

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA
DIRECCIÓN**



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 para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Katherine Nashbel Gonzales Carrillo

Asesor:

Gary Al Lopez Rojas

Lima, 2022

La 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.

ha sido aprobada por:

Mg. Monica Patricia Bonifaz Chirinos

[Presidenta del jurado]

Mg. Gary Al Lopez Rojas

[Asesor Jurado]

Dr. Miguel Ignacio Cordova Espinoza

[Tercer Jurado]

RESUMEN EJECUTIVO

La tesis presenta, en un nivel exploratorio, el 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 [EBR], en particular, para organizaciones educativas de gestión privada de Lima metropolitana. Desde una perspectiva de investigación acción práctica, es una propuesta de solución al problema de cómo implementar y desarrollar sistemas de gestión en las organizaciones Educativas de la Educación Básica Regular (EBR) del Perú. Realiza las etapas de exploración diagnóstica, descripción de la problemática, explicación de los factores intervinientes, así como la elaboración de la estrategia de ejecución. En concordancia con las recomendaciones de organismos internacionales y de la ciencia de la Gestión, considera que la implementación de Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas [SGOE] constituirían un posible abordaje y solución. Asume que, entre las herramientas de gestión para la implementación y desarrollo de dichos sistemas, la norma ISO 21001: 2018 coadyuvaría a la problemática de la gestión educativa en la EBR en la educación peruana por su estructura sistémica y práctica; por ello, desarrolla y presenta la guía metodológica como su principal alcance. El marco conceptual presenta y explica el Sistema de gestión; la Gestión educativa, Gestión educativa escolar y la Norma ISO 21001:2018. El marco metodológico aborda el alcance y enfoque de investigación, así como el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la técnica de recolección. La guía metodológica asume el enfoque a procesos y presenta los requisitos de la norma, la interpretación desde la perspectiva la EBR y las técnicas e instrumentos de implementación acompañados de ejemplos. Finalmente, la tesis presenta hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE), Norma ISO 21001:2018, Educación Básica Regular (EBR).

A mis padres por todo el amor y cariño brindado, ellos son la motivación de esta tesis, sin su apoyo, constancia y dedicación nada hubiera sido, a Dios por la oportunidad de seguir aprendiendo y la fuerza de vida. También dedico esta tesis a todas instituciones educativas para que les sirva de guía metodológica, como una propuesta para mejorar de manera continua su sistema de gestión educativa que tanta falta le hace a nuestro país.



Agradezco a mi asesor Gary López por su acompañamiento, paciencia y apoyo en el proceso de desarrollo de esta tesis. A las personas involucradas en esta tesis, a los expertos por brindarnos su conocimiento, a las Intuiciones educativas de Lima, por darnos los lineamientos necesarios para el éxito de esta investigación.



TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	1
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Preguntas de Investigación	6
2.1. Pregunta principal	6
2.2. Preguntas específicas	6
3. Objetivos del Proyecto	7
3.1. Objetivo general	7
3.2. Objetivos específicos	7
4. Justificación del proyecto	7
5. Viabilidad	8
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	10
1. Sistemas de gestión	10
1.1. Gestión basada en un enfoque a procesos	11
1.2. El sistema de gestión PHVA o PDCA	11
2. Gestión educativa	12
2.1. Dimensiones de la gestión de calidad Educativa	14
2.2. Modelos de gestión educativa	15
3. Gestión educativa escolar	17
3.1. Gestión educativa en la EBR	18
4. La norma ISO 21001:2018, un sistema de gestión para organizaciones educativas.....	20

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	21
1. Alcance de la investigación	21
2. Enfoque del proyecto	22
3. Tipo de diseño metodológico	22
4. Selección de las unidades de observación	24
5. Técnicas de Recolección.....	24
5.1. Entrevista individual	25
CAPÍTULO 4: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN.....	26
1. Conceptos fundamentales	26
1.1. Conceptos educativos que incluye la ISO21001:2018.....	27
2. Metodología para la implementación	27
3. Guía de implementación	28
3.1. El requisito 4: Contexto de la organización	28
3.2. El requisito 5: Liderazgo	36
3.3. El requisito 6: Planificación	41
3.4. El requisito 7: Apoyo	46
3.5. El requisito 8: Operación	61
3.6. El requisito 9: Evaluación del desempeño	85
3.7. El requisito 10: Mejora	92
HALLAZGOS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	94
1. Hallazgos	94
1.1. Respecto a la planificación de la Guía metodológica	94
1.2. Respecto al proceso de realización de lo planificado	95
1.3. Respecto al proceso de verificación	96
1.4. Respecto al actuar para la mejora continua	97
2. Conclusiones	97
3. Recomendaciones	98

REFERENCIAS	100
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	106
ANEXO B: Guía de entrevista	109

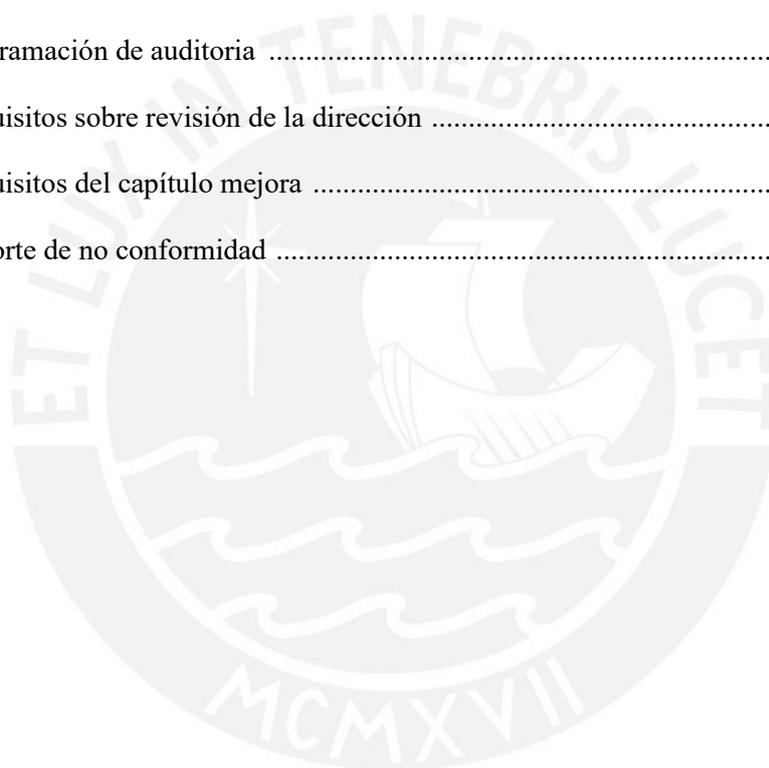


LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones y aspectos relacionados con la gestión educativa	15
Tabla 2: Modelos de gestión educativa en la segunda mitad del de S. XX	16
Tabla 3: Compromisos de Gestión Escolar 2021 y su relación con el modelo PHVA	19
Tabla 4: Conceptos educativos que incluye La ISO21001:2018.....	27
Tabla 5: Requisitos del apartado 4.1 Comprensión de la organización y su contexto	28
Tabla 6: Factores internos y externos de una Organización educativa	29
Tabla 7: FODA del Colegio de Ciencias Isaac Newton de los Olivos, Lima metropolitana	30
Tabla 8: Requisitos del apartado 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	31
Tabla 9: Matriz de partes interesadas.....	32
Tabla 10: Requisitos de la determinación del alcance del SGOE	32
Tabla 11: Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE)	34
Tabla 12: Requisitos del liderazgo y compromiso	36
Tabla 13: Requisitos de política	38
Tabla 14: Ejemplo de política: caso del colegio Alexander Fleming	40
Tabla 15: Requisitos de Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	40
Tabla 16: Acciones para abordar riesgos y oportunidades	42
Tabla 17: Matriz de gestión de riesgos	43
Tabla 18: Objetivos de la organización educativa y planificación para lograrlos	43
Tabla 19: Matriz de objetivos	45
Tabla 20: Planificación de los cambios	45
Tabla 21: Requisitos sobre generalidad de los recursos en un SGOE	46
Tabla 22: Control de seguimiento del estado de recursos	47
Tabla 23: Requisitos sobre el recurso personas en un SGOE	48
Tabla 24: Criterios para evaluación clase modelo	49

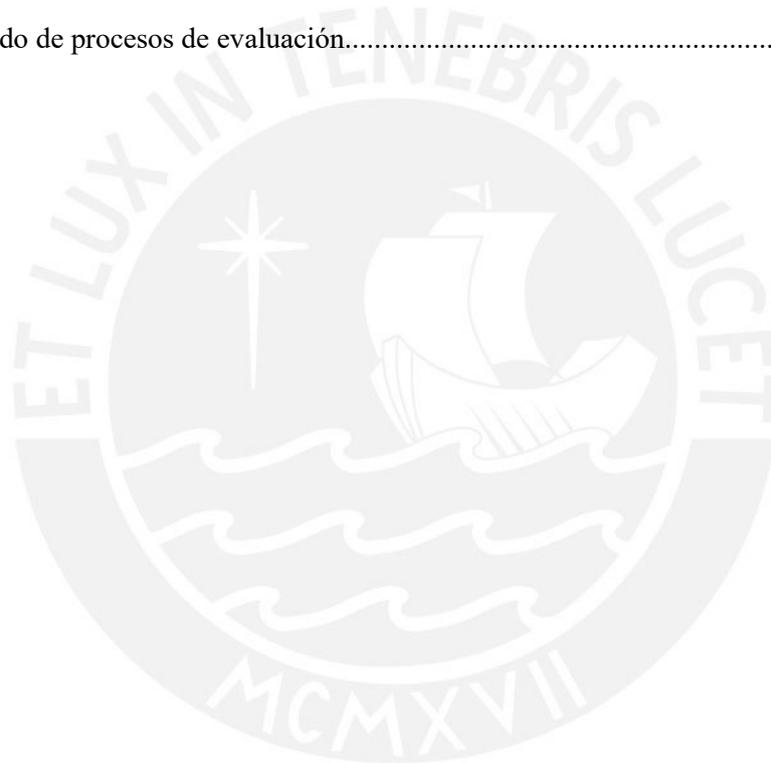
Tabla 25: Requisitos sobre los recursos infraestructura y ambiente para la operación de los procesos educativos	49
Tabla 26: Requisitos sobre los recursos de seguimiento y medición	52
Tabla 27: Requisitos sobre el recurso Conocimientos de la organización	53
Tabla 28: Registro de las lecciones aprendidas	55
Tabla 29: Requisitos sobre Conocimientos de la organización y Toma de conciencia	55
Tabla 30: Perfil del docente	57
Tabla 31: Requisitos sobre Comunicación	57
Tabla 32: Plan de comunicaciones Externa	59
Tabla 33: Requisitos sobre el recurso información documentada	60
Tabla 34: Requisitos del apartado 8.1 Planificación y control operacional	62
Tabla 35: Fuentes de entradas para la planificación operacional específica y control de productos y servicios educativo en la EBR	65
Tabla 36: Procedimientos para la adaptación del proceso de enseñanza a estudiantes con NEE.....	67
Tabla 37: Requisitos del apartado 8.2 Requisitos para los productos y servicios educativos....	67
Tabla 38: Requisitos del apartado 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	70
Tabla 39: Evaluación de proveedores	72
Tabla 40: Requisitos de 8.5.1.1 Generalidades y 8.5.1.2 admisión de estudiantes	72
Tabla 41: Sesión de Aprendizaje ¿Qué pasará con nuestro Mundo?	74
Tabla 42: Ficha de Acompañamiento.....	76
Tabla 43: Requisitos de las cláusulas 8.5.1.3 Provisión de productos y servicios educativos, 8.5.1.4 Evaluación sumativa y 8.5.1.5 Reconocimiento del aprendizaje evaluado, 8.5.1.6 Requisitos adicionales para necesidades especiales de educación	77
Tabla 44: Procesos de enseñanza en el enfoque basado en contenidos, en destrezas cognitivas y en competencias	79
Tabla 45: Instrumentos de evaluación	80

Tabla 46: Requisitos de las cláusulas 8.5.2 Identificación y trazabilidad, 8.5.3 Propiedad perteneciente a las partes interesadas, 8.5.4 Preservación, 8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes y 8.5.6 Control de los cambios en los productos y servicios educativos.....	80
Tabla 47: Requisitos de los apartados 8.6 Liberación de los productos y servicios educativos y 8.7 Control de las salidas educativas no conformes	83
Tabla 48: Requisitos sobre las generalidades y la satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios del seguimiento, medición, análisis y evaluación	85
Tabla 49: Requisitos sobre auditoría interna	89
Tabla 50: Programación de auditoría	90
Tabla 51: Requisitos sobre revisión de la dirección	90
Tabla 52: Requisitos del capítulo mejora	92
Tabla 53: Reporte de no conformidad	93



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: SGOE en el marco de referencias de la ISO 21001:2018.....	12
Figura 2: Mapa de procesos de la Institución Educativa Privada Claretiano de Lima.....	35
Figura 3: Organigrama Colegio Villa María la Planicie	41
Figura 4: Planificación de los cambios	46
Figura 5: Posibles distribuciones de aula	51
Figura 6: Requisitos del servicio educativo 2021 Colegio Villa María La Planicie	69
Figura 7: Listado de procesos de evaluación.....	83



INTRODUCCIÓN

La presente tesis trata en general el tema de la Gestión en las organizaciones educativas. De los diferentes aspectos de esta temática —desarrollo, modelos, implementación, características, actores, procedimientos, factores, sistemas, etc.—, asume como objeto de estudio el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas (SGOE) en el ámbito de la Educación Básica Regular [EBR] del Perú, en particular, en organizaciones educativas de gestión privada de Lima metropolitana.

Aborda el problema de cómo implementar y desarrollar sistemas de gestión en las organizaciones Educativas de la Educación Básica Regular (EBR) del Perú, teniendo presente el diagnóstico realizado sobre el nivel de desarrollo de sistemas de gestión en las organizaciones Educativas de América Latina y el Caribe que señalan que este es aún latente o incipiente (Alvarado, 1999; Arias et al., 2021). Y, desde una perspectiva de investigación acción práctica (Creswell, 2015) propone como solución práctica para la problemática planteada la elaboración 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 (EBR) en el Perú.

El primer capítulo presenta el problema, las preguntas, objetivos, justificación y viabilidad de la investigación. Como parte de la problemática, plantea que la gestión educativa es uno de los factores relacionados con resultados de aprendizaje y que los continuos cambios en los enfoques de gestión y la falta de instrumentos de gestión afectan a las organizaciones educativas. Describe como la atención de los organismos internacionales se concentra en dar recomendaciones para que las organizaciones educativas impulsen oportunidades de aprendizaje de los estudiantes, especialmente para aquellos que presentan mayores dificultades y que se implementen sistemas de gestión como uno de los factores que permitirían alcanzar tales propósitos.

La tesis no aborda directamente el tema de la *calidad* educativa, analiza y desarrolla la importancia de los Sistemas de Gestión de Organizaciones Educativas (SGOE), su implementación y herramientas, la gestión de los procesos educativos, en particular, de los de *enseñanza y aprendizaje* y presenta a la norma 21001:2018 de la Organización Internacional de Normalización [ISO] como una propuesta de gestión “para organizaciones que proveen productos y servicios educativos capaces de cumplir con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios” (ISO, 2018, p. viii).

El segundo capítulo presenta el marco conceptual en el que se desarrolla la conceptualización y explicación teórica de Sistema de gestión; así como las de Gestión educativa, Gestión educativa escolar, así como la de la Norma ISO 21001:2018.

El tercer capítulo presenta la propuesta metodológica utilizada para alcanzar los objetivos de la tesis. Se aborda cinco aspectos metodológicos: el alcance de la investigación, el enfoque de investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la técnica de recolección.

El cuarto capítulo constituye el núcleo de la tesis; en él se desarrolla la 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 (EBR) en el Perú. Primero se presenta los conceptos que incluye la norma ISO 21001:2018 referentes al sector educativo y que lo diferencia de la ISO 9001:2015, así como una presentación de las Normas Técnicas para Perú (NTP) que corresponden a la EBR; luego, se desarrolla la metodología de la implementación asumiendo el *enfoque a procesos*¹ en el que el elemento *entrada* está conformado por los requisitos de la norma, que son presentados en forma de tablas de fácil lectura; el elemento *actividades*, lo constituye la interpretación de la norma contextualizada y pensada para la EBR siendo este el aporte más significativo y novedoso de esta tesis; y, como *salida*, se presenta a modo de recomendación técnicas e instrumentos de implementación acompañados de ejemplos resultantes de las evidencias encontradas en las entrevistas y del propio desarrollo de la investigación acción práctica que llegarán a los receptores de la salida que serán, en particular, organizaciones educativas privadas de Lima Metropolitana.

Finalmente se presenta los principales hallazgos y conclusiones, resultantes de una triangulación entre el desarrollo de la guía, la contrastación con la teoría y de las evidencias del limitado trabajo de campo por la pandemia del COVID-19. También se presenta de manera muy breve recomendaciones para continuar con la investigación, con la aplicación de la guía y su mejora continua.

¹ “El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política, los objetivos y el plan estratégico de la organización” (ISO, 2018, p. x). Los cuatro elementos de cualquier proceso son las fuentes de entrada, las entradas, las actividades y, los receptores de las salidas.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

1. Planteamiento del problema

La implementación y desarrollo de sistemas de gestión en las organizaciones Educativas de América Latina y el Caribe y, en particular, en la Educación Básica Regular (EBR) del Perú es aún latente o incipiente (Arias et al., 2021) y, como lo sostiene Alvarado (1999), en las instituciones de enseñanza su funcionamiento aún responde a criterios intuitivos, empíricos y subjetivos, porque no se ha desarrollado un cuerpo teórico que garantice su eficiente administración o, como lo explican Coloma y Tafur (2001), porque en esa experiencia se superponen diversos enfoques de gestión que generan confusión y dispersión en la misma. Sin embargo, esta situación problemática tiene un mayor alcance e importancia como se explica a continuación.

En el contexto mundial, en los últimos 32 años, la problemática del desarrollo de la gestión educativa ha tenido una trayectoria significativa en términos de investigación y propuestas de programas y recomendaciones de diversas organizaciones, vistas desde el propósito y los resultados de la gestión. Por ejemplo, la *Declaración mundial de educación para todos* (FME/UNESCO, 1990) que plantea alcanzar una educación inclusiva y de calidad y propone acciones para *Satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje* (Tiana, 2007). En el 2015 UNESCO plantea la necesidad de alcanzar una equidad entre una educación inclusiva, de calidad y de un aprendizaje para la vida que abarque, como servicio educativo, a todos (FME/UNESCO, 2015). Y, recientemente la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas [ONU] que propone diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS], en el que el cuarto ODS4 busca “Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (ONU, 2015, p.19).

Para alcanzar tal propósito, las organizaciones educativas, en todo el Mundo, como cualquier organización, requieren contar con alguna metodología o con algún nivel de desarrollo de un sistema de gestión que le permita el manejo de los procesos que conlleven a sus objetivos, así como con la participación efectiva de los distintos actores para su desarrollo. En ese sentido, la UNESCO plantea que “Las prácticas de liderazgo activan a las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica, desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes significativos para los estudiantes” (UNESCO-IIPE-BA, módulo 2, pp. 28 y 29). Y como lo señala Bolívar-Botía (2010) “la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan

activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora” (p. 81).

En el contexto latinoamericano, desde la década de los 80, en lo referente a la gestión de los servicios educativos, se han sucedido y aplicado diversos enfoques y criterios de calidad (Coloma y Tafur, 2011; Valdivia, 2013); por ejemplo, primero se asumió la cobertura o extensión del servicio educativo como criterio de calidad; luego, el producto o resultado del servicio educativo; también se asumió como criterio la calidad de los contenidos y procesos que brinda y realiza la escuela. Sin embargo, a pesar de estos cambios los resultados académicos de los estudiantes aún siguen siendo deficientes y no se alcanzan los estándares esperados de calidad ni la mejora de los resultados de aprendizaje. (OREALC/UNESCO, 2013, p. 25).

Frente a estos resultados, las organizaciones internacionales como el Banco Mundial [BM] y la Organización de las Naciones Unidas [ONU] recomiendan que entre las políticas existentes dentro del campo educativo traten de implementar sistemas de gestión que les permitan asegurar la provisión de condiciones, insumos, procesos y procedimientos óptimos dentro de las organizaciones educativas [OE] y, sobre todo, que tales sistemas puedan impulsar el desarrollo de habilidades y competencias profesionales para que las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes sean mayores, especialmente para aquellos que presentar mayores dificultades. De modo que una de las posibilidades de seguir esas recomendaciones es diseñar y aplicar sistemas de gestión, en particular, sistemas de gestión escolar, dado que estos cumplen un papel decisivo en la organización educativa para promover la calidad de la enseñanza (Lück, 2009).

En Perú, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] desde el año 2000, mediante la prueba del Programme for International Student Assessment [PISA], ubica al Perú en un nivel por debajo del promedio internacional en prueba del 2018 (OCDE Santillana, 2019). Y, pese a que los resultados muestran una mejora, respecto a años anteriores, de los seis niveles que el programa utiliza como indicador de desarrollo de aprendizaje, el Perú se ubica en el nivel uno (Schleicher, 2019). Dicha situación genera muchas interrogantes y posibles explicaciones al respecto; una de ellas, es el hecho que, en la Educación Básica Regular (EBR), recién a partir del 2005 se cuenta, formalmente, con herramientas para la gestión educativa como los *Compromisos de Gestión Escolar* propuestos por el Ministerio de Educación [MINEDU] (MINEDU, 2015) y desde el 2011 con un *Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa* (SIAGIE MINEDU, 2021).

Pero, para implementar dichas herramientas se requiere que cada OE desarrolle, desde sus posibilidades un sistema de gestión. Por ejemplo, en pocos casos se encuentra evidencias de la implementación y desarrollo de un sistema de gestión basado en el modelo de excelencia 2000

EFQM o en el modelo de estándares internacionales ISO 9001:2015 o en la reciente ISO 21001:2018, herramientas de gestión que coadyuvarían al control y optimización de los procesos que conlleven al logro de sus propósitos misionales. (Blejmar, 2009; Cruzata, 2016).

En el Perú, cada colegio o escuela es una realidad muy compleja, la diversidad de formación de los docentes (Díaz, 2015), las formas de organización, los continuos cambios de enfoque y modelo curricular, la inadecuada infraestructura, la escasez de recursos, las diversas formas aún no sistemáticas de gestión configuran un conjunto de obstáculos y potencialidades para cada una de ellas (Condor et al., 2019). Situación que justifica un aspecto del problema de investigación de la presente tesis: ¿cómo implementar y desarrollar un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas (SGOE) en la EBR, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana? Frente al cual, como lo plantea Graffe (2002) en “Gestión educativa para la transformación de la escuela” la implementación y desarrollo de un sistema de gestión podría ser la propuesta para alcanzar progresivamente una solución. Y siguiendo la metodología de la ISO que desarrolla guías metodológicas para la implementación de sus respectivos sistemas de estándares, se plantea como propósito de investigación acción práctica desarrollar una guía metodológica para la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana.

La pandemia del COVID-19 que enfrenta la sociedad desde marzo del 2020 obligó a las OE a realizar cambios no previstos y a adaptar, por ejemplo, sus procesos de servicio educativo, de la modalidad presencial a la de distancia o no presencial, cambios que generaron impactos que requirieron de control y evaluación, pero que, sin un adecuado sistema de gestión de manejo de riesgos, evidenciaron carencias administrativas, curriculares, metodológicas y técnicas, entre otras; no obstante, su gran desafío fue mantener el servicio educativo y, en lo posible hacerlo con calidad.

En este sentido, muchas de las OE, en especial las de régimen privado en Lima Metropolitana se vieron en la necesidad, por ejemplo, de reducir la pensión mensual para evitar perder alumnado o de reducir personal; también tuvieron que enfrentar problemas para establecer el o los procesos que deberían seguir para garantizar la continuidad del servicio educativo; para así evitar un desfase en el procesos de aprendizaje de los estudiantes y enfrentar el descontento por parte de los padres de familia y otros interesados.

En este contexto surgen interrogantes sobre cómo gestionar los procesos y/o procedimientos en incertidumbre?, ¿qué modelo de gestión educativa asumir en este contexto?, ¿qué modelos de gestión educativa serán pertinentes después de la pandemia?, ¿qué se debería

implementar para asegurar la gestión educativa y de calidad?, ¿desarrollar una guía metodológica para la implementación del Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas basada en la norma ISO 21001:2018 orientada a la EBR en el Perú coadyuvaría el desarrollo de la gestión en las organizaciones educativas de nuestro país?

Lo planteado permite definir, desde la Ciencia de la Gestión y de un diseño de investigación acción práctica, el problema de investigación: *¿cómo implementar y desarrollar un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana?*

2. Preguntas de Investigación

En el marco de la situación problemática presentada en el anterior acápite, esta propuesta de tesis formula las siguientes preguntas de investigación:

2.1. Pregunta principal

- ¿Cómo implementar y desarrollar un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana?

2.2. Preguntas específicas

- ¿De qué manera se *planifica* la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera se *realiza* la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera se *verifica* la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera se *aplica* la mejora continua y la eficacia de la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana?

3. Objetivo del proyecto

3.1. Objetivo general

- Desarrollar una guía metodológica para implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana.

3.2. Objetivos específicos

- Establecer la *planificación* del desarrollo de una guía metodológica para implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana.
- Establecer el proceso de *realizar* una guía metodológica para implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana.
- Realizar la *verificación* del desarrollo de una guía metodológica para la implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana.
- Establecer el proceso para *aplicar* la mejora continua y la eficacia del desarrollo de una guía metodológica para implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana.

4. Justificación del proyecto

Alcanzar o mantener un desarrollo sostenible es uno de los propósitos de política de estado de la mayoría de los países del Mundo. La ONU, en el 2015, aprobó una agenda con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS] (ONU, 2015). El ODS4 plantea contar con una educación de calidad y que esta se de en ciudades y comunidades sostenibles (ODS11), en las que se recomienda la implementación de adecuados sistemas de gestión como lo plantea el ODS11. (ONU, 2015).

Abordar el tema de la gestión educativa, desde la Ciencia de la Gestión, adquiere una particular importancia en la medida en que el aporte teórico de los conocimientos de esta puede coadyuvar al desarrollo de sistemas de gestión en organizaciones educativas, dado que “la búsqueda de calidad educativa está generando una cultura institucional [...] reconoce una serie de factores interventores y no coloca al docente como único responsable de la calidad educativa” (Coloma y Tafur, 2001, p. 74). De modo que, impulsar la implementación de sistemas de gestión de organizaciones educativas para un campo tan importante en el desarrollo sostenible como lo es la educación, justifica y compromete la realización de la presente tesis.

