventaja es esa, ¿no?</p> <p>Si me dices oye cómo está tu modelo? La ventaja es que el modelo educativo que yo sobre esa plantilla básica, añadirle valor y eso es lo que hacemos en los colegios privados desde mi modesta experiencia particularmente. Excelente</p>



2. ¿Cómo define calidad en el ámbito de la Educación Básica Regular, específicamente en los colegios privados?

(C1)	<p>Bueno, la calidad tiene muchos aspectos, ¿no? La calidad te va a medir, por ejemplo, uno de ellos es en el impacto en el nivel de enseñanza y aprendizaje, que nosotros tenemos que hacer un monitoreo constante para que estos niveles respondan a nuestro objetivo como colegio, y que en realidad se están haciendo con metodologías activas y considerando las nuevas tendencias educativas. La otra parte es también a nivel de infraestructura.</p> <p>La infraestructura también es importante, tiene que haber infraestructura correcta dentro de la calidad educativa. ¿Qué otra parte es importante para calidad educativa? Las partes interesadas, que estamos hablando de escuchar a los padres, exalumnos, estudiantes, para tener oportunidades de mejora muy definidas. Los procesos administrativos también son importantes en la calidad educativa.</p> <p>Puedes tener una muy buena enseñanza de aprendizaje, pero si al entrar el padre de familia tiene que esperar 40 minutos para que lo atiendan, o tiene que esperar para que su hijo salga, entonces vas a tener un golpe muy directo también en la calidad que ofreces como parte educativa. Entonces, ¿por qué todo tiene que ver con todo? Porque eso es justo parte de un sistema integrado de gestión. En un sistema integrado de gestión estos pequeños sistemas se unen y uno impacta al otro, de alguna manera.</p> <p>Desde el más pequeño va a llegar de algún modo hasta un impacto donde el director tenga que hacer un argumento con un familiar, por ejemplo. Entonces, este tipo de cosas, la calidad educativa se mide en diferentes aspectos. Así es, no solamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino todo el servicio en general.</p>
(C2)	<p>Son procesos que nos permiten garantizar que el servicio educativo es óptimo dentro de los estándares que establecen los mismos lineamientos del Estado peruano en la educación como en el marco general del sistema de educación que está a la vanguardia, ¿no? que lo garantiza pues los sistemas de calidad internacionales, o sea, eso define calidad. Yo garantizo un servicio óptimo en el marco del objetivo que tengo como escuela.</p> <p>Y cuando se habla de procesos también es tener claro que la calidad no es finita, o sea, no ya alcancé, ya terminé, o sea, ya lo logré, no, no, no, sino que la calidad siempre, o sea, siempre tú puedes ir a más, siempre puedes ir a más, o sea, no decir ya lo logré, sino siempre puedes ir en ese camino de superación y de mejora.</p>
(C3)	<p>Calidad es realizar las cosas bien a la primera. Perfecto. A la primera. Muy bien. O sea, la segunda ya, bueno, no te puedes dar ese lujo. Es decir, no, mañana. No, es. Como dicen los japoneses, para ayer, allá, para ayer. No, es decir, pero es bien complicado, o sea, bien difícil, bien demandante llegar a ese nivel.</p>
(C4)	<p>Ya, podemos ver en base a los objetivos que nosotros íbamos a tener, pero en el fin es la satisfacción de los clientes. ¿Cuál es lo que buscan los clientes de nosotros como entidad educativa? Bueno, que se le pueda brindar el apoyo, tanto el soporte académico a todos los diferentes cursos que competen con la básica regular y el buen ambiente donde se puedan desarrollar. Aparte de que sea diverso, un buen nivel de inglés, un buen nivel de matemática, que son lo que la mayoría de las personas piensan que son cursos demasiado fuertes, que necesitan los chicos tener un buen nivel para poder desarrollarse cuando vayan a la siguiente fase que es la universidad.</p>
(C5)	<p>La calidad se define como satisfacer las necesidades y expectativas de tus clientes más allá de lo previsto. Sobrepassar las expectativas de los grupos de interés y agregando valor de manera continua, muy concreta. Esa es la calidad.</p>

3. De acuerdo con su experiencia profesional, ¿puede describir los principales retos que enfrentan las I.E. privadas EBR para alcanzar una educación de calidad?

(C1)	<p>Sí, claro. Uno de los principales retos, y es el mismo que vas a tener para implementar una norma ISO, es la cultura de la evaluación. La cultura de la evaluación no está dentro de nosotros.</p> <p>Es el problema que tuvimos en los años anteriores. Hoy en día yo puedo hacer una auditoría. Hacemos opinadas, no hacemos auditorías inopinadas, aún no estamos a ese nivel.</p> <p>Nosotros creemos mucho en los procesos. Hoy en día hicimos una primera parte de acompañamiento, una segunda parte de auditoría interna. En la auditoría interna no respiras ningún aire de tensión en el colegio.</p> <p>Los profesores, las personas de mantenimiento, administrativos, todos tienen una apertura para poder recibir a los auditores internos. Finalmente, esto se traduce en una mejora continua, que es lo que buscamos. Pero en este detalle vas a encontrar que hay muchas escuelas con una cultura muy marcada de que nadie quiere que vayan a supervisarlos, a evaluar si está siendo bien o no.</p> <p>Pero también tienes del otro lado una tendencia de Alta Dirección o de directivos en algunos colegios, no sucede aquí, en algunos colegios donde ese acompañamiento es punitivo. Entonces, claro, no tienes esto. Esto me da el impulso para poder ponerte un memorándum como una oportunidad o, de repente, un PDI, que es un plan de desarrollo inhibitorio, qué sé yo.</p> <p>Nosotros, no. No es nuestra mirada. Nuestra mirada es de mejora continua. Y no es que no lo documentemos. Lo documentamos, pero nos sirve para hacerle el feedback a los directivos y decirles, dentro de tu gestión, esto se puede mejorar. Por supuesto.</p>
(C2)	<p>Considerando que la educación en el Perú, o sea, tiene muchos factores que dificultan brindar un buen servicio en general, yo creo que tenemos un gran reto, sobre todo el transmitir esos valores que nos caracterizan. O sea, nosotros tenemos un principio que es el ser familia, formar en valores para la vida, ¿no? Y esto es un reto, o sea, esos valores, poder consolidar en todo lo que hacemos, esos valores con ese enfoque evangelizador que actualmente requiere la sociedad, porque nosotros ofrecemos a la sociedad líderes cristianos capaces de transformarla. Y actualmente es muy difícil, como está la sociedad, como está la sociedad peruana, creo que es uno de los grandes retos.</p> <p>Otro de los retos también es, y lo que venimos trabajando, es cómo incorporar la tecnología en los procesos de aprendizaje, ¿no? Y que realmente la ciudadanía digital, en el marco de esta formación de valores, te permita ser ese ciudadano del mundo, sin perder tu identidad. Ese es uno de los retos que considero, ¿no? O sea, no tener esa alineación, sino ¿en dónde estoy? ¿Para qué estoy? ¿Cuál es mi fin en la vida? Porque finalmente no es el aprendizaje en lo cognitivo, sino mi formación integral, el sentido de mi vida.</p> <p>Busco la felicidad, y realmente pocos colegios creo que buscan esto, porque por un lado también tenemos la presión social, las familias que se van a estudiar fuera del extranjero, que los estándares académicos, pero ¿qué queremos realmente como colegio? ¿Qué queremos? Yo voy a eso, ¿no? Eso creo que es un gran reto.</p> <p>Otro reto o desafío que yo veo, también más allá de lo que la compañera menciona, es el hecho de cada día fortalecer más el trabajo con las familias para garantizar que en la escuela se dé, en la casa también, el desarrollo del proceso evolutivo. O sea, la educación, la formación de la voluntad, la damos fuerte, pero hoy en día hay muchas tendencias fuera de la escuela, ¿no? Entonces las familias se suman, nuestras familias están identificadas, pero necesitamos, es un desafío, seguir trabajando para que ese enfoque, para que esa tecnología tenga un pensamiento ciudadano, para que ese proceso evolutivo sea realmente presente en esa transformación de vida que tenemos y que ponemos en la sociedad.</p> <p>Entonces que la familia también dé más fuerza, porque para nosotros es un desafío en la educación desarrollar este proceso de la educación de la voluntad, que va con la autonomía moral, que va con todo este tema de los valores.</p> <p>Entonces, cada vez se convierte para la escuela en general una necesidad de que la familia mire más la formación de la voluntad.</p>

(C3)	<p>Claro. ¿Cuáles son esos retos? Bueno, primero tienes que cambiar de enfoque. Porque el enfoque de los ISO es un enfoque procesual, de procesos. O sea, si tú ves tu organigrama funcional, está por departamento. Bueno, hay otro y está bien que funcione. Por si acaso, la ISO no anula lo que tienen los colegios. No te anula el organigrama funcional. No, no te anula eso. Los ISO funcionan, no independientemente, pero se adaptan. La idea es que el sistema ISO se adapte al colegio. No que el colegio se adapte al sistema. Es ISO que se adapta. Esa es la idea. ¿Ya? Pero sí, la calidad es eso. Lograr las cosas a la primera. Tú logres el objetivo en la primera. Es bien complicado, porque no lo logras. O sea, y sobre todo a nivel educativo.</p> <p>Tú estás trabajando con personas. No estás fabricando sillas, ni lápices, ni nada de eso. Estás trabajando la parte de la persona como ser humano. Y eso es bien bravo. Eso es bien difícil. No es fácil. No lo logras a la primera. Son años. Claro. Recién estamos empatando el sistema educativo y el sistema ISO. Son muchos años. Sí. Que nos dijo una auditora. Le pregunté porque siempre nos ha venido a capacitar. Karina Linares. Es esta señora. Y le digo, Karina, ¿en cuántos años? Eso fue el 2012. ¿En cuántos años necesitamos para que se implante la calidad o la gestión de calidad en este colegio? No menos de una década. Ah, caray. No menos de una década. Ya.</p> <p>Podría parecer desalentador, ¿no? Cuando uno escucha, uff, bastante tiempo. Sí, pero en realidad, yo creo que sí. Yo creo que sí, porque los procesos educativos ya de por sí, los procesos educativos son lentos. Son lentos. Entonces, bueno, lo primero es que el colegio cambie de enfoque y no solo sea un colegio con un organismo funcional donde están los departamentos, sino un colegio con un mapa de procesos. Exacto.</p> <p>¿Qué te va a permitir el mapa de procesos? ¿Te va a permitir que todo es un sistema y todo está interconectado? Como me dijo un capacitador amigo mío, me dijo, porque va a llegar un momento en que tú veas mentalmente, así como este, mente brillante, ¿no? Bella la matrícula. Bueno, lo imaginaba. Pues mira, imagínate el mapa del colegio. Muy bien. Entonces tú vas a ver, tú, porque eres el coordinador, te vas a dar cuenta dónde está la falla y dónde están haciendo las cosas bien. Ah.</p> <p>Y tiene razón. Tiene razón. Con la experiencia ya de 2011 ya la puedes sacar. Claro. Al toque. El mapa de procesos yo lo tengo en la cabeza. Entonces, allá. La falla está acá. Al toque. ¿Sabés qué? Sucede esto. A ver, ¿cómo van las supervisiones? ¿Cómo van? No, hay otra. ¿Sabés qué? Que tu chico limpia mejor. O sea, yo tengo que ver con todo. Así es. Así es.</p> <p>Pero ya sabe qué significa. Que todo esté súper. Digo, como siempre, ¿ah? Súper. Sí, me dice ya. ¿No es cierto? Sí. Entonces yo tengo que meterme ahí con los auditores, porque hay auditores.</p>
	<p>Claro, los retos van por diferentes ámbitos. Recordemos que estamos con una generación muy distinta a otras. Es un reto ya trabajar con un grupo que son nativos digitales y tener docentes que no lo son, docentes que se han ido adaptando a lo largo de los años.</p> <p>Tenemos en la mayoría de instituciones, no solamente de aprendices diferentes, docentes, personas que ya están trabajando 20 años, 30 años, y han ido adaptándose, pero no son nativos digitales. Esto genera que haya una brecha larga, generacional, a pesar que el conocimiento es el mismo, igualmente vamos a aprender suma, matemáticas, pero eso genera que los docentes de esta época estén más capacitados en las diferentes técnicas. Creo que eso es uno, ¿no? El otro punto es desde cómo llevar los casos de convivencia. Tenemos estudiantes después de esta pandemia que han venido con diferentes tipos de actitudes. Especialmente los colegios privados también tenemos estudiantes con diferentes situaciones familiares. Lo que genera que también sea un poco más complicado. Creo que también algo que implica llegar a esta calidad educativa tiene que ver también con el compromiso del padre a ayudarnos en esa labor educacional. Lo otro, si hablamos un poco más de gestión, es que cuando uno implementa la norma ISO, tiene que adaptarse a un proceso. Si bien ya se trabaja, lo que hemos visto es que ya uno trabaja con proceso, pero no está documentado.</p>

	<p>Pero ahora hay que documentar cada pasito para tener evidencia de que realmente se está haciendo. Pasar de este bloque al otro bloque, en esa transición es donde a veces hay complicaciones. Especialmente con el personal que es de la edad más adulta, porque están terminando de adaptarse.</p> <p>Nosotros mismos, la administración de acá es de diferentes edades. Yo soy joven, yo aprendo todo muy rápido. Asimilo bastantes cosas.</p> <p>De hecho, yo entré cuando ya estaba a la mitad de la implementación. Pero para algunos, yo ya me la aprendí, ya sabía que necesitaba. Y eso es algo tolerante.</p> <p>Hay algo que debemos aprender. Para algunos va a ser mucho más fácil adaptarnos a la calidad educativa. Como que a otros va a demorar un poco más, ahí es también la parte que va a ser las instrucciones, ser paciente. Y escuchar también al empleado, el empleador que esté implementando ISO. Porque ellos también tienen buenas sugerencias de cómo llevar un proceso, de cómo llevar documentación. Que sea más práctico, porque al fin y al fin de cuentas, el que lo va a usar más es el empleador, no más que el empleador.</p> <p>El empleador solamente va a recibir informes. Entonces, tiene que tener una buena sinergia con respecto a los que van a usar los documentos. Entonces, creo que eso es un punto muy importante.</p>
(C5)	<p>Creo que hay mucha desinformación, hay falta de conocimiento respecto a lo que es la gestión de la calidad. Me parece también que eso parte desde un proceso de formación. Desde las universidades, los profesores, los profesionales en educación no reciben información básica inicial de lo que es la gestión de la calidad. Entonces tenemos profesores que son muy buenos profesores en didáctica, en programación, evaluación y todas las aristas que pueden tener en el tema educativo, pero muy poca información de formación en gestión de la calidad. Y si vamos a la gestión de los equipos directivos, es información muy, pero muy grande. Principalmente ese es el gran problema, la falta de información, la falta de conocimiento del colegio</p>



4. ¿Podría compartir su conocimiento y experiencia en relación con las normas de gestión de calidad, como la ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018?

(C1)	<p>Sí. Las estructuras son muy parecidas en cuanto a requisitos. Lo que va a diferenciarse es el contenido de cada una de ellas y a qué responde. Por ejemplo, en administración tiene algunos detalles diferentes a la 21001. Sin embargo, si tú aplicas una de ellas, está listo para aplicar las demás.</p> <p>La 21001 era la primera que nos interesaba. Pero cuando nos dimos cuenta e hicimos un proceso de acompañamiento y asesoría por parte de una empresa, nos dimos cuenta y nos dijeron ellos por qué no aplicar a las dos al mismo tiempo. Entonces nos dimos cuenta de que sí podíamos. Nuestro grupo de trabajo no es de una o dos personas. No trabajo yo solo, tengo un equipo de trabajo en este aspecto. Y la decisión está tomada en conjunto también.</p> <p>No es un diálogo compartido, horizontal. Entonces, la primera dificultad que tuvimos es enfrentarnos a un sistema nuevo. Porque nosotros nos acreditábamos con SACE, que es un modelo internacional de la calidad educativa, pero en centros religiosos.</p> <p>Entonces, lo que sucedía aquí es que llegas a un sistema nuevo y decimos, ¿es importante? Sí. ¿Nos va a ayudar? Claro. Vamos a ordenar, como dicen, de manera más coloquial.</p> <p>Te ordenan la casa. Y después de eso, consideras que no es un estándar solo para colegios religiosos. Es un estándar mundial.</p> <p>Entonces, para hacer estándares internacionales, optamos por el SACE. La mayor dificultad fue un tema de estructura, de primero conocer cómo está la norma y saber qué componentes de la institución objetiva, procesos, macroprocesos, corresponden o no corresponden a ciertos requisitos de la norma. Esa fue la parte más compleja.</p>
(C2)	<p>Por ejemplo, este sistema de EFQM tiene esa parte que es muy flexible. O sea, no te exige tiempos, ni te exige metodologías, ni te exige... Había muchas cosas que nosotros ya habíamos... Que ya habíamos trabajado con otros aliados, que cuando te has presentado... Ah, pues ya lo tienen así, perfecto.</p> <p>Entonces también, eso, eso. También hay un acceso. Porque es muy flexible y entonces no te encajona en metodologías o en espacios.</p> <p>O sea, lo importante es que tú tengas esto. La forma como llegues, tú ves pero... Sí. Realmente, tienes que alcanzar esto. Para rematar las cosas, pero puedes usar las diferentes estrategias que tengas, pero tienes que alcanzar el esquema.</p>
(C3)	<p>Ya. Tienen el mismo formato. O sea, tú ves ahora todos los ministerios desde la época de Ollanta, creo que fue de la época de Ollanta, todos los ministerios tienen sistema ISO.</p> <p>¿Ya? Tienen su mapa de proceso. Sí. ¿No? El Ministerio de Educación también, ¿no? Sí, sí, sí, ahí empezaron también.</p> <p>Claro, claro. Entonces, ¿qué sucede? Ya, eso está bien, porque te organiza, te ordena, ¿no? Te ordena. Perfecto.</p> <p>Pero, ¿cómo se llama? Ya, 9001. La 9001 y la 21001 tienen el mismo formato, el mismo esquema, el mismo... Tú ves los formatos son iguales. Tú ves el formato de la norma 263, la norma 109 también, ¿ya? Son resoluciones ministeriales y viceministeriales.</p> <p>La 011 también, pero ¿qué sucede? Esto es interesante. Cuando se da la pandemia, ¿no? Apareció el 11 de marzo. Sí, Vizcarra, el presidente Vizcarra dijo, el 11 de marzo se cierran las políticas, ¿no? Cuando hay eso,</p>

	<p>paralelamente en educación, un poquito antes, se estaba gestando una nueva norma.</p> <p>Se estaban gestando las condiciones básicas de educación básica regular. Así es. Ya, escucha, el cambio de numérico a literal.</p> <p>Numérico a literal. Ahora ya no te... ya no... ¿cómo se llama? De todo el sistema. Claro, ya... Hace un proceso, ¿no? Sí, todavía estamos sufriendo ese proceso.</p> <p>Los padres de familia y los chicos no... Es decir, nosotros, tú... Bueno, tú eres mucho más joven que yo, evidentemente. O sea, que me decían, te vas a sacar un 20. ¿Qué vas a sacar? Un 20, 20, 18, 17... No, 11 ya no... Bueno, no importa, un 11 es salvador en matemáticas.</p> <p>No, en física, a mí no me gustaban esas cosas. Pero bueno, entonces, ahora ya tienes un A. ¿Qué significa un A? ¿Qué significa? Ese es el problema, ¿no? Ahora, en el ministerio te hacen la transferencia. Pero... No, pues, o sea, no es así.</p> <p>Pero no es fácil para los padres asimilar. No es fácil, no es fácil. Son los que reclaman.</p> <p>Claro, entonces, ya. Pero la cosa es que... Bueno, decíamos que todos los ministerios ahora están con el sistema, con el sistema ISO. Entonces, este... Lo que pasa es que el 2018, creo que fue en Corea y después en Inglaterra, no recuerdo ese dato, pero yo lo he leído en Corea, caramba, en Corea... Bueno, Corea del Sur, lógicamente, no del Norte, ¿no? Porque el Norte no, el Norte está... Aparece la 21.000... Es una norma educativa</p>
(C4)	<p>Nosotros tenemos ahorita la 21001. Sí, ha sido un reto. La verdad, un reto. Hemos dedicado bastante tiempo para sistematizar. Yo creo que somos muy creativos. Los peruanos somos muy creativos para hacer todas las cosas. Pero cuando llegamos al punto de sistematizar, ahí vamos a tener el gran reto. Desde, digamos, un punto muy simple. Compras. Cuando uno está en una institución y ve presupuestos, sí. Pero somos, a veces, muy informales. Le hacemos una conversación administrativa. Pero ya teniendo un proceso. Hay que hacer una solicitud de compra. Hay que hacer un análisis de presupuestos. Hay que ver un proveedor que tenga las capacidades necesarias para poder dar un buen servicio al nivel que uno desea, que sea de calidad también.</p> <p>Te pongo un ejemplo. Yo puedo tener, ¿cómo se llama?</p> <p>Proveedores. Pero yo tengo que seleccionar. En la institución tenemos una ficha para seleccionar un proveedor. ¿Desde qué aspecto se mide? ¿Calidad del producto o del servicio que nos va a brindar? ¿Tiempo de entrega? ¿Servicio post-venta? ¿Cómo se llama? ¿Qué el material llegue en buen estado? ¿Lleguen de acuerdo a las instrucciones que se les mencionó? Entonces, eso nos ayuda a nosotros a que lo que vayamos a ofrecer... Porque imagínate, yo voy a pedir una decoración para un evento. Pero si esa decoración viene pixeleada, entonces ya se deprecia lo mucho que hemos podido trabajar como equipo administrativo, como equipo de comités, porque el proveedor no estuvo a la talla que uno mismo desea.</p> <p>Entonces, desde ese punto vamos a darnos cuenta de que la norma ISO nos ayuda a ver esa informalidad que realmente tenemos nosotros, pasarla a formal y sistematizar la parte. De esa manera también tenemos una cultura más de dejar informes. Y la cuestión de</p>

	<p>la ISO, lo que yo he perdido desde ese tiempo, es que hay que hacer tan entendible el proceso que esté escrito para que si en algún momento... Yo no voy a ser eterno. Entonces, en ese momento, cuando ingresa el nuevo, el encargado de mi área, que es encargado de leer el proceso que ha sido descrito por mí, que yo le he escrito, entienda lo que tenga que hacer y que sea mucho más fácil la transición.</p> <p>Entonces, dentro de eso, bueno, en los diferentes puntos de la ISO, creo que también algo muy importante tiene que ser el compromiso de la administración con respecto a eso. Porque si hay un personal que no está comprometido, es un peso que va a salir. Todos tienen que jalar el mismo. El compromiso. Y la norma habla acerca de eso, de la concientización. Nosotros por lo menos tratamos dos veces al año tener ese momento de concientización con respecto a la norma. Deberían ser más de repente, pero no vamos a pasar mucho tiempo en hablar de lo mismo. En implementación, sí. Era diario. Todos los días, ISO, ISO, ISO. Y a los docentes también, ¿no? Queridos docentes, nosotros tenemos una política de calidad. Queridos docentes, nosotros tenemos una misión. Les van a preguntar. Ustedes tienen que saber porque es lo que nos toca hacer a nosotros.</p> <p>Tienen que saber sus objetivos. Objetivo uno, objetivo dos. Era diario, ¿no? Ahora que estamos en la fase de seguimiento, ya no es tan diario.</p> <p>Porque ya el docente lo sabe. A menos que sea un docente nuevo. Y si en el proceso tenemos un programa de inducción donde ahí sí, ¿no? Al nuevo personal se le menciona, se le da toda la documentación habida y por haber, porque tenemos bastantes documentos. Digamos, es decir, esos docentes tienen mucha más carga. Tienen mucha más carga con respecto a eso que a diferencia de otro personal de otra área porque, porque en el punto número ocho de la norma del ISO 21001 tiene que ver con la calidad educativa. Y entonces ahí hay, como tenemos nosotros, como veinticuatro documentos. Sí, porque hay diferentes herramientas para un docente. Su registro, su anécdotario, su registro de notas, sus instrumentos de evaluación y todo eso está sistematizado para que un docente, y codificado para que un docente pueda utilizarlo de la mejor manera. Y tengo todas las herramientas.</p> <p>Nosotros consultamos con los docentes. ¿Qué herramientas ustedes creen que necesitan que sean muy necesarias para poder su práctica docente? Y en base a eso se han ido mirando los documentos. Revisados con algunos de ellos que son, acá tenemos algunos que son doctores, magisters. Entonces consultando con ellos hemos podido también llegar al consenso de algunos documentos. Y también entre primaria y secundaria. Son dos mundos distintos, pero sí se puede tener sinergia y adaptarse para poder también trabajar de la mejor manera. Pero eso sí, eso es un poco de lo que puedo contarte.</p>
(C5)	Yo participé en un curso de formación en ISO 9001 hace mucho tiempo, en el año 2014. No, perdón, 2012. 12 puede haber sido. Sí,

<p>12 cuando trabajaba en el UPC. Pero ya en el 2014 hice una trinoma en un colegio. Fue una locura, ¿no? Hice ISO 9001, ISO 14000 y OSAS 18000 con una asesoría de un grupo muy importante. Se llamaba Calidad, que nos asesoró muy bien.</p> <p>En un año hicimos la trinoma. Tal vez el colegio del cual estoy hablando es el primero y único colegio del Perú que tiene las tres normas. Sí, conozco ISO.</p> <p>Ahora, ISO ha cambiado desde que yo lo dejé, porque repito, la última vez que me vinculé con ISO fue en el año 2012. Y trabajé específicamente, repito ya, la trinoma.</p> <p>Claro, porque ahora la ISO 9001 está en la versión 2015. Y en el 2018 sacan la ISO 21001 que es dirigida a organizaciones educativas.</p> <p>En aquella época que yo trabajé ahí no había trabajos para eso. Claro</p>



5. ¿Qué factores cree Ud. que dificultan o impiden que las instituciones privadas de EBR implementen la norma ISO 21001:2018? ¿Podría explicarlos brevemente?

(C1)	<p>Ya, cuando comenzamos con el 9001, muchos de los amigos dijeron que era una norma para empresas. Y eso es cierto, ¿no?, entonces tú tenías a los profesores, porque ahí no había, viste, unos fólderes con toda su documentación. Llevaba al colegio, al salón.</p> <p>¿Cómo se llama? Sus clases, sus funciones de clase, su requisito, todo eso, ¿no? Entonces, una de las, digamos, uno, quizá uno de los problemas es esta, es la cantidad de información física, el soporte físico, ¿no? Era documentado. La información documentada que exige la norma. Claro, lo documento.</p> <p>Entonces, ¿qué sucede? Un primer factor es esta, ¿cómo se llama? Documentación excesiva. Una consultora muy buena persona me dijo, Jorge, tu hijo ha nacido muy gordo, mucho. Le ha dado de comer mucho a tu esposa.</p> <p>Ha nacido muy gordo. Tienes que bajarle. Es decir, mucha documentación.</p> <p>Ese fue el primer obstáculo que tuvimos. ¿Con la 9001: 2008? Ahí tuvimos el problema.</p> <p>Sí. ¿Con la 9001:2008? Ajá. Este... Digo que el cáncer de historia. Gracias. Entonces, este, con la 9001 o 2008. Este, documentario.</p> <p>No, dice Jorge, no, mucho documento, mucho papeleo. Yo me sentía realmente pésimo.</p> <p>El equipo de calidad que se forja, que se forma, el equipo de auditores y los responsables de procesos. Porque tienes que nombrar responsables de procesos en todos los sistemas. Tienes que formar eso.</p> <p>Inventarear. Claro. Entonces, ahí hay tres procesos.</p> <p>Procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de soporte. Y ahí, cambiar el enfoque. Exacto.</p> <p>Pero, ya, bacán, documentario. Todo el mundo, no, qué es eso, mucho papeleazo. Y cuando íbamos a exponer mucho a la gente, si no nos silbaba era porque me quieren bastante los profesores, porque tengo que enfocar.</p> <p>El más antiguo de profesores soy yo. Bueno, de trabajadores, ya.</p> <p>¿No? Soy yo.</p> <p>Ahora. Entonces, me quieren. Bueno, no importa.</p> <p>Por eso no me silbaban, ¿no? Por eso no me votaban, claro.</p> <p>Así que, bueno. Entonces, ese fue uno de los principales factores, en la excesiva documentación. Documentación.</p> <p>O sea, lo primero, documentación. Pero, nosotros ya, pues, dimos la certificación, certificamos, y recontra-certificamos, así hasta que, ¿sabes qué? Ya no hay nada, ya. Ya no hay nada con esta norma. Tienen que cambiar de norma. Ahora es la del 9001-2015. Ya, leo, está bien.</p> <p>Ya, ya, está bien, ya. Muy bien, ya. ¿Qué vamos a hacer? Y ahora 2015.</p>
------	---

Sí, la 2015. Entonces, el padre quería seguir. No, hay que seguir, porque no es posible. No, sí, claro. Ya, ya, ya.

El que cortaba el jamón, como dicen. Bueno. Ya, esa pregunta es, ¿cuál es el que sigue? 2015, ya.

¿Cuál es la diferencia? Ah, la diferencia es que en la 2015 puedes hacer una matriz. Porque todos los procesos, todos, tenían procedimiento. Tenían procedimiento.

Ahí hay papeleos. Ah, sí. Y tenían registros.

Y evidenciarlo. Evidenciar todo eso. Y si te equivocas, tienen encabezado.

Yo estudiaba en la Cayetano. Ellos tienen ISO. Cayetano tiene ISO. Entonces, pero no sabían manejarlo muy bien. Los chicos que entraban, que cuidaban, no sabían manejar. Pero tienes encabezado.

Yo no sabía cosas. Tienes un código. Porque hay un proceso que se llama información documentada.

Y manejas todo eso. Del sistema. Bueno, pues entonces, aquí igual. En 2015 dije, no, mejor una matriz. Entonces, vamos a cambiar la matriz, perdón, el procedimiento por una matriz. Y con una matriz se ve todo.

Todo el proceso. Ah, bacán. Se hizo.

Ya está. Y se hizo con una querida consultora, ¿no? Marta Lluvia. Bien.

Se cambió. Y segundo punto. Se le divulgó otra cosa.

Que el pensamiento va a ser riguroso en la 2015. Entonces, antes había acciones correctivas y acciones preventivas. Muy bien.

Entonces, para la 2015 ya cambió. Ya no había acciones preventivas, sino pensamiento basado en riesgos. Que es más general.

Más global. ¿Ya? Y se supone que los que están en ISO lo comprenden mejor. Riesgos.

Y ahora todo el mundo te habla de riesgos. Todos te hablan de riesgos ahora, ¿no? Así es. Riesgos para acá, pero... Porque a partir de la pandemia creo que... Claro, a partir de la pandemia se enfatizó.

¿De acuerdo? Entonces, eso es. Pero bajó la cantidad de papel. O sea, la cantidad de papel en físico porque entramos a la virtualidad.

Con la 9001 en 2015 se hizo un drive. El drive del sistema. Tenemos un drive.

Ahora los procesos están virtualizados. Ya no gastamos mucho papel. ¿No? Muy pocos.

Antes sí. Lograbas una y tenías que imprimir otra. En una semana gastamos 10 millares.

En una semana. Antes de la auditoría. Todo el mundo estaba nervioso. Se gastó 10 millares. Y el patita de computadora dice oye, porque nunca he visto eso.

No, yo tampoco he visto eso. 10 mil. Ah, sí.

Demasiado, sí. Nos llamaron la atención. Nos llamaron la atención. Esa es una dificultad.

(C2)	<p>Entrevistado 2: Esa parte sí es un desafío, la inversión económica. Que como... O sea, si las cosas no las haces por dinero... Si las haces solo por dinero, pues no vale la pena. Pero sí tuvimos que hacer una inversión.</p> <p>Una inversión fuerte. Ahora, también en algún momento, también un desafío sí puede ser que en algún momento la gente se siente cansada. Creo que esta EFQM no te presiona. O sea, como que no hay mucha presión de cansancio. Y se manejaron los tiempos, pero sí llegó un momento así cuando ya al final... Noviembre, diciembre. Noviembre, diciembre.</p> <p>Y además nos vino el cierre del año escolar. Por eso pedimos el poder posponerlo hasta febrero. Y nos dieron la posibilidad de hacerlo.</p> <p>Que también es eso otra parte. Qué bonita experiencia. Bien cargada, pero con bastante enseñanza.</p> <p>Sí, muy satisfactoria.</p>
(C3)	<p>Sí, es cierto.</p> <p>En los primeros años tuvimos esta dificultad de las visitas y las auditorías. Hoy en día funciona bastante bien. Los compañeros, como le dije antes, tienen mucha apertura para esto.</p> <p>Pero aparte de un tema del sentido de evaluación, yo creo que cualquier persona, y en este caso docentes, tienen un particular celo a cualquier producto nuevo que pueda llegar a la institución porque automáticamente sienten que va a cargarlos más de trabajo. En nuestro caso, el tener un equipo de calidad educativa nos ha permitido que en realidad los profesores sigan con su trabajo normal y que nosotros nos esforcemos más en la toma de conciencia. Lo que no pasaba con nuestro modelo, que también teníamos antes, que en realidad teníamos que generar núcleos y cada núcleo tenía que unirse con un grupo de profesores en el proceso.</p> <p>En este caso no. En este caso el equipo se encargó y ya la toma de conciencia sobre los procedimientos que tienen que comprender cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Eso es una parte.</p> <p>Pero dificultades como tal en la cultura de evaluación y enfrentarse a un sistema nuevo, que sienten que les va a cargar más de trabajo. Exacto, la carga laboral que es la que les pesa. Sí, es lo que ellos piensan que va a suceder.</p>
(C4)	<p>Uno de los grandes retos ha sido la cantidad de personas que se van a encargar como responsables del proceso. El grupo administrativo, acá somos nueve. Nueve los que somos administrativos de las diferentes áreas. Y, ¿cómo se llama? Y el personal de secretaría.</p> <p>Entonces, los nueve no son. Nosotros tenemos todo el personal completo, sino que hay algunas jefaturas que se encuentran en un estatus más alto del mapa de cargos dentro de la red.</p> <p>Creo que uno de nuestros grandes retos ha sido poder adaptarnos a que una persona tenga dos, tres procedimientos a su cargo y tener el tiempo para poder desempeñar cada procedimiento de la mejor manera. Otra de las dificultades es tener un encargo full-time que</p>

	<p>vea calidad educativa. Yo soy encargado de la parte espiritual de la institución. Soy el pastor de la escuela en el área de primaria. Mi rol principal es cuidar de la parte espiritual de mis estudiantes y de mi personal y de sus familias.</p> <p>Como reto de este año estoy llevando la parte del sistema de gestión de calidad, pero uno quiere llevar de la mejor manera. Pero llevar de la mejor manera sería un personal exclusivo que se encargue de esa área. Entonces, eso es algo que dificulta a veces, lo que impide que podamos ir avanzando.</p> <p>Por lo otro, como ya te dije, tiene que ver con el compromiso, y la brecha generacional. Tenemos docentes que para algunos ha sido muy difícil adaptarse. Allá en el momento, ya hemos pasado dos años, desde la implementación hasta ahora dos años, comenzamos a hablar de formatos. Ya los profesores ya saben todo. Pero a un inicio nos fue muy difícil. Hay algunos que ya sabían.</p> <p>Y para dos años es un tiempo. Para los jóvenes es fácil y sencillo. Una persona ya adulta, un profesor adulto, se le hace un poco más complicado.</p> <p>Y ahí es donde ya entramos a tallar la administración. Y decimos, bueno, al docente ahora se está llevando a este nivel, entonces tenemos que ir adaptándolos. Pero, aunque hayamos sido razonables, ya sabemos que algunos sí iban a tener dificultad, entonces con ellos hemos tenido más paciencia.</p> <p>Pero no en todos los casos va a ser así. No, en todos los casos, creo que va a ser así. El compromiso de la misma administración podría impedir, sí podría impedir, que no se lleven a cabo los procesos tal y como tal. Podría impedir. Esos son factores de riesgo para el sistema que en un punto uno no esté cumpliendo como se deba, a pesar de que ya se le instó, ya se lo capacitó, ya se le mencionó. Entonces que uno deje, si uno deja comienza a haber una falla. Porque el ISO es como una máquina llena de engranajes. Y cada engranaje es importante. Si un engranaje deja de funcionar, comienza a fallar toda la máquina.</p> <p>Correcto. No es que no sean importantes. Desde el personal de limpieza, y eso también lo decimos a todo el personal, todos somos importantes, todos tenemos que manejar.</p> <p>Porque calidad se ve desde que tú ingresas a la puerta, cómo te recibe la persona, cómo está cuidada también la infraestructura. Por eso decimos todos somos parte de la calidad de la institución. Ese es el detalle.</p> <p>Entonces el compromiso, porque la capacitación no solamente ha sido para el personal docente, que es el core de la empresa, pero no, también es limpieza, también secretaría, también es recepción, también es el portero, todos. Todos son un compromiso.</p>
(C5)	<p>Bueno, lo primero es ignorancia, ¿no? O sea, nadie aplica lo que no conoce. Entonces, empezamos con ellos y por eso hay tan pocos colegios. En segundo lugar, es que la organización tiene que tener un nivel de madurez.</p>

	Tiene que tener una Alta Dirección y una promotoría comprometida con la mejora continua para la calidad. Si eso no es posible, el resto es quimera. Esto puede ser muchas cosas
--	---



6. ¿Cuál es el alcance de la aplicación de la Norma ISO 21001:2018 en su institución y cómo determinaron el mismo?