Por otro lado, como lo sostienen Haidar y Torres (2015), la gestión en una OE requiere de una política y objetivos, requisitos y un planteamiento de mejora continua; para lo cual se necesita de un sistema de gestión. Y, desde una perspectiva metodológica, el surgimiento de la norma ISO 2100:2018 contienen esos tres elementos y las desarrolla exclusivamente para ser implementada en organizaciones educativas.

Si bien la mayoría de las instituciones del nivel de educación superior han iniciado procesos de adaptación a estándares internacionales, en el nivel de la EBR del Perú, la implementación de sistemas de gestión basados en estándares como los de la norma ISO 21001:2018, aún son muy escasos. Por ello, el propósito de la presente tesis alcanza una relevancia y justificación metodológica, porque sistematiza una propuesta de guía metodológica para la implementación de un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativa basada en la norma ISO 21001:2018, tarea que aporta experiencia metodológica a futuras investigaciones o proyectos.

Finalmente, dado que, a la fecha, aún no existe una guía metodológica para la implementación de un SGOE basada en la norma ISO 21001:2018 orientada a la EBR, en particular para OE de gestión privada de Lima Metropolitana, la presente propuesta viabiliza los procesos y procedimientos que se podrían utilizar para implementar un SGOE en ellas; además encaminar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 21001:2018 y alcanzar los propósitos misionales de servicios educativos y de satisfacción de las expectativas de estudiantes, docentes, padres de familia y su comunidad en general, contribuyendo de esta manera al desarrollo sostenible del país.

5. Viabilidad

La presente tesis se realizó contando con la participación; por un lado, de responsables de OE que desarrollaron el proceso de acreditación con la ISO 9001:2015 y se encuentran en proceso

de acreditación con ISO 210001:2018; también participaron directivos de OE que se encuentran en inicio de una progresiva adaptación de su sistema de gestión al estándar de la ISO 21001:2018.

Además, se contó con la participación de dos especialistas en currículo, lo cual permitió recabar información documentada necesaria, así como realizar entrevistas, contextualizar la interpretación y analizar las técnicas de implementación sugeridas.

Por otro lado, la estudiante que presenta esta tesis tiene formación básica en implementación de la norma ISO 21001:2018 lo cual permite, junto a la aprobación de la institución, cumplir con los requisitos de la tesis.



CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo, teniendo como referentes a Diez y Moulines (2008) que sostienen que los aspectos teórico conceptuales son conjuntos de principios explicativos que tienen cierta universalidad acerca de un determinado objeto de estudio o hecho de la realidad; y que, según Valles (1997) conforman un conjunto de supuestos, hipótesis y relaciones construidas siguiendo el método científico; se presenta la conceptualización y explicación teórica de sistema de gestión; así como las de gestión educativa, gestión educativa escolar, así como la de la Norma ISO 21001:2018.

1. Sistemas de gestión

Históricamente la gestión se conceptualiza como el conjunto de acciones integradas que permiten el logro de un propósito u objetivo en un determinado plazo; también se puede decir que es la actividad primordial de la administración y el nexa fundamental entre la planificación y los propósitos u objetivos a alcanzar. Está relacionada con el modo en el que se plantea la coordinación y organización de las tareas y los recursos para obtener los resultados esperados (Mintzberg, 1984)

Un sistema de gestión se conceptualiza como un conjunto de herramientas y procesos que aplican las organizaciones para desarrollar su estrategia, convertirla en actividades operacionales, para mejorar la eficacia de ambas.

Los sistemas de gestión, generalmente, están configurados por estructuras funcionales, esquemas de organización y, generalmente, requieren de un sistema de capacitación o formación para los actores que lo ejecutarán. En general, los sistemas de gestión desarrollan las siguientes fases:

- Desarrollo de la estrategia a partir de un diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; así como de la visión, misión y valores de una organización.
- Objetivos e iniciativas definidas en indicadores de desempeño con la ayuda de organizadores estratégicos.
- Plan operacional que permitirá alcanzar objetivos centrándose en la mejora de procesos.

- Ejecución de los planes y monitoreo. Implica la verificación de las operaciones, el control del progreso y la identificación de posibles obstáculos a la ejecución.
- Verificación de los procesos del sistema; por ejemplo, un análisis de los desempeños de los actores del sistema.

En cada fase se requiere de herramientas de gestión que permitan controlar, planificar, organizar y automatizar las tareas en una organización y los procesos permiten analizar los rendimientos y los riesgos de esta.

1.1. Gestión basada en un enfoque a procesos

Un proceso es, según la ISO, se conceptualiza como un “conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes” (Escuela europea de excelencia, 2020). Un proceso “implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política, los objetivos y el plan estratégico de la organización” (ISO 21001: 2018, p. X).

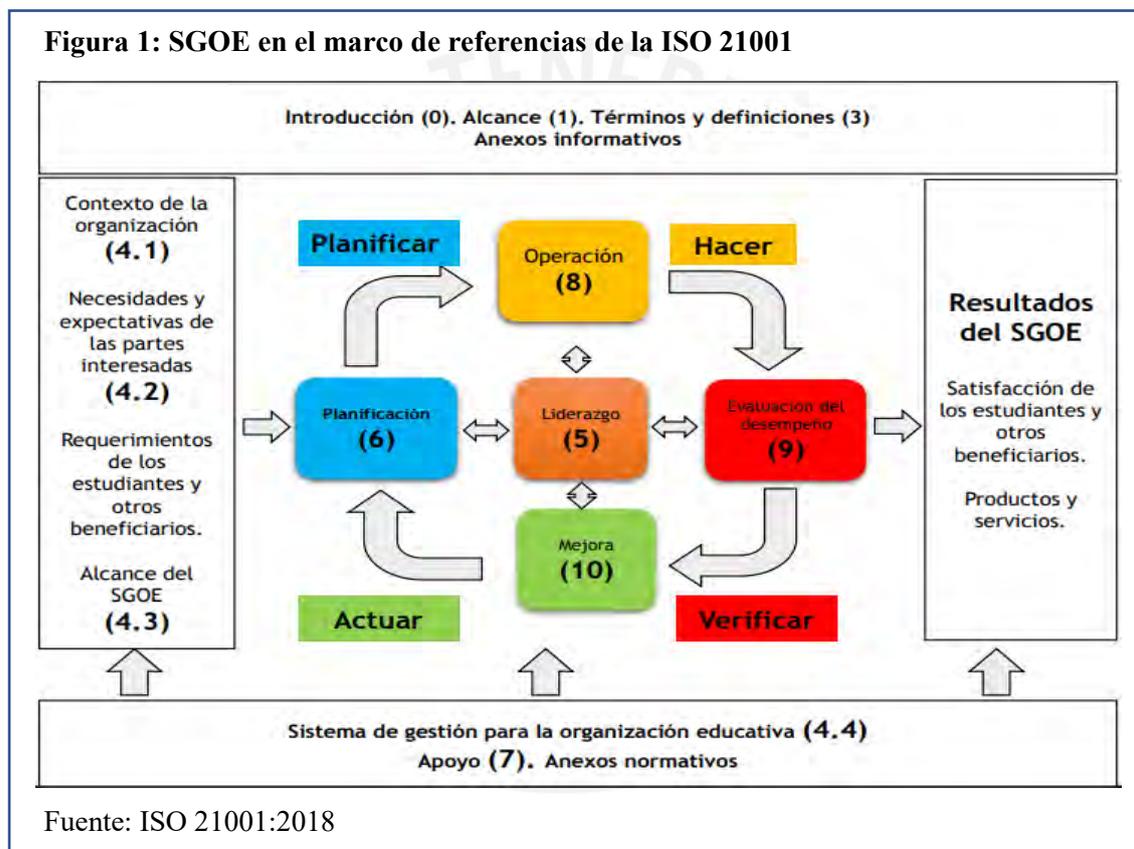
Esta manera de entender *proceso* se constituye en un enfoque, es decir, en “una manera de ver las cosas o las ideas y en consecuencia también de tratar los problemas relativos a ellas (Bunge & Ardila 2002, p. 53). Así surge el concepto *enfoque a procesos* y la ISO la plantea como uno de los principios para un SGOE (ISO 21001:2018, p. 3), y promueve adoptarlo para el desarrollo, implementación y mejoramiento de la eficacia de mismo.

1.2. El sistema de gestión PHVA o PDCA

Walter Andrew Shewhart publicó en 1939 su libro *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control*, en el que sistematiza sus trabajos sobre el sistema de control estadístico de los procesos de planificación, ejecución, verificación y acciones de corrección en la producción industrial, así como las aplicaciones de medición de estos. El proceso y las técnicas de control que él desarrolló fueron popularizadas, en los años 50, por William Edwards Deming, quién lo presentó en el Japón como un ciclo de Planificar, Hacer, Verificar, Actuar [PHVA] o [PDCA] en inglés. Desde el inicio de su aplicación, fue utilizado como una metodología de mejora continua que se puede utilizar en todo tipo de procesos de producción de bienes o servicios.

La metodología PHVA es utilizada por diversas organizaciones como un modelo de gestión para mejorar procesos mediante un eficiente control de los procedimientos y actividades tanto internas como externas, documentando la información, reduciendo las posibilidades de errores, y de la toma de decisiones. Lo fundamental es que el PHVA pueda convertirse en un sistema de gestión que permita la mejora continua. Su trascendencia es tal que la ISO la considera como esquema de mejora continua en sus normas.

La Figura 1 muestra como la norma ISO 21001:2018 presenta el ciclo PHVA o PDCA, en inglés, en un SGOE. Los números entre paréntesis hacen referencia a los requisitos de ese documento.



2. Gestión educativa

Para conceptualizar gestión educativa es necesario entender gestión, por lo menos desde tres de sus perspectivas: como acción, como objeto de estudio y como propósito o búsqueda de innovación y desarrollo. Por otro lado, la Educación, a pesar de su complejidad social, cultural, ideológica política y económica, también puede ser entendida desde estas perspectivas (SEP, 2010).

La gestión educativa como acción puede ser entendida como la aplicación de los principios generales de la gestión a la práctica educativa, y como lo sostiene Casassus (2000) esta práctica está muy influenciada por el discurso de la política educativa; por lo que se tiene que tomar en cuenta que, en la gestión educativa, como acción, interactúan los planos de la teoría, de la política y de la práctica (SEP, 2010).

La gestión educativa entendida como objeto de estudio y como propósito o búsqueda de innovación y desarrollo serán las perspectivas que guían la presente tesis. Ya que como sostuvieron en el 2011 los representantes de la UNESCO en el Perú, en la gestión educativa, hoy por hoy, se complementan lo administrativo con lo pedagógico en la conducción de la institución con el objetivo de alcanzar una educación de calidad centrada en los aprendizajes, en el respeto a la diversidad y en la participación corporativa.

La gestión educativa es clasificada en tres categorías según su alcance, en primer lugar, está el nivel de institucional, escolar y pedagógico. Y para los fines de este proyecto se desarrolla fundamentalmente la gestión educativa escolar.

La gestión de una organización educativa escolar, en términos generales, implica llevar adelante los procesos de planificación, organización, dirección o liderazgo y de control. La gestión educativa es un concepto que se utiliza en América Latina desde la década de los 80. Tiene una base vinculada a la planificación y administración; por tal razón, las organizaciones educativas siguieron un enfoque administrativo y generalmente la desvincularon de lo pedagógico. En la actualidad la gestión pedagógica y la administrativa conforman la gestión educativa.

Sin embargo, como este concepto se puede entender desde distintos enfoques, modelos y perspectivas, los cuales, además se encuentran en evolución y ajuste permanente, el construir una definición de gestión educativa depende de dichas diferencias, así como de las maneras de realizar la gestión en las diferentes organizaciones educativas para alcanzar sus objetivos estratégicos ya sea por inspección, control, aseguramiento o mejora continua.

Para Casassus (2000) la gestión educativa es una disciplina que pone en práctica los principios de la gestión y de la educación. En este sentido, es una disciplina aplicada, es un campo de acción que conjuga los planos de la teoría, de la política y de la pragmática.

Pozner (2007) aporta la perspectiva de una gestión estratégica como una nueva forma de comprender, organizar y conducir la organización escolar y que además adiciona que esta debe brindar servicio educativo de calidad y que este propósito se constituye en un requisito del desarrollo sostenible de la sociedad. Así lo corroboran Coloma y Tafur (2001) al plantear que, la

calidad educativa es un aspecto que, en las últimas décadas, ha concitado la atención de los especialistas por su vínculo con el desarrollo económico (Schleicher, 2019), especialmente en los países de América Latina.

En el marco de la presente tesis, tomando en cuenta las referencias previas se ha construido la siguiente definición de Gestión Educativa: *proceso de naturaleza pedagógica y administrativa conformado por un conjunto de procedimientos de dirección y administración de una organización educativa con el objetivo de alcanzar sus propósitos misionales cumpliendo determinados estándares de calidad.*

2.1. Dimensiones de la gestión educativa

La gestión educativa no solo implica operaciones u procesos, hace referencia a una organización educativa la cual tiene una dinámica sistémica, es decir, que sus elementos o componentes interactúan para lograr los fines y propósitos institucionales. Estos componentes, generalmente, se clasifican en cuatro dimensiones: institucional, administrativa, pedagógica y, una relacionada a la comunidad educativa (Frigerio, Poggi, Tiramonti & Aguerro, 1992) y se utilizan como categorías de análisis aplicables a organizaciones educativas (UNESCO/Perú, 2011).

La dimensión institucional hace referencias a la manera en las que una institución interactúa y se organiza con cada miembro de la comunidad educativa en la que se encuentre para poder realizar un buen funcionamiento

La dimensión administrativa hace referencia a las acciones y estrategias que la organización debe seguir respecto a los recursos humanos, materiales y económicos, también respecto a los procesos técnicos, de tiempo y seguridad e higiene, y finalmente al control de la información que relaciona a toda la organización educativa.

La dimensión pedagógica hace referencia al proceso fundamental de la misión de una institución educativa, así como a los actores fundamentales dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Se incluye el enfoque curricular, el sistema el modelo de enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones y el Proyecto Curricular Institucional (PCI), así como las estrategias metodológicas y didácticas, el sistema de evaluación y la utilización de materiales y recursos didácticos.

La dimensión comunitaria hace referencia a la manera en la que la organización educativa se relaciona con la comunidad a la que pertenece, así como el modo de cómo se integra y participa

de su cultura; así como a las relaciones de la organización educativa con el entorno social y con otras organizaciones educativas, con los actores beneficiados y con otras organizaciones de la comunidad, por ejemplo, con el municipio, con organismos estatales, civiles, eclesiales, etc.

La Tabla 1 muestra aspectos de las organizaciones educativas organizadas en las dimensiones de la gestión educativa (Frigerio et al., 1992).

Tabla 1: Dimensiones y aspectos relacionados con la gestión educativa

Dimensiones de la gestión educativa	Aspectos relacionados
Institucional u organizativa	Liderazgo efectivo, tiempos y espacios, canales de comunicación formal, comisiones de trabajo, manual de operaciones, reglamentos, organigramas, etc.
Administrativa	Presupuesto disponible, manejo de tiempos entre actores, recursos educativos, obligaciones legales, etc.
Pedagógica	Enfoque pedagógico, proceso de enseñanza aprendizaje, programación curricular, estilo de enseñanza, estrategias didácticas, enfoque de evaluación actualización docente, orientación y tutoría, relación con estudiantes, etc.
Comunitaria	Relación con los beneficiados, proyectos de responsabilidad social, relaciones públicas, etc.

Adaptado de: Frigerio et al. (1992).

2.2. Modelos de gestión educativa

Los modelos, en general, son constructos o marcos conceptuales que se fundamentan en determinados enfoques y teorías para prescribir un conjunto de condiciones, procesos y actuaciones y así alcanzar un determinado propósito; es decir, un modelo indica qué y cómo se tiene que actuar para lograrlo. En el caso concreto de la gestión educativa, los diversos modelos configuran el modo y la medida en la que se tiene que coordinar y organizar las condiciones, necesarias para alcanzar los propósitos misionales. Por ejemplo, planificar la enseñanza para que los estudiantes de la EBR logren desarrollar el nivel de competencia que le corresponde.

Cassasús (2000) plantea que los modelos tienden a superarse los unos a los otros, es así como ello no implica que se elimine el modelo y la práctica anterior, sino que los nuevos, en alguna medida, contienen a los anteriores. Es decir, un modelo no anula o excluye al otro, antes bien, lo complementa y aporta comprensiones más amplias de la realidad.

Así, por ejemplo, en una organización educativa, cada modelo se concreta en un estilo de dirección que dependerá del enfoque acerca de las formas de relación e interacción de los gestores educativos con sus grupos de trabajo, de la concepción de organización que se propone, del papel que juegan las personas en ella y de las formas de concebir el mundo y la relación con el entorno.

Teniendo en cuenta los diferentes enfoques y las condiciones históricas en la que se desarrollan los modelos educativos, se presenta a continuación los principales modelos de Gestión Educativa que se pueden encontrar en la práctica de las instituciones educativas.

Tabla 2: Modelos de gestión educativa en la segunda mitad del de S. XX

Modelo de gestión	Características
Modelo Normativo	Desde los 50 y 60 hasta inicios de los 70. Visión lineal de planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema del presente a una futuro único, predecible y alcanzable mediante planes nacionales de desarrollo a mediano plazo sin tener en cuenta la dinámica propia de la sociedad (UNESCO/Perú, 2011). Se buscó la expansión de la cobertura del sistema educativo (Cruzata, 2016).
Modelo Prospectivo	Inicios de los 70 en Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua. Plantea una visión de planificación flexible para un futuro previsible con múltiples escenarios e incierto, con herramientas cualitativas para la toma de decisiones (UNESCO/Perú, 2011).
Modelos de Planificación Estratégica	Mediados de los 70 e inicios de los 80. Visión estratégica de planificación de recursos humanos, técnicos, materiales y financieros (UNESCO/Perú, 2011). Análisis costo - beneficio en la toma de decisiones sobre proyectos alternativos mediante diagnósticos de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas [FODA] y se prioriza la misión y visión de la institución educativa (Cruzata, 2016).
Modelo Estratégico Situacional	Mediados de los 80. Visión situacional, analiza el problema de la viabilidad política, técnica, económica, organizativa e institucional y reconoce los intereses de los actores en la sociedad (UNESCO/Perú, 2011; Cruzata, 2016). La realidad plantea diversas posibilidades y requiere de acuerdos y lograr consensos sociales como criterio principal de gestión de los sistemas educativos (SEP, 2010).
Modelo de calidad total	Inicios de los 90. Visión de calidad mediante la identificación de usuarios y sus necesidades, diseño de normas y estándares; procesos, mejora continua, reducción de los márgenes de error y establecimiento de los compromisos de calidad (SEP, 2010). Desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad (Cruzata, 2016).
Modelo de reingeniería	Inicios de la década de los 90. Visión de reestructuración radical de los procesos anteriores. Plantea optimizar los procesos existentes para lograr mejoras educativas; se requiere un cambio cualitativo y cuantitativo radical de los procesos (Cruzata, 2016).
Modelo Comunicacional	Mediados de los 90. Plantea la comprensión de la organización como situación comunicativa y al lenguaje como la herramienta de construcción de conversaciones y compromisos para la acción (SEP, 2010). La responsabilidad compartida, los acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa permiten una gestión de trabajo colaborativo (Cruzata, 2016).
Modelo de excelencia 2000 EFQM	Creado a finales de los 80 por la European Foundation for Quality Management [EFQM], redefinido en 1999. Es un modelo de calidad total basado en la autoevaluación; requiere de compromiso y liderazgo de la alta dirección, así como la participación de todos los miembros de la organización. Plantea nueve criterios de evaluación, cinco agentes: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos y procesos; y cuatro resultados: en los clientes, en las personas, en la sociedad y los resultados clave.

Cada uno de estos modelos fueron y son pertinentes en su momento y responden a las demandas que el desarrollo económico, político y social plantea a las organizaciones educativas.

La preferencia por uno u otro implica privilegiar también un tipo de gestión sobre otro. Blejmar (2009) demuestra que no hay un modelo ni prácticas únicas para la construcción diaria de la gestión educativa. Por ello, hoy en día, el trabajar para la mejora continua de la gestión educativa es de suma importancia, más aún dado el panorama actual marcado por diversos problemas de gestión en el sector educativo.

Blejmar (2009), UNESCO/Perú (2011), Cruzata (2016) plantean, de diversas maneras, que la gestión se debe enfocar bajo estrategias que contemplen normativas de calidad para la conducción y dirección de las organizaciones educativas. Por ello, la presente tesis asume estas propuestas como un aspecto fundamental y herramienta básica para mejorar el desarrollo de la gestión educativa en la educación peruana y presenta como propuesta 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 (EBR) en el Perú.

3. Gestión educativa Escolar

La gestión educativa escolar es conceptualizada desde diversas perspectivas, todas tratan de abarcar la complejidad y multiplicidad de aspectos que conforman la educación escolar. Así, desde una perspectiva amplia que toma en cuenta todo el conjunto de procesos y fenómenos que suceden dentro de una institución educativa, se entiende por gestión educativa escolar al proceso de planificación, organización, dirección y control en el ámbito de la cultura organizacional escolar, conformada por directivos, equipo docente, normas, instancias de decisión y actores y factores relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela y sus nexos con la comunidad donde se ubica (SEP, 2010, p.17).

Asimismo, la gestión educativa escolar es entendida como una construcción comunitaria y circunstancial que tiene en la organización educativa las condiciones, posibilidades y ámbito de existencia (Sverdlick, Austral, Bloch & Sánchez, 2017). Un conjunto de acciones articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo de la organización, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica que ofrece a la comunidad educativa en la que se ubica (Pozner, 2007).

En resumen, se puede definir la gestión educativa escolar como el conjunto de acciones que realiza el director, los docentes, personal administrativo y de servicios, padres de familia y estudiantes (miembros de la comunidad educativa) para coordinar y organizar las condiciones, los procesos y las instalaciones indispensables para que los estudiantes logren los objetivos de aprendizaje que definen los propósitos misionales de la organización educativa.

3.1. Gestión educativa en la EBR

En el ámbito de la EBR peruana, a las organizaciones educativas se las denomina instituciones educativas [II.EE] y en este acápite las denominaremos de este modo en concordancia con la normativa peruana vigente.

La Ley General de Educación 28044 plantea un Sistema Educativo que responda a los fines de la educación (Art. 25) y que sea gestionado en forma conjunta y descentralizada por el Estado y la sociedad (Art. 63) “la sociedad participa directamente en la gestión de la educación a través de los Consejos Educativos que se organizan también en forma descentralizada”, de modo que cada Institución Educativa, como comunidad de aprendizaje, asume, la responsabilidad de la gestión de esta (Art. 64).

3.1.1. Los compromisos de gestión en la EBR

Para desarrollar la gestión educativa en las IE de la EBR, el Estado peruano a través del Ministerio de Educación (MINEDU) desarrolla y presenta cada año desde el 2015 los *Compromisos de Gestión Escolar* definidas como “prácticas de la gestión consideradas sustanciales para asegurar que las y los estudiantes aprendan”. “Los compromisos se expresan en indicadores que son de fácil verificación y sobre los cuales la Institución Educativa (IE) tiene capacidad de reflexionar e intervenir para la toma de decisiones orientadas a la mejora de los aprendizajes” (MINEDU, 2015, p. 9).

Estos compromisos de gestión son diseñados para servir de orientación a las actividades de las instituciones educativas peruanas, así como también para que proporcionen a la comunidad educativa “información relevante para la reflexión, la toma de decisiones y la mejora de los aprendizajes” (MINEDU, 2021).

De esta manera, el Estado cumple con su parte, según la ley, y espera que cada IE, de manera descentralizada, cumpla con la suya al realizar la gestión de dichos compromisos. Se trata de “asegurar el progreso en los aprendizajes, la permanencia y la culminación del año escolar (conclusión), a través de una planificación consensuada, un clima favorable y un proceso de acompañamiento a la práctica pedagógica” (MINEDU, 2021).

La Tabla 3 muestra los seis Compromisos de Gestión Escolar para Instituciones Educativas públicas y privadas presentadas por el MINEDU este año 2021, organizados desde la perspectiva del modelo de gestión PHVA. PC

Tabla 3: Compromisos de Gestión Escolar 2020 y su relación con el modelo PHVA

Modelo PHVA	Compromisos de Gestión Escolar	Propósito y característica
P Planificar	Compromiso 6 Instrumentos de gestión: Formulación del PEI e implementación del PAT.	Ordenar las tareas en la IE a través de los Compromisos de gestión escolar, para ello realiza actividades específicas, operativas, que se dirijan y estén centradas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.
H Hacer	Compromiso 4 Acompañamiento y monitoreo a la práctica pedagógica en la institución educativa.	Acompañamiento sistemático a los procesos pedagógicos con la finalidad de lograr las metas de aprendizaje establecidas Conjunto de relaciones personales y grupales que configuran la vida escolar. Es una construcción colectiva cotidiana, cuya responsabilidad es compartida por todos los integrantes de la comunidad educativa
V Verificar	Compromiso 1 Progreso anual de los aprendizajes de estudiantes de la Institución Educativa. Compromiso 3 Cumplimiento de la calendarización planificada por la Institución Educativa.	Orientar a toda la comunidad educativa en el proceso de asegurar de manera sostenida las mejoras educativas a lo largo del tiempo. Moviliza a la comunidad educativa hacia un concepto de optimización y aprovechamiento del tiempo en el ejercicio de sus funciones.
A Actuar	Compromiso 2 Retención anual e interanual de estudiantes en la Institución Educativa.	Capacidad de la institución educativa para mantener a los estudiantes de un año a otro

3.1.2. El Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa [SIAGIE]

El SIAGIE es el registro oficial de la trayectoria del estudiante durante su permanencia en el sistema educativo nacional, a partir de la información contenida en las nóminas y actas.

El SIAGIE se configura por servicio educativo y se adecua a la normatividad vigente que regula los procesos de matrícula y evaluación de aprendizajes en las distintas modalidades de la Educación Básica. Permite a la IE la emisión de los documentos oficiales de gestión; tales como, las nóminas de matrícula, actas consolidadas de evaluación, facilitando la emisión de certificados de estudios. Facilita a las instituciones educativas el intercambio de información académica de los estudiantes en relación con los trámites de traslado, reincorporaciones o reingresos, postulaciones, entre otras.

El SIAGE permite contar por primera vez con una base de datos nacional que a su vez permite disponer de indicadores de gestión que apoyen la toma de decisiones a nivel de Instituciones Educativas (IE), Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), Dirección Regional de Educación (DRE), Ministerio de Educación y otras entidades.

El uso de esta herramienta informática por parte de las instituciones educativas a nivel nacional se dio inicio en el año 2011. La gestión del SIAGIE se realiza en forma articulada entre diferentes actores del sector educación.