(C1)	nosotros tenemos dos niveles. Primario y secundario. Pero aplica la norma ISO a todo el sistema educativo.
(C2)	No, no, para concientizar, no.
(C3)	Los tres niveles, inicial, primaria y secundaria
(C4)	Nosotros ahorita estamos solamente con primaria y secundaria, Inicial no. Los puntos de la norma son muy avasalladores, respecto a inicial se pide bastante. Y ahorita, por lo pronto, estamos en ese camino de ir cumpliendo más detalles con respecto a infraestructura. Cuando habla de Inicial, habla de muchos más detalles minuciosos, porque son más pequeños. Y se han ido poco a poco acatando, pero no al 100%. Entonces ahorita solamente estamos con primaria y secundaria. Primaria y secundaria. Aunque Inicial también usa la documentación, porque es parte de la institución, pero todo lo que se audita por norma es primaria y secundaria, con excepción del punto 8.3
(C5)	Sin respuesta



7. ¿En qué fase de la implementación de la norma se encuentran en su institución?
Explique brevemente la experiencia del proceso

(C1)	<p>Sí, cada año tenemos una visita. Ahora estamos en ese proceso. Nos toca en noviembre. Ya es la tercera visita. La primera fue de certificación, la segunda fue de seguimiento. Esta también. Y ya la próxima que viene es para la recertificación. Estamos en ese proceso.</p> <p>Tenemos un reto grande que ahora es evitar que aparezcan las no conformidades. Claro. Siempre hay oportunidades de mejora. Es inevitable. Pero lo que te ayuda a un sistema internacional es no eliminar los riesgos, pero reducirlos. Y de eso se trata.</p>
(C2)	Sin respuesta.
(C3)	<p>Lo bueno es que el sistema te permite. Lo que pasa es que, bueno, a ver, ¿cómo funciona esto? A ver. Ya, nosotros certificamos el 2011, en agosto, 25 de agosto. El 2011.</p> <p>La fecha histórica para nosotros. ¿No? Muy bien. Entonces después de eso tiene que haber una ruta.</p> <p>¿Cuál es la ruta? Que viene dos años de seguimiento. Dos años de seguimiento. Entonces, ya.</p> <p>Nosotros certificamos el 25 de agosto del 2011. Muy bien. Ya.</p> <p>Entonces, ya, ya. ¿Ahora qué viene? Ya. La SGS, disculpa, es la compañía que nos autoriza.</p> <p>Es el que viene de Ginebra, que nos descose. Bueno, ¿ahora qué viene? Ah, ya, de aquí los vamos a visitar. Como no hay no conformidades mayores, solo menores, los vamos a visitar el próximo año. Siempre en agosto.</p> <p>Muy bien. 2012. Primer seguimiento.</p> <p>Segundo seguimiento, 2013. Y la otra visita es recertificación. Ah.</p> <p>¿No? Por un lado, está bien, por otro, ya es el negocio. Las certificaciones entonces tienen un periodo de vigencia de tres años.</p> <p>Ahora, por un lado, está bien porque te hacen seguimiento, bueno, perfecto, porque a veces te puedes quedar dormido.</p> <p>Nosotros nos hemos quedado dormidos. En esa vez nos quedamos dormidos y nos suspendieron el certificado. O sea, que tuvimos que pagar, no sé qué cosa.</p> <p>Es que justamente por eso se trata también este enfoque de mejora continua, ¿no? Porque si no, ¿cómo haces la mejora continua?</p> <p>Claro. Si ya te certificaste y te quedas ahí. Claro, claro, tiene sentido porque es satisfacción del cliente.</p> <p>O sea, los dos pilares son satisfacción del cliente y mejora continua.</p> <p>Claro. O sea, después viene el enfoque de proceso, ahora se ha agregado el enfoque de riesgos.</p> <p>Exacto. ¿Ya? Ha crecido. Desde 2015.</p> <p>Ahora estamos por recertificar la 21001.</p>
(C4)	Nosotros estamos en el seguimiento 1. Ya hemos implementado el año pasado, estamos ratificados en noviembre del año pasado, y este año estamos en el seguimiento número 1 de la norma.
(C5)	Sin respuesta.

8. ¿Qué dificultades se presentaron en el camino?

(C1)	<p>A ver, ¿qué dificultades? Primero, que se empiecen a establecer procedimientos. Porque se empezaron a elaborar muchos documentos. Y una mirada de las personas de la comunidad educativa diciendo que son solamente documentos, son muchos documentos que se están elaborando con los gestores principales. Porque la calidad educativa no elabora un documento, sino está el gestor principal que tiene que elaborarlo. Nosotros acompañamos. Si yo creara un documento de un procedimiento y decirle tú tienes que hacerlo así, va completamente en contra de lo que es la calidad educativa.</p> <p>A mí lo que me interesa es que el gestor principal me diga esto se hace así. Entonces, dentro de este proceso nosotros hemos tenido un aspecto importante respecto a justo tener que elaborar estos procedimientos para que las personas entiendan cuál es el norte del pequeño.</p>
(C2)	Sin Respuesta
(C3)	<p>La resistencia del personal. Siempre va a haber, siempre va a haber. Lo nuevo, lo nuevo muchas veces es desconocido, pero a veces ya lo nuevo implica más trabajo. Eso también. El profesor, el profesor no solamente va a hacer temas pedagógicos, sino también va a tener temas de gestión de calidad.</p> <p>Sobre todo, los coordinadores, los directores. Como decía el padre, un tiempito para la calidad, puede ser una hora a la semana, una hora a la semana. Hicieron eso, para gestionar esa resistencia al cambio.</p> <p>De repente, en la parte normativa. Sí, a ver. Externo.</p> <p>A veces, el Ministerio de Educación, ¿no? A veces, el Ministerio de Educación, muchas veces, después, sí, muchas veces, el Ministerio de Educación. Pero de ahí, no es dificultad. Al contrario, ayuda, ¿no? ¿Por qué? ¿Por qué hay convenio? Además, este colegio, bueno, al margen, ¿no? Los colegios pequeñitos, se los dejo, porque son pequeñitos y a veces no funcionan. Porque tienes a todo el grupo ahí. Entonces, la comunicación es más rápida. Pero acá, somos 1.700 estudiantes más 200 trabajadores.</p> <p>Todos los días. Ya, pues, entonces, lo comunico acá, pero a veces me olvido. No llega.</p> <p>¿No es cierto? Entonces, el grado de comunicación es muy importante. Y hacia afuera, bueno, también, la relación con los padres de familia, y sobre todo, los convenios. Tienes que tener convenios.</p> <p>Tienes que tener convenios. Si no hay convenios, hay un problema. ¿Convenios con...? Inacal, por ejemplo.</p> <p>Claro. Entonces, eh, la falta de identidad, la falta de identidad. La falta de identidad, y también la cantidad de cosas, que hay que hacer, por ejemplo, en un colegio hay una situación, a, cuándo me, a ver, que cuento.</p>

Con la pandemia, todo se cerró, virtual, de verdad, los chiquillos, entonces, mi hipótesis, que todavía no me las pruebo, pero mi hipótesis, y es, y sigue siendo, en este momento tenemos que refundar el colegio, lamentablemente, porque, los dos años, de que han estado los chicos encerrados, con su papá, mamá, a veces recibían la clase, con la cámara apagada, y estaban las cosas encerradas, es así, ¿no? Y fíjate cómo ahora son los más chiquitos, tener que estar papá, mamá, al costado, o la empleada, que cuento, o los abuelitos, peor lo digo. Sí, sí. Pero de todas maneras era así. Entonces, ha habido un reto, ¿sí? Jaime Saavedra, ¿ya? Jaime Saavedra, que es, director, ahora es director, creo que en el Banco Mundial de Educación, la parte educativa, el asesor, bueno, el asesor. Claro, él dijo, que en el, el lujo del ministro, que por lo menos, los países desarrollados, van a sufrir esto, y van a volver a hacer, pre-pandemia, en una vez, en cinco años, ¿no? En un lujo. Pero los países, el día de desarrollo, va a ser más de diez años. Sí, más de diez años. Entonces, paralelamente, tiene la pandemia, paralelamente, el Ministerio de Educación saca un montón de normas, referidas a la evaluación, y a la parte, y luego vienen las condiciones básicas. Todo junto.

Y en medio de nosotros, claro. Entonces, ¿qué sucede? Vienen los chiquitos, no quieren hacer caso, hay chiquitos que han perdido a sus abuelos, y acá, acá, padres, perdimos los, los sacerdotes, los sacerdotes y los hermanos. Y acá también, acá hubo la cepa brasileña, se colocaron, ¡pam! Bueno, hubieron, hubieron muchos padres aquí, y los niños venían con ese problema.

Muchos problemas emocionales, y también, yo noto que ha crecido el tema de los niños con estas condiciones de necesidades especiales, le decimos ahora. Claro. Ahí también lo hicimos. Sí, como tema diversidad, atención a la diversidad. Es ahora, atención a la diversidad, claro, e inclusivos, no había, y la norma, en la 21, necesidades especiales. Es muy positivo.

Es un plato fundamental. ¿No? Y ahora, si tú lees la norma 21, es un relojito, es un relojito. que bacán.

Si lo sigues así, al pie de la letra. sí, sí, pero acá, bueno, ya esa dificultad no está, no la tenemos, esa dificultad, porque es una norma densa. Entonces, uno de los problemas que tiene el colegio, tiene los colegios, es que, lógicamente, el acceso a la protección, es lo que se hace.

¿Por qué? Porque el niño, primero, que te va a exigir, que tienes que levantar. No, yo he levantado a mi hijo, que se fue. Pero, tenemos otra dificultad, esta pandemia, sabe que nosotros tenemos que responder.

El chiquito ya no sabe levantar, no quiere levantar, porque está en el suelo, ¿cierto? No, no atiende, porque el otro problema, es que la virtualidad, que ha traído, muchas ventajas, ventajas, pero también algunas ventajas, atención, concentración. El chiquito está, y además, temporal. Entonces, los chiquitos ya saben muchas cosas, que cuando eran chiquitos, nosotros éramos chiquitos, yo sabía que el niño, sí, dueña, sí, dueña de parir, muchas cosas, ¿no? Una

	<p>plantita, eso sabía, o no sabía nada, mi papá no, me dijeron, yo lo veía no allá, no entendía el asunto, pero ahora viene más izquierdo, pero ya tiene toda la dificultad, viene con problemas emocionales, por eso subimos Psicopedagogía a ser operativo, porque Psicopedagogía trabaja, con todos los operativos, trabaja con Admisión y Matrícula para las empresas, como mi papá, con Diseño Cultural para la Junta de Estudios, con Enseñanza y Aprendizaje, porque lógicamente hay el tema de las Emisiones Especiales, y hay chicos que, haciendo atención a la diversidad, están medio ocultos. Nosotros tenemos dos chiquitos inclusivos, no, tres chiquitos inclusivos, van a ser cuatro, ya con una pista, que son chiquitos, dos de Inicial y ya dos chiquitos que están subiendo ya, que están en segundo grado, en secundaria, son niños. Entonces, esa dificultad. Entonces, ¿a qué le das peso? Le dan peso, mayor peso a la parte pedagógica.</p> <p>Entonces, así como hay un rebote económico, después del gobierno castigo, no, ya hemos subido, eso es una mentira, hay un rebote pedagógico, que los chicos vienen con unas ansias a su colegio. Primera vez que veo a los chicos que vienen con ansias a su colegio, porque así vienen, pero vienen y son muy inclusivos. Entonces, tú tienes que controlar esas cosas, regular un poco el comportamiento de los chicos, la conducta de los chicos y la parte académica.</p> <p>La parte académica ahora ya no es, comillas, tan importante, más importante que la parte de el charla, efectivo. Pero eso ya fue pasando, o sea, ahora hay que retomar la parte académica.</p>
(C4)	<p>uno cuando está implementando la norma y termina su proceso, uno presenta un proceso ya dijiste, ya terminé mi proceso. Y uno vuelve y lo presenta. Ah, sí, entonces un punto más para el proceso. O llegas a presentar al equipo administrativo, pero ese documento yo también lo tengo.</p> <p>Entonces hay que hacer sinergia. A veces, cuando comienzas, llegas a esas reuniones de socialización. Los detalles, los detalles, los que nos pueden ayudar a mejorar como equipo administrativo y para que todo tenga la misma sinergia.</p> <p>Si todos los procesos tienen el mismo objetivo, ¿cuál es tu grupo objetivo? ¿A dónde vas a llegar? ¿A qué estamos apuntando? ¿Y cómo, desde tu procedimiento, vas a ampliar ese objetivo? Creo que eso ha sido lo esencial y real. También lo que ha sido un principio, pero creo difícil para todos, incluyéndome, es tener esa cultura de identificar riesgos... Si yo tengo identificados los riesgos, o sea, mi matriz de riesgos, tengo identificados mis riesgos, ¿y cómo los voy a tratar? Eso me va a ayudar a que no se materialice, ¿no? Y al no materializarse, estoy guardando la calidad. Pero sí ha sido bien complejo para todos, incluyéndome, darles un tiempo y tener esa cultura... De gestión de riesgos.</p> <p>Identificar la gestión de riesgos de la institución. Porque va a haber, es algo que va a haber... Naturalmente. La cuestión es cómo la administran.</p>

(C5)	<p>Al principio, pero al construir el propósito la gente se enamoró del proyecto.</p> <p>Hacerlos participar. La primera FODA que hicimos en el año 2016 fue para todos. Hubo, evidentemente, una formación de lo que es el plan estratégico que viene, charlas, y luego aplicar la metodología, división de grupos, participar, a ver qué cuentan, qué escuchan.</p> <p>Hay toda una serie de herramientas que yo, es malo hablar de yo, pero las he venido construyendo con experiencia. Eso es una matriz, es la participación, la exposición de cada uno, sentirse lucrado. Lograr ese involucramiento.</p> <p>Participación personal, pero siempre dominado por el propósito, para eso hacerlo</p>
------	---



9. ¿Puede describir cómo ha impactado la implementación de la Norma ISO 21001:2018 en la gestión de la calidad de su institución?

(C1)	<p>Te puedo decir específicamente cuál. La mejora continua. Ahorita, en este momento, este año, se ha hecho mucho más notorio una postura en la disposición de los integrantes de la escuela en todos sus estamentos una mirada de mejora continua. Porque ya no es que yo voy y te digo esto tienes que hacer o te sugiero esto. Sino que ya hay iniciativas. Hay muchas iniciativas de ¿qué te parece si te entrego yo esta matriz? ¿Te parece que sería adecuado? Nosotros lo revisamos. Le decimos sí. Si te ayuda a ti de manera operativa. Y creemos que va a poder usarlo cualquier otra persona. Sí, está perfecto. Entonces, ya están empezando las mismas personas e integrantes de la comunidad ya están empezando a proponer cambios. Se crea una cultura, ¿no? Se está creando una cultura.</p>
(C2)	<p>más que nada, creo yo, para la capacitación. Que muchas veces fue al mismo tiempo, ¿no? No era que no hubiera un previo, sino... Previamente, se acercaban a las reuniones. Estaban ahí algunos. Algunos equipos más que otros. Porque todos seguían ciertamente su espacio con Juliana. Pero algunos como que más difíciles. Claro. Trabajo en el mismo lugar. El adaptarse también, Concentrarse</p>
(C3)	<p>En la organización del trabajo. Que todos nos hemos organizado. O sea, es como el elefante... Es como el elefante que le amarran la pata a los indios. Le amarran la pata al elefante. La pata de atrás. De chiquito. Entonces, no puede... Muy bien. Y cuando es mayorcito, le quitan la amarra. Pero ya no sé. Y cree que lo tienen ahí. Perfecto. Ah, sí. Es lo mismo. Es lo mismo. Acá es lo mismo. Es decir, hemos tenido... Tenemos más de 10 años en una década. Ya estamos organizados. Cuando sí. Cuando sí, sí. Va a haber oriente oriente, no. Uy. Ya sabes. Tiene que estar todo organizado, todo ordenado. Ahora estamos en ese proceso. Todo tiene que estar organizado, ordenado, actualizado. ¿Cómo vas? Te estoy preguntando. Me preguntan los auditores. Me preguntan a mí. Sí. O sea, de hecho, hay una... Los responsables... Hemos tenido reuniones con los responsables. Tuvimos la... El día 16. 16, ¿no? Tuvimos la última reunión. Pero nos faltan cosas. O sea, de hecho, te faltan cosas. Me faltan cosas. Siempre faltan cosas. Siempre faltan cosas. Sí. Sí. Pero sí. Sí, hay una... Debe haber una comunicación permanente. Permanente.</p>
(C4)	<p>Sí. Al tener los porcentajes o los objetivos, hemos podido ver el avance en la parte educativa. Al trabajar en base a objetivo ya más específico es detallar qué es lo que necesitamos y ponernos metas cortas para llegar a ese objetivo, ¿no? De esa manera, voy</p>

	<p>avanzando en lo que es la calidad. El porcentaje, por lo menos el porcentaje de inglés acá en la institución, es bastante alto, ¿no? Tenemos estudiantes en inglés subido, y eso ha ido ayudando bastante, ¿no? en la calidad. Porque por ejemplo hay un buen porcentaje de clientes aquí que son felices por eso, ¿no? Son felices. Tener también, una cultura de encuestar la satisfacción del estudiante, del profesor, del personal no docente, de los padres. Tener esa cultura de... de las encuestas es algo bueno. Porque nos ayuda a verificar cuáles son sus necesidades, cómo están percibiendo la educación, servicios que se les está brindando, y en qué aspectos debemos mejorar. Creo que eso también ha sido gratificante.</p> <p>Después, bueno, gracias a la norma también, hemos ido avanzando en una brecha más de lo que son estudiantes con necesidades educativas especiales, ¿no? Entonces hemos llegado a capacitar, a velar con infraestructura, ¿no? Ir variando algunos aspectos. Este año vamos a hacer unas inversiones respecto a tener más espacios que sean más inclusivos, ¿no? Para que los estudiantes puedan también tener esa facilidad de poder estar en el colegio, ¿no? Porque sí, uno... Bueno, bien, viendo un poquito la cantidad de personas con necesidades educativas especiales a lo largo de los años ha ido creciendo. Y en breve van a ser nuestro grupo objetivo también, entonces. Entonces hay que ir preparándonos. Entonces hemos ido avanzando en esa capacitación</p>
(C5)	<p>Lo ha transformado. Lo ha transformado en una organización madura que nos representa. Eso es lo que empezamos. Nosotros somos el tercer colegio de Latinoamérica que tiene 6 estrellas de 7 posibles. Estamos dentro de los 16 colegios del mundo. No hay más colegios.</p> <p>No hay ningún colegio que tenga 7 estrellas. Y entonces, eso no significa... Estas 6 estrellas son un cuerpo perfecto. ¿Qué significa tener 6 estrellas? Significa haber llegado a un grado de madurez de la organización que tiene unos procesos bien instalados para revisar sus resultados Mirarlos con humildad, con sencillez y a partir de los resultados, con métricas objetivas, con tendencias, con metas y con comparativas con otros colegios. Decirnos, bueno, aquí tengo que mejorar en aquello, en esto.</p> <p>Y entonces, a partir de la revisión proponemos unos enfoques u objetivos, proponer unas métricas para medirlos y desarrollar un conjunto de acciones para conseguir ese objetivo mientras vas midiendo. Y finalmente, tener esa estación y ese momento importante de evaluar tus resultados para ajustar y hacer efectiva la mejora continua de Deming. En eso, nos hemos convertido, en una institución que hace este proceso de manera habitual a la vez.</p> <p>¿Cómo lo hacemos? A través de una presentación, te voy a decir un poco cómo es nuestro ecosistema y cómo trabajamos la mejora continua que aquí lo tenemos.</p>

O sea, cuáles son los insumos, cómo identificamos y gestionamos la transformación, cómo gestionamos la calidad. Analizamos las necesidades de cambio y transformación. Siempre dicen eso. Nuestro plan estratégico. ¿Sí? Plan estratégico interanual. Pero, ¿qué variables son las que tenemos en cuenta? Pues, todo el ecosistema.