4. La norma ISO 21001:2018, un sistema de gestión para organizaciones educativas

La Organización Internacional de Normalización [ISO] —una federación mundial de organismos nacionales de normalización, organismos miembros de ISO—, desarrolla normas de estándares internacionales conjuntamente con los sectores que las van a utilizar; las adopta por medio de procedimientos transparentes basados en contribuciones nacionales proveniente de múltiples partes interesadas; y las ofrece para ser utilizadas a nivel mundial (Bonner & Holloway, 2010).

La norma ISO 21001:2018 Sistemas de Gestión para Organizaciones Educativas: Requisitos con orientación para su uso es conceptualizada como una herramienta de gestión común para las empresas educativas que les permita alcanzar el objetivo de mejorar sus procesos y atender todas las necesidades y expectativas de los usuarios que utilizan sus servicios. Establece los requisitos que debe cumplir el sistema de gestión de las organizaciones educativas para cumplir el desafío que implica satisfacer mejor las necesidades y expectativas de sus estudiantes grupos de interés y evidenciar mayor credibilidad e impacto. (ISO 21001:2018)

En este sentido todos los requisitos son genéricos y se pueden aplicar a cualquier organización que utiliza un plan de estudios para apoyar el desarrollo de competencias a través de la enseñanza, el aprendizaje o la investigación, independientemente del tipo, tamaño o método de entrega. (Quimi y Dennise, 2019).

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se describe la propuesta metodológica que se utilizó para alcanzar los objetivos de la presente tesis. En ella se abordan cinco aspectos fundamentales: el alcance de la investigación, el enfoque de investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la técnica de recolección.

1. Alcance de la investigación

Desde el punto de vista metodológico (Hernández et al., 2014; Pasco y Ponce, 2015) el alcance de la presente tesis es *exploratorio, desde una perspectiva de investigación acción práctica*. Es exploratorio porque el tema de la implementación y desarrollo del sistema de gestión en organizaciones educativas SGOE basado en la norma ISO 21001:2018 en las OE de la EBR y el problema de cómo realizarlo ha sido poco explorado y sistematizado; y también porque, como lo sostienen Saunders et al. (2009, p. 139), este alcance “es particularmente útil cuando se desea clarificar la comprensión de un problema”. Y Asume el diseño de la *investigación acción práctica* porque, como lo sostiene Creswell (2005), se centra en los procedimientos útiles para abordar problemas prácticos locales en las escuelas y las aulas, así como para transformar o mejorar los entornos educativos. En este caso presenta como procedimiento práctico una guía metodológica basada en la norma ISO 21001:2018 para la implementación y desarrollo de un SGOE en la EBR, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana. Si bien no se realiza el enfoque completo de una investigación acción práctica, el alcance es exploratorio y lo relacionado al diseño de la investigación acción práctica es desarrollado en el tercer acápite del presente capítulo.

En la ciencia de la Gestión, según Saunders et al. (2009), un estudio *exploratorio, desde una perspectiva de investigación acción práctica* es importante porque permiten mostrar las dimensiones de un fenómeno en particular; pero se debe considerar como un medio y no como un fin en sí mismo.

2. Enfoque de investigación

Teniendo como base el tipo de información que se recopiló; por ejemplo, los procesos de caracterización del contexto de las organizaciones educativas, liderazgo, planificación, apoyo, operación, evaluación del desempeño y mejora continua a partir de los de indicadores definidos por los requisitos de la norma ISO 21001:2018; la presente tesis asume el *enfoque de investigación cualitativo*.

Ya que como lo sostienen Denzin y Lincoln (1994 citados en Gupta & Awasthy, 2015) “La investigación cualitativa es un enfoque multimétodo, que involucra un enfoque interpretativo y naturalista de su tema”. Y como lo explica Creswell (2009) este tipo de investigación conlleva a un proceso de comprensión de la exploración de una situación social y crea una imagen compleja y holística dado que analiza e interpreta palabras, informa puntos de vista detallados de informantes y realiza el estudio en un entorno natural (Hernández et al., 2010). Y como lo sostienen Pasco y Ponce (2015) “Este enfoque permite una mayor flexibilidad, admite el trabajo con muestras pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (p. 45).

3. Tipo de diseño metodológico

De las principales estrategias de investigación en el ámbito de la Ciencias Sociales que presenta Thomas (2004), de manera particular para la investigación en el campo de la gestión, la estrategia general elegida es la *investigación acción práctica*, porque, como lo sostiene Hurtado (2010), este diseño tiene por objetivo “modificar el evento estudiado, generando y aplicando sobre él una intervención especialmente diseñada” (p. 249).

De acuerdo con la clasificación propuesta por Creswell, (2015), corresponde al tipo de investigación acción práctica, dado que estudia prácticas locales (colegios privados de Lima Metropolitana) e implementa un plan de acción para resolver la situación problemática, introducir la mejora y generar el cambio. De este modo, no solo se buscó conocer exploratoriamente la gestión organizacional de las escuelas de la EBR, sino que también presenta como un plan de acción la guía metodológica especialmente diseñada para coadyuvar a dicho propósito. Y como lo sostiene González (2013) la finalidad principal del plan de acción —en este caso mediante una guía metodológica— no es algo externo a las organizaciones, sino que “desde un proceso cíclico orienta a la sensibilización individual y colectiva, creación de la conciencia, desarrollo y emancipación de los grupos estudiados en la solución de sus problemas comunitarios o personal” (p. 11).

Teniendo presente a Murcia (2002), el diseño metodológico siguió las etapas de exploración, descripción de la problemática, explicación de los factores intervinientes en la problemática y en sus distintas manifestaciones, así como la elaboración de la estrategia de ejecución.

La *exploración* se realizó, en primer lugar, definiendo como comunidad de estudio a Organizaciones Educativas de la Educación Básica Regular, en particular a las de gestión privada

en Lima Metropolitana; en segundo lugar, se realizó un diagnóstico de la problemática organizacional mediante reuniones virtuales (por el contexto de la pandemia del COVID-19) y se identificó algunas necesidades básicas en su experiencia de gestión. De ellas, se sistematizó los problemas más importantes, así como sus características que están descritas, entre otras, en el acápite Hallazgos de la presente tesis.

La descripción de la problemática, sus características e indicadores están detallada en el primer capítulo de la tesis. Se utilizó las diferentes técnicas de investigación de las ciencias sociales como la revisión bibliográfica, el análisis documental, entrevistas semiestructuradas; sobre todo, como lo recomienda (Murcia, 2002), buscando una constante interacción entre el investigador y lo investigado.

La explicación de los factores responsables del problema de implementación y desarrollo de un SGOE en OE de la EBR en sus distintas manifestaciones, entre otras: el contexto de las organizaciones educativas, el liderazgo, la planificación, el apoyo, la operación, la evaluación del desempeño y la mejora del sistema están descritas y explicadas detalladamente en la Norma ISO 21001: 2018. Entre los factores, la normativa de gestión prescrita por el Ministerio de Educación es muy importante ya que, aún para las OE de gestión privada es obligatoria.

La elaboración de la estrategia de ejecución se concretiza en el cuarto capítulo de la tesis mediante la elaboración de la 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 (EBR) en el Perú. Que constituye, según el diseño de investigación acción práctica (Eden & Huxham, 2002, citados por Pasco y Ponce, 2015) la propuesta de solución para la problemática planteada. Es importante acotar que la etapa de *evaluación de los resultados alcanzados* queda pendiente para nuevas investigaciones.

Las tres etapas realizadas se llevaron a cabo de manera colaborativa con los diversos actores involucrados en la investigación. Por la naturaleza secuencial y práctica de la investigación esta duró desde la formulación del problema hasta elaboración de la propuesta once meses.

El asumir el *enfoque cualitativo* y el diseño de *investigación acción práctica* permitió analizar e interpretar datos sobre los indicadores de la investigación y constituir uno de los importantes insumos para diseñar una guía metodológica para la implementación de un Sistema de Gestión basada en la Norma ISO 21001:2018 en organizaciones educativas de la Educación Básica Regular EBR.

4. Selección de las unidades de observación

Las unidades de observación en esta investigación fueron cinco: el director del colegio Isaac Newton de los Olivos, la directora académica del colegio Villa María de la Planicie, el responsable de la implementación ISO 21001:2018 del colegio Claretiano de Lima, el Consultor pedagógico de la Oficina Nacional de Educación Católica [ONDEC] y un profesor de formación continua del CISE PUCP, experto en currículo y asesor pedagógico del colegio Santa María Marianistas de Lima.

Esta selección permitió indagar acerca de los Sistemas de Gestión en tres Organizaciones Educativas y recoger las características de gestión educativa y curricular mediante entrevistas a dos asesores de diversas organizaciones; todas de gestión privada y ubicadas en Lima Metropolitana. Dicho estudio constituyó el insumo fundamental para diseñar la guía metodológica para la implementación de un Sistema de Gestión basada en la Norma ISO 21001:2018 en organizaciones educativas de la Educación Básica Regular EBR. En consecuencia, este estudio se realiza, metodológicamente con dos categorías: Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE) y Guía metodológica para la implementación de un Sistema de Gestión basado en la Norma ISO 21001:2018.

Las dimensiones de la categoría SGOE fueron: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) y las de la categoría Guía metodológica para la implementación de un Sistema de Gestión basado en la Norma ISO 21001:2018 fueron: entradas, actividades y salidas. Con estas dos categorías y sus respectivas dimensiones se diseñó el proyecto, la técnica y los instrumentos de investigación que están descritos en la matriz de consistencia (Anexo A) la cual presenta las preguntas de investigación, los objetivos, las variables o categorías de estudio, sus dimensiones y subdimensiones, así como los indicadores y el método de recolección de información.

5. Técnicas de recolección

De las diferentes técnicas de recolección de información, la presente tesis utilizó la entrevista individual a profundidad, teniendo como instrumento la guía de entrevista (Anexo B) diseñada en base a un análisis documental de la estructura de la Norma ISO 21001:2018.

5.1. Entrevista individual

Como lo sostienen Pasco y Ponce (2018) la entrevista individual en profundidad “es una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información

detallada sobre un tema específico” (p.63). Mediante ella se obtendrá información para su posterior análisis. Se espera que la data discursiva recogida refleje “el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb 2001, citados por Pasco y Ponce 2018).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011 citado por Hernández et. al. 2014 p. 403). La presente tesis utilizó una entrevista semiestructurada mediante una guía de preguntas específicas que indagó sobre aspectos de los procesos de gestión siguiendo el orden establecido en la norma ISO 21001:2018 y se pudo incorporar preguntas adicionales para obtener más información. El uso de esta guía se justifica sobre todo cuando el problema de estudio no se puede observar, como es el caso de muchos de los procesos de control de calidad en una organización educativa, dado que es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (Hernández et al., 2014).

La guía se aplicó para obtener la información requerida y se procesó la información por codificación abierta para encontrar los aspectos o un suceso significativos para los entrevistados. Luego se aplicó codificación axial (Strauss y Corbin, 2002), es decir, se identificó las relaciones entre las categorías y asociarlas a los requisitos de la norma para incorporarlos en los ejemplos de implementación en la guía metodológica, propósito de este proyecto.

CAPÍTULO 4: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN

El presente capítulo constituye el núcleo de la tesis; en él se desarrolla la guía metodológica para la implementación del Sistema de Gestión en organizaciones educativas basado en la norma ISO 21001:2018 orientada a la Educación Básica Regular (EBR) en el Perú. El capítulo desarrolla tres acápite: el primero presenta los conceptos que incluye la norma ISO 21001:2018 y que lo diferencia de la ISO 9001:2015; el segundo, desarrolla sintéticamente la metodología de la implementación y; el tercero; presenta la Guía de implementación misma, la cual presenta los requisitos de la norma, la interpretación a la luz de los enfoques y lineamientos de la norma y de lo recogido en las entrevistas, así como de los lineamientos del marco teórico y; finalmente, se propone técnicas de implementación para el caso de la EBR, en particular, para organizaciones educativas privadas; sin embargo, la guía podría ser implementada en organizaciones públicas teniendo presente sus particularidades.

1. Conceptos fundamentales

Como todo documento normativo que utiliza categorías y conceptos nuevos o precisa algunos anteriores, la norma ISO 21001: 2018, en el tercer punto de sus contenidos, presenta 44 conceptos, 31 de ellos coinciden con los de la norma ISO 9001:2015 cuyo alcance abarca los requisitos de gestión de cualquier tipo de organización, mientras que los trece restantes son conceptos relacionados directamente con los procesos operativos de las organizaciones educativas.

Teniendo presente que en las organizaciones educativas también están presentes todos los conceptos referidos en la norma ISO 9001:2015; a continuación, se presentan los conceptos que introduce la norma ISO 21001:2018, los que se explicitan de manera especial en el capítulo ocho Operación de la norma.

1.1. Conceptos educativos que incluye la ISO21001:2018

Los conceptos referidos a sistemas de gestión educativa, en particular a los procesos operativos de las organizaciones educativas de la EBR, por ejemplo, el proceso de enseñanza aprendizaje, el proceso de diseño y planificación curricular, el proceso de evaluación y retroalimentación formativa del y para el aprendizaje. La Tabla 4 presenta esos conceptos enumerados según la norma, la definición en la que los números en paréntesis señalan con qué otros conceptos de la misma norma están relacionados.

Tabla 4: Conceptos educativos que incluye La ISO21001:2018

Concepto	Definición en la ISO 21001:2018
3.10 Competencia	Capacidad para aplicar conocimiento (3.42) y habilidades (3.41) con el fin de lograr los resultados previstos.
3.22 Organización Educativa	Organización (3.1) cuya actividad principal es la provisión de productos educativos (3.2.4) y servicios educativos (3.23).
3.23 Servicio Educativo	Proceso (3.12) que apoya la adquisición y desarrollo de la competencia (3.10) de los estudiantes (3.25) a través de la enseñanza (3.39) aprendizajes o investigación.
3.24 Producto Educativo	Recurso de aprendizaje, bienes tangibles o intangibles utilizados en el apoyo pedagógico de un servicio educativo (3.23)
3.25 Estudiante	Beneficiario (3.26) que adquiere y desarrolla competencia (3.10) utilizando un servicio educativo (3.23)
3.26 Beneficiario	Persona (3.35) o grupo de personas que se benefician de los productos y servicios de una organización educativa (3.22) y a quien la organización educativa está obligada a servir en virtud de su misión (3.31)
3.27 Educador	Persona (3.35) que desempeña actividades de enseñanza (3.39)
3.28 Currículo	Información documentada (3.11) sobre qué, por qué, cómo y qué tan bien deberían aprender los estudiantes (3.25) en una forma sistemática e intencional.
3.33 Curso	Conjunto diferenciado de actividades de enseñanza (3.39) y aprendizaje, diseñadas para cumplir objetivos (3.8) o los resultados del aprendizaje definidos.
3.34 Programa	Conjunto consistente de cursos (3.33) diseñados para cumplir los objetivos (3.8) o los resultados del aprendizaje definidos, y conducen al reconocimiento.
3.39 Enseñar	Trabajar con los estudiantes (3.25) para ayudarlos y apoyarlos con el aprendizaje
3.40 Formación continua	Provisión o uso de oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida de las personas con el fin de fomentar su desarrollo continuo
3.42 Conocimiento	Hechos, información, principios o comprensión adquirida a través de la experiencia, investigación o educación.

Adaptado de la Norma ISO 21001:2018.

2. Metodología para la implementación

La metodología asumida para la implementación consiste en seguir los lineamientos del *enfoque a procesos*; de modo que las fuentes de entrada, la conforman los casos entrevistados, la normativa sobre gestión educativa para la EBR del MIENDU, las normas ISO 9001:2015 y la 21001:2018; la entrada, la constituye la información recogida y los requisitos de la norma; el proceso, lo constituye la interpretación de la norma a luz del contexto de la EBR; y, la salida, la constituye la propuesta de implementación que presenta la guía; finalmente, los receptores de la salida lo conforman las organizaciones educativas, los líderes de la mismas; así como los demás actores interesados en implementar el Sistema de Gestión (SG) basado en los requerimientos de la Norma ISO 21001:2018. La metodología enfatiza la importancia de:

- Analizar y comprender los requisitos.
- Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El énfasis del enfoque basado a procesos por estos aspectos sirve de punto de partida para justificar la estructura de la Guía metodológica, así como para trasladar este enfoque a los requisitos de manera particular.

3. Guía de implementación

El presente documento técnico tiene como propósito guiar a una Organización Educativa (OE) el proceso de implementación del Sistema de Gestión (SG) basado en los requerimientos de la Norma ISO 21001:2018. La guía presenta, uno a uno, los requisitos de la norma organizados en los capítulos de esta y agrupados en función de la presente propuesta de implementación; luego, se presenta, para cada caso, una interpretación explicativa que, como se mencionó antes, está relacionada con la operacionalización de la categoría, con el resultado de las entrevistas, así como con los aspectos tratados en el marco teórico; finalmente, en cada caso, se presenta una propuesta de técnicas e instrumentos de implementación compuesta por recomendaciones, instrumentos y ejemplos de cómo aplicarlos.

3.1. El requisito 4: Contexto de la organización

3.1.1. Apartado 4.1 Comprensión de la organización y su contexto

a. Requisitos

Tabla 5: Requisitos del apartado 4.1 Comprensión de la organización y su contexto

Requisitos	Notas
<p>La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito, su responsabilidad social y su dirección estratégica, y que afectan su capacidad para lograr los resultados esperados del SGOE.</p> <p>La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.</p>	<p>NOTA 1 Las cuestiones pueden incluir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración.</p> <p>NOTA 2 La comprensión del contexto externo puede verse facilitado al considerar cuestiones que surgen de los factores tecnológicos, competitivos, de mercado, culturales, sociales, políticos, económicos y ambientales, ya sea internacional, nacional, regional o local.</p> <p>NOTA 3 La comprensión del contexto interno puede verse facilitada al considerar cuestiones relativas con los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.</p> <p>NOTA 4 La dirección estratégica se puede expresar a través de información documentada, como la declaración de la misión o la visión de la organización.</p>

Adaptado de la Norma ISO 21001:2018 (p. 8).

b. Interpretación

La *comprensión de la organización y su contexto*, en concordancia con la norma internacional ISO 9001:2015, es un proceso. Este, determina los factores internos y externos que influyen en el propósito, objetivos, dirección estratégica y sostenibilidad de una organización (ISO, 2015b). En el caso de las OE enfocadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, comprender el contexto requiere de identificar los factores que condicionan la capacidad de alcanzar sus objetivos, ya sean factores internos tales como valores, cultura, principios, políticas, conocimiento; o factores externos, como entorno legal, tecnológico, sociales, culturales, económicos.

Un factor es un elemento o circunstancia que influye o contribuye a producir un resultado (Oxford English Dictionary, 2021). En el contexto de las OE, determinan e influyen en la gestión de estas. La Tabla 6 presenta algunos de los factores internos y externos relacionados con organizaciones educativas en la EBR.

Tabla 6: Factores internos y externos de una Organización educativa

Factores Externos	Factores Internos
Ubicación geográfica	Infraestructura y equipamiento
Normas y leyes educativas	Presupuesto
Características culturales y económicas de los padres de familia	Comportamiento del alumnado
Disponibilidad de conectividad tecnológica	Nivel de capacitación docente

Como se mencionó anteriormente, la OE debe identificar y comprender los factores que influyen en ella para lograr su propósito. Por ejemplo, factores ideológicos y culturales que determinan misión, la visión y objetivos estratégicos; o factores como la ubicación geográfica o la disponibilidad de conectividad tecnológica que determinan modos de trabajo y posibilidades de infraestructura diferentes, entre otros. Este requisito no requiere mantener información documentada².

c. Técnicas de implementación

² Información que una *organización* tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene (ISO 21001: 2018, p. 3).

Cada organización educativa, considerando su tamaño y madurez organizacional³, según sea el caso, debe, en primer lugar, comprender su contexto, es decir, definir los factores internos y externos que condicionan su propósito, dirección estratégica y responsabilidad social.

Una herramienta que se puede utilizar para definirlos es el análisis de las Fortalezas y Debilidades internas, así como el de las Oportunidades y Amenazas externas [FODA].

A continuación, se presenta un ejemplo del FODA aplicado al Colegio de Ciencias Isaac Newton de los Olivos, Lima metropolitana.

Tabla 7: FODA del Colegio de Ciencias Isaac Newton de los Olivos, Lima metropolitana

Fortalezas	Oportunidades
Personal docente capacitado y comprometido con la Institución educativa. Apoyo a la labor pedagógica por parte del personal auxiliar (psicólogo). Diversificación de disciplinas artísticas y deportivas.	Convenio con la biblioteca municipal de los Olivos. Convenio con instituciones (CIBERTEC, INFOPUCP) Participar en torneos de matemáticas, ajedrez, redacción, innovación o responsabilidad Social.
Debilidades	Amenazas
Problemas de aprendizaje del alumnado. Falta de conectividad tecnológica. No contar con ambientes específico para realizar actividades artísticas y deportivas Falta de participación permanente de los padres de familia.	Inseguridad zonal (problemas de seguridad de la zona). Deserción estudiantil por situación económica de los padres.

Según el nivel de madurez organizacional, para realizar una mejor identificación de los factores externos también se podrían utilizar, de manera complementaria, otras herramientas como el análisis PESTEL⁴ el cual ayudaría a la OE a identificar factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales y así conocer mejor sus oportunidades y amenazas. Para los identificar con mayor profundidad los factores internos se podría realizar un análisis AMOFHIT⁵ el cual permitirá identificar con una mayor precisión los factores internos de oportunidades y fortalezas.

³ “El concepto de madurez puede verse como un proceso de adquisición de habilidades que se produce gradualmente con el tiempo. En el contexto de organizaciones, es necesario alcanzar la madurez a través de la planificación y acciones tomadas para la mejora de los procesos de la empresa, con el fin de orientarla hacia la consecución de sus objetivos” (citado por Cavalcante et al., 2014, p. 417)

⁴ PESTEL: herramienta estratégica útil para entender factores externos (**P**olíticos, **E**conómicos, **S**ociales, **T**ecnológicos y **L**egales).

⁵ AMOFHIT: auditoría interna de una organización para identificar fortalezas y debilidades de cada área funcional: **A**dministración, **M**arketing, **O**peraciones, **F**inanzas, **R**ecursos Humanos, **S**istemas de **I**nformación y **T**ecnología e **I**nvestigación y **D**esarrollo.

3.1.2. Apartado 4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

a. Requisito

Tabla 8: Requisitos del apartado 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Requisito	Notas
<p>Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regular y sosteniblemente productos y servicios educativos, la organización debe determinar:</p> <ul style="list-style-type: none">a) las partes interesadas que son relevantes para el SGOE;b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas. <p>Estas partes interesadas deben incluir:</p> <ul style="list-style-type: none">— estudiantes;— otros beneficiarios;— personal de la organización. <p>La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.</p>	<p>NOTA El Anexo C proporciona una clasificación de las partes interesadas en las organizaciones educativas.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 9)

b. Interpretación

Para la *comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas* en el contexto de las OE de la EBR, se entiende como partes interesadas pertinentes a “aquellas personas u organizaciones que pueden afectar, verse afectadas o percibirse como afectada por una decisión o actividad que sea relevante” (ISO, 2015b, p. 12); y entre ellas podemos identificar, en primer lugar a estudiantes y los padres de familia; también los docentes, personal administrativo, entre otros; los cuales pueden generar riesgos y oportunidades a los procesos de enseñanza y aprendizaje. En el anexo C de la norma ISO 21001: 2018 se presenta una clasificación de estas.

Por otro lado, una necesidad se define como “aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir” (Real Academia Española [RAE], 2021). Aplican a un SGOE, podemos definirla como aquello que se debe atender necesariamente a las partes interesadas; por ejemplo, aprendizajes significativos, desarrollo de competencias, en el caso de los estudiantes; formación continua, en el caso de docentes; satisfacción de todos los beneficiarios, entre otros. Por otro lado, una expectativa es “la esperanza de realizar o conseguir algo; posibilidad razonable de que algo suceda” (RAE, 2021). Para un SGOE, expectativa es todo aquello que las partes interesadas esperan de la OE. Es importante distinguir cuáles son requisitos legales; por ejemplo, alcanzar el

nivel de competencia 5 al final del ciclo V de la EBR y cuales son otros requisitos. En el caso de este apartado 4.2, la norma indica mantenerla como información documentada.

c. Técnicas de implementación

Una herramienta que se puede utilizar para la implementación de este requisito es elaborar una matriz de partes interesadas asociadas a sus necesidades y expectativas. Se recomienda revisar y evaluar cada año en la NTP 8333.921 (INACAL, 2017, p. 8) de manera que se puedan actualizar los cambios en el contexto.

A continuación, se presenta un ejemplo de Matriz de partes interesadas aplicado al Colegio de Ciencias Isaac Newton de los Olivos, Lima metropolitana.

Tabla 9: Matriz de partes interesadas

Nº	Partes Interesadas	Requisitos	
		Necesidad	Expectativa
1	Estudiantes	Graduarse con las competencias necesarias para continuar su formación académica superior.	Desarrollar las competencias del perfil de egreso.
2	Docentes	Transmitir conocimiento y experiencias para cumplir con los objetivos de aprendizaje.	Contar con capacitaciones de actualización.
3	Personal administrativo	Contar con un buen ambiente laboral de trabajo	Hacer línea de carrera
4	Padres de familia	Formar a sus hijos con una educación de calidad.	Que sus hijos cuenten con una base adecuada para la educación superior.
5	Universidades	Egresados con las competencias logradas para llevar con éxito una carrera universitaria.	Que los estudiantes tengan un buen rendimiento.

3.1.3. Apartado 4.3 Determinación del alcance del SGOE

a. Requisitos

Tabla 10: Requisitos de la determinación del alcance del SGOE

Requisito
<p>La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del SGOE para establecer su alcance. Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1; b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicadas en el apartado 4.2; c) los productos y servicios de la organización. <p>La organización debe aplicar todos los requisitos de este documento si son aplicables en el alcance determinado de su SGOE.</p> <p>El alcance del SGOE debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de este documento que la organización determine que no es aplicable a su SGOE.</p>

Tabla 10: Requisitos de la determinación del alcance del SGOE (continuación)

Requisito
La conformidad con este documento solo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios. Todos los productos y servicios proporcionados a los estudiantes por una organización educativa deben incluirse en el alcance de su SGOE.

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 9)

b. Interpretación

El alcance⁶ de un SGOE se define por el conjunto de procesos, servicios o productos sobre los cuales se implementará el sistema. Incluye los límites geográficos, organizativos y físicos contemplados por el mismo.

Para determinar el alcance del SGOE se debe considerar la información generada en el análisis del contexto de la OE y de la matriz de partes interesadas. En este sentido se logra que el alcance esté alineado con el propósito de la organización y los requisitos de las partes interesadas.

El alcance se debe mantener como información documentada.

c. Técnicas de implementación

La implementación de la determinación del alcance se realiza mediante un formato de declaración de este; a continuación, se presenta un ejemplo del colegio Claretiano de Lima.