En primer lugar, empezamos con la revisión de nuestros propósitos. Nuestro propósito ilumina. Transformar el mundo educando líderes innovadoras y plantearnos de paz y bien.

Son tres elementos, dos o tres factores. Transformación, impacto a la sociedad, liderazgo, innovación y fraternidad. O sea, yo tengo que mirar allí entonces, ¿qué puedo hacer? Para tratar de transformar el mundo.

¿Qué puedo hacer para desarrollarlo Liderazgo e innovación? Y de ahí salen fuentes para proponer la transformación o los puntos de mejora. En cuanto al propósito ilumina.

En cuanto a la otra parte de la estrategia. En cuanto a valores. La visión también tiene tres elementos.

Reconocimiento internacional. Liderazgo, innovación y uso de tecnologías. Y transformación de la sociedad y liderazgo de las instituciones.

O sea, nosotros queremos ser en 2030 una comunidad con reconocimiento internacional. Liderazgo, innovación y uso de tecnologías para formar personas e integrantes.

Yo creo que... Yo creo que, sí. Hemos logrado algo, o sea, es que la mejora continua camine.

Estos dos elementos son inspiradores para desarrollar puntos de mejora. Pero también analizamos cada vez mejor el ecosistema. Analizamos el mercado, nuestros competidores, cómo va evolucionando el ámbito, la provincia, el distrito.

Analizamos las megatendencias. Las megatendencias como, por ejemplo, la megatendencia relacionada con la tecnología. Con economías compartidas. También un objetivo de desarrollo sostenible. O sea todo el tema de la sostenibilidad.

Estamos muy al día. En cuanto a las megatendencias que influyen y que impactan en el mundo. Ese es el análisis del ecosistema.

Y tenemos, digamos, los procesos de análisis de las necesidades de los grupos de interés. Y cuando hablamos de los grupos de interés, no solamente ya nos referimos a los clientes, padres de familias, alumnos, docentes. No docentes, sino que nosotros por la parte de la fe que tenemos, trabajamos y analizamos las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés, partners y proveedores. Reguladores y personas.

Ya no hemos metidos a trabajar con ellos. Tenemos un análisis muy bien de cómo nuestro propósito puede ayudarlos a ellos. Y de qué manera ellos nos ayudan a conseguir nuestro propósito. Todo gira alrededor del propósito, Bueno, las necesidades tenemos un FODA anual. Bueno, todo el personal se reúne en diciembre, a fin de año para justamente actualizar, ajustar el plan estratégico.

Bueno, tenemos el Openday también, que lo hacemos un par de veces al año. Vienen todos los papás a conversar con los profesores, recogemos información. Y tenemos un sistema, digamos, muy desarrollado de encuestas de satisfacción.

A fin de año realizamos encuestas. Incluso hasta a nuestros visitantes, incluso a las autoridades. Pero a padres de familias, alumnos, docentes, no docentes, todos los años. Una vez al año. Y durante el año, eventos especiales. Por ejemplo, ya se terminó el proceso de, lo que llamamos aquí, la visita guiada en la que mostramos a los profesores del colegio, para que les hagamos una encuesta de satisfacción sobre el proceso de admisión. Luego terminada el proceso de matrícula, pues hacemos una encuesta para que nos den el índice de satisfacción de los papás respecto al proceso de matrícula. O sea, hay mediciones que se hacen durante el año.

Pero hay una grande en el fin de año. Y analizamos esa información. Hacemos benchmarking también.

En los últimos años hemos hecho benchmarking hacia colegios por el mundo. Visita a colegios en Europa y de América Latina, han mandado a nuestros directivos, y al director también por España para mirar, hacer benchmarking. Y hacer benchmarking no solamente con instituciones educativas, sino en otras organizaciones de otro sector.

Y luego, una cosa importante que llevamos es que se evalúan los resultados, esto se hace en el mes de diciembre, de los diferentes proyectos, pero además del plan estratégico y otros. Bueno, y a partir de este tipo de información se plantean los objetivos estratégicos que son la llave para hacer el proceso de la mejora continua.

Y justo ahí va una pregunta que es bien importante con respecto a la labor que como directivos realizan. ¿Qué acciones realiza la Alta Dirección para demostrar ese compromiso? Usted ya me lo está manifestando. Por un lado, este planeamiento estratégico. ¿Cómo apoya? ¿Qué recursos brinda para que se pueda llevar a cabo esta implementación?

Hay una tarea, digamos, subyacente al trabajo de la mejora continua, que es la participación de todos los miembros de la comunidad y la participación, mejor dicho, de todos los grupos de interés. Hay que involucrar a todos los grupos de interés. El EFQM tiene unos criterios muy específicos en los que sugiere o te dice cómo debes trabajar para identificar las necesidades y expectativas de estos grupos de interés.

Uno de los grupos de interés relevante es el personal. Hay que trabajar mucho con el personal. EFQM tiene un esquema lógico que se llama REDER.

REDER, ¿no? REDER. Revisar todos los resultados. A partir de esa revisión, plantear unos enfoques, que son objetivos de mejora. Y va a haber enfoques para entre, despliegues. Despliegues significa que todas las acciones que tú vas a hacer tienes que extenderlas a tu grupo de interés. A mí yo podría tener, por ejemplo, un excelente

plan de proceso de enseñanza-aprendizaje, pero si ese proceso está solamente focalizado en educación primaria no me va servir. Igualmente, hay que desplegar e involucrar a todo el personal en la mejora continua. ¿Y cómo se hace para involucrar a la gente en la mejora continua? Se hace desde la construcción de su propio propósito. Bueno, si quieres te explico luego cómo es esto, pero lo más importante en una organización, y eso ya lo hemos aprendido bastante, es que la organización tenga un propósito. Un propósito que, como dicen, es la razón de ser. Hay una necesidad de encajar, una necesidad de ser como otros. No hay que arreglar, es básicamente emocional. Es constante. Te recomiendo que leas Simon Sinek. Es el impulsor de lo que es el propósito. Genial este hombre. Todo lo que te voy a decir es lo que he aprendido hoy. Tiene un video de unos 30 minutos, más o menos. Buenísimo. Simon Sinek. Ya lo dijimos en 2018. Bueno. Esa necesidad básica humana no es racional, es muy emocional. Es un sentimiento que adquirimos cuando vemos en otros que comparten los valores, las creencias, que nosotros tenemos. Ese es el sentimiento de pertenencia. Entonces, como humanos, anhelamos ese sentimiento y lo buscamos bien. Tiene que ver con la estructura de nuestro sistema nervioso. Tiene que ver con el cerebro profundo. El por qué hacemos las cosas se conecta con el sistema límbico, se conecta emocionalmente. El cómo hacen las cosas con la nueva corteza, o sea, es racional, explica cómo hacen las cosas, qué hacen. Pero el por qué es básicamente emocional. Se conecta. Entonces, la mayor parte de la gente, y hoy en día sabemos que es simple, siempre lo que hace es decir qué hago y cómo lo hago. Qué hago, método de educación, método de calidad, método de inglés, ¿cómo lo hago? Métodos educativos, participativos, etc. Pero eso no conecta con la gente. Lo que conecta con la gente es por qué haces lo que haces. Cuando explicas y vendes el por qué hace las cosas, la gente se conecta. Y entonces, es una analogía de muchas empresas que son exitosas porque conectan con el por qué. Esa es la propuesta. Ese es el tema. Llegar a que se conecte. ¿Por qué te estoy vendiendo algo? ¿Por qué tú necesitas comprarme esto? Y entonces cuando tú me haces la pregunta por qué algunos sistemas de gestión de la calidad fracasan, es porque la gente que integra la organización es porque no ha construido o no ha esclarecido o no ha sabido vender su propósito a un grupo de interés. Fundamentalmente son los trabajadores. ¿Por qué los profesores se levantan a las 5 de la mañana, vienen a trabajar a las 6 y media ganando un sueldo que de repente podrían ganar lo mejor siendo un emprendedor? Porque quieren transformarse. Porque quieren formar personas para llevarlas hasta

el cielo. Y por eso hacen todo lo que hacen. Algunos en el camino integrarán disimulando porque no habrá ese propósito.

Pero cuando la institución mantiene ese propósito como esencia de la organización, la gente bebe esa cultura. ¿Entiendes? Y entonces ahí se deja de hacerse el cambio sino que se hace la transformación. Luego te explico lo que es el camino de la transformación.

O sea, la mayor parte de las organizaciones empiezan diciendo pues ¿qué hacen y cómo lo hacen? Y eso es fracaso. Las instituciones para que tenga éxito la implantación de un sistema de calidad hay que empezar por el propósito.

La toma de decisiones está entonces centrada en el cerebro profundo ¿no? En el sistema límbico que es totalmente emocional. Luego ya viene ¿por qué lo haces? ¿Para qué lo haces? Perdón, ¿por qué lo haces? ¿Cómo lo haces? Eso lo define después. Pero la conexión es emocional.

Pues el propósito entonces describe el porqué de nuestro colegio, ¿no? Conecta con el sistema límbico que es el responsable de la toma de decisiones. O sea, cuando yo le enseño el colegio a la gente le digo cuál es mi propósito y le explico mi propósito y le digo mira, aquí está centrado eso.

La persona conecta. Y después ya le enseño el colegio y le explico, ¿no? A ver. Saber por qué haces las cosas en el colegio? Lo repito, es emocional. Es que la gente no compra lo que haces. Compra por qué lo haces.

Entonces aquí hay un concepto importante, clave, porque tu tesis estriba en porque los sistemas de la calidad fracasan todos los días, ¿cierto? Claro.

Una de las razones, lo repito, es la ignorancia. La ignorancia de la información.

Y dos es confundir el concepto de cambio con transformación. El cambio tiene, digamos, transformación, que etimológicamente viene del latín transformar. Es una cosa que pareciera ser, digamos, la acción de cambiar.

Cambiar de una forma u otra. Transmutar también. Hacer cambio de forma a alguien o a la persona.

O sea, transmutar algo a otra cosa. Eso es lo que significa transformación. Sin embargo, el cambio no es igual que la transformación.

No son temas iguales. Y esta es una propuesta de Rodilas. El cambio es la resultante de una necesidad contra la resistencia.

Yo durante muchos años fui fumador empedernido. Empecé a fumar desde muy joven, a los 16 años.

Y durante mucho tiempo quise dejar de fumar. Porque mi señora decía oye te vas a enfermar, el tabaco es dañino para la salud. Y entonces intenté dejar de cigarro. Varias veces. Digamos, la presión que venía de afuera.

De mi familia, mi señora. La verdad que no es una discriminación. Bueno, hay que dejar de fumar.

Pero hay una resistencia. Y ahí, sin duda, el trabajo es muy difícil. Cómo cuando tomas el café, no pasa nada. Hay una necesidad lógica de hacer algo, pero hay una resistencia. Dejar de fumar, pero hay una resistencia y no lo lograba.

Claro. El cambio viene de afuera. Tu esposa o tu esposo que te dice que tienes que hacer las cosas o la sociedad que te dice que tienes que hacer las cosas.

O el jefe o el director que dice ¿saben qué? Vamos a hacer las programaciones de esta manera. Vamos a efectuar las clases de esta forma. Háganlo así.

Vienen de afuera. Y el cambio siempre genera inercia, resistencia o miedo.

O simplemente no nos gusta. Cómo hacer las cosas.

En cambio, transformación, es la incorporación voluntaria por un cambio inconsciente del cambio. Nace de uno. Significa entonces que la transformación es un cambio más sentido. Yo cambio porque tengo un sentido. Y la pregunta es ¿qué es lo que me hace sentido? Lo que me hace sentido es mi propósito.

Si la gente no tiene una visión no hay cambio. Y la gente se resiste. La gente se desanima



10. ¿Qué acciones realiza la Alta Dirección para demostrar su compromiso con la implementación de la norma?

(C1)	<p>Ah, eso es básico. Nosotros cuando terminamos una auditoría tenemos que hacer... Primero, hay mucha flexibilidad si es que necesitamos tiempos para el equipo y necesitamos por ejemplo tomar dos días de jornada completa para hacer visitas. Pero este año no hemos querido hacerlo porque va en contra de lo que proponemos.</p> <p>Nosotros proponemos que el colegio funcione tal cual. Entonces, si, mi equipo de calidad que también son docentes y también hay la parte administrativa, tenemos un equipo de diferentes estamentos, decidimos o solicitamos dos días quizás no nos den, pero estás generando reemplazos para las dos horas de dictado que tienes. Y no buscamos eso. Lo que queremos es que el colegio en realidad funcione. Así que lo que hemos hecho en este caso es hacer nuestras auditorías en nuestros espacios libres, ¿no? Y seguimos en ese proceso todavía.</p> <p>Pero la Alta Dirección tiene mucha apertura para esto. Si nosotros como equipo lo solicitamos estoy seguro que lo van a hacer porque saben que hay un impacto directo. ¿Cuál es la otra? Que cuando nosotros hacemos la revisión por la Alta Dirección que ese es el último proceso dentro de una auditoría interna o externa la disposición de las autoridades o de la Alta Dirección es en asumir esas oportunidades de mejores recomendaciones finales después de todo un proceso muy grande y aplicarlos, ¿no? Y se está haciendo.</p> <p>Entonces, si nosotros vimos dificultades, no sé, pues a nivel de que quizás los termogigómetros dentro de bibliotecas como en almacenes de pintura o algo por el estilo no estaban funcionando o había que poner aire acondicionado porque esa es una de las observaciones que hicimos a recomendaciones y es automático. Entonces, puedes tener un proceso de implementación de dos o tres meses pero no se deja responder a todo lo que apareció posterior a una revisión por la Alta Dirección.</p> <p>Imaginemos que haces todo un trabajo de medio año o de un año y encontraste exactamente a través de la causa raíz o cuando tú decides analizarlo con una lista de verificación encontraste cuáles son los principales problemas que tenemos como institución. Llevas esto y no hay respuesta claramente no hay traducción. Es como si no existiera el trabajo que estás haciendo.</p> <p>Por eso es que una oficina de calidad en los colegios es muy importante, ¿no? En diferentes aspectos. Y eso también podría ser un factor que impida en la implementación, ¿no? Sí, porque a veces, acuérdate que también hay muchos casos de un liderazgo compartido. Hay que tener siempre la posibilidad de tomar decisiones tú solo y creer que tus decisiones siempre son las mejores.</p> <p>Pero si tus decisiones no han sido pensadas antes o no responden a una necesidad o demanda posiblemente no tenga mucho impacto. Además de que innovar no siempre es bueno, ¿no? Hay que innovar</p>
------	---

	<p>sobre lo que realmente se tiene que innovar y no solamente porque se me ocurra innovar. Son recursos perdidos en muchos casos.</p>
(C2)	<p>Yo creo que es poner en práctica lo mismo que aprendimos, ¿verdad? Todo esto que propusimos, lo que mencionamos, lo que trabajamos, lo que dice Nelly, lo que descubrimos como valor sostenible, seguirlo poniendo en práctica. Y por otro lado, lo que decía hace un momento, en ese continuar mirando hacia afuera, como ir buscando qué cosas todavía podemos mejorar. Ayer justo tuvimos una reunión diciendo, esto lo podemos implementar, esto lo podemos hacer así, sin perder y tampoco sin cargarnos, porque ese también es un punto importante. Porque no se trata de que nos llenemos de cosas y, como dicen en mi tierra quien mucho abarca poco aprieta. Entonces, qué cosas podemos ir implementando que puedan sostener y mejorar lo que venimos haciendo, pero sin que se sienta en el personal una carga. Entrevistado 2: Un pensamiento estratégico, creo. Porque eso nos ayuda a direccionar y alcanzar esas metas grandes que tenemos. Es un todo. Entrevistado 3: Y mantener una mente abierta también, porque el mundo es muy cambiante ahorita. Entonces, tienes que tener como una mente abierta para ir descubriendo por dónde caminar, pero sin perder tu esencia. Sin perder tu esencia. Que eso creo que tenemos muy claro. Tenemos muy claro quiénes somos, a dónde caminamos, por dónde caminamos. Y todas las estrategias es donde hay que estar, como con mente abierta. No se va a decir, por ejemplo, ahorita que viene la inteligencia artificial, realmente no nos asustamos, ¿verdad? Como que lo fuimos viendo así como que, bueno, qué cosas... ¿Cómo podemos, más bien, aprovecharlas? ¿Cómo podemos ir orientando para que esto sea como una parte más de la vida y de la tecnología que va aumentando? Y sin tabús ni nada de eso. Entrevistado 4: ¿sabes qué? también nuestros aliados. O sea, como que veníamos todo un proceso con aliados fuertes, pero fuimos enraizados, o sea, fuimos sosteniéndonos más, como que fuimos más agarrados y fuimos tomando, o sea, los aliados que necesitamos y nos vamos empoderando y nos vamos avanzando y vamos haciendo esas fortalezas. Ahora ya no se camina solo, necesitas caminar juntos.</p>
(C3)	<p>Diríamos el Padre director. Para demostrar ese compromiso con la implementación. Ya. Él apoya las auditorías. O sea, en el colegio, el sistema ISO es fundamental en cuanto a... Porque tienes que evaluar. Primero tienen que estar convencidas. Porque si la cabeza no está convencida, no pasa nada. ¿Por qué los debemos de estar convencidos? Tienen que convencerse de arriba. Es como en un salón. Como lo dijo mi compañero. Tú evalúas a tus alumnos, sí.</p>

Pero muchos de nosotros nunca se evalúan. Porque creemos que las sabemos todas. ¿No es así? ¿Por qué ha cambiado? Porque decía.

Sí. Se notó bastante el compromiso del colegio. Sí, claro.

Claro. Es decir, lo que pasa es que nosotros somos miembros campeones. Ahí había una gestión, una gestión directiva del director, que era el día, como te digo, que ponía la cabeza y me escondía, me fastidiaba todos los días, porque cómo va esto, cómo va esto, cómo anda el proceso.

Y sí, todos los días venía otro de acá. Yo y mi vecino, venía el chico de la niña, esto, esto y ya. Y los, el administrador, el equipo de coordinación que está acá arriba, muy bien, apoyábamos.

Pero de ahí hubo un cambio, en el año 19. En el año 20, cuando se cambió el padre, que es tan bueno el padre de ahora, que ustedes no creen en nosotros. Qué importante, porque el éxito de la norma y el requisito 5, la del liderazgo, de la Alta Dirección.

Si no está comprometido... No, no pasa nada. Yo tengo la fe de liderazgo. Porque él tiene la fe de la norma.

Y a mí no me creen, o sea, me creen, pero, o sea, me quieren, me creen, pero no esperan que salga. Y tenemos, ahorita tenemos este, no sé cómo se llama, esta dualidad, este... no sé cómo se llama, esta fase, espero superarlo. Pero, todo me dijo, él me dijo, perdón, él me dijo, bueno, vale, ¿cómo es? ¿Cómo está el libro? Sigue, sigue nomás, no hay problema, sigue nomás, sigue, sigue, sigue, ahora sí. Ya, entonces, este, comunicación, diciendo, capacitación, ¿no?

Capacitación, o me dicen unos amigos, pero eso es luego, porque quieren conversar con todos, vienen aquí para acá, están unos días, quieren conversar con todos, convencer.

Ahí, entonces, con mi equipo, con mí, no, no mi equipo, con los que forman el equipo, podemos hacer eso. Y es lo que estamos haciendo, es lo que estamos tratando. Algunos responsables sí se han puesto la camisa, o sea, es como aquellos alumnos que cuando llega el examen, se ponen la camisa, ahí, ahí.

Pero son expertos, los profesores. Hay gestión de procesos operativos, perdón, procesos estratégicos. Ahí está la Alta Dirección, gestión estratégica, gestión directiva, gestión pastoral aquí, que está arriba, gestión de calidad está arriba, ¿de acuerdo? Y gestión de vida.

Están acá arriba, son estratégicos, son transversales, ¿no es cierto? Procesos estratégicos. Esos son los estratégicos. Luego vienen los operativos, que es el core del colegio.

Así es. Es la enseñanza, aprendizaje, admisión y matrícula, diseño curricular, tutoría y psicoterapia. Pero lo hemos agregado a psicoterapia, porque psicoterapia era servicio al estudiante.

Sigue siendo el servicio al estudiante, pero lo hemos subido, ¿por qué? Por la pandemia. Por la pandemia. La institución también adecua, pues, ¿no? Sí, sí, sí, sí.

	<p>Y luego vienen los procesos de soporte. Administración. Administración, servicios generales, servicios al estudiante, consultorio médico, tópico médico y, ¿cómo se llama? Infestación. Claro, o sea, nosotros en el Perú somos tres colegios colegiados. Cada colegio tiene su mapa de procesos. De acuerdo a su realidad. De acuerdo a su realidad. Pero estamos tratando de unificar todo.</p>
(C4)	<p>Bueno, el compromiso de nuestra Alta Dirección siempre está presente y cultivado en todas las islas. Esta directora, bueno, la directora del año pasado, la directora de este año, siempre ha demostrado ese impulso por querer mejorar, no desarmarnos. ¿Cómo se llama? Comprometernos, conversar con el docente para poder llevar a ese punto de poder implementar la ISO. Como le digo, a veces ya el profesor, el anterior director, era todos los días, todos los días. Ahora con la miss si, estamos muy preocupados por hacer las cosas.</p> <p>Entonces ya ahí vemos el compromiso de las reuniones, estar presente a tiempo, llamar al personal administrativo. Entonces se ve el compromiso de esa área y de las comunidades.</p> <p>Yo creo que también eso, ¿no? Eso es algo también que podemos tener a veces como debilidades. Cuando cambia el personal, hay que tener bien esas inducciones para que podamos seguir caminando por el mismo camino, por la misma línea.</p>
(C5)	<p>Inspirar y formar. La Alta Dirección tiene que inspirar, formar, inspirar y volver a formar. Pero luego también ayudar a la formación de la gente. Y es responsabilidad de la Alta Dirección definir unos KPIs que te permitan identificar a cuánta distancia estás de tu propósito, de tu misión, de tu visión. Es menester de la Alta Dirección inspirar y motivar el desarrollo de estos procesos con el cual conectamos con el propósito que llamamos plan estratégico.</p> <p>Y hay que hacer un plan estratégico bien hecho. No es el proyecto educativo que presentas cuando viene la UGEL, Te podría explicar y mostrar nuestro plan estratégico, pero nosotros tenemos métricas desde cinco, seis, siete años.</p> <p>La verdad es que el promedio histórico tiene tres factores. Transformación, innovación y cultura de paz y bien. Pues las líneas, los KPIs, los efectos históricos, los efectos de este año y la prensa. La transparencia y la ética frente a los proveedores, convenios internacionales, distinciones nacionales e internacionales. Y el promedio, entonces, en cuanto a transformación, impacto de aportes a la sociedad, es el factor número uno del propósito. Estamos con un promedio histórico del 60%.</p> <p>Este año alcanzamos el 64% y nuestra meta es el 59%. Vamos a poner un cambio. Y así tengo el segundo factor, el liderazgo de innovación.</p>

11. ¿Cuáles son los recursos que el colegio puso a disposición para la implementación de la norma? Y comente si fue adecuado el apoyo recibido.

(C1)	<p>Bueno, primero los recursos económicos porque hay que capacitarse. Después recursos humanos que somos nosotros como equipo.</p> <p>Y el tiempo, ¿no? El tiempo también. Nos dio, nos cedió tiempo para poder capacitarnos. Ahora, tenemos un equipo muy comprometido. Trabajamos dentro del horario. Pero si el equipo decide por cuenta propia reunirse en otro momento fuera de horario porque en realidad creemos que lo necesitamos como equipo, se va a hacer. Y el colegio no impacta en nada porque nosotros tomamos la decisión de reunirnos para avanzar en algunas cosas que queremos avanzar. Hay un compromiso también. Tener un equipo comprometido en calidad educativa es algo primordial porque el objetivo es el mismo, compartido. Decidimos qué es lo que queremos. Queremos ser una de las mejores escuelas. Queremos ser la mejor oferta educativa a una cantidad de años. De aquí a algunos años queremos ser la mejor escuela de la zona. ¿Y por qué no estar entre las mejores escuelas del Perú? O sea, lo estamos ahora.</p> <p>Estamos siempre en el ranking. Estamos siempre, pero ¿por qué no estar entre los dos, tres primeros lugares? Atendemos a eso sin perder de vista nuestro principal motivo. Nosotros somos un pretexto.</p> <p>En realidad las escuelas para los marianistas es un pretexto para formar en la fe. No somos una escuela que salió solamente porque de repente quiere educar y quiere ser una oferta educativa. No. Nosotros somos, desde los marianistas y este cariño marianista, todas las obras, ellos las llaman obras, las llaman escuelas, todas las obras marianistas son un pretexto para formar en la fe. Pero podemos hacerlo como una calidad educativa importante.</p>
(C2)	<p>El tiempo, porque eso sí, tenemos que conseguir tiempo. Los instrumentos, porque todos teníamos nuestra compu, con la cual se te facilitaba el espacio virtual también.</p> <p>El informar también, porque el mantener informado a todo mundo de lo que veníamos haciendo. Los espacios para las entrevistas, para las reuniones. Las evidencias.</p> <p>Las evidencias, sí. Son las evidencias. La documentación, sí.</p> <p>Entrevistado 2: Más o menos todo el tiempo para conseguir la segunda estrella, más o menos es un año. El primer diagnóstico, el primer diagnóstico antes de todo, lo hicimos antes de la pandemia. Lo hicimos como 4 días antes de la pandemia. Luego nos vino la pandemia y dimos como un stand-by, porque era muy complicado. Ese 2020 de pandemia fue muy difícil en todos los sentidos. Y después lo tomamos en el 21. Y nos certificamos con la primera estrella en pandemia.</p> <p>Y la segunda estrella, después del 22, que regresamos también el 22, fue un regreso un poco también entre lo híbrido y no lo híbrido. Y</p>

	<p>encima las famosas burbujas y fue muy complicado. Entonces el 22 también lo dejamos en stand-by. Y el 23, todo el 23 tuvimos toda esa preparación.</p> <p>Y en febrero del 24 nos certificamos con la segunda estrella. Sí, cada estrella más o menos un año. Y ahora ahí nos demoramos un poquito porque la idea era certificarnos más o menos en noviembre. Pero no lo alcanzamos, no lo alcanzamos.</p>
(C3)	<p>Mira. ¿Cómo puso el padre director? Esta, esta es la sala de reuniones de los directivos. ¿No? Una impresora láser y una color.</p>
(C4)	<p>Todos los habidos y por haber, personalmente, el grupo administrativo es el que se desgastó más, ¿no? En este recurso humano, ¿no? Porque es el que tenía que primero diagramar, luego redactar, revisar, evaluar y luego volver a hacer una revisión de cada procedimiento en todas las... Entonces, eso llevaba tiempo, ¿no? Porque hay que aprobar documentos, ¿no? A ver, ¿esto funciona? No funciona. Hay que cambiar el documento.</p> <p>Imagina, tú sabes que lo que es cambiar de versión de una a otra es algo avasallador. Porque a veces... Un documento, por ahí, se te olvidó recoger y ya podría ser una observación, ¿no? A la norma, porque no se está llevando a cabo el documento. Entonces, creo que sí.</p> <p>Y el material humano ha sido uno de los mejores recursos. Economía, también, ¿no? Se ha invertido bastante en esto. Es muy necesario. Porque, si nosotros... Bueno, uno podría decir, ay, ya quiero ponerme ISO. Quiero tener ISO. Pero si no tengo un asesor externo que sepa de lo que es ISO, que está capacitado, que vive ISO día, mañana, tarde, noche... No veremos que llegará. Porque uno no lo puede hacer de forma empírica. Entonces, sí ha sido muy necesario eso.</p> <p>Tanto material humano como material económico, ¿no? Son los dos elementos más importantes</p>
(C5)	<p>Tienes que tener una consultora que te acompañe. En esta parte de América Latina está CORFEP, que es la Corporación de Desarrollo y Educación Perú, o DFEP, que es, digamos, el partner de EFQM para esta parte de América Latina. En América, Bruselas, tiene varios partners a nivel del mundo.</p> <p>Para esta parte de América Latina es CORFEP. Ellos te asesoran y te ayudan. Yo he estado trabajando con ellos 22 años. 22 años.</p>

12. ¿En qué medida considera necesario contar con recursos económicos para la implementación de la norma?

(C1)	<p>Definitivamente los recursos económicos van a ser importantes porque tú necesitas para tomar decisiones.</p> <p>Cuando no hay recursos económicos puedes ver otras maneras. De repente el camino es un poco más largo y también no sea tan eficiente. Lamentablemente es así.</p> <p>Es el mundo del cual, podrías tener una persona que investigue mucho sobre la norma pero si no tuvo una experiencia previa y no fue capacitado por alguien que también puede ser de allí mucho más riesgo de que las cosas no funcionen. Por eso esta disposición de la parte económica es muy importante, ahora, no te voy a decir específicamente en costos, pero sí te digo que la parte económica es importante para tener ese impulso y tomar decisiones.</p>
(C2)	<p>Ah, eso sí se necesita.</p> <p>Eso podría limitar, ¿no? Muchos colegios. Si no tienen muchos recursos. Que de hecho en algún momento eso también fue lo que nos limitó en un primer momento. Entonces ahí sí se requieren recursos.</p> <p>Te dan facilidades como para hacer el... O sea, te dan una serie de... tiempo para hacer el pago, para cancelar. Pero sí, sí. Y es fuerte</p>
(C3)	<p>De hecho. Muy importante. Uf, mira.</p> <p>Por eso no el primer año que implementamos, el año que se implementó y que se logró la certificación, se gastó medio millón de soles. Medio millón. Es lo que salió después, ¿no? Después ya, después de la alegría y tanta cosa.</p> <p>Se necesitan, ¿no? Claro. Y es sumamente La inversión es primordial. La inversión es primordial.</p>
(C4)	Sin respuesta
(C5)	Bueno, siempre se necesita. Siempre se necesita, ¿no? Esto no es gratis, es una inversión.

13. ¿Qué recursos adicionales considera que son necesarios para facilitar la implementación de la norma?

(C1)	Sin respuesta
(C2)	Sin respuesta
(C3)	<p>El, ya, este el recurso humano. Básicamente, no solamente son los profesores a los cuales, a los cuales le vas a dirigir una capacitación. Son los profesores que te van a ayudar como equipo.</p> <p>El equipo de la calidad. No decimos equipo de calidad, no. El equipo de la calidad.</p> <p>Sí, exacto. Hay que claro. Es indicar bien el término, ¿no? Sí, sí.</p> <p>Porque si no, van a creer que uno no es soldado. No es así. Y a veces, de repente, ese puede ser, bueno, el equipo de la calidad, el equipo de los auditores.</p> <p>O sea, formar tu equipo y que ese equipo sea, como dice el educativo, el efecto multiplicador de la bondad del sistema. Porque tú tienes que respirar, el sistema. Tienes que respirar.</p> <p>Tienes que respirar calidad. Así es. Pero, te digo un dato.</p> <p>No está el orden. Eso no está. No está.</p> <p>Está en la página. No lo es. Algunos responsables no sienten.</p> <p>O sea, es necesario el compromiso de, bueno, el equipo de calidad, el equipo de auditorio y los responsables. Y van a ser los forjadores de esa calidad en todo. Ahora, calidad en el colegio sí hay.</p> <p>Pero, a veces, hay que explicitarlo. Hay que explicitarlo. Sí.</p> <p>Tenemos una política de calidad. No sólo hacer sino parecer como decirlo. Claro.</p> <p>Hay una política de calidad de visión a visión. Tenemos un mapa de proceso. Tenemos, este, este, ¿cómo se llama? Código de ética.</p> <p>Tenemos, este, el elemento interno, ¿no? Los elementos estratégicos. Claro. Las herramientas, ¿no? Sí, las herramientas y el convencimiento del equipo que te va a apoyar.</p> <p>El equipo que te va a apoyar. ¿No? Y ser, ser, este, ¿cómo se llama? Lo que comitemos por eso. Si no, no, no funciona.</p> <p>Yo solito no lo voy a hacer. O sea, el coordinador de calidad no lo solucionó todo. Entonces, ahí lo que nos falla a veces es la comunicación.</p> <p>Y también, la parte, la parte, lo clave, es que la parte que da origen a la parte de cuestión de calidad de abrace sea muy mala. Claro. Esa es mi idea</p>
(C4)	Sin respuesta
(C5)	Sin respuesta

14. ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de capacitación al personal para garantizar la comprensión y el cumplimiento de la norma?