El SGOE comprende el desarrollo de todos los requisitos de la ISO 21001:2018 con énfasis en los procesos de admisión y matrícula, diseño curricular, enseñanza-aprendizaje, tutoría y pastoral, con excepción del requisito establecido en el apartado 8.3 “Diseño y desarrollo de los productos y servicios” dado que no se crean servicios nuevos en la Institución Educativa Privada Claretiano de Lima.

Tiene como límites físicos a la siguiente sede: Av. Auxiliar Parque de las Leyendas 555, distrito de San Miguel, provincia y departamento de Lima.

⁶ La definición del alcance es un requisito (de carácter obligatorio) descrito en la cláusula 4.3 de ISO/IEC 27001:2013, por lo que las características de este requisito tienen la intención de dejar en claro todo lo que es de interés para el sistema de gestión, relacionándose con las actividades esenciales, es decir, aquellas que permiten cumplir con la misión y los objetivos generales de la organización.

3.1.4. Apartado 4.4 Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE)

a. Requisito

Tabla 11: Sistema de gestión para organizaciones educativas (SGOE)

Requisito
<p>4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGOE, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento.</p> <p>La organización debe determinar los procesos para el SGOE y su aplicación a través de la organización, y debe:</p> <ul style="list-style-type: none">a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores de desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y garantizar su disponibilidad;e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;f) abordar los riesgos y oportunidades determinadas de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurar que estos procesos logran resultados previstos;h) mejorar los procesos y el SGOE. <p>4.4.2 En la medida que sea necesario, la organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none">a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 9)

b. Interpretación

Un *sistema de gestión para organizaciones educativas* es una herramienta que permite establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente los procesos estratégicos, operativos o misionales y los de apoyo/soporte que conforman la OE. De acuerdo con la norma ISO 21001:2018, los *procesos* son entendidos como el conjunto de actividades interrelacionadas que interactúan y transforman las entradas en salidas (ISO, 2018). Estos procesos según menciona la ISO 9000:2015 en sus fundamentos y vocabulario pueden “definirse, medirse y mejorarse e interactúan para proporcionar resultados coherentes con los objetivos de la organización” (ISO, 2015a, p.14).

Los procesos implican insumos, recursos o *entradas* que son transformados al agregarles un valor que los convierte en *salidas* que contribuyen a la satisfacción de las partes interesadas, a cubrir sus necesidades y expectativas, así como a mejorar los procesos del sistema que conforman.

En un SGOE, en cada proceso, se debe definir y delegar a la persona responsable, las actividades propias del proceso, las medidas de control, identificar los recursos críticos que

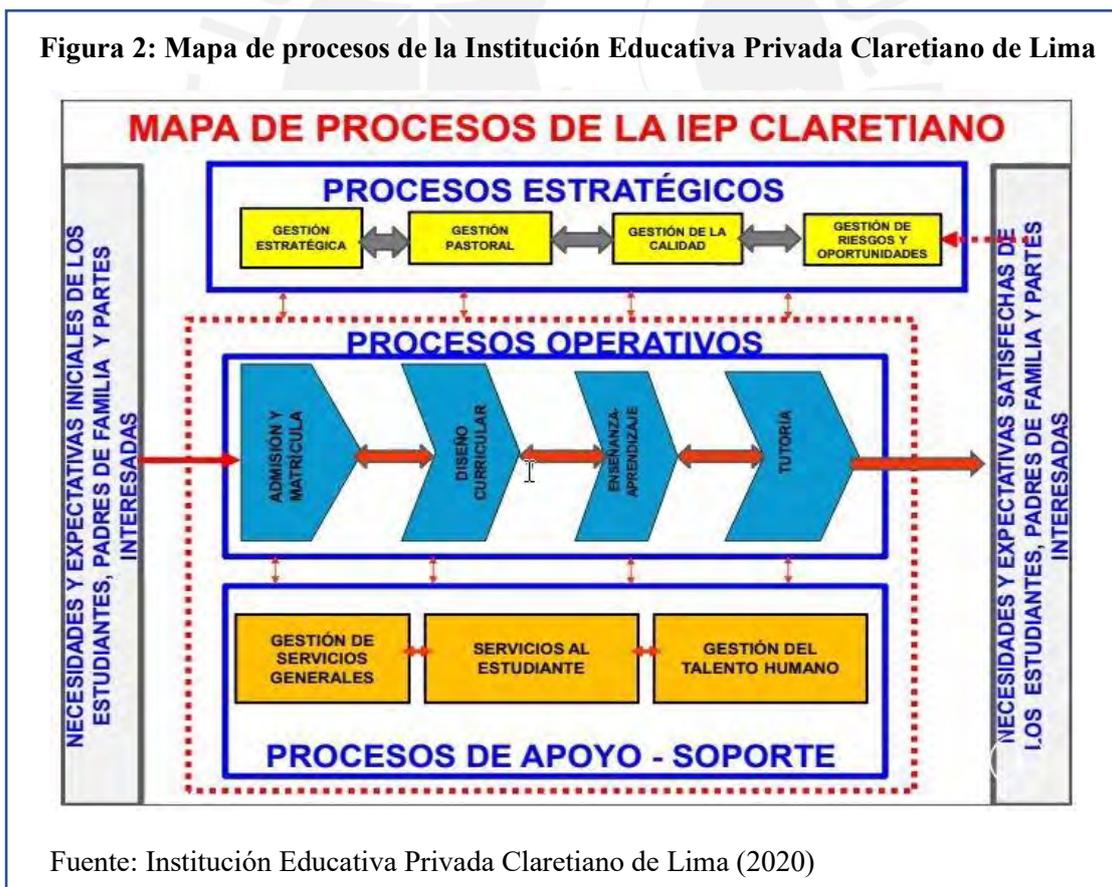
permitan la correcta ejecución de este; por ejemplo: docentes responsables de la planificación de una sesión de aprendizaje, tiempo, información, equipos, documentación legal, etc. Finalmente, en cada proceso se debe definir los correspondientes indicadores o evidencias de desempeño que faciliten la evaluación continua y periódica de la capacidad del proceso en alcanzar los resultados deseados. Este requisito requiere mantener información documentada para apoyar la operación de los procesos.

c. Técnicas de implementación

La implementación del SGOE se realiza mediante un *mapa de proceso* que se entiende como una técnica o herramienta que se utiliza para identificar los procesos, de modo que se reconoce el flujo de valores que se encuentran en ellos o no (valor agregado o no).

Al identificar correctamente los procesos y el valor que poseen, se aporta una visión sistémica de la organización. La Figura 2 muestra el mapa de procesos de la Institución Educativa Privada Claretiano de Lima.

Figura 2: Mapa de procesos de la Institución Educativa Privada Claretiano de Lima



Fuente: Institución Educativa Privada Claretiano de Lima (2020)

3.2. El requisito 5: liderazgo

3.2.1. Apartado 5.1 Liderazgo y compromiso

a. Requisitos

Tabla 12: Requisitos del liderazgo y compromiso

Requisitos	Notas
<p>5.1.1. Generalidades.</p> <p>La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGOE:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) asumiendo la responsabilidad de la eficacia del SGOE; b) asegurándose de que se establezcan la política de organización educativa y los objetivos de la organización educativa y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización; c) asegurándose de la integración de los requisitos del SGOE en los procesos de negocio de la organización; d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos; e) asegurándose de que los recursos necesarios para el SGOE estén disponibles; f) comunicando la importancia de una gestión de la organización educativa eficaz y conforme con requisitos del SGOE; asegurándose de que el SGOE logre los resultados previstos; h) comprendiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SGOE; i) promoviendo la mejora continua; j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad; k) apoyar la implementación sostenible de la visión educativa y los conceptos relativos a educación; establecer, desarrollar y mantener un plan estratégico para la organización; m) garantizar que los requisitos educativos de los estudiantes, incluidos las necesidades especiales, se identifiquen y dirigen; n) considerar los principios de responsabilidad social. <p>5.1.2 Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios</p> <p>La alta dirección debe ser directamente responsable de asegurar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios, tal como se evidencia a través del seguimiento de su satisfacción y progreso educativo; b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios. <p>5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación</p> <p>Un estudiante con necesidades especiales es alguien que podría tener necesidades educativas que no se pueden satisfacer a través de las prácticas de instrucción y evaluación habitual (por ejemplo, excepciones conductuales, comunicacionales, intelectuales, físicas, de superdotación u otras necesidades del estudiante para la educación especial; los estudiantes pueden tener más de una excepcionalidad). Esto implica la necesidad de asegurar la existencia de canales de comunicación para que las partes interesadas puedan recibir la información que necesitan para su actividad.</p> <p>La alta dirección debe asegurar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> — los recursos y la formación apoyan la accesibilidad en los entornos de aprendizaje; — se proporcionan ajustes razonables para los estudiantes con necesidades especiales para promover un acceso equitativo a las instalaciones y a los entornos educativos como a otros estudiantes. 	<p>En este documento se puede interpretar el término “negocio” en su sentido más amplio, es decir, referido a aquellas actividades que son esenciales para la existencia de la organización; tanto si la organización es pública, privada, con o sin fines de lucro.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 10)

b. Interpretación

El liderazgo para el SGOE debe ser asumido por la alta dirección, es decir, “persona o grupo de personas que controlan una organización al más alto nivel” (ISO 21001, 2018, p. 2), que en el caso de una OE de la EBR está conformada por el director, promotor, coordinadores o un comité consultivo, entre otros; los cuales diseñan los objetivos que se esperan alcanzar como organización y además asignar y gestionar, de manera óptima, los recursos que sean necesarios para que el SGOE conlleve a tal fin.

El nivel de liderazgo y compromiso, con respecto al SGOE, se demuestra al dar directivas o delegar responsabilidades que permitan asegurar la eficacia del sistema y sus objetivos; entre ellos, que los estudiantes adquieran los aprendizajes propuestos, en cumplimiento del enfoque al estudiante; así mismo, que permitan aprobar la política que asegura la misión y visión, asegurar la verificación de los requisitos de esta norma, asumir el enfoque por procesos, asegurar los recursos para que funcione el SG, comunicar los procedimientos pedagógicos y la malla curricular, garantizar que un comité de gestión revise periódicamente el SGOE, y en el caso de que no se estuvieran logrando, analizar por qué no se alcanza y asignar las correcciones pertinentes tratando siempre de desarrollar la mejora continua. También la alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al SG al vincular este con la normativa vigente, con otros sistemas de la OE como la gestión de riesgos o el de responsabilidad social, en cumplimiento del enfoque a otros beneficiarios; sin embargo, todo ello no exime al resto de roles relacionados con el SGOE de asumir liderazgo y aplicarlo en el entorno de la organización de acuerdo con el nivel al que pertenecen.

En cumplimiento del Principio de accesibilidad y equidad de la norma ISO 21001: 2018, el liderazgo también se demuestra al asegurar que los entornos de aprendizaje y las instalaciones se ajustan a los requisitos para las necesidades especiales. Según el CNEB - 2017, se considera Necesidad Educativa Especial [NEE], al hecho que un estudiante presente discapacidad, talento o superdotación (p. 172) diferente al resto de sus compañeros en el proceso de acceder a los aprendizajes que corresponden a su edad, razón por la cual se necesita adaptaciones de acceso y/o adecuaciones curriculares.

La accesibilidad es un aspecto clave para tener en cuenta en este requisito y es deber de la alta dirección promover acceso equitativo a las instalaciones y a los entornos educativos para lograr educación y trato igualitario para todos los estudiantes. Este requisito no requiere mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.

c. Técnicas de implementación

Si bien no hay una herramienta específica para la implementación del liderazgo y compromiso, la alta dirección puede evidenciar su cumplimiento mediante su plan estratégico, identificar las necesidades especiales, generar un plan de becas como parte de su responsabilidad social, entrevistas de satisfacción de las partes interesadas cada año como mínimo, actas de reuniones con los docentes y padres de familia, actas de entrega de la misión, visión y valores en la carpeta pedagógica al inicio de cada año lectivo; acciones de comunicación y promoción para la integración del SGOE entre otros. Todas estas actividades son realizadas para poder asegurar el cumplimiento de los objetivos del SGOE.

En el caso de las NEE, se requiere la identificación individualizada de la situación que impide al estudiante el aprendizaje; y a partir de una evaluación psicopedagógica definir el tipo de soporte específico de adecuaciones que se requiere, entre ellas:

- Adecuaciones a nivel curricular propiamente dicho
- Adecuaciones a nivel de acceso
- Adaptaciones a nivel pedagógico

A continuación se presentan algunos ejemplos: implementar evaluaciones diferenciadas en los cursos que presentan mayor dificultad; mayor tiempo para desarrollar prácticas, exámenes; dosificación en la entrega de trabajos o tareas; diferenciación en las fichas de trabajo/exámenes, reducción en la cantidad de actividades o ejercicios a realizar, secuenciación en las indicaciones; ello “supone adaptar el mobiliario, el ambiente de aprendizaje, los materiales didácticos y los instrumentos alternativos de comunicación, de acuerdo a cada caso” (MINEDU, 2017, p. 215).

3.2.2. Apartado 5.2 Política

a. Requisitos

Tabla 13: Requisitos de política

Requisito
5.2.1 Desarrollo de la política La alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política de la organización educativa que: a) apoye la misión y visión de la organización educativa; b) sea apropiada para el propósito y el contexto de la organización; c) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la organización educativa; d) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables; e) incluya un compromiso de mejora continua del SGOE;

Tabla 13: Requisitos de política (continuación)

Requisito
f) tenga en cuenta desarrollos educativos, científicos y técnicos relevantes; g) incluya un compromiso para satisfacer la responsabilidad social de la organización; h) describa e incluya un compromiso para gestionar la propiedad intelectual; i) considere las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes.
5.2.2 Comunicación de la política La política de la organización educativa debe: a) estar disponible y mantenerse como información documentada; b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización; c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 12)

b. Interpretación

En el marco de las normas ISO, *la política* es una declaración de las “intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección” (ISO 21001, 2018, p. 2). En términos de APCER (2016), puede ser considerada como “la consciencia de la organización” (p. 83).

La alta dirección debe expresar fundamentalmente cinco compromisos relativos a: la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios, para que sean entendidos y aplicados en la Organización; expresar compromisos claros de cumplimiento de los requisitos aplicables y de mejora continua; proporcionar las directrices para la responsabilidad social que tomará la OE, finalmente debe asegurar la propiedad intelectual todas con la adecuación al contexto y al propósito de la OE.

La política debe ser clara y ser accesible para las partes interesadas. Además, la alta dirección debe velar por lograr un documento comprensible, que transmita con claridad la misión, la visión y demás lineamientos necesarios para la identificación con los objetivos de la OE. Este requisito requiere mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.

c. Técnicas de implementación

Para la implementación del requisito política, la alta dirección debe documentar los compromisos, de manera coherente con la estrategia de la OE y ser conscientes que estos será la base para el cumplimiento de los objetos del sistema.

La estrategia de comunicación de la política puede considerar diversos canales y medios tanto físicos como digitales. El medio elegido depende de la OE, en la medida que se asegure la accesibilidad de la política. Por ejemplo, colocar la política en la web principal de la OE, asignarle

un espacio en medios escritos que tengan alcance dentro de la OE, son algunas de las vías para lograr que su comunicación tenga el alcance esperado.

Tabla 14: Ejemplo de política: caso del colegio Alexander Fleming

Política colegio Alexander Fleming
<p>El colegio Alexander Fleming brinda formación integral a sus estudiantes mediante el desarrollo de competencias a través de la enseñanza y aprendizaje con propuestas pedagógicas actuales, proporcionando una convivencia democrática.</p> <p>Nos comprometemos a:</p> <ol style="list-style-type: none"> Brindar una propuesta educativa de calidad que satisfaga las necesidades de todos los beneficiarios de nuestro servicio educativo cumpliendo con las normas legales e institucionales. Mejorar continuamente los procesos integrales del servicio educativo, asegurando que nuestros procesos logren los resultados proyectada a una educación superior. Contar con personal calificado y comprometido continuamente capacitado con todos los requerimientos de calidad.

Adaptado de: IEP Alexander Fleming (2020).

3.2.3. Apartado 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

a. Requisitos

Tabla 15: Requisitos de Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

Requisitos
<p>La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.</p> <p>La alta dirección debe asignar la responsabilidad y la autoridad para:</p> <ol style="list-style-type: none"> asegurarse de que el SGOE es conforme con los requisitos de este documento; asegurarse de que la política de la organización educativa sea comprendida e implementada; asegurarse de que los procesos del SGOE entreguen sus productos previstos; informar a la alta dirección (véase 9.3.2) sobre el desempeño del SGOE y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1); garantizar la promoción de un enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios en toda la organización; asegurarse de que la integridad del SGOE se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGOE; gestionar las comunicaciones de la organización (véase 7.4); asegurarse de que todos los procesos de aprendizaje estén integrados, independientemente del método educativo de prestación; controlar la información documentada (véase 7.5); gestionar los requisitos de los estudiantes con necesidades especiales.

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 12)

b. Interpretación

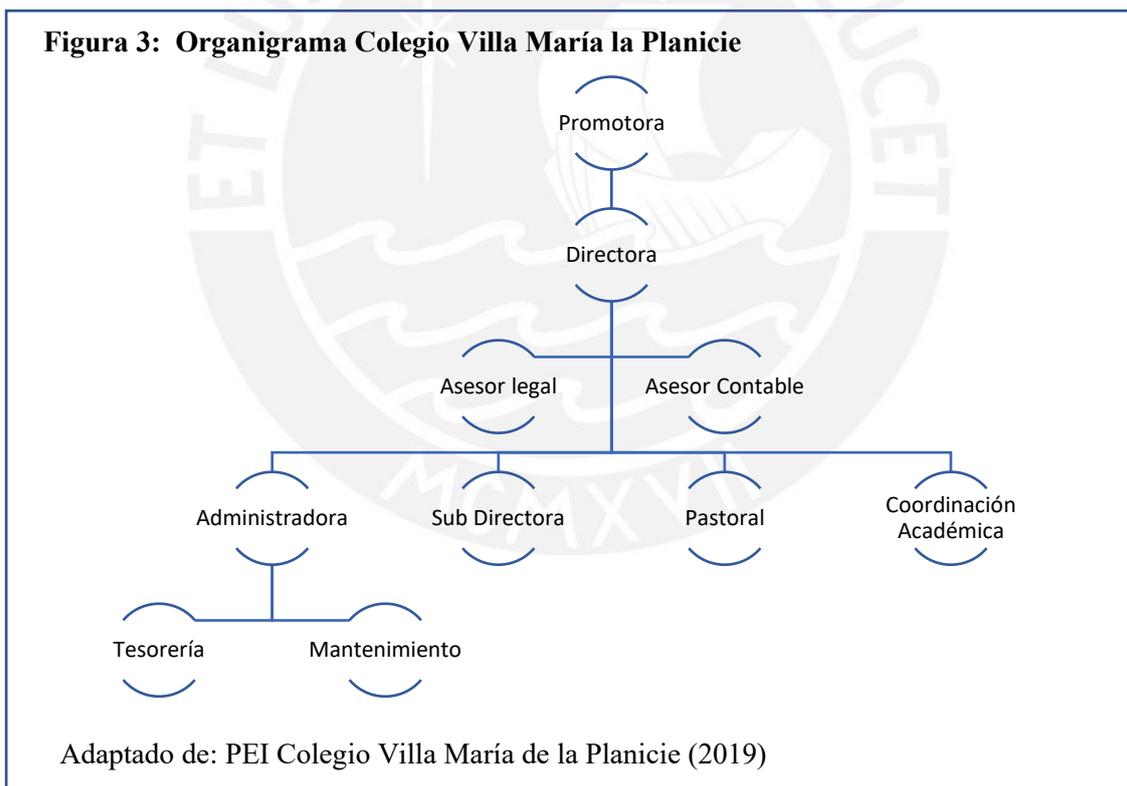
Las responsabilidades y autoridades para el cumplimiento de los roles pertinentes en la OE serán asignadas, comunicadas y explicadas para su comprensión por toda la organización. para asegurar que los procesos alcanzan los resultados planificados.

“La autoridad puede ser delegada, pero la responsabilidad nunca es totalmente transferida. En muchos casos, la alta dirección puede delegar autoridad para ejecutar determinadas actividades, pero mantiene la obligación última de responder por la Organización, o sea, mantiene la responsabilidad. No obstante, las personas en quién son delegadas responsabilidades deben asegurárselas, demostrando su compromiso” (APCER, 2016, p. 85). Este requisito no requiere información documentada.

c. Técnicas de implementación

Para la implementación del requisito Roles, responsabilidades y autoridades en la organización se recomienda definir las estructuras organizativas en un organigrama, diagramas de flujo de los subprocesos indicando responsables y autoridades, manual de funciones, así como actas de acuerdos de reuniones.

La Figura 3 muestra el organigrama adaptado del PEI de colegio VMP.



3.3. El requisito 6: Planificación

3.3.1. Apartado 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

a. Requisitos

Tabla 16: Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Requisitos	Notas
<p>6.1.1 Al planificar el SGOE, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en los apartados 4.2 y 4.4 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) asegurar que el SGOE pueda lograr los resultados previstos; b) aumentar los efectos deseables; c) prevenir, mitigar o reducir los efectos no deseados; d) lograr la mejora continua. <p>6.1.2 La organización debe planificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) acciones para abordar estos riesgos y oportunidades; b) la manera de: <ul style="list-style-type: none"> — integrar e implementar las acciones en sus procesos SGOE (véase el Capítulo 8); — evaluar la eficacia de estas acciones. <p>Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales a la probabilidad de que ocurran y al impacto potencial en la conformidad de los productos y servicios.</p>	<p>NOTA 1</p> <p>Las opciones para abordar los riesgos pueden incluir: evitar el riesgo, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente de riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir el riesgo o retener el riesgo mediante decisiones informadas.</p> <p>NOTA 2</p> <p>Las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos o servicios educativos, apertura a nuevos mercados, dirigiéndose a nuevos estudiantes y otros beneficiarios, construyendo asociaciones, utilizando nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la organización o de sus estudiantes o de otros beneficiarios.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 13)

b. Interpretación

Se define riesgo como el “El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades” (ISO 21001, 2018, p. xii). Tanto riesgos como oportunidades se deben identificar teniendo en cuenta la información del análisis del contexto, las necesidades y expectativas de las partes interesadas y el alcance de sistema de gestión.

De modo que al planificar el SGOE se implementen medidas que permitan garantizar que se alcancen los resultados trazados. Por ejemplo, ante situaciones de incertidumbre como la causada da por el COVID-19 que alteró el contexto y generó el riesgo de perder el año académico se reorganizó la planificación curricular, se cambió la modalidad de enseñanza a la no presencial aprovechando la oportunidad de la conectividad por la Internet vía celulares para mitigar dicho riesgo, aplicando nuevas herramientas.

Se trata de implementar medidas que den tratamiento a las situaciones de riesgo por las consecuencias que conllevan; medidas incluso para riesgos que aún no se presentan o para escenarios que no se han suscitado. De modo que el SGOE asegure lograr los resultados previstos, aumentar los efectos deseables, prevenir, mitigar o reducir los efectos no deseados y lograr la

mejora continua. Este requisito no requiere mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.

c. Técnicas de implementación

Una vez determinados los riesgos y oportunidades se recomienda organizarlos en una matriz para obtener el nivel de riesgo en base la multiplicación de la probabilidad y el impacto. La Tabla 17 muestra un ejemplo de dicha matriz.

Tabla 17: Matriz de gestión de riesgos

Proceso: Procedimiento de información documentada				
Riesgo	Probabilidad	Impacto	P x I	Acciones
No se actualiza la información documentada	Media - 2	Alto - 3	6	Revisar semanalmente que la información documentada esté actualizada.
Oportunidades	Probabilidad	Impacto	P x I	Acciones
Optimizar el uso del Drive como medio de retención de evidencias	Alto - 3	Media -2	6	Capacitar sobre el uso del Drive como herramienta para la retención de evidencias.

3.3.2. Apartado 6.2 Objetivos de la organización educativa y planificación para lograrlos

a. Requisitos

Tabla 18: Objetivos de la organización educativa y planificación para lograrlos

Requisitos
<p>6.2.1 La organización debe establecer los objetivos de la organización educativa en las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGOE.</p> <p>Los objetivos de la organización educativa deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) ser coherentes con la política de la organización educativa; b) ser medibles (si es posible); c) tener en cuenta los requisitos aplicables; d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del estudiante, el personal y otros beneficiarios; e) ser objeto de seguimiento; f) comunicarse; g) actualizarse, según corresponda. <p>La organización debe mantener y conservar información documentada sobre los objetivos de la organización educativa y el logro de ellos.</p> <p>6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos, la organización educativa, debe determinar y describir en su plan estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) qué se va a hacer; b) qué recursos se requerirán; c) quién será responsable; d) cuando se finalizará; e) cómo se evaluarán los resultados.

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 14)

b. Interpretación

Por definición (ISO 9000, 3.7.2), un objetivo es un resultado que se pretende obtener o alcanzar relacionado con el grado de satisfacción de los requisitos dados por un conjunto de características intrínsecas

Los objetivos de los productos y servicios educativos no están solo en función del SGOE, sino también todos los departamentos que soportan el alcance definido. Deben tener concordancia con la política, ser comunicados, aplicables, medibles, revisados periódicamente (5.1) y actualizados según corresponda. Toda esta información se debe mantener y conservar en forma documentada.

El plan estratégico educativo implica qué haremos para lograr los objetivos, cuáles son las tareas, que recursos económicos, tiempo, personal; quien es el responsable que garantice que el objetivo será alcanzado; evidencia de que hemos logrado el objetivo en el tiempo que se considere para cada objetivo.

En el caso de las OE que realizan actividades el ámbito de la EBR y que asume el CNEB-2017 como lineamiento curricular de su SGOE, uno de los objetivos es planificar, implementar y controlar los “aprendizajes que se espera logren los estudiantes” (MINEDU, 2017, p. 8); y, como servicio educativo el proceso de “formación básica ofrecida en concordancia con los fines y principios de la educación peruana, el Proyecto Educativo Nacional y los objetivos de la Educación Básica” (MINEDU, 2017, p. 8). Este requisito requiere mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.

c. Técnicas de implementación

Para la implementación de este requisito se establecen los objetivos de la organización educativa y la planificación para lograrlos en una matriz en la que se evidencie las actividades, los recursos que se necesitan y la asignación de responsables. Todo dentro de una periodicidad que usualmente se divide en bimestres o trimestres y, finalmente, saber cómo se evaluará cada objetivo. La Tabla 19 muestra un ejemplo de la matriz de objetivos de la competencia de los docentes.