(C1)	<p>El proceso de capacitación al personal, como tal, hemos tenido procesos en la toma de conciencia.</p> <p>Hemos explicado de qué se tratan las normas ISO. Hemos tenido diferentes reuniones. Reuniones en general.</p> <p>Reuniones por estamento. Hemos enviado comunicados constantes. En la última parte hemos enviado unos documentos sobre la política de calidad del colegio.</p> <p>Y hemos enviado también un documento con un código QR donde puede ingresar cualquier persona del colegio y ver cuáles son los procedimientos que impactan en su labor diaria. Y eso es lo que tienen que saber. Muchos de ellos saben cómo funciona, sin embargo a veces no hacen el match con el documento.</p> <p>Pero saben que lo están haciendo. Creo que no van a leer el documento y no se preocupan por eso. Pero este proceso para que todos conozcan de qué se trata ha sido a través de varias reuniones, varias presentaciones, por estamentos, en general, correos, flyers, algunos videos, todo ese tipo de cosas.</p>
(C2)	<p>Bueno, primero nuestra capacitadora, nuestra asesora. Bueno, primero estaba el comité de calidad, ¿verdad? Y ella se reunía. Había de cada proceso, ¿verdad? De cada proceso había un responsable y se reunía con los diferentes responsables en tiempos determinados. Se presentaban los informes. Y había una disponibilidad total como para consultarle en cualquier momento. Y el responsable ya trabajaba con su equipo. Ya trabajaba con su equipo de trabajo</p>
(C3)	<p>En el mes de febrero es clave. Porque en el mes de febrero se realizan todas las capacitaciones. O la mayoría de ellas.</p> <p>Entonces, dentro de las capacitaciones... A ver. Febrero tiene tres semanas, cuatro semanas. Pero la cuarta semana la utilizamos ya para cuestiones de distracción, divertimiento, un paseo de integración.</p> <p>Y lo editamos en tres semanas. La primera semana es para capacitación. Y dentro de eso está la capacitación ISO.</p> <p>Una capacitación primero para nosotros. Para calidad, auditores y reconocer el proceso. Y otra ya general.</p> <p>Que nosotros lo hacemos. Nosotros lo hacemos. Difundimos los objetivos de la calidad, los indicadores, el código de ética.</p> <p>Le recordamos las encuestas, los resultados de encuestas. En qué estamos fallando. En qué estamos bien.</p> <p>Y ahí el plan de comunicación con ellos es muy importante, ¿no? Totalmente. Pero claro. Ahora, ahí viene la otra cosa.</p> <p>Como la opción que he dado es mayor. Entonces, la cuestión de capacitación de calidad se ha reducido. Se ha reducido.</p> <p>A dos días. De cuatro horas o tres horas. Pero es permanente.</p>

	<p>Entonces, ¿durante todo el año? Ah, bueno. Hay una especie de... Sí. O sea, a fines de julio.</p> <p>Sí. Antes de salir de votaciones. A fines de... Sí.</p> <p>A inicio de octubre. Porque es el cuarto. Tenemos un receso ahí.</p>
(C4)	<p>Ah, ya. Hemos tenido capacitación con evaluación. Entonces, el encargado responsable del año pasado era una persona muy tajante. Entonces, decía, todos tienen que aprobar. La verdad, el encargado era también un colega pastor. Él sí, ¿no? Esperaba bastante... Era muy ponente.</p> <p>Yo me acuerdo de esa fecha cuando dieron la capacitación a todo el personal acerca de los requisitos de la norma. Y todos estaban así, a todo el personal le imprimimos la norma. Le dimos el documento de la norma para que estudiara todos los documentos de la política objetiva que tenemos como tal.</p> <p>Y los documentos son concernientes a su procedimiento. Entonces todo el personal tenía que estudiar eso. Y después de la capacitación del responsable del S.G.O.E. del año pasado, teníamos exámenes.</p> <p>De esa manera nos dábamos cuenta que el personal sí sabe lo que se le menciona. Muy aparte que la Alta Dirección del año pasado y de este año, en cada uno de los momentos de culto, a veces en los momentos de culto ellos por semana tenían una vez que se les preguntaba ¿Y cuáles son esos objetivos? Y repasábamos de esa manera hacia la concientización. Pero dentro de las formaciones, el año pasado hemos tenido dos formaciones.</p> <p>Una por la casa, quien nos está asesorando. Y una desde el responsable del sistema, que ha sido las más fuertes. Muy aparte de las que teníamos así, como vamos a repasar. Pero sí yo me acuerdo que todas estaban a la expectativa de ese examen.</p> <p>Yo me acuerdo que me decían, tú que estás arriba, ¿cuáles son las preguntas? Y para el equipo administrativo fue igual, nos capacitaron los requisitos de la norma. Y cuando nosotros pasamos esa capacitación dijimos, esto nos lo hubieran dicho desde el inicio. Entonces eso ha sido muy importante, obtener esas capacitaciones</p>
(C5)	<p>Bueno, empiezas con... Yo te voy a hablar del modelo EFQM general. Empiezas con una... postulas al nivel de una estrella y empiezas con una auto-evaluación. El modelo de auto-evaluación es con un grupo representativo.</p> <p>Es el que evalúa... Normalmente salen como 60, 70 puntos de mejora. Todo bajo el modelo. Tienen 70 puntos.</p> <p>Luego se apuntan a sus objetivos. Se quedan en tres y se hacen tres planes de mejora. Paralelamente con estos tres grandes procesos que te estoy diciendo, hay una capacitación al personal.</p> <p>En todo el personal. Todo lo que es el modelo EFQM, lo que son los criterios, herramientas para gestionar la calidad. Hay que construir el propósito.</p> <p>Definir la misión. Sistematizar. Ver todas las partes estratégicas.</p>

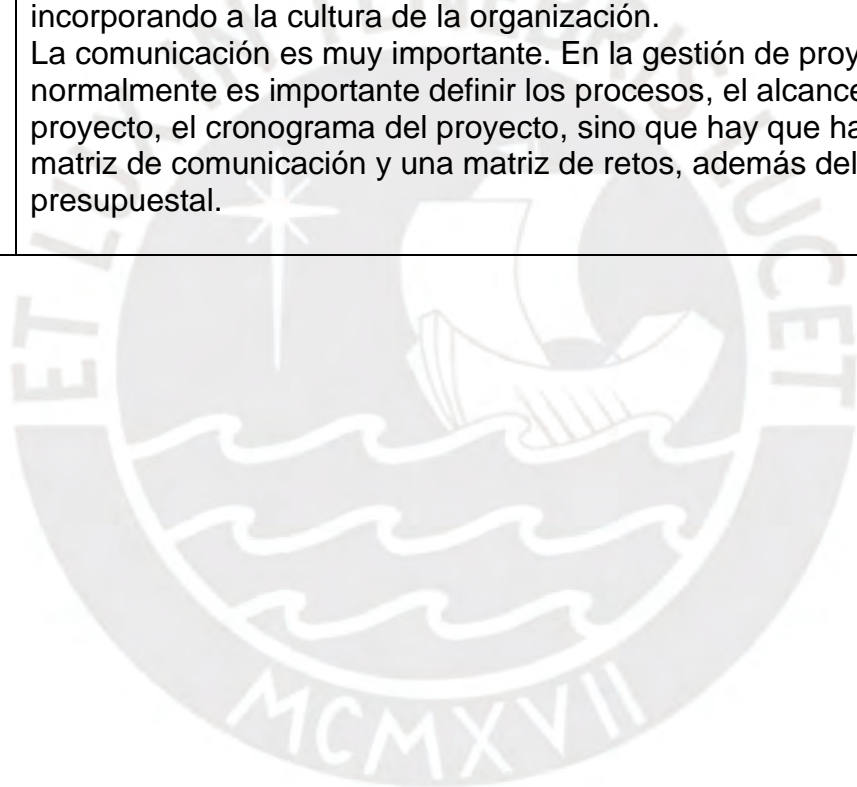
	Ir ayudando a la institución a... a formarlo en... diseños participativos de calidad estratégica.
--	---



15. ¿Cuáles fueron las dificultades para concientizar al personal sobre la adopción de la norma? ¿Cómo fueron solucionados?

(C1)	<p>No. No, no, no. Porque sí claramente hay un poco de preocupación en el ambiente cuando recién se muestra algo nuevo lo que vamos a explicar. Pero no hay nadie que haya dicho yo no recomiendo esto por tal motivo. En el colegio no pasó eso.</p>
(C2)	<p>No, no, para concientizar, no. El manejo con los maestros que son por horas, por ejemplo, se comprometían a hacer el trabajo fuera. En sus tiempos. Maestros por horas también han aportado. No al tiempo completo. Entonces, colaboraban, se repartían el trabajo. Una última cosa que yo creo que es muy importante es que... Unos más, unos menos. Pero sí considero que personal, docente y administrativo. Porque también aquí hay los administrativos. Hay una fidelización al colegio, ¿no? Como que hay una identificación con el colegio. Hay un cariño al colegio. Y hay un deseo de que sigamos trabajando. Digo unos más, unos menos. Pero en general yo sí creo que hay una conciencia de identidad. Y eso te facilita todo. Y aparte también teníamos un asesor que nos aportó con anticipación ciertas rutas por donde íbamos a entrar. Porque hubo un acompañamiento o teníamos previo. Entonces ya teníamos muchas cosas encaminadas. Y ya todo estaba fluyendo, el trabajo de todos. Entonces cuando se dio y ya entramos, ya estaba como más claridad. Ya sabían por dónde ir. El liderazgo de los coordinadores también. Si bien la gente está fidelizada, pero también necesita ser líder. Entonces esas personas encargadas de sus equipos, no iban a contagiar. Y en todo eso tienes que considerar que el colegio apuesta por esa mejora.</p>
(C3)	<p>A nosotros nos cuestionaron en el colegio. Porque hay resistencia siempre, pues. ¿No? Los mismos compañeros, lo mismo. O sea, hay mucha resistencia hasta ahora. Lo nuevo, lo nuevo muchas veces es desconocido, pero a veces ya lo nuevo implica más trabajo. Eso también. El profesor, el profesor no solamente va a hacer temas pedagógicos, sino también va a tener temas de gestión de calidad. Sobre todo los coordinadores, los directores. Como decía el padre, un tiempito para la calidad, puede ser una hora a la semana, una hora a la semana. Hicieron eso, para gestionar esa resistencia al cambio, ¿qué hicieron ustedes? Hacerlo más amable, tener más reuniones, más comunicación. Es eso. Tener más reuniones con ellos, qué problemas hay, qué dificultades. Conversar, dialogar con los equipos, dialogar con nosotros, dialogar con los amigos. Estamos entrando en este tema de la cultura organizacional, digamos, la resistencia al cambio. ¿Algún otro desafío que encuentran los docentes para adaptarse a este proceso, para</p>

	involucrarse y para comprometerse? Capacitarlos, capacitarlos. Esa fue una estrategia primordial, necesaria.
(C4)	<p>No, hubo porque el personal que brindó la capacitación era parte del sistema. Entonces era más sencillo. A diferencia que hubiera pasado, imagínate, tú eres una capacitadora de ISO 21001 pero no sabes la realidad de la institución, no estás dentro de los procesos que nosotros tenemos.</p> <p>Pero que nos hayan capacitado nuestro propio asesor, el propio responsable del año pasado, ha sido más sencillo porque los ejemplos que uno daba en la capacitación eran de la realidad de la que estaban viviendo los mismos docentes. Al ser la realidad de los mismos docentes, así está más fácil interiorizar</p>
(C5)	<p>Hemos ido caminando y mejorando la comunicación, definiendo también las políticas de la cadena de comunicación, la cadena de mando, que luego ya con el tiempo se va, digamos, como incorporando a la cultura de la organización.</p> <p>La comunicación es muy importante. En la gestión de proyectos, normalmente es importante definir los procesos, el alcance del proyecto, el cronograma del proyecto, sino que hay que hacer una matriz de comunicación y una matriz de retos, además del tema presupuestal.</p>



16. En el contexto de la cultura organizacional de la institución ¿Qué desafíos encontraron los docentes al adaptarse, involucrarse y comprometerse en el proceso de implementación de la norma ISO 21001:2018? ¿Podría compartir las estrategias que utilizaron para enfrentar estos desafíos?

(C1)	<p>Sí, los primeros dos años fue, no fue fácil porque ante cualquier error que había en el sistema el culpable fue claramente calidad educativa porque se implementó un sistema nuevo.</p> <p>Pero después empezaron a darse cuenta de que todo iba mejorando. Todo estaba más ordenado. Y claramente nadie te va a decir gracias a... No es parte de nuestra cultura pero sabemos que las cosas van funcionando y eso nos da mucha tranquilidad.</p> <p>Pero la primera dificultad es esa. En realidad tener esa apertura para decir así vamos con todo y todos. Nunca lo vas a encontrar.</p> <p>Pero vas a encontrar un gran grupo de personas que sí apuntan adelante y quieren unirse a la lucha para ser cada vez mejores. Pero vas a encontrar también siempre aquí es mínimo el porcentaje pero no es una novedad. En cualquier lugar vas a encontrar personas que dicen yo voy, trabajo y me voy.</p> <p>Que no están tan relacionados o asumen tanto la misión de un lugar en el cual que están trabajando.</p> <p>Lo que pasa es que la gente lo que más te llena creo yo es finalmente más allá de los logros y todo que puedas tener certificaciones internacionales acreditaciones. Lo que más te llena finalmente es que los estudiantes tengan una relación horizontal y confianza contigo y se despidan felices que te saluden felices.</p> <p>Ahí es donde tú te das cuenta que realmente estás impactando en la vida de alguien más. Y esa es la labor de un docente. La labor de un docente es en realidad impactar en la vida de los demás para bien.</p> <p>Marcar algo y generar una mejor sociedad a fin de cuentas. Eso creo que es lo que nos ha motivado mucho a ser docentes. Que queremos una mejor comunidad donde vivir y el mejor lugar para hacerlo es la educación o los colegios.</p>
(C2)	Sin respuesta
(C3)	<p>Los profesores... Entonces ahí viene el problema de ese tipo.</p> <p>Exacto. Entonces, podríamos decir que es la gestión del tiempo que también impide, ya que los profesores tienen que dedicarle... La gestión educativa.</p> <p>La gestión educativa, la parte laboral también. De todo eso se ha pegado a la corte pedagógica, porque se le está atendiendo a los estudiantes. ¿No es cierto? Ahora, ya eso sí es cierto, pero la carga pedagógica es mayor.</p> <p>Porque tienes que atender a estos chiquitos de necesidades, es algo. También a los chicos en general que tienen otras características, otro perfil. Así como la educación que tú recibiste, que yo recibí, no es la misma.</p>

	<p>Y nuestro comportamiento en los salones no era lo mismo. Y estos niños vienen desatados. Desatados.</p> <p>Porque tienen que escuchar. Yo cuando llamar la atención con amabilidad. Digo, sí con amabilidad.</p> <p>Claro, porque si no van a pensar. Esa es una dificultad. La carga pedagógica es más que la carga de gestión de calidad.</p> <p>Debería ser una. Pero... Sí, claro, debería ser. Es complicado.</p> <p>La resistencia del personal. Siempre va a haber, siempre va a haber.</p> <p>Capacitarlos, capacitarlos. Esa fue una estrategia primordial, necesaria.</p> <p>Sí, totalmente. Y nos capacitaron.</p>
(C4)	<p>Sí, como te dije, uno de ellos fue la adaptación a la documentación. Hay procedimientos que tienen casi 24 documentos de los cuales 10 usan los docentes y los otros son solamente de planificación.</p> <p>Entonces, abarrotar al docente. Eso siempre ha sido muy práctico. Ha sido una prueba y un error. Ha sido una implementación de darle toda la documentación al docente y que lo haga. Hay algunos que nos decían que los están llenando de mucho trabajo, pero si uno aceptaba todo lo que se les presentaba a los docentes, estaba de acuerdo a lo que ellos hacían solamente que ahora de manera sistematizada.</p> <p>Visitarlos con los documentos, mostrarles cómo se debe llenar, la practicidad del mismo documento. Y ahí es donde hemos tenido momentos de conversatorios con los docentes en donde nos decían, que nosotros lo hacemos de esta manera, ¿no sé si se podría ajustar? Entonces, ya de esa manera se ha ido ajustando la documentación y ha sido bastante beneficioso tener ese feedback de parte de los docentes. Para que tampoco se sienta abrumado.</p> <p>Si uno le dice a los profesores, lo que estamos brindándoles es lo mismo que ustedes estaban haciendo antes, solo que ahora está más ordenado. Uno de los grandes desafíos ha sido que el personal administrativo estaba 100% comprometido a la hora y fuera de hora, literalmente.</p> <p>Ha habido semanas en las que nos hemos tenido que quedar hasta un poco más tarde de esas horas de trabajo. Porque teníamos el deseo entero de llegar a poder tenerla, a decir que estamos identificados en eso. Pero el personal que no es docente, que no es igual que de un administrador, si han tenido que ponerse en nuestros zapatos. Nosotros hemos explicado mucho que sean más simpáticos con los docentes. Nosotros también estamos en proceso y tenemos que ir avanzando porque queremos tener una institución. Y de hecho tener reconocimiento al final a nuestros docentes, gracias también a ellos, porque ellos son los que están ahí brindando ese servicio</p>
(C5)	<p>¿Los más grandes desafíos que hubo? El sostener el proyecto, ¿no? O sea, yo creo que hemos tenido mucha suerte porque hemos tenido una entidad promotora que ha entendido el proyecto. Si me dices, ¿qué dificultades has tenido? Las dificultades normales, en algunos momentos, digamos, previos a la certificación, dormir cinco horas durante un par de semanas para recopilar toda la información, ser</p>

	<p>perseverantes en el mantenimiento de las fechas, en tener la sorpresa de que lo que habíamos planeado no salió bien, pero siempre con un espíritu de mejora continua, ¿no? O sea, saca lecciones y aprende de estas cosas. Pero yo lo que diría, ¿cuáles son los principales retos que se han tenido a lo largo del tiempo para hacer esto que tengamos seis estrellas? Es básicamente, un desafío constante por formar a la gente.</p> <p>No hemos parado de formar a la gente. O sea, hemos hecho desde transformación digital hasta analítica predictiva, hasta análisis de la varianza y hemos estado estudiando con el equipo directivo y capacitar al personal en temas digitales, tecnológicos, analítica predictiva, en como incorporar a los grupos de interés, capacitación en benchmarking, constante aprendizaje.</p>
--	--



17. En el contexto de la implementación de la Norma, ¿Se percibió resistencia al cambio por parte del cuerpo docente? ¿Cuáles fueron los factores predominantes de resistencia? ¿Cómo los gestionaron?