Tabla 19: Matriz de objetivos

Objetivos	Indicador	Meta	Acciones	Recursos	Responsable
Mejorar la satisfacción de todos los estudiantes	Estudiantes satisfechos/ total de estudiantes	90%	Sensibilización al docente sobre la importancia de la satisfacción de los estudiantes	Encuestas de satisfacción.	Alta gerencia
Capacitar a la toda la plana docente	Docentes capacitados/ total de docentes	100%	Plan de capacitación	Capacitador Aula para la capacitación	Alta gerencia

3.3.3. Apartado 6.3 Planificación de los cambios

a. Requisitos

Tabla 20: Planificación de los cambios

Requisito
<p>Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGOE, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4).</p> <p>La organización debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) el propósito de los cambios y sus posibles consecuencias; b) la integridad del SGOE; c) la disponibilidad de los recursos internos y que estén listos para su uso; d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades; e) la disponibilidad y preparación de los proveedores externos necesarios para implementar el cambio.

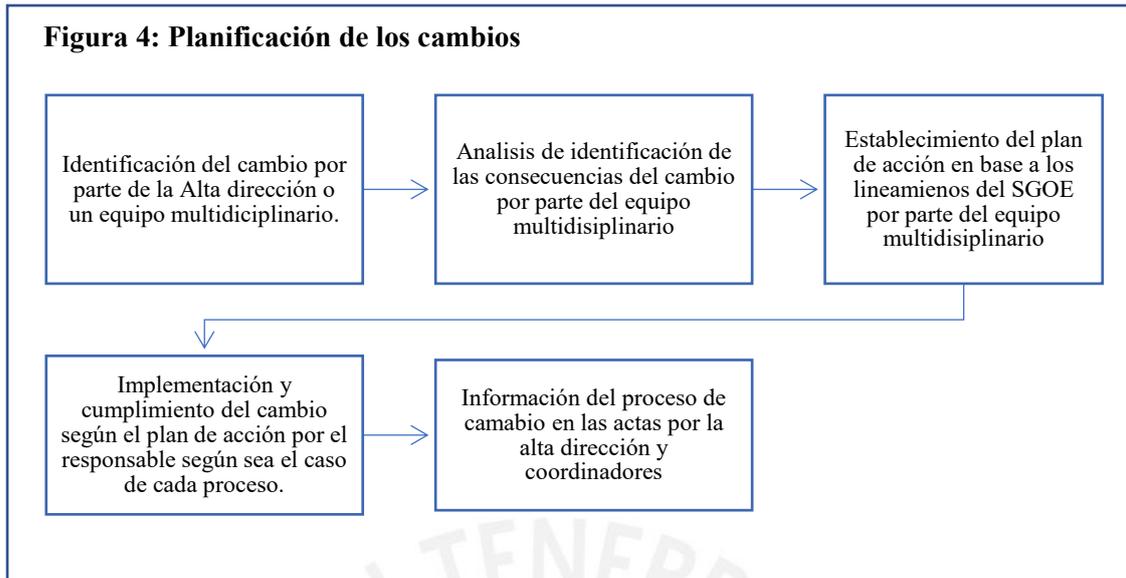
Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 14)

b. Interpretación

Si surge la necesidad de hacer algún cambio, se debe determinar la relevancia y consecuencias. Por ejemplo, si se tiene que cambiar la modalidad de enseñanza de presencial a no presencial, también se debe aplicar el SGOE al cambio; asignar o reasignar funciones, recursos y disponibilidades para que se cumpla con el propósito de los cambios y sus posibles consecuencias. Este requisito no requiere mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.

c. Técnicas de implementación

Para un mejor entendimiento del proceso la Figura 4 muestra un flujograma para planificar cambios.



3.4. El requisito 7: Apoyo

3.4.1. Apartado 7.1 Recursos

a. Requisitos

Tabla 21: Requisitos sobre generalidad de los recursos en un SGOE

Requisitos
<p>7.1.1 Generalidades</p> <p>7.1.1.1 La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGOE, de tal forma que la mejora sea sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) el compromiso y satisfacción del estudiante a través de actividades que mejoran el aprendizaje y promueven el logro de los resultados del aprendizaje; b) la participación y satisfacción del personal a través de actividades para mejorar las competencias del personal para facilitar el aprendizaje; c) la satisfacción de otros beneficiarios, a través de actividades que contribuyen a los beneficios sociales del aprendizaje. <p>7.1.1.2 La organización debe determinar y hacer seguimiento de qué recursos se deben proporcionar por:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la organización; b) los proveedores externos. <p>La organización debe tener en cuenta las necesidades de los estudiantes con necesidades especiales y se debe asegurar de que se prevea una serie de requisitos de accesibilidad.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 15)

b. Interpretación

Se trata fundamentalmente de la manera en la que la alta dirección de la OE toma decisiones para apoyar la implementación, funcionamiento y mejora continua del SGOE. Por ejemplo, proveer los recursos humanos como docentes, gestores, asesores, etc.; recursos tecnológicos como licencias de software necesarias para el sistema; recursos materiales como

mobiliario, laboratorios, material deportivo, bibliotecas, etc.; requisitos de accesibilidad para aquellos estudiantes con NEE.

La norma indica encaminar este apoyo en tres líneas de trabajo: proveer recursos destinados a la mejora del aprendizaje de los estudiantes; a la capacitación y bienestar de los docentes; así como a la de otros beneficiarios del servicio educativo, como son los padres de familia y la sociedad. También indica que no solo se trata de determinar qué recursos se deben proporcionar; sino que es requisito realizar el seguimiento de los mismos. Este requisito no requiere mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.

c. Técnicas de Implementación

Implementar recursos para la mejora continua del SGOE en relación a desarrollar actividades que mejoren el aprendizaje de los estudiantes se puede; por ejemplo:

- Proveer recursos para organizar un seminario de técnicas de estudio, de orientación vocacional, etc. Así como el correspondiente seguimiento.
- Facilitar recursos para la capacitación del personal, en particular para los docentes. Por ejemplo, en la actual coyuntura de la modalidad a distancia se necesitó reforzar el conocimiento tecnológico⁷, pedagógico y la actualización de su conocimiento disciplinar.
- Proveer recursos para la satisfacción de otros beneficiarios, como los padres de familia, Por ejemplo, para implementar una escuela para padres o para brindar información disponible.

Se puede además utilizar una Tabla de control del seguimiento del estado de los recursos con los que cuenta la OE como se muestra en la Tabla 22:

Tabla 22: Control de seguimiento del estado de recursos

Recursos	Estado de los recursos
Equipos de computadora	100% Operativos
Laboratorios	100% Equipados
Espacio de deportes	100% Funcional

3.4.2. El apartado 7.1.2 Personas

7. Technology, Pedagogy and Content Knowledge (TPACK) significa (Tecnología, Pedagogía y Conocimientos disciplinar). Originalmente, Lee Shulman (1986) desarrolló lo presento como Pedagogical Content Knowledge (PCK), al que se le agregó el conocimiento tecnológico.

a. Requisito

Tabla 23: Requisitos sobre el recurso personas en un SGOE

Requisito
7.1.2.1 Los recursos humanos deben incluir, según corresponda: a) personal empleado por la organización; b) voluntarios y personas en práctica, trabajando con o contribuyendo a la organización; c) personal de proveedores externos que trabajan con la organización o contribuyen a ella
7.1.2.2 La organización debe: a) determinar y proporcionar los recursos humanos necesarios para la implementación eficaz de su SGOE y para la operación y control de sus procesos; b) determinar, implementar y publicar los criterios de reclutamiento o selección, que estarán disponibles para las partes interesadas relevantes; c) mantener información documentada sobre el proceso utilizado para el reclutamiento o selección, y conservar información documentada sobre los resultados de la contratación.

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 15)

b. Interpretación

En esta cláusula, la norma clasifica el recurso personas que participan en la OE; un primer grupo conformado por el personal empleado; por ejemplo: docentes, administrativos, auxiliares, de limpieza, de seguridad, entre otros; un segundo, por los voluntarios que participan en diferentes actividades de la OE; por ejemplo, comités de padres de familia, etc.; y, un tercero, por los proveedores externos, por ejemplo especialistas o capacitadores que provee una editorial o una empresa de salud, etc.

Indica que la OE debe proveer el personal necesario para el funcionamiento, operación y control del SGOE y; dar a conocer los criterios o el perfil de personal y garantizar el proceso de contratación, así como la información documentada correspondiente. Este requisito requiere mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos.

c. Técnicas de Implementación

Para implementar el recurso personal para el SGOE, se puede partir por definir una lista del personal necesario, definir tener el protocolo del proceso de selección y contratación del personal, un registro contrataciones y planillas, implementar y un legajo personal de cada empleado, voluntario y del personal asignado por un proveedor externo que apoya al OE.

Por ejemplo, de los pasos que se pueden seguir frente a la necesidad de una nueva contratación docente encontramos la revisión del currículo de los docentes, entrevistas con los candidatos preseleccionados, se realiza una evaluación de clase modelo con los finalistas para

poder elegir a la docente competente para el puesto. La OE determina cuáles serán los criterios para evaluar tanto el currículo y la clase modelo, por ejemplo:

Tabla 24: Criterios para evaluación clase modelo

Evaluación del postulante	Puntaje Asignado
Involucra activamente a los estudiantes en el proceso de aprendizaje	
Maximiza el tiempo dedicado al aprendizaje	
Promueve el razonamiento, la creatividad y/o el pensamiento crítico	
Evalúa el progreso de los aprendizajes para retroalimentar a los estudiantes y adecuar su enseñanza	
Propicia un ambiente de respeto y proximidad	
Regula positivamente el comportamiento de los estudiantes	
Indicadores	
Básico: nivel mínimo para el puesto	0-10 puntos
Satisfactorio: cumple con lo esperado	11-20 puntos
Sobresaliente: supera las expectativas del puesto	21-30 puntos

Adaptado de: Manual del Comité de Evaluación-MINEDU (2017)

3.4.3. El apartado 7.1.3 Recursos infraestructura y 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos educativos

a. Requisitos

Tabla 25: Requisitos sobre los recursos infraestructura y ambiente para la operación de los procesos educativos

Requisito	Notas
7.1.3 Infraestructura 7.1.3.1 La infraestructura debe incluir, según corresponda, que las siguientes instalaciones cumplan con los requisitos del estudiante: a) edificios y terrenos; b) equipos incluyendo hardware y software; c) servicios. 7.1.3.2 La organización debe: a) determinar, proporcionar y mantener instalaciones seguras: 1) que sean adecuadas para que las personas apoyen el desarrollo de la competencia de los estudiantes; 2) que mejoren el desarrollo de la competencia de los estudiantes; b) asegurar que las dimensiones de las instalaciones sean adecuadas a los requisitos de quienes las utilizan.	7.1.3 NOTA 1 Las instalaciones pueden incluir espacios digitales. NOTA 2 Las instalaciones pueden ser interiores o exteriores. 7.1.4 NOTA 1 Dentro de un entorno, los factores psicosociales pueden incluir demandas de trabajo, influencia en el trabajo, posibilidades de desarrollo, sentido del trabajo, compromiso con el lugar de trabajo, previsibilidad, recompensas, claridad de rol, calidad del liderazgo, apoyo social de los supervisores, satisfacción con el trabajo, conciliación familiar y laboral, valores

Tabla 25: Requisitos sobre los recursos infraestructura y ambiente para la operación de los procesos educativos (continuación)

Requisito	Notas
<p>7.1.3.3 Según corresponda, debe haber instalaciones para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) enseñanza; b) autoaprendizaje; c) implementar conocimiento; d) descanso y recreación; e) alimentación. <p>7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos educativos</p> <p>La organización debe determinar, proporcionar y mantener un ambiente adecuado para promover el bienestar de las partes interesadas pertinentes, al considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) factores psicosociales; b) factores físicos. 	<p>en el lugar de trabajo, estrés, agotamiento, comportamiento ofensivo (por ejemplo, acoso).</p> <p>NOTA 2 Dentro de un entorno, los factores físicos pueden incluir la temperatura, el calor, la humedad y la luz, la ventilación, higiene y ruido, así como la ergonomía de los equipos y muebles.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 16)

b. Interpretación

En estas cláusulas, la norma específica los requisitos que deben cumplir la infraestructura y el ambiente que la OE gestiona para ofrecer el servicio educativo. Ambos recursos deben tener en cuenta las necesidades de los estudiantes; por ejemplo, edificaciones apropiadas, accesibilidad para los estudiantes con NEE, condiciones adecuadas de espacio, respeto al aforo, etc. En relación a los equipos, siempre y cuando haya sido definido por la OE, se debería garantizar la operatividad de los equipos, conectividad adecuada, disponibilidad suficiente de dispositivos, etc.

Respecto a los servicios, contar con suficientes y adecuados servicios higiénicos, bibliotecas, salas de lectura; que las instalaciones sean seguras con ambientes iluminados y ventilados que apoyen y mejoren el desarrollo de las competencias. Por ejemplo, se podría contar con juegos, auditorios para desarrollar habilidades artísticas, biohuertos para promover la indagación científica etc.

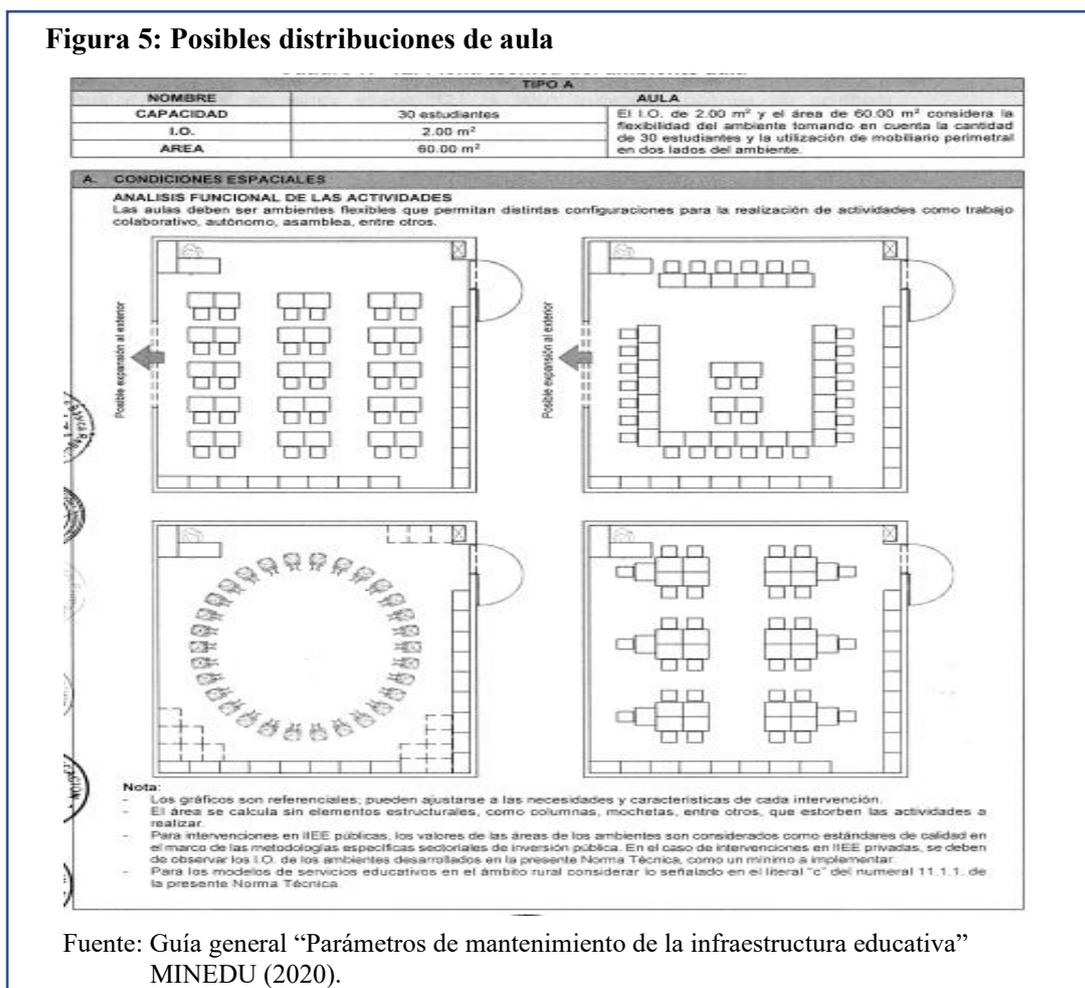
Contar con ambientes para el descanso, recreación y alimentación, ya que es muy importante promover el bienestar de las partes interesadas y consideran sus necesidades psicosociales como un ambiente laboral libre de conflictos y con ambientes físicos libres de ruidos, con temperatura e iluminación adecuados.

c. Técnicas de Implementación

El Estado peruano a través del MINEDU brinda dos instrumentos que pueden ser utilizados para la implementación de este requisito:

- La Guía general “Parámetros de mantenimiento de la infraestructura educativa”, (MINEDU, 2020). En la que encontramos, por ejemplo, un cuadro sobre condiciones de la infraestructura educativa.
- La NTP “Criterios de diseño para locales educativos de primaria y secundaria” (MINEDU, 2019)

Figura 5: Posibles distribuciones de aula



Para cumplir estos criterios según la característica de la OE se recomienda un plan de prioridades de atención, un cronograma de inversiones que permitan cubrir las necesidades priorizadas de los estudiantes, contar con un plan de mantenimiento de la infraestructura y equipos existentes.

3.4.4. Cláusula 7.1.5 Recursos de seguimiento y medición

a. *Requisitos*

Tabla 26: Requisitos sobre los recursos de seguimiento y medición

Requisito	Notas
<p>7.1.5 Recursos de seguimiento y medición</p> <p>7.1.5.1 Generalidades</p> <p>La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.</p> <p>La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas, es decir, adecuados al objetivo, el tipo, método educativo de prestación y duración del servicio educativo; b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito. <p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.</p> <p>7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones</p> <p>Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerado por la organización parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de medición, el equipo de medición debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación; b) identificarse para determinar su estado; c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición. <p>La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.</p>	<p>NOTA Los métodos educativos de prestación pueden incluir comunicación oral en un espacio físico, comunicación en línea, distribución física o digital del material, comunicación utilizando medios de difusión o una combinación de éstos.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 17)

b. *Interpretación*

Una de las funciones de los SGOE es realizar, según corresponda, *seguimiento o medición* del cumplimiento de los requisitos que permitan dar conformidad a los productos y servicios realizados. Por ejemplo, se puede realizar un seguimiento de los procesos de enseñanza que realizan los docentes, o realizar una medición del nivel de logro de las competencias que alcanzan los estudiantes. Y para el cumplimiento de estas funciones es un requisito que la OE determine y proporcione los recursos necesarios, tanto para la realización de dicha función, como para asegurar la validez y fiabilidad de sus resultados; también debe asegurarse de que estos recursos

sean los apropiados y permanezcan de manera continua; así mismo, debe conservar información documentada para evidenciar la pertinencia y continuidad de estos recursos.

Cuando la OE consideran la *trazabilidad de las mediciones* como un requisito para determinar la validez de los resultados del seguimiento, se debe verificar que, el instrumento o medio que se utiliza para tal propósito, que por ejemplo podría ser un formato o un software, tenga patrones de medición trazables como código, fecha, numeración, estado, nivel, entre otros y; además que este documentado.

c. Técnicas de Implementación

La implementación de los *recursos de seguimiento y medición*, en el caso de OE de la EBR, consiste básicamente en definir y asignar estos recursos y llevar registro y control de los mismos, de modo que la alta dirección pueda verificar el estado y validez de los resultados de estos recursos. Para lo cual puede utilizar registros de verificación, de análisis de resultados, entre otros.

3.4.5. Cláusulas 7.1.6 Conocimientos de la organización

a. Requisitos

Tabla 27: Requisitos sobre el recurso Conocimientos de la organización

Requisito	Notas
<p>7.1.6.1 Generalidades La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesario. Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas. La organización debe fomentar el intercambio de conocimientos entre todos los educadores y el personal, particularmente entre pares.</p> <p>7.1.6.2 Recursos de aprendizaje La organización debe proporcionar recursos de aprendizaje, según corresponda, y debe ponerlos a disposición donde y cuando sea necesario. Los recursos de aprendizaje deben:</p> <p>a) reflejar las necesidades y requisitos de los estudiantes, otros beneficiarios y educadores;</p>	<p>7.1.6.1 NOTA 1 Los conocimientos de la organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.</p> <p>NOTA 2 Los conocimientos de la organización pueden basarse en: — fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos con la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y de proyectos de éxito; capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados; los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios); — fuentes externas (por ejemplo, normas, academia, conferencias, recopilación de conocimientos de los estudiantes, otros beneficiarios o proveedores).</p>

Tabla 27: Requisitos sobre el recurso Conocimientos de la organización (continuación)

Requisito	Notas
b) ser revisados a intervalos planificados para asegurar que estén actualizados; c) ser catalogados y referenciados. La organización debe respetar los requisitos de propiedad intelectual y debería fomentar la reutilización de recursos.	7.1.6.2 NOTA Cuando corresponda, se puede usar una norma de metadatos como referencia (por ejemplo, ISO 15836o ISO/IEC 19788).

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (pp. 17-18)

b. Interpretación

Los SGOE, para la operación de sus procesos, así como para lograr la conformidad de los productos y servicios, requieren de conocimientos actuales, así como acceder a nuevos conocimientos requeridos. Es un requisito que la OE los determine; por ejemplo, qué conocimientos son necesarios para los procesos de enseñanza de acuerdo con el modelo pedagógico asumido por la OE; qué conocimientos se sistematizan de las experiencias de enseñanza a los estudiantes o de las reuniones con padres de familia; etc. De modo que se podría, entre otros fines, utilizarlos como criterios para definir la conformidad de los servicios con los que están relacionados; o para mejorar los criterios o estándares de estos procesos; para ello, podrían ser comunicados a los grupos de interés que sean pertinentes. También es un requisito fomentar el intercambio de conocimientos entre los pares. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesario.

Respecto a los *recursos de aprendizaje*, es un requisito que la OE los proporcione, según corresponda, y los ponga a disposición de manera pertinente, es decir, dónde y cuándo sean necesarios. Además, se debe verificar que estos recursos reflejen necesidades de estudiantes, docentes y otros beneficiarios; que estén periódicamente revisados y actualizados; catalogados y referenciados. Finalmente, la norma indica que se debe respetar los requisitos de propiedad intelectual, así como fomentar la reutilización de recursos.

c. Técnicas de Implementación

Para la implementación del requisito *conocimientos de la organización*, en el caso de OE de la EBR, primero se requiere definir los conocimientos necesarios en función de las necesidades del SGOE y pueden estar registrados en una matriz de procesos, conocimientos necesarios y recursos asignados. También es necesario registrar, en un formato adecuado, la comunicación de los conocimientos a quien corresponda. A continuación, se muestra un registro de lecciones aprendidas que una OE utiliza para mejorar la operación de sus procesos.

Tabla 28: Registro de las lecciones aprendidas

Proceso realizado	Recursos	Lección aprendida
Diseño y elaboración de la prueba diagnóstica 2021	Estándar del nivel que corresponda Carpetas de recuperación Informe cualitativo del año anterior	- Cómo planificar la evaluación. - Cómo determinar el nivel de logro de la competencia.

3.4.6. Apartado 7.2 Competencia y 7.3 Toma de conciencia

a. Requisito

Tabla 29: Requisitos sobre Conocimientos de la organización y Toma de conciencia

Requisitos	Notas
<p>7.2 Competencia</p> <p>7.2.1 Generalidades</p> <p>La organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño de la organización educativa; b) asegurarse de que estas personas sean competentes basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas; c) establecer e implementar métodos para evaluar el desempeño del personal; d) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir competencia actualizada necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas; e) tomar medidas para apoyar y asegurar el desarrollo continuo de la competencia relevante del personal; f) conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia. <p>7.2.2 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación</p> <p>La organización debe proporcionar recursos para apoyar a los educadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) asegurando que todos los educadores y el personal que tienen contacto con estudiantes con necesidades especiales tengan formación especializada y apropiada, que puede incluir: <ul style="list-style-type: none"> 1) satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes que tienen diferentes requisitos; 2) instrucción y evaluación diferenciadas; 3) apoyo educativo; b) proporcionando acceso a una red de especialistas. <p>7.3 Toma de conciencia</p> <p>La organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la política y estrategia de la organización educativa, y los objetivos relevantes de SGOE; b) su contribución a la eficacia del SGOE, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño de la organización educativa; c) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGOE. 	<p>NOTA</p> <p>Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, la formación, la tutoría o la reasignación de las personas empleadas actualmente; o la contratación o subcontratación de personas competentes.</p> <p>NOTA 1</p> <p>La formación especializada puede incluir formación en instrucción diferenciada para satisfacer las necesidades de los estudiantes con diferentes requisitos</p> <p>NOTA 2</p> <p>Los especialistas pueden incluir psicólogos, especialistas en aprendizaje y desarrollo y logopedas</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (pp. 18-19)

b. Interpretación

Para que una OE funcione en forma adecuada y su SGOE cumpla con sus objetivos definidos requiere que las personas que trabajen en ella sean competentes, es decir, que cuenten con la “capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos” (ISO 21001:2018, p.3) por la organización. En consecuencia, es un requisito que la OE determine la competencia necesaria y defina, por ejemplo, los requisitos de grados académicos y experiencia de los docentes, requisitos de especialización para el personal administrativo y de servicios. También deberá definir los métodos e instrumentos de evaluación del desempeño personal, tomar medidas para la actualización y capacitación de las competencias necesarias; evaluar la eficacia de dichas medidas. Es también un requisito conservar la información documentada de los legajos personales como evidencia de su competencia.

Si la OE atiende a estudiantes con NEE, la norma recomienda definir requisitos adicionales para el personal que trabaja con ellos. Ya que necesitan de una instrucción y evaluación diferenciada, así como el apoyo educativo adecuado que ellos necesitan. Por tal razón la OE se debe asegurar que este personal tenga formación especializada y apropiada para atenderlos y, se sugiere, además, que tenga la posibilidad de tener acceso a una red de especialistas.

Además de las competencias necesarias para el trabajo en la OE, la norma plantea como requisito que las personas *tomen conciencia*, de la política y estrategia de la organización, de los objetivos del SGOE; de cómo su trabajo contribuye a la eficacia del SGOE, de los beneficios que una mejora del desempeño implica para la organización; así como, de las consecuencias que trae el incumplimiento de los requisitos del SGOE. La toma de conciencia es un factor que contribuye al buen desempeño y a la mejora continua en las personas, y ello repercute en el buen desempeño de la organización.

c. Técnicas de implementación

La implementación de los requisitos *conocimientos de la organización y toma de conciencia* generalmente está a cargo del área de Recursos Humanos, aunque en algunas OE no exista formalmente esta área. La alta dirección debe asignar estas funciones a una persona o un equipo responsable, se recomienda establecer un manual de operaciones y funciones [MOF], los perfiles de puestos, las evaluaciones de desempeño, un plan de capacitaciones, un modelo de control y registro de los legajos personales.

La Tabla 30 presenta un ejemplo de requisitos que una OE define para el docente que presta servicios en ella.

Tabla 30: Perfil del docente

Dimensión	Requisitos esperados
DIMENSIÓN PERSONAL	- Se acepta y valora como persona humana y ejemplo de vida, superándose a sí mismo constantemente y creando conocimiento en función a las nuevas demandas. Conoce, comprende, asume, respeta y hace respetar la misión, visión y normas de convivencia, promoviendo la cultura e identidad institucional. Demuestra autoconocimiento y autocontrol de su persona en la interacción con los diferentes agentes de la comunidad villamariana.
DIMENSIÓN PEDAGÓGICA	<input type="checkbox"/> Es facilitador del aprendizaje utilizando una metodología constructiva, significativa y por descubrimiento, para desarrollar capacidades, conocimientos, actitudes y valores. <input type="checkbox"/> Promueve la realización personal de las alumnas, permitiéndole ser artífice de su propio proyecto de vida. <input type="checkbox"/> Posee y maneja conocimientos de su curso y es capaz de seleccionar y secuenciar actividades de aprendizaje que favorezcan el desarrollo de las competencias de su área. <input type="checkbox"/> Valora el nivel de progreso alcanzado por las alumnas en relación al desarrollo de las competencias de cada área a partir de indicadores que responden a objetivos de aprendizaje.
DIMENSIÓN TRASCENDENTE	<input type="checkbox"/> Mantiene una comunión con Dios en su vida, por medio de la oración, la reflexión bíblica y la vida sacramental. <input type="checkbox"/> Refleja una vida con sentido de pertenencia a la Iglesia, viviendo en servicio con caridad a imagen de Cristo y teniendo a María como modelo. <input type="checkbox"/> Evidencia la práctica de valores cristianos y es inspiración de sus alumnas transmitiendo amor a través del servicio gozoso a los demás.

Fuente: PEI Colegio Villa María (2017 – 2021)

Para implementar la *toma de conciencia* se recomienda diseñar un plan de gestión de cambio en el que la comunicación tiene un rol muy importante, teniendo presente que este aspecto requiere de tiempo y perseverancia.

3.4.7. Apartado 7.4 Comunicación

a. Requisito

Tabla 31: Requisitos sobre Comunicación

Requisitos	Notas
7.4.1 Generalidades La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al SGOE, que incluyan: a) qué comunicar; b) por qué comunicar; c) cuándo comunicar; d) a quién comunicar;	NOTA 1 La información transmitida puede incluir información sobre el método educativo de prestación, resultados de aprendizaje previsto, cualificaciones, innovaciones, nuevas ideas, así como resultados

Tabla 31: Requisitos sobre Comunicación (continuación)

Requisitos	Notas
<p>e) cómo comunicar; f) quién comunica.</p> <p>7.4.2 Propósitos de la comunicación La comunicación interna y externa debe tener el propósito de:</p> <p>a) buscar la opinión o el consentimiento de las partes interesadas pertinentes; b) transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización; c) colaborar y coordinar actividades y procesos con las partes interesadas pertinentes dentro de la organización.</p> <p>7.4.3 Acuerdos de Comunicación La organización debe determinar e implementar acuerdos eficaces para comunicarse con los estudiantes y otras partes interesadas en relación a:</p> <p>a) la política y plan estratégico de la organización; b) el diseño, contenido y entrega de productos y servicios educativos; c) las consultas, solicitudes, admisiones o registros; d) los datos del desempeño de los estudiantes, incluidos los resultados de la evaluación formativa y sumativa; e) la retroalimentación del estudiante y las partes interesadas, incluidas las quejas del estudiante y las encuestas de satisfacción de los estudiantes/partes interesadas.</p> <p>La organización debe informar a sus estudiantes y otros beneficiarios sobre los puntos de contacto externos en caso de problemas no resueltos.</p> <p>A intervalos planificados, la organización debe:</p> <p>a) hacer seguimiento de la implementación de sus esfuerzos de comunicación; b) analizar y mejorar el plan de comunicación en función de los resultados de la supervisión. La organización debe conservar información documentada del proceso de comunicación.</p>	<p>métodos, enfoques y los productos y servicios de aprendizaje subyacentes.</p> <p>NOTA 1 La organización puede documentar planes de comunicación y arreglos dentro de los procesos que forman parte de esta.</p> <p>NOTA 2 La organización puede implementar métodos para garantizar la trazabilidad de las comunicaciones, donde sea apropiado.</p> <p>NOTA 3 Los puntos de contacto externos pueden ser personas u organizaciones tales como mediadores, litigantes, organismos gubernamentales, defensores del pueblo, protectores, representantes de estudiantes u otros terceros.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 19)

b. Interpretación

Existen muchas comunicaciones internas y externas en una OE, algunas de ellas son pertinentes al SGOE, es decir, o son necesarias, o complementan su funcionamiento; algunas se generan en él y, en algunos casos, son las que permiten alcanzar sus objetivos; por ejemplo, comunicar requisitos para un proceso o para el desempeño del personal.

La norma indica que es un requisito para la OE determinar cuáles son las comunicaciones internas y externas necesarias para el SGOE; qué se comunica, cuándo, a quién, cómo, por qué; por ejemplo, a quién comunicar acuerdos de procedimientos, cuándo enviar comunicados a los padres de familia, estudiantes o docentes; cómo comunicar requisitos de admisión, formatos para

solicitar resultados, requisitos para obtención de certificados, etc. Determinar a qué partes interesadas y cómo debe llegar la comunicación a tiempo, de manera pertinente, coherente y precisa.

La norma presente tres propósitos para las comunicaciones, pertinentes al SGOE: buscar la opinión o el consentimiento de las partes interesadas, por ejemplo, recoger encuestas, quejas, opiniones, etc.; transmitir información pertinente coherente y; lograr que la comunicación colabore y permita coordinar actividades y procesos pertinentes dentro de la organización. Así mismo, debe implementa acuerdos para comunicarse con las partes interesadas y conservar la información documentada de los procesos de comunicación internas y externas.

c. Técnicas de implementación

Para la implementación de este requisito se recomienda diseñar un plan de comunicación que incluya tipos, propósitos, destinatarios, puntos de contacto, formatos, etc. que organicen y sistematicen la comunicación en la OE. También se recomienda dar seguimiento y supervisión al plan de comunicaciones, de modo que se pueda analizar y evaluar, y, en función de los resultados, mejorarlo continuamente.

La Tabla 32 presenta un ejemplo de plan de comunicaciones externa.

Tabla 32: Plan de comunicaciones Externa

Objetivo	Público	Canal	Contenido	Cronograma	Responsable/ Recursos
Promocionar la imagen de la OE	Partes interesadas	Plataformas digitales (Facebook, Página Web)	Características del servicio educativo	Ciclo verano y Durante el año escolar	Equipo TIC
Compartir logros de la OE	Comunidad Educativa	Plataformas digitales (Facebook, Página Web)	Actualizar cada logro	Durante todo el año escolar	Docentes Equipo TIC
Comunicación efectiva con las partes interesadas	Comunidad Educativa	Plataformas digitales (Facebook, Página Web, WhatsApp)	Buzón de sugerencias	Durante todo el año escolar	Equipo de respuestas de quejas o sugerencias.

3.4.8. Apartado 7.5 Información documentada

a. Requisito

Tabla 33: Requisitos sobre el recurso información documentada

Requisitos	Notas
<p>7.5.1 Generalidades El SGOE de la organización debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la información documentada requerida por este documento; b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGOE. <p>7.5.2 Creación y actualización Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia); b) el formato (por ejemplo, idioma, versión de software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico), teniendo en cuenta los requisitos de accesibilidad de las personas con necesidades especiales; c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación. <p>7.5.3 Control de la información documentada La información documentada requerida por el SGOE y por este documento se debe controlar para asegurarse de que: esté disponible y es idónea para su uso, donde y cuando se necesite; esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de la integridad, o alteraciones involuntarias).</p> <p>7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) distribución, acceso, recuperación y uso; b) protección y seguridad, incluida la redundancia; c) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad; d) control de cambios (por ejemplo, control de versión); e) conservación y disposición; f) aseguramiento de la confidencialidad; g) prevención del uso involuntario de información documentada obsoleta. <p>La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y el funcionamiento eficaz del SGOE se debe identificar, según corresponda, y controlar. Los controles establecidos se deben mantener como información documentada.</p>	<p>NOTA 1 La extensión de la información documentada para un SGOE puede variar de una organización a otra debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - el tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios, - la complejidad de los procesos y sus interacciones; - la competencia de las personas. <p>NOTA 2 La información documentada puede estar en cualquier forma o tipo de medio.</p> <p>NOTA 3 La información documentada puede incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> - calendario académico, acceso a registros; - plan de estudios básico, catálogo de cursos; - calificaciones, calificación y evaluación; - código de conducta y código ético. <p>NOTA 1 El acceso puede implicar una decisión en relación al permiso, solamente para consultar la información documentada, o al permiso y a la autoridad para consultar y modificar la información documentada.</p> <p>NOTA 2 La preservación de la legibilidad incluye asegurar la integridad durante la transferencia de datos entre los medios o formatos.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 21)

b. Interpretación

La información documentada según ISO es la “información que una organización tienen que controlar y mantener, y el medio que la contiene” (ISO 21001:2018, p.3). Es la información

relacionada con el sistema de gestión, con la documentación de los procesos requeridos por la organización, así como con el registro de las evidencias de los resultados. Y que puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente.

Respecto a la creación y actualización de la información documentada, la norma plantea como requisitos: que la identificación y descripción sea adecuada; que tanto el formato como el medio de soporte tengan en cuenta la realidad de la OE, así como los requisitos de las personas con necesidades especiales y; que la revisión y aprobación sea la apropiada. En algunos casos estos aspectos al ser muy numerosos y complicados no ayudan a la eficacia del sistema, por ello se debe realizar control de esta información documentada.

Respecto al control de la información documentada, esta debe garantizar la disponibilidad e idoneidad para su uso, así como una adecuada protección. Por ejemplo, si un estudiante solicita una revisión de una calificación, el sistema debería tener registrado dónde se encuentra la prueba, quién la calificó y en qué fecha fue registrado, así como asegurar que no haya ocurrido ninguna alteración. Y como parte del proceso de gestión, es un requisito conservar la información documentada de los controles establecidos.

c. Técnicas de Implementación

Dependiendo de las características de la OE (cantidad de estudiantes, niveles de atención inicial, primaria, secundaria, competencias de las personas) se tendrá que diseñar el control de la información documentada. Por ejemplo, diseñar un Manual de procedimiento de gestión documental en el que se organiza la información en categorías, por ejemplo: información de académica, administrativa, etc. Por ejemplo, se puede contar como información documentada un calendario académico, un plan de estudios básico, el catálogo de cursos; las calificaciones, etc.

El acceso a la información documentada puede implicar una decisión en relación con el permiso, solamente para consultarlo y a la autoridad para consultar y modificarla. información documentada.

3.5. El requisito 8: Operación

3.5.1. Apartado 8.1 Planificación y control operacional

a. Requisitos

Tabla 34: Requisitos del apartado 8.1 Planificación y control operacional

Requisitos	Notas
<p>8.1.1 Generalidades</p> <p>La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios educativos, y para implementar las acciones determinadas en el apartado 6.1, mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos; b) el establecimiento de criterios para los procesos; c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios educativos; d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios; e) la determinación y la custodia de la información documentada en la extensión necesaria para: <ol style="list-style-type: none"> 1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado; 2) demostrar la conformidad de los productos y servicios educativos con sus requisitos. <p>La salida debe ser adecuada para las operaciones de la organización.</p> <p>La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según corresponda.</p> <p>La organización debe asegurarse de que los procesos subcontratados externamente estén controlados (véase 8.4).</p> <p>8.1.2 Planificación operacional específica y control de productos y servicios educativos</p> <p>La organización debe planificar el diseño, desarrollo y resultados esperados de los productos y servicios educativos, que incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) resultados de aprendizaje; b) asegurar métodos de enseñanza y entornos de aprendizaje apropiados y accesibles; c) definir los criterios para la evaluación del aprendizaje; d) realizar una evaluación de aprendizaje; e) definir y conducir métodos de mejora; f) proporcionar servicios de soporte. <p>Si una organización proporciona educación para la primera infancia, se deben aplicar los requisitos adicionales que se especifican en el Anexo A.</p> <p>8.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación</p> <p>La organización debería:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) mostrar flexibilidad para apoyar la construcción conjunta del proceso de aprendizaje basado en las capacidades, habilidades e intereses, incluidos enfoques tales como: <ol style="list-style-type: none"> 1) instrucción adaptativa; 2) contenido acelerado o enriquecido; 3) permitir la inscripción en dos programas distintos u organizaciones educativas; 4) medidas individualmente adaptadas; 5) ajuste del currículo o modificación del programa educativo de un tema o curso particular para que coincida con el perfil específico del estudiante, por encima o por debajo de las expectativas del nivel o grado predeterminado apropiado para la edad; 6) reconocimiento de aprendizaje y experiencia previa; b) facilitar un ambiente de equipo con recursos adecuados para ayudar a los estudiantes individuales a cumplir su potencial óptimo; c) proporcionar enlaces a oportunidades en el lugar de trabajo; d) garantizar la provisión de comidas saludables y nutritivas según sea necesario. 	<p>NOTA "Custodia" implica tanto el mantenimiento como la conservación de la información documentada para períodos de tiempo especificados.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 22)

b. Interpretación

La planificación y control operacional se realiza respecto a los procesos definidos en 4.4 y se toma en cuenta los riesgos y oportunidades.

Las OE del ámbito de la EBR deben planificar, por ejemplo, el *proceso* que apoya la adquisición y desarrollo de las 31 competencias que define el CNEB-2017 a través de la enseñanza y aprendizaje. Lo cual implica definir el proceso de programación curricular de los aprendizajes para los niveles educativos establecidos en su alcance, que pueden ser nivel inicial, primaria y secundaria; organizarlos por áreas curriculares, acotando, especificando y contextualizando las programaciones curriculares propuestas por el MINEDU; también deben implementar los requisitos, los criterios, el diseño y desarrollo del servicio, así como controlar los procesos para su cumplimiento, asegurando los recursos necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos.

Por ejemplo, determinar los modelos y procesos de programación anual, de unidades y sesiones de aprendizaje, asignar las responsabilidades a los docentes que llevarán a cabo dichos procesos; definir los criterios del proceso de evaluación de los aprendizajes previstos; establecer las medidas de control de esos procesos; garantizar la custodia, es decir, el mantenimiento de la información documentada de las planificaciones las sesiones de aprendizaje, de los horarios, etc.

Hay que considerar que los cambios no previstos generan impactos y, en consecuencia, se debería controlar y evaluarlos; por ejemplo, el pasar de la modalidad de enseñanza presencial a la modalidad a distancia, implica cambios en la tecnología digital, se podría requerir de una plataforma de servicios, así como de necesitar personal especializado ya que, en el proceso de planificación curricular, implicaría cambiar la programación y de redefinir procesos virtuales de evaluación, entre otros.

Respecto al requisito 8.1.2 Planificación operacional específica y control de productos y servicios educativos, la OE para planificar el diseño, desarrollo y control de los aprendizajes esperados debe proponer un modelo específico de proceso de diseño y desarrollo de la programación curricular que incluya las siete cláusulas de la norma y que en ellas se pueda verificar las siguientes características adecuadas para la EBR:

- a) *Los resultados de aprendizaje*, en la EBR, se definen a partir del perfil de egreso (pp.s 15-18 del CNEB), de la descripción de los niveles del desarrollo de cada competencia (estándar por ciclo), de los desempeños por grado descritos en las planificaciones

curriculares del nivel Inicial, primaria y secundaria del MINEDU, así como de la política y objetivos estratégicos descritos en el PEI de la OE. Y se expresan en términos de desempeños⁸.

- b) *Asegurar métodos de enseñanza y entornos de aprendizaje apropiados y accesibles.* Implica que la OE deberá asumir las Orientaciones pedagógicas para el desarrollo de competencias del CNEB (p. 187-190), los enfoques curriculares y la metodología para área descritos en la Planificación Curricular de inicial, primaria y secundaria.; las Orientaciones para la tutoría CNEB (p. 101) como entornos de aprendizaje; así como definir un herramientas de gestión para la enseñanza no presencial (LMS) y determinar los métodos y los entornos para la enseñanza y aprendizaje adecuados para el enfoque basado en competencias.
- c) *Definir los criterios para la evaluación del aprendizaje* a partir de las Orientaciones para la evaluación formativa de las competencias en el aula (MINEDU, 2017 pp. 195-203) y de la norma RVM-094 2020 MINEDU *Orientaciones para la evaluación formativa de las competencias en el aula.* Tal definición implica explicitar los criterios y evidencias esperadas de aprendizaje.
- d) *Realizar una evaluación del aprendizaje* tomando en cuenta las Orientaciones para la evaluación formativa de las competencias en el aula (MINEDU, 2017, pp. 195-203), la norma RVM-094 2020 MINEDU y el Sistema de Evaluación Formativa definida por la OE en su Proyecto Curricular Institucional (PCI). Utilizando Técnicas de observación, acompañamiento y análisis de desempeños, así como la técnica del interrogatorio de metaconocimientos, aplicando instrumentos de evaluación DEL y PARA el aprendizaje.
- e) *Definir y conducir métodos de mejora* tomado como referencia las Orientaciones para la diversificación curricular (MINEDU, 2017, pp. 207-215), el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el plan estratégico del PCI y el Sistema de Retroalimentación Formativa de los aprendizajes.
- f) *Proporcionar servicios de soporte* tanto pedagógico para el cual se deberá tomar en cuenta las Orientaciones para el desarrollo de competencias tanto para el proceso de enseñanza y aprendizaje, como para el proceso de tutoría (MINEDU, 2017, pp. 187-

⁸ Según el CNEB son “descripciones específicas de lo que hacen los estudiantes respecto a los niveles de desarrollo de las competencias (estándares de aprendizaje). Son observables en una diversidad de situaciones o contextos. No tienen carácter exhaustivo, más bien ilustran algunas actuaciones que los estudiantes demuestran cuando están en proceso de alcanzar el nivel esperado de la competencia o cuando han logrado este nivel”. (p. 219)

191); los soportes presentados en Plan Estratégico del (PEI), entre ellos, el Soporte tecnológico conformado por las plataformas educativas virtuales de aprendizaje. (LMS y PLE), así como por los Recursos educativos abiertos (REA).

Respecto al requisito 8.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación, la OE, además de lo referido en el requisito 5.1.3, debería garantizar adaptaciones curriculares individuales como lo plantea el Reglamento de la Ley General de Educación (art. 77) y las Orientaciones para la diversificación curricular del CNEB-2017 (p. 187-191), en particular, las Adecuaciones curriculares para estudiantes con necesidades educativas especiales (p. 214), flexibilizando las evidencias de aprendizaje esperados en competencias, capacidades, habilidades e intereses de los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales (NEE), facilitándoles recursos, ambientes, recursos adecuados y oportunidades.

c. Técnicas de implementación

Para la implementación del requisito Planificación y control operacional se sugiere utilizar procedimientos de trabajo, instructivos de clase, organizadores gráficos, diagramas, una matriz de planificación y control operacional de servicios educativos, etc. Se presenta un ejemplo de matriz de definición de entradas para el sistema de planificación y control operacional de servicios educativos-

La Tabla 35 muestra un ejemplo de entradas a considerar para obtener los resultados de los productos y servicios educativos específicos.

Tabla 35: Fuentes de entradas para la planificación operacional específica y control de productos y servicios educativo en la EBR

Sub procesos	Entrada planificación y control operacional específica	Salidas de la planificación y control operacional específica
a) Los resultados de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • CNEB – Perfil de egresos y estándares por ciclo de desarrollo • Planificación Curricular Inicial, primaria y secundaria • Proyecto Curricular Institucional (PCI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeños complejos⁹ definidos por Nivel de estándar para la Programación anual. • Desempeños acotados definidos por grado para la programación de Unidad de aprendizaje. • Desempeños precisados definidos para la programación de Sesiones y experiencias de aprendizaje.

⁹ Como las descripciones contenidas en los estándares de aprendizaje; o pueden ser desempeños más acotados, como los que se encuentran, a modo de ejemplos ilustrativos, en los Programas Curriculares de cada nivel o modalidad. (RVM-094, p. 6).

Tabla 35: Fuentes de entradas para la planificación operacional específica y control de productos y servicios educativo en la EBR (continuación)

Sub procesos	Entrada planificación y control operacional específica	Salidas de la planificación y control operacional específica
b) Asegurar métodos de enseñanza y entornos de aprendizaje apropiados y accesibles.	CNEB – Orientaciones pedagógicas para el desarrollo de competencias Planificación Curricular Inicial, primaria y secundaria – Enfoque curricular de área y metodología. Entornos de aprendizaje presencial Sistema de gestión para la enseñanza no presencial (LMS)	Métodos para la enseñanza y aprendizaje adecuados para el enfoque basado en competencias: <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje basado en proyectos (ABP). • Aula invertida (Flipped classroom). • Aprendizaje basado en problemas (ABP). • Estrategias 4C¹⁰ • Diseños 5E¹¹ • Entornos personales de aprendizaje (PLE)
c) Definir los criterios para la evaluación del aprendizaje	CNEB – Orientaciones para la evaluación formativa de las competencias en el aula. Planificación Curricular Inicial, primaria y secundaria RVM-094 2020 MINEDU Orientaciones para la evaluación formativa de las competencias en el aula.	Criterios y evidencias basados en los estándares Criterios y evidencias de los desempeños complejos por Nivel de estándar Criterios y evidencias de los desempeños acotados por grado y Unidad de aprendizaje Criterios y evidencias de los desempeños precisados por sesión de aprendizaje
d) Realizar una evaluación del aprendizaje	CNEB – Orientaciones para la evaluación formativa de las competencias en el aula. RVM- 094 2020 MINEDU – PCI – Sistema de Evaluación Formativa Institucional	Técnicas de observación, acompañamiento y análisis de desempeños, así como la técnica del interrogatorio de metaconocimientos Instrumentos de evaluación DEL y PARA el aprendizaje: listas de cotejo, escalas de valoración, rúbricas analíticas y holísticas
e) Definir y conducir métodos de mejora	CNEB – Orientaciones para la diversificación curricular Proyecto Educativo Institucional (PEI) - Plan Estratégico y SGO PCI – Sistema de Retroalimentación Formativa de los aprendizajes	Proceso de retroalimentación para mejorar los aprendizajes: Descripción de las evidencias realizadas por los estudiantes Valoración de las evidencias Pregunta destinada a la reflexión Propuesta de andamiaje
f) Proporcionar servicios de soporte	CNEB – Orientaciones para la tutoría Proyecto Educativo Institucional (PEI) - Plan Estratégico	Soporte tecnológico: Plataformas educativas virtuales de aprendizaje. (LMS y PLE) Soporte pedagógico: Asesorías, recursos educativos abiertos (REA).

Respecto a la implementación de la cláusula 8.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación, como una OE, en el ámbito de la EBR, debe asumir la Educación como un derecho básico de toda persona y, en consecuencia, no puede admitir exclusión ni discriminación alguna, por ello realiza adaptaciones en la planificación y evaluación

¹⁰ Partnership for 21st Century Learning – Las “4 C’s”: Creatividad e Innovación. • Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas. • Comunicación. • Colaboración.

¹¹ El modelo de enseñanza 5E basado en las fases: Engage, Explore, Explain, Elaborate y Evaluate. Fue desarrollado por el Biological Science Curriculum Study (BSCS) en los años 80.

de las sesiones de aprendizaje, en los ambientes, para los estudiantes que presenten necesidades educativas individuales y especiales.

La Tabla 36 presenta un ejemplo de los pasos que siguen el colegio Villa María de la Planicie para adaptar sus procesos de aprendizaje a estudiantes con NEE.

Tabla 36: Procedimientos para la adaptación del proceso de enseñanza a estudiantes con NEE

Procedimientos para la adaptación del proceso de enseñanza a estudiantes con NEE	
1.	Detectar signos de alerta mediante la observación y análisis de reportes de notas de años anteriores para determinar el grado de dificultad a nivel académico.
2.	Revisión de file psicopedagógico, así como las observaciones de los profesores, para luego proceder a reunirse con los padres de familia.
3.	Derivación a especialistas externos para la evaluación respectiva y determinación del nivel cognitivo, emocional y de aprendizaje del estudiante. Según sea el caso.
4.	Elaboración del plan de intervención y un plan de apoyo a los docentes para informar de modo que puedan implementarlo en sus cursos, como por ejemplo según sea el caso se adaptarán: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones diferenciadas en los cursos que presentan mayor dificultad. • Mayor tiempo para desarrollar prácticas, exámenes, etc. • Diferenciación en las fichas de trabajo/exámenes, reducción en la cantidad de actividades o ejercicios a realizar, secuenciación en las indicaciones
5.	Seguimiento continuo del desempeño académico para la elaboración del informe final que permite establecer nuevos objetivos para el próximo año.