(C1)	<p>La preocupación por tener que hacer documentos o tener evidencias esa fue la primera parte. Pero yo diría que no hubo a grandes rasgos porque al final es algo que hacíamos e inclusive en otro momento hemos tenido que tener mucha más evidencia para otros tipos de procesos.</p> <p>Así que es un inicio como te digo, porque había una experiencia previa donde tenías que hacer muchísimo por una acreditación internacional que también nos ofrecían y que vinieron en su momento y pensaban que no otra vez porque hay muchas reuniones por las tardes que tenías que hacer mucha documentación y todo. Pero cuando se dieron cuenta que la implementación no había mayor impacto en ellos.</p> <p>Entrevistador ¿Cómo los gestionaron?</p> <p>Después viene el proceso de capacitación para ellos. En esa explicación lo que más ellos están esperando es que se les diga que por si acaso no va a haber impacto significativo en carga laboral. Para eso tenemos un equipo y lo ideal de esto des tener un equipo que se encargue de aplicar todo eso e implementarlo es que el clima institucional y organizacional no varíe. Que no tenga impacto. Así que por ese lado ya las cosas fueron fluyendo.</p>
(C2)	<p>Más que nada, creo yo, para la capacitación. Que muchas veces fue al mismo tiempo, ¿no? No era que no hubiera un previo, sino... Previamente, se acercaban a las reuniones. Estaban ahí algunos. Algunos equipos más que otros. Porque todos seguían ciertamente su espacio con Juliana. Pero algunos como que más difíciles. Claro. Trabajo en el mismo lugar. El adaptarse también, Concentrarse.</p>
(C3)	<p>La resistencia del personal. Siempre va a haber, siempre va a haber. Es eso.</p> <p>Se tuvo más reuniones con ellos, qué problemas hay, qué dificultades para conversar, dialogar con los equipos, dialogar con nosotros, dialogar con los amigos.</p>
(C4)	<p>Sí hemos tenido algunos casos. Pero ya con ellos hemos tenido una charla personal, un diálogo con el director, para mencionarles que tenemos que mejorar, nosotros no hacemos esto con la mentalidad de fastidiar a una persona, de volver más difícil su trabajo. Si no es para mejorar como institución y brindar el mejor servicio. Esa es nuestra charla. Uno y dos hemos tenido que decir que se han resistido, pero al final todos lo hagan.</p> <p>Como le digo, al principio ha sido un poco complicado, pero al final la persona, la institución trabaja con los documentos. Como les digo, a veces somos muy informales.</p> <p>A veces somos muy informales. Porque digamos, imagínate que tú eres mi financiera, yo soy de convivencia y voy a hacer un programa</p>

	<p>y te digo Mira, ¿sabes qué? Yo puedo hacerlo. Que comience a hacer todo lo que necesitamos y ya. Pero no es el procedimiento correcto. Entonces, volvernos formales en ese aspecto ha sido un detallito</p>
(C5)	<p>Siempre hay dificultades. O sea, yo no tanto le digo dificultades. Le llamo desafíos. Desafíos, retos. A veces hay... la cosa nueva. La gente no sabe. Pero hay que ir de a pocos. Ahora, ya la experiencia nos ha señalado una metodología muy preciosa. La verdad. Los certificados de nuestra colección. Estrella. Si no están, bien, hay que trabajar en esta línea maestra. Nos volvemos a el estudio y luego vamos. O sea, se ha ganado. Sí. Siempre es algo que nos imponga. Lo importante es que... Esto me va a hablar de un colegio. Esto me va a hablar también de una organización. Pero la organización tendría que construir su propuesta. Obviamente, bajo la integración de sus entidades promotoras, ¿no? Construir el propósito con la gente. Que la gente... Y además que tenga la organización hinchando sus valores. Nosotros lo tenemos muy claro. Y entonces, la cultura de la organización se va construyendo, se va reafirmando alrededor de estos valores. Y al mismo tiempo, vamos agregando valor a lo que vamos haciendo, ¿no? La cultura es muy importante, el profesional es muy importante</p>



18. Explique brevemente si, ¿Tuvieron dificultades con la comunicación al personal docente y administrativo en el contexto de la implementación de la Norma? ¿Cómo las superaron?

(C1)	<p>La comunicación es básica y base porque tú conoces el tipo de personal que tienes ahí.</p> <p>Entonces lo que hacemos para esto, lo que tomamos como decisión es justo ir de a pocos, ¿no? Ir de a pocos. Acá hay algo muy marcado. Tú no puedes traerle algo a un profesor, a un administrador, a un compañero de mantenimiento una propuesta que tiene que automáticamente aplicar. Tienes que ir dándoles de a poco un poco de información, comentándoles de qué se trata, qué tan bueno es. Le das tiempo también para que ellos investiguen, ¿no? Y hay muchos profesores que sí, que se encargan de investigar y van viendo, ¿por qué están haciendo esto? ¿En realidad esto nos va a ayudar o no? Y hay muchos profesores muy preparados ya con la información que te van a decir. Ya, pero yo he revisado esto, esto, esto, esto. Finalmente, nunca, al menos para ISO, nadie encontró nada malo, ¿no? O nada que nos pueda poner una traba para poder ayudar. Hubo bastante disposición.</p> <p>En todo lugar tú tienes que marcar siempre una línea horizontal. Y hoy en día escuchar a las partes interesadas no es una opción. Para nada, no es una opción.</p>
(C2)	<p>Entrevistado 1: Entonces acá se enfoca en calidad justamente porque el colegio se apresta. Y en ese sentido, entonces, no hemos tenido grandes dificultades con respecto a los temas de comunicación. Porque lo mejoramos desde la primera estrella, porque teníamos ese asesor, por ejemplo, el colegio estaba invirtiendo en que contemos con toda esa acompañamiento, que es muy importante. O sea, el colegio ahí va priorizando esas rutas.</p>
(C3)	<p>Sí, total, total. Nosotros somos un colectivo de 1.700 estudiantes. Antes teníamos 3.000, pero teníamos 8 secciones. A, B, C, D, E, F, G, H y 2 turnos, mañana y tarde.</p> <p>¿No es cierto? Esto fue hasta 1995. Ya, eso era un mercado. Salían los chicos de secundaria de la UNA y entraban los chiquitos de primaria.</p> <p>Salían los profesores de secundaria y tabla. Pero aprovechadamente ya la comunicación dio no. Cuatro secciones, A, B, C, D para todos. Y un solo turno, hasta las 3 de la tarde. Y así todos se han adaptado. Ahora el sistema educativo peruano del día, una jornada completa, una cosa así.</p> <p>Pero los colegios privados casi siempre tenían ese horario. Siempre tenían hasta las 2, 3 de la tarde. Por eso me digo que esos colegios que están acá arriba tienen su propio sistema.</p> <p>No sé si es un problema, en mi opinión no es un problema. No creo que les pongan multa. Ellos tienen su sistema.</p>

	<p>La riqueza del Perú es que tiene qué cantidad de métodos de trabajo. El método Waldo, por ejemplo, es bueno. Hay un colegio Waldo también.</p> <p>Claro, muy bueno. El Montessori. O sea, hay un montón de colegios. Tienen su sistema. Ahora ha salido el ALEP. El ALEP de la Universidad de Canberra.</p> <p>Claro. Es complicado, ¿no?, gestionar el potencial humano. Sí. En este proceso, en este cambio. Sí, pero tienen que convencernos. Ese convencimiento tiene que estar.</p> <p>Hacerlo más amable, tener más reuniones, más comunicación.</p>
(C4)	<p>No, como le dije, la comunicación fue en base a reuniones especialmente teníamos recesos en unos días para que en esos recesos se obtenga un espacio casi de una hora para lo que es un documento. Y bueno, aparte de las reuniones mensuales o quincenales, que venían las académicas, que es el procedimiento más fuerte para poder explicar a donde se quería llevar</p>
(C5)	<p>Trabajo constante de formación, de reuniones, y sobre todo, hacer participar a la gente en los grupos de mejora. Entonces, para 6 estrellas, hemos tenido como jefe de 20 grupos de mejora.</p> <p>Te hablo de nuestro plan estratégico. En el último que es gestión de la calidad, tienen 16 objetivos. Estratégicos. O sea, 16 planes estratégicos caminando. Y cada plan de mejora, pues lo integran 3, 4, 5 personas.</p>



19. En su opinión, ¿cuáles son los más grandes desafíos que tuvieron para cumplir con los requisitos exigidos para la implementación de la norma ISO 21001:2018?

<p>(C1)</p>	<p>Organizarnos, ver en los procedimientos y gestores principales cómo respondían cada uno de ellos a los requisitos de la norma. Y en los primeros años fue esta cultura de la evaluación, de las auditorías. Fue el primer y segundo año. Después ya en este año, el año pasado un poco más sencillo, más apertura y este año mucho más, ¿no? Es más, los profesores... Ha funcionado tan bien que muchos preguntan cuándo va a ser la auditoría interna y ya le hemos estado trabajando. Entonces, no hay tanto impacto. Claro, no hay tanto impacto. No se dan cuenta de qué está sucediendo ahora. No todo, porque a muchos se les ha visitado. Porque en realidad la visita no es de, ok, esto no lo está haciendo, no hace, no hace, no hace, me voy, ¿no? Es una visita de, ya esto no lo tiene. ¿Sabes dónde está esto? ¿No sabes qué documento es? Mira, este documento está en tal lugar, en tal lugar. Eso es acompañar. Yo no tengo intención de sancionar. Pero sí voy a recoger la información donde dice el profesor, no sabe dónde se encuentra la política, no sabe cuáles procedimientos hay que corresponder a su gestión o a su labor. Pero eso no lo comparto con nadie. Eso es para nuestro equipo y para nosotros procesar la información y saber qué es lo que nos está faltando. Pero a la persona encargada, a la gestora principal, en ese momento le decimos, mira, estas cosas sí, por favor. Estamos preparándonos, no para la auditoría externa, porque tiene un impacto, sí, pero si no para hacer mejores como escuela cada vez. Y ya el impacto está también que la auditoría externa cuando venga pues verá que hay un colegio mucho más ordenado cada vez.</p>
<p>(C2)</p>	<p>Por enumerar un par de los más grandes desafíos para poder implementar este sistema. La plataforma. Entonces es la herramienta tecnológica, ¿no? Sí, es que es muy difícil. Sí, es que había que... ¿Qué más fue la plataforma en el tiempo? Es que la plataforma te implicaba un tiempo, porque sin la estructura de la plataforma, el contenido de la plataforma, lo manejábamos. Cargar la información. Cargar la información. Y en ese momento llegábamos a... En ese momento elaborábamos porque era a la más fuerte. Ahora, aquí también una limitación fuerte fue, que no sé si no lo entendimos, porque eso sí no lo sé, no lo entendimos, pero esa plataforma la pudimos haber empezado a trabajar con mucha anticipación. Pero en ese sentido nos confiamos y tampoco... No entendimos y tampoco nos presionaron. Hasta que había que presionar. Ya la presión, ya... Entonces, ahí... Ahora, un gran desafío porque también...</p>

	<p>También se ha sido la parte económica, porque sí ha sido una inversión fuerte. Ha tenido que ser un... Sí, tuvimos que priorizar y dejar de mejorar algunas otras cosas.</p>
(C3)	<p>Que el Estado trata ya... Los nacionales. Sería una cosa. Los nacionales están... Lo están haciendo ahorita mejor que en muchos... Bueno, el recurso económico también debe ser ahí un tema importante.</p> <p>Porque es el Estado que va financiando. Es el Estado. El Estado está dando.</p> <p>Sí. Aparte de que está subiendo el sueldo. O te da un bono. Son los países socialistas. Un bono. La universidad también.</p> <p>Sí. Entonces, un desafío para los privados es que dentro de esa organización que tiene el colegio privado, que está recontra ordenada por ISO, tiene su filosofía, tiene su metodología, tiene sus estrategias, insertar un ISO es un desafío. ¿Te va a salir o no te va a salir? Ese es el problema.</p> <p>Por eso ellos no están por el sistema de crecimiento. Porque ya tienen todo organizado. Exacto.</p> <p>¿Ya tienen todo organizado para qué? ¿Para qué? O sea, ¿para qué se ven más problemas? Ya tengo todo listo. Ese es un factor. Ahora, hay colegios ya de nivel B, digamos.</p> <p>Digamos. ¿Cuál más? Y ahora creo que salgo. Son los pre-universitarios, diríamos.</p> <p>Algunos pre-universitarios creo que se han convertido en COAR. Y COAR es otra cosa. ¿El COAR? Son del Estado, ¿no? Son del Estado.</p> <p>Colegios de alto rendimiento. Tienen un nivel privado. Tienen un nivel académico-biológico.</p> <p>Pero, ¿cómo se llama? Hay colegios pre-universitarios. Es Innova, ¿por qué no? Innova. Innova se está, disculpad la expresión, se está tragando.</p> <p>Incluso quisieron comprar este colegio. ¡Ay, no puede ser! Claro, es que Innova señala acá, que es la profesión. ¿De verdad? Sí.</p> <p>Ahora, son bien prácticos. Entonces, el desafío mayor es que en una organización privada, que es sistémica, que es organizada, que tiene todo ya objetivo, meta, todo eso, puedas implementar eso. En una que está en camino, ahí sí, los nuevos colegios nuevos o los colegios que están en cambios.</p> <p>Por ejemplo, los que de repente los Innova, esos colegios probablemente los colegios iniciales. Comenzamos con los colegios pequeños, porque los colegios grandes tienen esa organización. Puedes proponerlo.</p> <p>Está bien, es esta norma. La norma es exigente. Porque no solamente es un recurso humano, sino un recurso económico. Ese es el gran desafío. Y otra cosa, es que te convenza, un poder de convencimiento de las personas que guían esto para que puedas implementarlo. En el caso de usted, ¿cuál fue el mayor desafío? ¿En mi caso? En el caso, sí, del colegio.</p>

	<p>Dirigir. ¿Dirigir todo eso? ¿Sabes lo que dirigir todo eso? Dirigir. Muchas gracias.</p> <p>Gracias. Felizmente que en el curso me saqué la más alta nota, ¿no? Entonces, por... ¡Ah, ya! ¿Usted va a terminar? Usted va a terminar. ¡Ah, así funciona! Claro, lógico.</p> <p>La capacitación ahí es como para determinar, ¿no? También echar el ojo a quien puede... Claro, claro. El equipo asesor fue muy bien, en ese sentido. Fue bien rápido.</p> <p>No, porque un proyecto acabó, 20, ya. Entonces, es la norma del proyecto. ¿Y el equipo asesor fue externo? Claro, el Instituto de Descentralización... ¡Ah, ya! Instituto de Descentralización y Desarrollo, se llama.</p> <p>El jugador José Pérez, a la cabeza, descansa en paz. Un muchacho muy bueno, pero falleció. Y ellos fueron los que... Acá, ese tema es importante.</p> <p>Pero fue un desafío muy grande, o sea, fue complicado. Me he tenido que... Dicen, feamente dicen, tragarse el saco. Y yo, no hay problema, ¿por qué? Porque yo he trabajado aquí, ¿cómo teo? 41 años.</p> <p>En el año 2012, dije, ¿sabes qué, padre? Yo no puedo trabajar en esa aula, que me gusta mucho, por mi vocación, trabajar con la... Por favor, que venga un profesor. Y vino un profesor, y está ahí ahora. Yo me dedico a la parte del profesor.</p> <p>Pero si tú no tienes el apoyo de los demás, no pasa nada. Además que la parte de la coordinación, la parte del comité, de la gestión de la calidad, implica mucho tiempo, y que muchas organizaciones, como lo que implementan la ISU-9001, las empresas, es a donores, me dicen. En muchos casos.</p> <p>O sea, parte de tu trabajo tienes que dedicarle también a la gestión de la calidad. Entonces, en su caso, va a seguir necesitando clases, va a ser coordinador un poco, va a ser asesor, y encima va a llevar la calidad. Entonces, no puede avanzar, ¿no? Entonces, ahí creo que fue algo positivo que le ayudó a que usted pueda llevar a cabo la coordinación.</p>
(C4)	<p>Primero, uno de los desafíos es trabajar en base a gestión de riesgos. Identificar riesgos para que no se materialicen y de esa manera no tener dificultades al ofrecer un servicio de calidad.</p> <p>Segundo, creo que uno de los grandes desafíos que tuvimos también fue, como lo mencioné, la brecha generacional.</p> <p>Son unas que sí, que se tardaron un poquito más en lo que es documentación, pero sí se pudo abordar al pasar del tiempo.</p> <p>Después, otro detalle también para cumplir la norma, yo creo que lo demás, bueno, el tiempo. Uno quisiera hacerlo todo rápido, pero no se puede, especialmente hablando de procesos que llevan su tiempo.</p> <p>Yo creo que aprender un poco también a ser pacientes. Cuando ya descubríamos algo y decíamos ya está, pero una observación de una persona nos hacía ya y si tenemos seguridad estructural, nos</p>

	<p>hace de nuevo. Entonces eso ha sido que poco a poco vayamos avanzando también.</p> <p>Es un desafío también llenar las expectativas del cliente, y llenar las expectativas del cliente. Creo que también es una buena cultura saber las necesidades de nuestros clientes en ese grupo objetivo para poder desarrollar nuestros objetivos. Entonces si nosotros trabajamos en base a lo que ellos necesitan, vamos a poder brindar un buen servicio de calidad, porque tengo conciencia de lo que necesita el cliente</p>
(C5)	<p>La desinformación, la ignorancia en el buen sentido de la palabra, el desconocimiento de que el motor y la brújula para el camino de la calidad es la Alta Dirección y que tiene que convencer a la entidad promotora y ese conocimiento se da con los resultados.</p>



ANEXO 5

DETERMINACIÓN DE COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Pregunta 1

¿Cuál es su apreciación sobre el sistema educativo nacional en las instituciones educativas privadas de Educación Básica Regular?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C2 y C3	Los tres colegios (C1, C2 y C3) valoran la autonomía de los colegios privados para adaptarse y mantener enfoques propios dentro del sistema educativo peruano.	C1 percibe que las reformas históricas limitaron la flexibilidad, mientras que C2 ve esta autonomía como una oportunidad de mejora. C3 enfatiza la importancia de la formación en valores y fe.
C4 y C5	Ambos se alinean al currículo nacional, pero destacan la posibilidad de personalizarlo según sus principios y objetivos.	C4 trabaja con normas ISO en diseño educativo, mientras que C5 prioriza añadir competencias y habilidades adicionales.
C2 y C5	Resaltan el enfoque por competencias como una mejora del sistema educativo, que permite estandarizar y elevar el nivel formativo.	C2 enfoca su propuesta en la ciudadanía, mientras que C5 prioriza agregar valor a partir de la misión y visión institucional.

Pregunta 2

¿Cómo define calidad en el ámbito de la Educación Básica Regular, específicamente en los colegios privados?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C2 y C3	Coinciden en que la calidad educativa requiere procesos continuos de mejora y altos estándares en los servicios educativos.	C1 destaca el monitoreo constante de la enseñanza y el aprendizaje, mientras que C2 se enfoca en la mejora continua y C3 en la eficiencia desde el inicio.
C4 y C5	Consideran fundamental satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes (padres, estudiantes) como un aspecto clave de la calidad.	C4 enfatiza la preparación en áreas clave como matemáticas e inglés, mientras que C5 prioriza superar las expectativas generales de los clientes.
C1, C4 y C5	Reconocen que la calidad incluye aspectos como el soporte académico, infraestructura adecuada y valor agregado en el servicio.	C1 resalta los procesos administrativos como esenciales, mientras que C4 y C5 subrayan las necesidades específicas de los estudiantes y el valor añadido.

Pregunta 3

De acuerdo con su experiencia profesional, ¿puede describir los principales retos que enfrentan las I.E. privadas EBR para alcanzar una educación de calidad?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C2 y C3	Destacan la importancia de trabajar con procesos claros y establecidos para mejorar la calidad educativa, incluyendo ISO.	C1 subraya la cultura de evaluación como un reto crítico, mientras que C2 se enfoca en la formación en valores y C3 en la implementación efectiva de procesos ISO.
C4 y C5	Consideran esencial el compromiso de las familias y el personal docente para superar los retos actuales.	C4 menciona la brecha generacional en docentes y el impacto de la pandemia, mientras que C5 enfatiza la falta de formación inicial en gestión de calidad.
C1, C4 y C5	Reconocen la necesidad de formación y adaptación constante, especialmente en gestión y tecnologías.	C1 resalta los procesos administrativos y su documentación, mientras que C4 y C5 priorizan la adaptabilidad y formación específica del personal docente y directivo.

Pregunta 4

¿Podría compartir su conocimiento y experiencia en relación con las normas de gestión de calidad, como la ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C2 y C3	Reconocen que las normas de gestión de calidad organizan y sistematizan los procesos institucionales, facilitando la mejora continua.	C1 resalta la importancia de conocer la estructura de las normas y su alineación con los procesos educativos, C2 valora la flexibilidad de EFQM y C3 el impacto organizativo.
C4 y C5	Destacan la importancia del compromiso del personal y la necesidad de adaptarse a las exigencias y documentación de las normas.	C4 subraya la sistematización de procesos administrativos como ventaja, mientras C5 resalta su experiencia previa con múltiples normas de calidad.
C1, C4 y C5	Consideran que la implementación de estas normas implica un cambio cultural en las instituciones para formalizar procesos y estandarizar prácticas.	C1 enfatiza el reto inicial de adaptar estructuras, mientras que C4 y C5 priorizan la formación y comunicación como clave para implementar exitosamente las normas.

Pregunta 5

¿Qué factores cree Ud. que dificultan o impiden que las instituciones privadas de EBR implementen la norma ISO 21001:2018? ¿Podría explicarlos brevemente?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C2 y C3	Reconocen que la documentación y la carga administrativa son grandes desafíos para implementar la norma.	C1 subraya la carga excesiva de documentación como un obstáculo inicial, mientras que C2 menciona la inversión económica y el agotamiento del personal como desafíos.
C4 y C5	Consideran fundamental el compromiso del personal y de la Alta Dirección para el éxito de la implementación.	C4 identifica la falta de personal exclusivo para gestionar calidad como una limitación, mientras que C5 enfatiza la falta de conocimiento inicial sobre la norma.
C1, C4 y C5	Destacan la importancia de la capacitación y adaptación de los docentes y personal administrativo como un reto clave.	C1 enfatiza la necesidad de reducir la burocracia, mientras que C4 y C5 priorizan la formación y concienciación como aspectos centrales para superar los obstáculos.

Pregunta 6

¿Cuál es el alcance de la aplicación de la Norma ISO 21001:2018 en su institución y cómo determinaron el mismo?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Primaria y secundaria son los niveles más comúnmente considerados dentro del alcance de la norma.	C3 incluye todos los niveles (inicial, primaria, secundaria), mientras que C1 y C4 excluyen inicial de la auditoría.
C1 y C4	Reconocen que inicial representa un desafío adicional por los requerimientos específicos y minuciosos de la norma.	C4 enfatiza los detalles específicos de infraestructura y las demandas minuciosas en nivel inicial como limitantes, mientras que C1 no menciona estas dificultades.
C2, C4 y C5	Coinciden en que la aplicación de la norma implica documentar procesos incluso en áreas que no son directamente auditadas.	C2 no provee detalles sobre la aplicación específica, mientras que C4 menciona avances parciales en inicial, aunque no esté completamente integrado en la auditoría.

Pregunta 7

¿En qué fase de la implementación de la norma se encuentran en su institución? Explique brevemente la experiencia del proceso

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Todos los colegios que respondieron están en fases posteriores a la certificación inicial (seguimiento o recertificación).	C1 y C3 tienen experiencia previa con recertificaciones, mientras que C4 está en su primer seguimiento tras la certificación inicial.
C1 y C3	Reconocen la importancia de las visitas de seguimiento para mantener la mejora continua y evitar no conformidades mayores.	C3 menciona haber enfrentado la suspensión del certificado en una etapa pasada, lo que no se reporta en C1 ni C4.
C4 y C5	Coinciden en que la recertificación es un paso clave para consolidar la implementación y validar los avances del sistema.	C5 no proporcionó detalles sobre su fase actual de implementación, lo que limita la comparación con los demás colegios.

Pregunta 8

¿Qué dificultades se presentaron en el camino?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Reconocen que la gestión de documentos y procedimientos fue un desafío inicial significativo.	C1 y C3 enfatizan la resistencia inicial del personal al cambio, mientras que C4 se enfoca en la complejidad de coordinar procedimientos dentro del equipo administrativo.
C1 y C4	Coinciden en que la gestión de riesgos es un aspecto clave y complejo de la implementación.	C4 menciona explícitamente la identificación de riesgos como una nueva cultura a desarrollar, lo cual no se refleja en C1.
C3, C4 y C5	Destacan la importancia de fomentar la participación y el compromiso de toda la comunidad educativa como un reto central.	C3 y C5 destacan el impacto de la pandemia y la necesidad de involucrar a todos los actores, mientras que C4 pone énfasis en la sistematización de procesos administrativos.

Pregunta 9

¿Puede describir cómo ha impactado la implementación de la Norma ISO 21001:2018 en la gestión de la calidad de su institución?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Destacan la creación de una cultura de mejora continua y la importancia de la organización en los procesos educativos.	C1 y C3 se enfocan en la sistematización de procesos y comunicación permanente, mientras que C4 resalta avances específicos en inclusión educativa e infraestructura.
C1 y C5	Coinciden en que la norma ha impulsado una visión estratégica basada en objetivos claros y en la evaluación constante de resultados.	C5 enfatiza su posición como líder internacional con un modelo maduro, mientras que C1 se centra en las iniciativas internas de los miembros de la comunidad.
C4 y C5	Reconocen la relevancia de involucrar a toda la comunidad educativa y los grupos de interés en el proceso de mejora.	C4 menciona explícitamente el impacto en la satisfacción de estudiantes y docentes mediante encuestas, mientras que C5 subraya la conexión emocional como motor de la transformación.

Pregunta 10

¿Qué acciones realiza la Alta Dirección para demostrar su compromiso con la implementación de la norma?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Reconocen que el compromiso de la Alta Dirección es fundamental para el éxito de la implementación de la norma.	C1 y C3 enfatizan la flexibilidad y adaptación en auditorías internas, mientras que C4 menciona la importancia de mantener un liderazgo constante.
C2, C3 y C5	Coinciden en la importancia de establecer un plan estratégico sólido como guía para el proceso.	C2 y C5 destacan el pensamiento estratégico y el uso de KPIs como indicadores clave, aspectos menos mencionados en C1 y C4.
C1 y C5	Destacan la necesidad de involucrar a todos los niveles de la institución, desde docentes hasta administrativos, para cumplir con los objetivos.	C5 pone un fuerte énfasis en la inspiración y formación continua de todo el personal como eje de su estrategia, mientras que C1 se centra en la respuesta rápida a observaciones específicas.

Pregunta 11

¿Cuáles son los recursos que el colegio puso a disposición para la implementación de la norma? Y comente si fue adecuado el apoyo recibido.

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C4 y C5	Todos reconocen la importancia de los recursos económicos y humanos como elementos esenciales para la implementación de la norma.	C1 y C3 mencionan la flexibilidad para organizar reuniones y auditorías internas, mientras que C4 se enfoca en la carga administrativa del equipo.
C1 y C3	Destacan que el compromiso y la participación del equipo administrativo y docente son fundamentales para avanzar en los objetivos de calidad.	C4 y C5 resaltan la necesidad de asesores especializados como un recurso esencial, lo que no se menciona explícitamente en C1 y C3.
C4 y C5	Coinciden en que el apoyo externo, como asesores o consultoras especializadas, es clave para el éxito del proceso.	C5 enfatiza su colaboración con organizaciones internacionales y partners especializados, mientras que C4 prioriza los recursos internos y la capacitación local.

Pregunta 12

¿En qué medida considera necesario contar con recursos económicos para la implementación de la norma?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C2 y C5	Todos reconocen que los recursos económicos son fundamentales para garantizar la implementación eficiente de la norma.	C1 y C3 enfatizan que la falta de experiencia previa sin recursos adecuados aumenta el riesgo de fallos en la implementación.
C1 y C3	Coinciden en que la falta de recursos puede alargar el proceso o limitar la efectividad de la implementación.	C3 menciona un gasto inicial significativo (medio millón de soles), mientras que otros colegios no especifican cifras concretas.
C3 y C5	Consideran la inversión económica como una necesidad constante para mantener y mejorar los estándares establecidos.	C5 destaca que la inversión es inevitable, pero no menciona desafíos específicos como los señalados en C1 y C3.

Pregunta 13

¿Qué recursos adicionales considera que son necesarios para facilitar la implementación de la norma?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C3	Resalta la importancia del recurso humano, particularmente en la formación de un equipo especializado en calidad.	C3 enfatiza la formación de un equipo de calidad que funcione como multiplicador del sistema, lo que no es mencionado en las demás instituciones.
C3 y C1	Coinciden en la necesidad de herramientas y políticas claras para guiar el proceso de implementación.	C3 resalta explícitamente la necesidad de explicitar políticas y estrategias de calidad, algo que no se detalla en otras respuestas.
C3 y C5	Destacan la importancia de una comunicación efectiva entre el equipo de calidad y los demás actores de la institución.	C5 y C4 no proporcionaron información adicional, lo que limita la comparación entre colegios.

Pregunta 14

¿Cómo se llevó a cabo el proceso de capacitación al personal para garantizar la comprensión y el cumplimiento de la norma?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Reconocen la importancia de estructurar el proceso de capacitación en diferentes etapas y niveles dentro de la institución.	C4 implementó evaluaciones formales para validar el aprendizaje, mientras que C1 y C3 se enfocaron en la difusión mediante reuniones, correos y presentaciones.
C2 y C5	Destacan el rol de asesores externos y responsables internos como clave en la formación del personal.	C2 y C5 mencionan un enfoque más amplio con autoevaluaciones y definiciones participativas del propósito institucional, lo que no es destacado por otros colegios.
C1 y C4	Coinciden en que la comunicación constante y el seguimiento son esenciales para garantizar la comprensión de los objetivos de calidad.	C1 resalta el uso de herramientas digitales como códigos QR para facilitar el acceso a procedimientos, algo que no se menciona en C4 ni C5.

Pregunta 15

¿Cuáles fueron las dificultades para concientizar al personal sobre la adopción de la norma?

¿Cómo fueron solucionados?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C2 y C4	Reconocen que la comunicación y el liderazgo son fundamentales para facilitar la adopción de la norma entre el personal.	C3 menciona una resistencia significativa al cambio entre el personal docente y administrativo, algo que no se destaca en C1 ni C4.
C3 y C5	Coinciden en que el acompañamiento de asesores y responsables internos facilita la concientización sobre la norma.	C5 enfatiza la necesidad de definir políticas claras de comunicación y una cadena de mando, lo que no se menciona en otros colegios.
C2, C4 y C5	Destacan la importancia de utilizar ejemplos concretos y relevantes para la institución como una estrategia efectiva.	C4 resalta la ventaja de contar con capacitadores internos familiarizados con la realidad de la institución, algo que no se menciona en C2 ni C5.

Pregunta 16

En el contexto de la cultura organizacional de la institución ¿Qué desafíos encontraron los docentes al adaptarse, involucrarse y comprometerse en el proceso de implementación de la norma ISO 21001:2018? ¿Podría compartir las estrategias que utilizaron para enfrentar estos desafíos?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Reconocen que la resistencia inicial y la carga laboral adicional fueron desafíos comunes al implementar la norma.	C1 resalta la falta inicial de compromiso en un pequeño grupo de docentes, mientras que C4 se enfoca en la adaptación a la documentación y procedimientos.
C3 y C5	Coinciden en que la capacitación continua fue una estrategia clave para superar los desafíos.	C5 pone énfasis en el uso de tecnologías avanzadas y formación en analítica predictiva, lo cual no se menciona en otros colegios.
C4 y C5	Destacan la importancia del feedback y la comunicación entre el personal docente y administrativo para ajustar procesos.	C4 menciona explícitamente la sistematización de prácticas previas como estrategia para aliviar la carga docente, algo que no se detalla en C1 ni C5.

Pregunta 17

En el contexto de la implementación de la Norma, ¿Se percibió resistencia al cambio por parte del cuerpo docente? ¿Cuáles fueron los factores predominantes de resistencia? ¿Cómo los gestionaron?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Reconocen que la resistencia al cambio es una reacción natural en el cuerpo docente, especialmente frente a nuevos procedimientos.	C1 minimiza el impacto de la implementación al establecer equipos responsables que absorben gran parte de la carga, algo no mencionado en otros colegios.
C3 y C5	Coinciden en que el diálogo y las reuniones personalizadas fueron estrategias clave para gestionar la resistencia.	C5 enfatiza la construcción del propósito institucional como base para reducir la resistencia, lo que no es destacado en otros colegios.
C1, C4 y C5	Destacan la importancia de construir una cultura organizacional basada en valores para facilitar la transición.	C4 señala la necesidad de formalizar procesos como un desafío, algo que no se menciona en C1 ni C5.

Pregunta 18

Explique brevemente si, ¿Tuvieron dificultades con la comunicación al personal docente y administrativo en el contexto de la implementación de la Norma? ¿Cómo las superaron?

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Reconocen que la comunicación efectiva es clave para el éxito de la implementación de la norma.	C1 destaca la necesidad de proporcionar información de forma gradual para facilitar la comprensión y aceptación, algo no mencionado por otros colegios.
C2 y C5	Coinciden en utilizar reuniones periódicas como herramienta principal para informar y alinear al personal.	C5 menciona específicamente la creación de grupos de mejora como parte de su estrategia de comunicación, lo que no se detalla en C1 ni C4.
C1, C4 y C5	Destacan la importancia de involucrar activamente a los docentes y administrativos en los procesos de mejora.	C4 resalta el uso de recesos como oportunidad para realizar capacitaciones y discusiones, algo que no se menciona en C2 ni C5.

Pregunta 19

En su opinión, ¿cuáles son los más grandes desafíos que tuvieron para cumplir con los requisitos exigidos para la implementación de la norma ISO 21001:2018

Entrevistado	Coincidencia	Discrepancia
C1, C3 y C4	Reconocen que la gestión del tiempo y la carga laboral adicional fueron desafíos significativos.	C1 menciona que el establecimiento de una cultura de evaluación fue un reto inicial, algo no mencionado en C2 ni C5.
C2 y C5	Coinciden en que la identificación de riesgos y la gestión de expectativas de los clientes son esenciales.	C4 enfatiza la brecha generacional como un desafío importante, mientras que C5 resalta la desinformación y la falta de convencimiento de la Alta Dirección.
C1, C4 y C5	Destacan que la inversión económica es un factor crítico para alcanzar los estándares establecidos por la norma.	C2 menciona la presión por el uso de plataformas tecnológicas como un obstáculo clave, lo cual no es destacado en otros colegios.



ANEXO 6

RELACIÓN ENTRE FACTORES IDENTIFICADOS Y PREGUNTAS DE LA GUÍA DE ENTREVISTA

La siguiente tabla presenta la relación entre los factores que dificultan la implementación de la norma ISO 21001:2018 y las preguntas específicas del Anexo 3 de la guía de entrevista que permitieron su identificación en el análisis cualitativo.

Factor identificado	Preguntas del Anexo 3 relacionadas
Resistencia al cambio	Pregunta 16: ¿Qué desafíos encontraron los docentes al adaptarse, involucrarse y comprometerse en el proceso de implementación de la norma ISO 21001:2018? ¿Podría compartir las estrategias que utilizaron para enfrentar estos desafíos? Pregunta 17: ¿Se percibió resistencia al cambio por parte del cuerpo docente? ¿Cuáles fueron los factores predominantes de resistencia? ¿Cómo los gestionaron?
Formalización de procesos y carga administrativa	Pregunta 8: ¿Qué dificultades se presentaron en el camino? Pregunta 19: ¿Cuáles son los más grandes desafíos que tuvieron para cumplir con los requisitos exigidos para la implementación de la norma ISO 21001:2018?
Limitaciones económicas y tecnológicas	Pregunta 11: ¿Cuáles son los recursos que el colegio puso a disposición para la implementación de la norma? Y comente si fue adecuado el apoyo recibido. Pregunta 12: ¿En qué medida considera necesario contar con recursos económicos para la implementación de la norma? Pregunta 13: ¿Qué recursos adicionales considera que son necesarios para facilitar la implementación de la norma?
Falta de capacitación adecuada	Pregunta 5: ¿Qué factores cree Ud. que dificultan o impiden que las instituciones privadas de EBR implementen la norma ISO 21001:2018? ¿Podría explicarlos brevemente? Pregunta 14: ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de capacitación al personal para garantizar la comprensión y el cumplimiento de la norma?
Desconocimiento técnico	Pregunta 4: Podría compartir su conocimiento en relación con las normas de gestión de calidad, como la ISO 9001:2015 e ISO 21001:2018? Pregunta 14: ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de capacitación al personal para garantizar la comprensión y el cumplimiento de la norma?
Compromiso de la Alta Dirección	Pregunta 5: ¿Qué factores cree Ud. que dificultan o impiden que las instituciones privadas de EBR implementen la norma ISO 21001:2018? ¿Podría explicarlos brevemente? Pregunta 10: ¿Qué acciones realiza la Alta Dirección para demostrar su compromiso con la implementación?
Comunicación interna	Pregunta 18: Explique brevemente si, ¿Tuvieron dificultades con la comunicación al personal docente y administrativo en el contexto de la implementación de la Norma? ¿Cómo las superaron?

ANEXO 7

EVALUACIÓN DE LOS FACTORES IDENTIFICADOS

La siguiente tabla muestra la evaluación de los factores identificados a partir de su frecuencia de mención en las entrevistas y del impacto percibido según los entrevistados. Esta información sirve de base para priorizar los factores más relevantes en la implementación de la norma ISO 21001:2018.

Factor identificado	Frecuencia en entrevistas (número de menciones)	Impacto percibido por los entrevistados
Resistencia al cambio	Alta (5 de 5 entrevistados)	Alto
Formalización de procesos y carga administrativa	Alta (5 de 5 entrevistados)	Alto
Limitaciones económicas y tecnológicas	Media (3 de 5 entrevistados)	Alto
Falta de capacitación adecuada	Media (3 de 5 entrevistados)	Medio
Desconocimiento técnico	Baja (2 de 5 entrevistados)	Medio
Compromiso de la Alta Dirección	Baja (2 de 5 entrevistados)	Medio
Comunicación interna	Baja (1 de 5 entrevistados)	Bajo