Fuente: Colegio Villa María la Planicie (2019)

3.5.2. Apartado 8.2 Requisitos para los productos y servicios educativos

a. Requisitos

Tabla 37: Requisitos del apartado 8.2 Requisitos para los productos y servicios educativos

Requisitos	Notas
<p>2.1 Determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos</p> <p>Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios educativos que se van a ofrecer a los estudiantes y otros beneficiarios, la organización debe asegurarse de que los requisitos para los productos y servicios educativos están definidos, e incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) aquellos considerados necesarios por la organización debido a su política y plan estratégico; b) los resultantes del análisis de necesidades que se realiza para determinar los requisitos (actuales y futuros potenciales) de los estudiantes y otros beneficiarios, en particular aquellos con necesidades especiales; c) los resultantes de demandas y desarrollos internacionales; d) los resultantes del mercado laboral; e) los resultantes de la investigación; f) requisitos de salud y seguridad aplicables. <p>La organización debe cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios educativos que ofrece.</p>	<p>NOTA 1 El análisis de necesidades implica una evaluación integral de las habilidades de aprendizaje de los estudiantes, y puede incluir conocimientos y habilidades previos, estrategias de aprendizaje preferidas, necesidades sociales y emocionales, necesidades nutricionales especiales y ritmos biológicos de aprendizaje.</p> <p>NOTA 2 En un contexto educativo, los requisitos para los productos y servicios educativos pueden determinarse en varias partes distribuidas en diferentes etapas del flujo del proceso operativo. Por ejemplo, requisitos tales como los resultados de aprendizaje definidos por la ley se identifican antes de que se preste el servicio educativo,</p>

Tabla 37: Requisitos del apartado 8.2 Requisitos para los productos y servicios educativos (continuación)

Requisitos	Notas
<p>8.2.2 Comunicación de los requisitos para los productos y servicios educativos Comenzando con, o antes de la entrega de los productos y servicios educativos, la organización debe notificar a los estudiantes y a otras partes interesadas pertinentes y, en su caso, debe comprobar su entendimiento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) los propósitos, formato y contenido de los productos y servicios educativos que se proporcionan, incluidos los instrumentos y criterios b) los compromisos, las responsabilidades y las expectativas puestos en los estudiantes y otros beneficiarios; c) los medios por los cuales el aprendizaje logrado y la evaluación será reconocido y conservado como información documentada; d) los métodos que se utilizarán en caso de no conformidad o desacuerdo entre cualquier parte interesada y el SGOE; e) quién apoyará el aprendizaje y la evaluación, y cómo se apoyará; f) cualquier costo involucrado, como honorarios de matrícula, tarifas de examen y la compra de materiales de aprendizaje; g) cualquier prerrequisito, como las habilidades requeridas (incluidas las habilidades TIC), las calificaciones y la experiencia profesional. <p>8.2.3 Cambios en los requisitos para los productos y servicios educativos La organización debe asegurarse de que cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las partes interesadas sean conscientes de los requisitos modificados.</p>	<p>mientras que los requisitos con respecto a las necesidades específicas de un estudiante dado solo pueden determinarse después de que ha comenzado la provisión del servicio y se conoce la cohorte de estudiantes.</p> <p>NOTA 3 El análisis de las necesidades para los estudiantes con necesidades especiales puede incluir el análisis de trastornos de la lectura, trastorno de expresión escrita, discapacidad matemática, discapacidad motora, deterioro auditivo y discapacidad visual. Para los estudiantes más dotados, el análisis de las necesidades puede incluir el análisis de los niveles de superdotación, hiperlexia y evaluación preliminar para áreas de superdotación (por ejemplo, capacidad intelectual general, aptitud académica específica, capacidad de liderazgo, creatividad y pensamiento productivo, capacidad psicomotora, artes visuales y escénicas).</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 24)

b. Interpretación

Respecto al apartado 8.2 Requisitos para los productos y servicios educativos, la OE debe definir estos requisitos, fundamentalmente como las características de los productos y servicios que va a ofrecer a los estudiantes y a otros beneficiarios; teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Tomando en cuenta los objetivos estratégicos del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la OE ofrece brindar educación integral, inclusiva y de calidad.
- b) A partir del análisis de las demandas de aprendizaje del PEI y del PAT, la OE ofrece desarrollar pensamiento crítico en sus estudiantes y atención inclusiva y personalizada a los estudiantes con NEE.
- c) Tomado en cuenta los resultados y la demanda internacional del Program for International Student Assessment (PISA), así como de los resultados de la prueba

nacional Evaluación Censal de Estudiantes (ECE), la OE ofrece desarrollar comprensión lectora inferencial en sus estudiantes.

- d) Tomando en cuenta la demanda de los padres de familia y la necesidad de los estudiantes de seguir estudios universitarios, la OE ofrece desarrollar temas de prospecto de las principales universidades a los estudiantes de los últimos grados de la secundaria.

Por otro lado, respecto a 8.2.2, la OE debe comunicar dichas características para el servicio educativo. Por ejemplo, entregar o notificar los propósitos de aprendizaje, los prerrequisitos, los criterios e instrumentos de la evaluación que se utilizan en la OE; la forma en la que los estudiantes conocerán los resultados de su aprendizaje; dónde quedan conservados estos para solicitarlos posteriormente; el procedimiento de algún reclamo; costos de matrícula y otros.

En el caso de que exista algún cambio en las características de los productos y servicios que se ofrece, también se debe comunicar formalmente a los usuarios. En referencia al acápite (8.2.3), dicha información debe estar documentada y comunicada a las partes interesadas.

c. Técnicas de implementación

Para la implementación de requisitos para los productos y servicios educativos se recomienda utilizar listas de requisitos, definir canal y medio de comunicación. Por ejemplo, el Colegio Villa María La Planicie mantiene la información en su página web, en esta encontraremos los requisitos, la manera en la que lo comunican y actualizarán toda información según sea el caso.

Figura 6: Requisitos del Servicio educativo 2021 Colegio Villa María la Planicie

Fuente: Colegio Villa María la Planicie (2021)

3.5.3. Apartado 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos

Respecto al requisito 8.3 *Diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos*, se aplica a productos y servicios nuevos, es decir, a la creación o innovación de productos o servicios educativos. Que, en el caso de las OE que trabajan en el ámbito de la EBR siguiendo el CNEB, no necesariamente diseñan o desarrollan productos y servicios educativos nuevos. Lo que sí realizan son procesos de adaptación y diversificación curricular de lo que ya está definido en los fines y principios de la educación peruana en los artículos 8 y 9 de la Ley General de Educación (LGE) y los objetivos de la Educación Básica, artículo 31 de la misma Ley. Por ese motivo no se desarrolla en la presente tesis.

3.5.4. Apartado 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

a. Requisitos

Tabla 38: Requisitos del apartado 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Requisitos
<p>8.4.1 Generalidades</p> <p>La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.</p> <p>La organización debe determinar los controles que se aplican a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:</p> <ol style="list-style-type: none">los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;los productos y servicios son proporcionados directamente a los estudiantes u otros beneficiarios por proveedores externos en nombre de la organización;un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización. <p>La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y reevaluación de proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentación de estas actividades y cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.</p> <p>8.4.2 Tipo y alcance del control</p> <p>La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus estudiantes y otros beneficiarios. La organización debe:</p> <ol style="list-style-type: none">asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su SGOE;definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretenden aplicar a las salidas resultantes;tener en consideración:

Tabla 38: Requisitos del apartado 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente (continuación)

Requisitos
<p>1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del estudiante y otros beneficiarios;</p> <p>2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;</p> <p>d) determinar la verificación u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente, cumplen los requisitos.</p> <p>8.4.3 Información para los proveedores externos</p> <p>La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.</p> <p>La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:</p> <p>a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;</p> <p>b) la aprobación de:</p> <p>1) productos y servicios;</p> <p>2) métodos, procesos y equipos;</p> <p>3) la liberación de productos y servicios;</p> <p>c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;</p> <p>d) las interacciones del proveedor externo con la organización;</p> <p>e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;</p> <p>f) las actividades de verificación o validación que la organización, sus estudiantes y otros beneficiarios, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 29)

b. Interpretación

El primer aspecto por definir debe ser seleccionar y clasificar a los proveedores externos, por ejemplo: docentes que prestan servicios por horas, capacitadores, psicólogos, personal técnico de mantenimiento, editoriales, etcétera.

En general se debe controlar y asegurar que los procesos, productos y servicios suministrados por los proveedores externos cumplan los requisitos, sobre todo cuando esos se incorporan en el producto o servicios de la organización; por ejemplo, material didáctico como libros, insumos de laboratorio, fichas de trabajo, servicio de capacitación a docentes o productos y alimentos en los kioscos del colegio. Para ello se debe aplicar criterios de evaluación, selección y seguimiento de los proveedores externos. Siempre se deberá conservar la información documentada relacionada con los procesos realizados con estos proveedores.

Respecto a la cláusula 8.4.2 Tipo y alcance del control, la OE debe asegurarse de que lo suministrado externamente no afecte los productos y servicios ofrecidos y definir controles al proveedor externo. Por ejemplo, se debe entregar la información de los requisitos (8.4.3), del control y el seguimiento de su desempeño y de las actividades de verificación o validación que se les podrían aplicar.

c. Técnicas de implementación

Para la implementación del requisito Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente se recomienda, en un primer momento comunicar los respectivos requisitos; seleccionado el proveedor se hace un seguimiento, según corresponda, para finalmente evaluarlo.

Tabla 39: Evaluación de proveedores

Proveedor:				
Servicio:	Capacitación sobre uso de herramientas digitales			
Criterios:	Peso	Puntuación	Resultado	Observaciones
Cumplimiento con los contenidos propuestos.	40%	20	8	
Manejo de tiempo durante la capacitación.	20%	17	3.4	Retraso por asistencia de los docentes
Satisfacción del personal que recibió la capacitación	40%	18	7.2	
Total	100%		18.6	
Puntuación				
Deficiente	0-5			
Regular	6-10			
Bueno	11-15			
Excelente	16-20			

3.5.5. Apartado 8.5 Producción y provisión del servicio educativo - Cláusula 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio educativo

a. Requisitos

Tabla 40: Requisitos de 8.5.1.1 Generalidades y 8.5.1.2 admisión de estudiantes

Requisitos
<p>8.5.1.1 Generalidades</p> <p>La organización debe implementar la producción y la provisión del servicio educativo bajo condiciones controladas.</p> <p>Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la disponibilidad de información documentada que defina: <ul style="list-style-type: none"> 1) las características de los productos educativos a producir, los servicios educativos a prestar, o las actividades a desempeñar; 2) los resultados a alcanzar; b) la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados y validados; c) la implementación de actividades de seguimiento y medición, incluida la consideración de quejas, los resultados de la evaluación formativa y otra retroalimentación, en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios educativos; d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos; e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida (véase 7. 2);

Tabla 40: Requisitos de 8.5.1.1 Generalidades y 8.5.1.2 admisión de estudiantes

Requisitos
<ul style="list-style-type: none">f) la validación, y la revalidación periódica, de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de provisión del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.
<p>8.5.1.2 Admisión de estudiantes</p> <p>8.5.1.2.1 Información de preadmisión</p> <p>La organización educativa se debe asegurar de que, antes de admitir a los estudiantes, se les proporcione:</p> <ul style="list-style-type: none">a) información adecuada que tenga en cuenta los requisitos de la organización y requisitos profesionales, así como el compromiso de la organización con la responsabilidad social;b) información adecuada y clara sobre:<ul style="list-style-type: none">1) los resultados de aprendizaje previstos, perspectivas de carrera, enfoque educativo;2) la participación de los estudiantes y otros beneficiarios, según corresponda, en su proceso educativo;3) los criterios de admisión y los costos del producto o servicio educativo.
<p>8.5.1.2.2 Condiciones de admisión</p> <p>La organización debe establecer un proceso para la admisión de estudiantes. Además de los requisitos en el apartado 4.4.1, el proceso debe:</p> <ul style="list-style-type: none">a) establecer criterios de admisión que se ajusten a:<ul style="list-style-type: none">1) requisitos de la organización;2) requisitos del campo profesional;3) requisitos debido al contenido del programa y/o enfoque pedagógico;b) garantizar que los criterios y procesos de admisión se apliquen uniformemente para todos los estudiantes;c) mantenerse como información documentada;d) estar a disposición del público;e) asegurar la trazabilidad de cada decisión de admisión;f) conservar la información documentada como evidencia de las decisiones de admisión.

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 30)

b. Interpretación

Respecto al apartado 8.5 Producción y provisión del servicio educativo, en términos generales, la norma indica que la OE debe implementar las condiciones de control tanto para la producción como para la provisión de servicio educativo, en particular respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Implica, por ejemplo, proveer información documentada de las características de la planificación curricular y del desarrollo de las sesiones de clase, de los resultados o propósitos de aprendizaje a alcanzar, de los recursos de seguimiento y medición; como, por ejemplo, entregar guías de monitoreo y acompañamiento docente; protocolos del sistema de evaluación formativa y de retroalimentación, así como los criterios para el control y aceptación de los demás procesos del servicio educativo.

Así mismo se debe asignar el proceso de control de la infraestructura y el entorno adecuados para la realización de la enseñanza y aprendizaje; las responsabilidades a los docentes que los realizarán; y de las acciones para prevenir errores.

Por otro lado, en relación con el proceso de Admisión de estudiantes (8.5.1.2), en el ámbito de la EBR, la OE debe, antes de admitir a los estudiantes, proporcionar información adecuada de los requisitos de admisión, de los resultados de aprendizaje previstos, del enfoque educativo; de los costos del servicio, así como de la participación de los estudiantes y otros beneficiarios en el proceso educativo.

Respecto a las Condiciones de admisión (8.5.1.2.2), la OE debería establecer un proceso para la admisión de estudiantes; en el que, además de los requisitos en el apartado 4.4.1, se definan los criterios que se ajusten a las características de la organización. Por ejemplo, para admitir estudiantes al primer grado de primaria se exige a todos, seis años cumplidos y, en algunos casos, decodificación y escritura básica. Todos los aspectos relacionados con estos procesos deben mantenerse como información documentada y estar disponibles al público.

c. Técnicas de implementación

Para la implementación del requisito Control de la producción y de la provisión del servicio educativo se utiliza formatos para producción del servicio educativo la planificación anual, de unidades y de sesiones de aprendizaje. En la Tabla 41 se presenta un ejemplo de programación de una sesión de aprendizaje en las que se cumplen las condiciones controladas según el caso.

Tabla 41: Sesión de Aprendizaje ¿Qué pasará con nuestro Mundo?

Nombre del docente					
Grado /Nivel	Área / Curso	Unidad	Sesión	Semanas	Horas
2º Secundaria	Ciencias Sociales / Geografía	III	01	01 – 03	12
Fecha de inicio:	04 de junio	Fecha de cierre:		29 de junio	
Situación significativa					
Existe la necesidad de preservar espacios que representan fuente de recursos y espacios habitables. El incremento progresivo de la industrialización y modernización de países del mundo ha traído consigo no solamente progreso económico sino también impacto en los espacios urbanos y naturales como un aparente daño colateral, pero que afecta directamente a las sociedades como la nuestra. ¿Quién es el responsable de todo esto?, ¿cómo se originó todo este conflicto socioambiental?					

Tabla 41: Sesión de Aprendizaje ¿Qué pasará con nuestro Mundo? (continuación)

Propósito de aprendizaje			
Competencias 18 y 30 en el nivel 6	Capacidades del estándar nivel 6	Desempeños precisados Acción + contenido contextualizado + finalidad + CC + actitud o valor	
Gestiona responsablemente el espacio y ambiente al realizar actividades orientadas al cuidado de su localidad, considerando el cuidado del planeta.	Explica conflictos socioambientales y territoriales reconociendo sus múltiples dimensiones.	Explica las causas y consecuencias de los conflictos socioambientales para reconocer las responsabilidades en las dimensiones políticas, económicas y sociales; de acuerdo con el impacto relacionado con la gestión de los recursos naturales, calidad ambiental y contaminación, manejo de los recursos forestales de las áreas agrícolas y gestión de cuencas hidrográficas, mostrando responsabilidad social.	
Gestiona su aprendizaje de manera autónoma	Realiza seguimiento de sus avances con relación a la meta de aprendizaje que se ha propuesto, a través de un check-list.		
Crterios de evaluación	Aprendizajes esperados	Evidencias de aprendizaje aceptables	Instrumentos
Condición	Conocer los conflictos socioambientales más importantes de los siglos XX y XXI en el mundo.	Organiza información relevante sobre los conflictos socioambientales más importantes de los siglos XX y XXI en el mundo, en un esquema con orden y precisión.	-Guía de evaluación de proceso. -Lista de cotejo de actitud ante el área.
Procesos	Analiza las causas y consecuencias de los conflictos socioambientales, relacionadas a los aspectos políticos, económicos y sociales.	Explica críticamente la gestión de los recursos naturales, calidad ambiental y contaminación, manejo de los recursos forestales de las áreas agrícolas y gestión de cuencas hidrográficas, mediante un caso en el mundo.	
Resultado	Reconocer la repercusión de los intereses comerciales y políticos en el ambiente y la sociedad.	Establecen conclusiones críticas en las que se pone de manifiesto su punto de vista y compromiso de responsabilidad frente a los conflictos socioambientales.	
Momentos – Procesos – Experiencia de aprendizaje			
<p>INICIO</p> <p>Observan imágenes proyectadas en un PPT sobre los 05 principales problemas climáticos del mundo. Comentan sobre las ideas generales (saberes previos) a manera de lluvia de ideas (<i>Lista de cotejo de actitud ante el área</i>).</p> <p>Analizan los problemas en un esquema en la pizarra sus aportes en función a los siguientes criterios de análisis: causas – efectos – protagonistas – responsables.</p>			
<p>DESARROLLO. (<i>Aprendizajes reproductivos y elaborativos</i>).</p> <p>Observan el video; luego forman equipos de trabajo de 03 personas. Leen en silencio la ficha de actividad “Conflictos Socioambientales” y comentan los puntos de <i>investigación, elaboración y evaluación (Guía de evaluación del proceso)</i>.</p> <p>Comentan sobre el desarrollo de la actividad realizando preguntas, precisiones y aportes de manera ordenada y respetando los turnos para participar (<i>Lista de cotejo de actitud ante el área</i>).</p>			
<p>Elaboran un organizador visual con la información investigada, de acuerdo con la rigurosidad técnica investigada, presentada y aprobada (<i>Guía de evaluación del proceso</i>).</p> <p>Analizan los casos indagados en un cuadro de doble entrada.</p> <p>Socializan sus investigaciones a manera de exposición oral con una duración de 05’ por equipo.</p>			

Tabla 41: Sesión de Aprendizaje ¿Qué pasará con nuestro Mundo? (continuación)

<p>CIERRE. (<i>Aprendizajes formalizados</i>).</p> <p>Establecen críticamente conclusiones personales donde se evidencie: repercusión de los intereses comerciales y políticos en el ambiente y la sociedad, al culminar las exposiciones.</p> <p>Concluyen con la reflexión del capítulo IX “Más allá del sol”, de la encíclica “Laudato si’” (SS Francisco, 2015), ubicada al final de la ficha de actividad.</p> <p>Comentan sobre los puntos más importantes de la exposición y del proceso de trabajo a manera de autoevaluación oral (<i>Lista de cotejo de actitud ante el área</i>).</p> <p>Establecen una comparación entre las estrategias que le permitieron aprender mejor de las que les dificultaron el aprendizaje y comentan a manera de lluvia de ideas.</p>
<p>Trabajo para la casa / actividad de indagación y extensión</p> <p>-Indaga información confiable sobre los cinco principales conflictos ambientales en el siglo XX y XXI, citando las fuentes con formato APA.</p> <p>-Elabora un organizador visual de su elección, con la información del conflicto ambiental investigado, citando las fuentes con formato APA.</p>
<p>Bibliografía y recursos educativos abiertos (rea) a utilizar.</p> <p>Águila, A. (2012). <i>Atlas Geográfico e Histórico del Perú y del Mundo</i>. Editorial Santillana. Lima – Perú.</p> <p>Guevara, C. (2013). <i>Socio Mundo civilización 2 – Guía docente</i>. Editorial EBIOLIBROS. Lima – Perú.</p> <p>Francisco, SS. (2015). <i>Laudato si’</i>. Tipografía Vaticana. Ciudad del Vaticano – Vaticano.</p> <p>Videos, presentaciones en PPT.</p> <p>Ficha de trabajo “Conflictos Socioambientales”.</p> <p>Fotografías referenciales y virtuales.</p> <p>Google Earth.</p>

Adaptado de: Gonzales (2019). Materiales de enseñanza curso de planificación curricular PUCP.

En Tabla 42 se presenta un ejemplo de formato de condiciones controladas del servicio mediante una ficha de monitoreo y acompañamiento docente que permitirá el aseguramiento de la conformidad de los requisitos.

Tabla 42: Ficha de Acompañamiento

<p>Criterios:</p> <p>A Muy limitadamente</p> <p>B: Con algunas limitaciones</p> <p>C: De manera aceptable</p> <p>D: En forma satisfactoria</p> <p>E: Totalmente, Con eficiencia y eficacia.</p>					
<p>1. Valoración</p>	A	B	C	D	E
Establezco un ambiente organizado de trabajo y dispongo el espacio y los recursos en función de los aprendizajes.				x	
Establezco y mantengo normas consistentes de convivencia en el aula.				x	
<p>2. Desarrollo de la sesión de clase</p>					
Presento el desempeño a desarrollar en la sesión y explico cómo será evaluado.					x
Comunico, de manera reflexiva, el valor y las actitudes a formar en la sesión de aprendizaje					x
Mantengo adecuada y permanente motivación para el aprendizaje.					x
Presento y ejecuto los procedimientos que permiten el logro del desempeño					x
Promuevo que las estudiantes integren sus saberes previos con los nuevos					x

Tabla 42: Ficha de Acompañamiento (continuación)

Criterios:					
A Muy limitadamente					
B: Con algunas limitaciones					
C: De manera aceptable					
D: En forma satisfactoria					
E: Totalmente, Con eficiencia y eficacia.					
2. Desarrollo de la sesión de clase	A	B	C	D	E
Elaboro conclusiones a través de un proceso de reflexión individual y colectiva.					x
3. Acompañamiento del aprendizaje					
Propicio la búsqueda de la respuesta o solución del problema(s) o reto(s)				x	
Facilito el trabajo colaborativo y la toma de decisiones de las estudiantes					x
Propicio la auto, hetero o coevaluación.				x	

Adaptado de: Colegio Villa María la Planicie (2019).

3.5.6. Apartados 8.5 Clausulas 8.5.1.3 Provisión de productos y servicios educativos, 8.5.1.4 Evaluación sumativa y 8.5.1.5 Reconocimiento del aprendizaje evaluado, 8.5.1.6 Requisitos adicionales para necesidades especiales de educación

a. Requisitos

Tabla 43: Requisitos de las cláusulas 8.5.1.3 Provisión de productos y servicios educativos, 8.5.1.4 Evaluación sumativa y 8.5.1.5 Reconocimiento del aprendizaje evaluado, 8.5.1.6 Requisitos adicionales para necesidades especiales de educación

Requisitos
<p>8.5.1.3 Provisión de productos y servicios educativos La organización debe establecer procesos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) enseñanza; b) facilitación del aprendizaje; c) apoyo administrativo de aprendizaje.
<p>8.5.1.4 Evaluación sumativa La organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) asegurar que los métodos para detectar el plagio y otras malas prácticas estén establecidos y sean comunicados a los estudiantes; b) garantizar la trazabilidad de las calificaciones, de manera que se pueda identificar una conexión objetiva entre el trabajo del estudiante presentado y la calificación asignada; c) conservar información documentada de la evaluación como evidencia de las calificaciones asignadas; d) hacer que el período de conservación de dicha información documentada esté a disposición del público.
<p>8.5.1.5 Reconocimiento del aprendizaje evaluado Las organizaciones se deben asegurar de que, después de las evaluaciones sumativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) los estudiantes son informados de los resultados de la actividad de evaluación y la calificación; b) los estudiantes tienen la oportunidad de apelar o solicitar la rectificación de los resultados de la actividad de evaluación y la calificación; c) los estudiantes tienen pleno acceso a su trabajo y su evaluación detallada, así como también oportunidades de retroalimentación; d) la evidencia de los resultados de la evaluación se emite al estudiante como información documentada;

Tabla 43: Requisitos de las cláusulas 8.5.1.3 Provisión de productos y servicios educativos, 8.5.1.4 Evaluación sumativa y 8.5.1.5 Reconocimiento del aprendizaje evaluado, 8.5.1.6 Requisitos adicionales para necesidades especiales de educación (continuación)

Requisitos
<p>e) los motivos de la decisión sobre la calificación y la evaluación final se conservan como información documentada;</p> <p>f) la información documentada se conserva para un período de conservación específico;</p> <p>g) el período de conservación de dicha información documentada está a disposición del público.</p> <p>8.5.1.6 Requisitos adicionales para necesidades especiales de educación</p> <p>8.5.1.6.1 Con el aporte de los estudiantes y otras partes interesadas, el personal directivo, de enseñanza y de apoyo de una organización puede identificar los pasos para mejorar la accesibilidad de los servicios educativos. La organización debe aplicar un juicio razonable sobre lo que es posible durante un marco de tiempo específico</p> <p>8.5.1.6.2 Con respecto al método educativo de prestación, la organización debería:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) emplear estrategias de instrucción diferenciadas que están dirigidas a los estudiantes en el aula; b) utilizar enfoques recomendados para los estudiantes con necesidades especiales con el fin de fomentar el desarrollo de autoconciencia, autorregulación y metacognición; c) equilibrar las necesidades del estudiante, el educador, los requisitos del curso, el contexto (entorno) dentro de marcos más amplios (por ejemplo, requisitos curriculares, valores nacionales); d) aplicar de manera flexible medidas individualizadas, según corresponda, que incluyan: <ol style="list-style-type: none"> 1) modificación del currículo; 2) fomentar la autonomía e independencia; 3) tutor y tutorías. <p>8.5.1.6.3 Con respecto a la evaluación del aprendizaje, la organización debería:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) proporcionar múltiples y diversas oportunidades para que los estudiantes demuestren su dominio de los temas de instrucción; b) garantizar que la instrucción proporcione actividades y evaluaciones escalonadas que permitan a los estudiantes construir y demostrar su aprendizaje; c) aplicar de forma flexible medidas individualizadas, según corresponda, incluidos métodos de evaluación adecuados. <p>8.5.1.6.4 Los estudiantes individuales que requieran asistencia específica con el aprendizaje para alcanzar los resultados de aprendizaje acordados, deben acomodarse de manera que se equilibren los requisitos del alumno, la integridad de los resultados de aprendizaje y la capacidad de la organización educativa.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 32)

b. Interpretación

La Provisión de productos y servicios educativos (8.5.1.3), implica que la OE ejecuta, por ejemplo, el proceso de enseñanza en base a lo planificado en 8.1 y cumpliendo las características determinadas en 8.2. y en el ámbito de la EBR, siguiendo el proceso de enseñanza en un enfoque del aprendizaje basado en competencias, cumpliendo así las orientaciones del CNEB que la implementa. La ejecución de procesos de enseñanza se diferencia en función del enfoque educativo como lo muestra la Tabla 44.

Tabla 44: Procesos de enseñanza en el enfoque basado en contenidos, en destrezas cognitivas y en competencias

Proceso de enseñanza en un enfoque basado en contenidos	Proceso de enseñanza en un enfoque basado en destrezas cognitivas	Proceso de enseñanza en un enfoque basado en competencias
Presentación Transferencia de la información Explicación Aplicación, Evaluación	Motivación, Recuperación de los saberes previos, Generación del conflicto cognitivo, Procesamiento de la información y construcción de un nuevo conocimiento Aplicación, Evaluación.	Situación de aprendizaje significativo o problematización. Propósito de aprendizaje Sistema de evaluación. Gestión y acompañamiento del aprendizaje Saberes previos – conflicto cognitivo Construcción del conocimiento Resolución de la situación problemática o logro del propósito de aprendizaje Evaluación formativa y Retroalimentación y metacognición

Adaptado de: Gonzales (2019). Materiales de enseñanza curso de planificación curricular PUCP.

La OE al establecer, comunicar, implementar y ejecutar este proceso, facilita el aprendizaje y debe cumplir con el apoyo administrativo al aprendizaje.

Respecto a la Evaluación sumativa (8.5.1.4), que según la RVM-094 en la EBR se denomina evaluación del aprendizaje; la norma indica que la OE debe ejecutar estrategias y métodos para evitar el riesgo del plagio y pueden estar a cargo del docente de aula y es él quien lo comunica a los estudiantes. Así mismo, el sistema de calificación relaciona objetivamente las evidencias presentadas con las calificaciones asignadas las que deberán estar siempre disponibles como información documentada al público.

Respecto al Reconocimiento del aprendizaje evaluado (8.5.1.5), la OE debe implementar un procedimiento que asegure que los estudiantes sean informados acerca de los resultados de la evaluación de sus aprendizajes y solicitar alguna rectificación, así como tener oportunidades de retroalimentación. Es requisito mantener los registros o evidencias de estos procesos como información documentada disponible según sea el caso.

En relación con los Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación, (8.5.1.6), este aspecto ya fue presentado en el requisito 8.1.3, sin embargo, la Norma, en este acápite, indica lo que puede ser mejorado en términos de accesibilidad y flexibilidad de los métodos diferenciados de aprendizaje, del sistema de evaluación y de la atención individualizada.

c. Técnicas de implementación

Para la implementación de los requisitos adicionales para estudiantes con NEE, se recomienda garantizar evaluaciones con diversas oportunidades para que los estudiantes puedan

demostrar el desarrollo de sus competencias, a continuación, se presentan instrumentos que pueden ser utilizados para brindar dicha diversidad de evaluaciones, para ser realizadas periódicamente según sea el nivel y grado y poder ser informadas a los estudiantes y personas interesadas según sea el caso.

Tabla 45: Instrumentos de evaluación

Instrumentos de evaluación
Debate
Diálogo
Elaboración de trabajos
Prueba escrita
Registro de saberes previos
Actividad evaluativa
Ficha de lectura y batería de preguntas
Pruebas orales
Pruebas de seguimiento y verificación luego de una sesión de aprendizaje, módulo, proyecto
Hojas de cotejo y monitoreo.
Pruebas de progreso (portafolio).

3.5.7. Cláusulas 5.5.2 Identificación y trazabilidad, 8.5.3 Propiedad perteneciente a las partes interesadas, 8.5.4 Preservación, 8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes y 8.5.6 Control de los cambios en los productos y servicios educativos

a. Requisitos

Tabla 46: Requisitos de las cláusulas 8.5.2 Identificación y trazabilidad, 8.5.3 Propiedad perteneciente a las partes interesadas, 8.5.4 Preservación, 8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes y 8.5.6 Control de los cambios en los productos y servicios educativos

Requisito	Nota
<p>8.5.2 Identificación y trazabilidad La organización educativa debe garantizar la identificación y la trazabilidad con respecto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) el progreso del estudiante a través de la organización; b) las trayectorias de estudio y empleo de quienes se gradúan o completan un curso o programa de estudio, cuando sea aplicable; c) resultado del trabajo del personal en términos de: <ul style="list-style-type: none"> 1) lo que se hizo; 2) cuándo se hizo; 3) por quién se hizo. <p>8.5.3 Propiedad perteneciente a las partes interesadas La organización educativa debe cuidar la propiedad perteneciente a cualquier parte interesada mientras esté bajo el control de la organización educativa o esté siendo utilizada por la misma. La organización educativa debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar cualquier propiedad suministrada para su utilización y obtener el consentimiento, cuando sea necesario, si la propiedad es incorporada dentro de los productos y servicios</p>	<p>NOTA La propiedad de una parte interesada puede incluir materiales, componentes, herramientas y equipos, instalaciones del beneficiario, propiedad intelectual e información personal, certificados, diplomas y otros documentos relevantes</p>

Tabla 46: Requisitos de las cláusulas 8.5.2 Identificación y trazabilidad, 8.5.3 Propiedad perteneciente a las partes interesadas, 8.5.4 Preservación, 8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes y 8.5.6 Control de los cambios en los productos y servicios educativos (continuación)

Requisito
<p>educativos.</p> <p>Cuando la propiedad de una parte interesada se pierda, deteriore o de algún modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto a la parte interesada pertinente, tomar las acciones correctivas apropiadas (véase 8.5.5 y 10.2) y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.</p> <p>8.5.4 Preservación</p> <p>La organización debe preservar las salidas durante la producción y la provisión del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.</p> <p>8.5.5 Protección y transparencia de los datos de los estudiantes</p> <p>La organización debe establecer un método para tratar la protección y transparencia de los datos de los estudiantes y mantenerlo como información documentada. El método debe establecer:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) qué datos del estudiante se recopilan, y cómo y dónde se procesan y almacenan; b) quién tiene acceso a los datos; c) bajo qué condiciones los datos del estudiante pueden ser compartidos con terceros; d) cuánto tiempo se almacenan los datos. <p>La organización solo debe recopilar y compartir los datos de los estudiantes con su consentimiento explícito.</p> <p>La organización debería dar a los estudiantes y otras partes interesadas acceso y capacidad para corregir o actualizar sus propios datos.</p> <p>La organización debe tomar todas las medidas apropiadas para garantizar que solo las personas autorizadas puedan acceder a los datos de los estudiantes. Las medidas de protección tecnológica deben ser validadas.</p> <p>La organización debe dar a los estudiantes y otras partes interesadas acceso a sus propios datos.</p> <p>8.5.6 Control de los cambios en los productos y servicios educativos</p> <p>La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la provisión del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.</p> <p>La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (pp. 33-34)

b. Interpretación

La trazabilidad se entiende como la “serie de procedimientos que permiten seguir el proceso de evolución de un producto o servicio en cada una de sus etapas” (Oxford English Dictionary, 2021) y la identificación, en el caso de todos los estudiantes de la EBR, se realiza mediante el código modular de 14 dígitos, conformado por seis ceros y el número del DNI del estudiante y son registrados oficialmente por el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución [SIAGE] del MINEDU.

El SIAGE registra a nivel nacional la identificación y trazabilidad de los estudiantes que reciben servicio educativo en la EBR. En él se realiza el registro de la trayectoria educativa en el sistema educativo peruano independientemente de la Institución Educativa en la que estudie.

Entre otros se encuentra información de los datos de nóminas de matrícula, actas de evaluación remitidas por las todas las IIEE del Perú.

Las OE pueden, además del SIAGIE, tener un sistema particular que organiza la información de sus estudiantes. Existen muchos proveedores de este tipo de sistemas, por ejemplo, SiaNet, SiGeDu, etc. Muchas OE cuentan con un sistema que les permite no solo llevar procesos de matrículas, cursos, notas y otros aspectos; sino la preservación, protección y transparencia de los datos de los estudiantes.

Respecto a la cláusula 8.5.3 Propiedad perteneciente a las partes interesadas se debe entender como propiedades de las partes interesadas a los diversos bienes muebles e inmuebles (edificios, carpetas, pizarras, libros de la biblioteca, etc.) que están bajo el control de la OE o que estén siendo utilizados por ella para prestar sus servicios educativos. La OE debe implementar un sistema que identifique, verifique, proteja, salvaguarde y obtenga consentimiento de uso de dichas propiedades, así mismo el sistema debe tomar las acciones correctivas apropiadas e informar si se pierde, deteriora o se usa de modo inadecuado alguna de dichas propiedades, así como guardad información documentada sobre dichos procesos.

La cláusula 8.5.4 se refiere a la necesidad de la preservación de las salidas en el proceso de producción de servicios y productos educativos. Dicha preservación es importante porque las salidas permitirán verificar la conformidad con los requisitos. En la misma línea, la cláusula 8.5.5 *Protección y transparencia de los datos de los estudiantes* hace referencia a la necesidad de proteger los datos de los estudiantes por ejemplo un artículo de investigación que se obtuvieron de alguna clase, para lo cual la OE debe establecer un método, así como mantenerlos como información documentada.

Respecto a la cláusula 8.5.6 *Control de los cambios en los productos y servicios educativos* la OE no solo deberá revisar y controlar los cambios, sino asegurarse de su continuidad para la conformidad con los requisitos y conservar información documentada de estos procesos.

c. Técnica de implementación

Para la implementación de los requisitos de la identificación y trazabilidad en la EBR se utiliza oficialmente el SIAGIE cuyos componentes son estudiantes, matrícula, asistencia, evaluación, materiales, mi certificado reportes (SIAGIE, 2021). La Figura 8 muestran en la siguiente imagen muestra el listado de procesos de evaluación en una consulta al SIAIE permite ver identificación y la trazabilidad.

Figura 7: Listado de procesos de evaluación

Lista de Procesos

Tipo de proceso: Evaluación Sub Tipo de Proceso: Notas Finales

ID	Tipo Proceso	Tipo Sub Proceso	Modo	Institucion Educativa	Nombre Archivo	Estado	Fecha Inicio	Fecha Fin	
141087443	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200704_96845.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	03/02/2021 11:18:15 a.m.	03/02/2021 11:18:19 a.m.	Ver Reporte
141087151	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200702_69170.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	03/02/2021 11:15:26 a.m.	03/02/2021 11:16:03 a.m.	Ver Reporte
141087048	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200702_69170.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	03/02/2021 11:15:02 a.m.	03/02/2021 11:15:27 a.m.	Ver Reporte
141050541	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200803_54086.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	03/02/2021 12:04:31 a.m.	03/02/2021 12:04:35 a.m.	Ver Reporte
141049594	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200504_93579.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 11:52:45 p.m.	02/02/2021 11:52:47 p.m.	Ver Reporte
141048680	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200404_51439.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 11:42:53 p.m.	02/02/2021 11:42:58 p.m.	Ver Reporte
141024882	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200904_84720.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 08:21:26 p.m.	02/02/2021 08:21:39 p.m.	Ver Reporte
141023911	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200903_86671.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 08:13:07 p.m.	02/02/2021 08:13:15 p.m.	Ver Reporte
141022931	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200902_36984.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 08:05:00 p.m.	02/02/2021 08:05:03 p.m.	Ver Reporte
141022186	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200901_95470.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 07:58:32 p.m.	02/02/2021 07:58:35 p.m.	Ver Reporte
141021163	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200705_2293.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 07:50:51 p.m.	02/02/2021 07:50:53 p.m.	Ver Reporte
141019452	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200805_47049.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 07:37:56 p.m.	02/02/2021 07:37:58 p.m.	Ver Reporte
141019329	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200804_74936.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 07:36:52 p.m.	02/02/2021 07:36:54 p.m.	Ver Reporte
141019168	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200803_54086.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 07:35:45 p.m.	02/02/2021 07:35:50 p.m.	Ver Reporte
141018962	Evaluación	Notas Finales	Batch	0339150	RegNotasFinales_03391500_20_B020200802_28703.xlsx	Proceso terminado satisfactoriamente	02/02/2021 07:34:21 p.m.	02/02/2021 07:34:47 p.m.	Ver Reporte

Regs.: 15 de 76 Nro. Página: 1

Fuente: SIAGIE (2021)

3.5.8. Apartados 8.6 Liberación de los productos y servicios educativos y 8.7 Control de las salidas educativas no conformes

a. Requisitos

Tabla 47: Requisitos de los apartados 8.6 Liberación de los productos y servicios educativos y 8.7 Control de las salidas educativas no conformes

Requisitos	Notas
<p>8.6 Liberación de los productos y servicios educativos</p> <p>La liberación de los productos y servicios para los estudiantes y otros beneficiarios no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el estudiante y otros beneficiarios.</p> <p>La organización debe conservar información documentada sobre la liberación de productos y servicios.</p> <p>La información documentada debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; b) trazabilidad a las personas que autorizan la liberación. 	<p>NOTA En un contexto educativo, la publicación de productos y servicios puede ocurrir durante diferentes fases. Por ejemplo, un libro para apoyar el servicio educativo puede ser lanzado antes de la provisión del servicio; una clase, una evaluación o una calificación puede ser proporcionada durante la prestación del servicio; la reemisión de un diploma puede ocurrir mucho después de que el servicio fuera prestado.</p>
<p>8.7 Control de las salidas educativas no conformes</p> <p>8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y controlan para evitar su uso o entrega no intencionada.</p> <p>La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios educativos. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios educativos no conformes detectados después de la entrega del producto, durante o después de la provisión de los servicios.</p>	

Tabla 47: Requisitos de los apartados 8.6 Liberación de los productos y servicios educativos y 8.7 Control de las salidas educativas no conformes (continuación)

Requisitos
<p>8.7.2 La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) corrección; b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de productos y servicios; c) información a los estudiantes u otros beneficiarios; d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión. <p>Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.</p> <p>8.7.3 La organización debe conservar información documentada que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) describa la entrega de los programas; b) describa cualquier salida no conforme; c) describa las acciones tomadas;

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 35)

b. Interpretación

La liberación de los productos y servicios educativos hace referencia al hecho de haber verificado el cumplimiento de los resultados y que estos cuenten con las características esperadas, de modo que se aprueba que continúe hacia los siguientes procesos, incluyendo la entrega hacia los usuarios; en caso contrario, cuando se trata de un producto estaremos frente a una salida no conforme; pero si se trata de la producción de un servicio estaremos ante un proceso de disconformidad. La OE realizará el seguimiento hasta la lograr la liberación y conservará la información documentada de estos procesos.

Es importante mencionar que no siempre la liberación es una acción sistémica ya que puede ser automática. Por ejemplo, una sesión de clase se libera automáticamente cuando el docente considera que se han cumplido las características esperadas; sin embargo, se libera en forma sistémica cuando se realiza una supervisión y es el responsable de este proceso quien determinará la liberación o la disconformidad de este.

Respecto al control de las salidas educativas no conformes, la OE debe identificar y controlar para que no se utilice o entregue a los estudiantes u otros interesados. Y deberá corregir y verificar la conformidad. Como es usual en el sistema, se debe conservar información documentada de las inconformidades y de su corrección y salida.

Una acción correctiva procede para eliminar la causa de una no conformidad y prevenir la recurrencia de esta. Una corrección, cuando se ha detectado una observación en uno de los procesos de sistema de gestión de la calidad.

c. Técnica de implementación

Para la implementación del tratamiento de la liberación de los productos y servicios educativos se puede realizar, por ejemplo, lo siguiente:

- Constituir un comité de docentes que evaluarían si se obtuvieron los resultados planificados en la ejecución de una unidad de aprendizaje o esperar que el propio docente responsable registre tal resultado en un formato de verificación, liberando el servicio o registrando la disconformidad

Para la implementación del control de las salidas educativas no conformes se puede realizar, por ejemplo, lo siguiente:

- El responsable de acciones correctivas, después de haber recibido el informe de los hallazgos de alguna auditoría realizada a los procesos de la OE, procede a crear una carpeta virtual con el nombre y fecha de la auditoría realizada (esta carpeta se ubica en el drive del proceso).
- En la carpeta virtual creada (que corresponde a la auditoría realizada) se crean carpetas de cada uno de los procesos que presentaron no conformidades. observaciones u oportunidades de mejora. Bajo este formato

3.6. El requisito 9: Evaluación del desempeño

3.6.1. Apartado 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

a. Requisitos

Tabla 48: Requisitos sobre las generalidades y la satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios del seguimiento, medición, análisis y evaluación

Requisitos	Notas
<p>9.1.1 Generalidades</p> <p>La organización debe determinar:</p> <p>a) qué necesita seguimiento y medición;</p> <p>b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, necesarios según corresponda, para asegurar resultados válidos;</p> <p>c) los criterios de aceptación que se utilizarán;</p> <p>d) cuándo se deben realizar el seguimiento y la medición;</p> <p>e) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p> <p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia del seguimiento, medición, análisis, evaluación y sus resultados.</p> <p>La organización debe evaluar el desempeño de la organización educativa y la eficacia del SGOE.</p> <p>Las personas deberían tener la oportunidad de revisar críticamente su propio trabajo de forma reflexiva y manera constructiva, como una contribución a su mejora.</p>	<p>9.1.2.1</p> <p>NOTA 1 Los ejemplos de seguimiento de las percepciones de los estudiantes, de otros beneficiarios y del personal pueden incluir las encuestas a los beneficiarios, la retroalimentación de los beneficiarios sobre los productos o servicios provistos, reuniones con los beneficiarios, el análisis de las cuotas y reacciones del mercado.</p>

Tabla 48: Requisitos sobre las generalidades y la satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios del seguimiento, medición, análisis y evaluación (continuación)

Requisitos	Notas
<p>9.1.2 Satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios</p> <p>9.1.2.1 Seguimiento de la satisfacción La organización debe realizar el seguimiento de la satisfacción de los estudiantes, de otros beneficiarios y del personal, así como de sus percepciones sobre el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p> <p>9.1.2.2 Tratamiento de las quejas y apelaciones La organización educativa debe establecer y mantener como información documentada un método para el tratamiento de las quejas y apelaciones, y debe informar a las partes interesadas (véase 10.2). El método debe incluir especificaciones para: a) comunicar el método a todas las partes interesadas pertinentes; b) recibir las quejas y apelaciones; c) dar seguimiento a las quejas y apelaciones; d) reconocer las quejas y apelaciones; e) realizar una evaluación inicial de las quejas y apelaciones; f) investigar las quejas y apelaciones; g) responder a las quejas y apelaciones; h) comunicar la decisión; i) cerrar las quejas y apelaciones. El método debe garantizar la confidencialidad de quienes presentan quejas y apelaciones y la objetividad de los investigadores. La organización debe conservar información documentada como evidencia de las quejas o apelaciones recibidas, así como de su resolución.</p> <p>9.1.3 Otras necesidades de seguimiento y medición La organización debe asegurarse de que se solicita la siguiente retroalimentación de las partes interesadas pertinentes y que se pone a su disposición según corresponda: a) retroalimentación sobre los productos y servicios educativos; b) retroalimentación sobre su eficacia para lograr los resultados de aprendizaje acordados; c) retroalimentación sobre la influencia de la organización en la comunidad. La organización debe realizar el seguimiento de la retroalimentación obtenida y tomar acciones para aumentarla donde esté insuficiente.</p> <p>9.1.4 Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.1.4.1 La organización debe determinar: a) los métodos para obtener, hacer seguimiento y revisar la información sobre el desempeño; b) objetivos frente a los que se medirá este desempeño.</p> <p>9.1.4.2 La organización debe asegurarse de que: a) se identifican las partes interesadas involucradas o afectadas por la evaluación; b) las personas que realizan la evaluación son competentes y objetivas; c) los informes de evaluación son transparentes y describen claramente los productos y servicios educativos y sus objetivos, los hallazgos, así como las perspectivas, los métodos y la lógica utilizados para interpretar los hallazgos; d) el contexto (por ejemplo, el entorno de aprendizaje) en el que se presta el servicio educativo se examina con el detalle suficiente para permitir identificar las influencias en el servicio educativo.</p>	<p>NOTA 2 Al evaluar la satisfacción, es importante considerar tanto la retroalimentación negativa (por ejemplo, quejas, apelaciones) como la positiva (por ejemplo, felicitaciones).</p> <p>9.1.2.2 NOTA La Norma ISO 10002 proporciona pautas para el manejo de quejas en las organizaciones.</p> <p>9.1.3 NOTA El seguimiento y la medición puede incluir: — el contenido del programa en la disciplina dada, asegurando que el programa esté actualizado; — la carga de trabajo, el progreso del estudiante y las tasas de graduación; — la eficacia de la evaluación; — la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios en relación con el programa; — el ambiente de aprendizaje y servicios de apoyo y su idoneidad para el propósito.</p>

Tabla 48: Requisitos sobre las generalidades y la satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios del seguimiento, medición, análisis y evaluación (continuación)

Requisitos	Notas
<p>9.1.5 Análisis y evaluación La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la conformidad de los productos y servicios; b) el grado de satisfacción del beneficiario; c) el grado de satisfacción del personal; d) el desempeño y la eficacia del SGOE; e) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz; f) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades; g) el desempeño de los proveedores externos; h) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la organización educativa. 	<p>9.1.4 NOTA El Anexo E proporciona una lista de métodos y medidas que pueden utilizarse para medir el desempeño. Los objetivos del desempeño se pueden expresar como indicadores clave del desempeño.</p> <p>9.1.5 NOTA Los métodos para analizar los datos pueden incluir técnicas cualitativas, cuantitativas y/o métodos mixtos.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 36)

b. Interpretación

La OE debe realizar seguimiento, medición, análisis y evaluación tanto de su desempeño, como del producto y servicio educativo que ofrece, de las operaciones descritas en el capítulo 8 de la norma ISO 21001, así como de la eficacia de su sistema de gestión para asegurar que los requisitos sean conformes con lo planificado y buscar de manera continua mejorar la eficacia de su SGOE.

Para poder cumplir con este requisito, la OE debe determinar a qué procesos, servicios o productos se necesita realizar seguimiento, medición análisis y evaluación; qué métodos y criterios utilizar para tal seguimiento, cuándo y dónde realizarlo, cuándo analizar y evaluar los resultados; registrar y mantener evidencias documentada de este proceso para que se pueda mostrar y retroalimentar a las partes interesados, según sea pertinente; también recoger el grado de satisfacción o percepción que tienen al respecto; luego, analizar, evaluar y darle seguimiento.

Por ejemplo, en las reuniones con los padres de familia o representantes estudiantiles recoger la percepción de si se están cumpliendo sus necesidades y darle seguimiento. Dar seguimiento al cumplimiento de los planes académicos, a los planes de trabajos sobre los riesgos, a los indicadores del sistema, etc. También se debería dar seguimiento al cumplimiento de la

normativa del MINEDU, por ejemplo, a la RVM-094 2020 sobre la evaluación de los aprendizajes.

Otro aspecto importante en el seguimiento de la satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios es el *tratamiento de las quejas y apelaciones*; para ello la OE debe establecer y comunicar un método que garantice objetividad y confidencialidad para ese propósito. En él se debería especificar cómo recibir, dar seguimiento, reconocer, evaluar, investigar, responder, comunicar decisiones y cerrar las quejas o apelaciones recibidas. Respecto al seguimiento del desempeño docente, ellos deben tener la oportunidad de revisar críticamente su propio trabajo de forma reflexiva y manera constructiva, como una contribución a su mejora. En todos los casos se debe conservar información documentada de los seguimientos como evidencia de este proceso para mejorar el sistema de gestión de la organización educativa.

c. Técnicas de Implementación

Dependiendo de las características de la OE, se realiza seguimiento a los controles operacionales. Por ejemplo: Revisar los resultados de las encuestas de satisfacción, evaluar los resultados de los indicadores en una reunión gerencial, elaborar un informe que consolide los resultados de los indicadores, etc.

También es bastante típico encontrar una matriz con la lista de elementos sobre los cuales se hará seguimiento, además indicar quién, cómo y cuándo lo hará. Por ejemplo, se puede utilizar entre otros instrumentos como:

- Matriz de seguimientos sobre la gestión de riesgos.
- Matriz de seguimiento de quejas relacionadas con el producto y servicio educativo.
- Programa de auditoría de los objetivos del SGOE.
- Evaluación y retroalimentación de desempeño docente.
- Evaluación y retroalimentación de desempeño del personal administrativo.

Por ejemplo, para el seguimiento del desempeño docente se utiliza rúbricas. Pueden ser opinadas (las que se avisan previamente a los docentes) o inopinadas (las que no); presencial o virtual. En estos casos los docentes deben tener la oportunidad de revisar críticamente su propio trabajo de forma reflexiva y manera constructiva, como una contribución a su mejora.

3.6.2. Apartado 9.2 Auditoría interna

a. Requisitos

Tabla 49: Requisitos sobre auditoría interna

Requisito	Notas
<p>9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el SGOE:</p> <p>a) es conforme con:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) los requisitos propios de la organización para su SGOE; 2) los requisitos de este documento; <p>b) se implementa y mantiene eficazmente.</p> <p>9.2.2 La organización debe:</p> <p>a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración los objetivos de SGOE, la importancia de los procesos involucrados, los comentarios de las partes interesadas pertinentes y los resultados de auditorías previas;</p> <p>b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;</p> <p>c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;</p> <p>d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;</p> <p>e) identificar oportunidades de mejora;</p> <p>f) realizar las correcciones apropiadas y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;</p> <p>g) conservar información documentada como evidencia de la planificación e implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.</p> <p>Los auditores no deben auditar su propio trabajo.</p>	<p>NOTA Véase la Norma ISO 19011 a modo de orientación.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 38)

b. Interpretación

Una auditoría se define en la norma ISO 21001:2018 como “un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener las evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en el que se cumplen los criterios de auditoría” (p. 4). Cuando es interna es realizada por la propia organización o por un proveedor externo que la realiza a nombre de ella. Lo que busca es evaluar el cumplimiento y conformidad de los requisitos propios de la organización, así como los de la norma ISO 21001; 2018.

La OE debe determinar responsables, alcance, frecuencia, métodos, criterios (leyes, norma y los documentos de la organización); asegurarse de que la auditoría busque evidencias documentarias en el tiempo que se establezca y que la información llegue a la alta dirección para que esta pueda identificar oportunidades de mejora, así como realizar medidas correctivas adecuadas a tiempo. En este caso, es un requisito conservar, como evidencia, la información documentada del programa de auditoría y sus resultados.

c. Técnicas de implementación

La implementación de la auditoría interna se realiza de manera planificada entre el grupo de auditoría y la organización. Se recomienda iniciar con una reunión de información en la cual se presenta el programa y plan de auditoría. Como parte de esta implementación se debe verificar la competencia del auditor, el cumplimiento del alcance y de los objetivos de la auditoría y que los resultados sean comunicados a la alta dirección de la OE.

La Tabla 50 muestra un ejemplo de programación del primer día de auditoría, según los días acordados se pueden hacer las modificaciones para que se realice un trabajo más detallado.

Tabla 50: Programación de auditoría

Dia 1		
Horario	Actividad	Responsable
8:00-8:30	Reunión de apertura	Auditor líder
8:30-11:00	Evaluación requisito 4	Equipo auditor
11:00-11:15	Receso	
11:15-2:00	Evaluación requisito 5	Equipo auditor
2:00-3:00	Almuerzo	
3:00-4:00	Reunión del equipo	

3.6.3. Apartado 9.3 Revisión de la dirección

a. Requisitos

Tabla 51: Requisitos sobre revisión de la dirección

Requisitos
9.3.1 Generalidades La alta dirección debe revisar el SGOE de la organización a intervalos planificados, por lo menos una vez al año, y para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.
9.3.2 Entradas de revisión por la dirección La revisión de la dirección debe incluir consideraciones sobre: a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas; b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGOE; c) la información sobre el desempeño y la eficacia del SGOE, incluidas las tendencias relativas a: 1) la satisfacción del estudiante y otros beneficiarios y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes relacionadas con los requisitos de los estudiantes y otros beneficiarios; 2) el grado en que se han logrado los objetivos; 3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios; 4) las no conformidades y acciones correctivas; 5) los resultados de seguimiento y medición; 6) los resultados de las auditorías; 7) el desempeño de los proveedores externos; 8) los resultados de evaluación formativa y sumativa;

Tabla 51: Requisitos sobre revisión de la dirección (continuación)

Requisitos
d) la adecuación de los recursos; e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades (véase 6.1); f) las oportunidades de mejora continua; g) la retroalimentación del personal relacionada con actividades para mejorar su competencia.
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con: a) las oportunidades de mejora; b) cualquier necesidad de cambio en el SGOE; c) las necesidades de recursos. La organización debe conservar la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (p. 39)

b. Interpretación

La alta dirección para verificar la conveniencia, adecuación y eficacia del estado del SGOE debe, por lo menos una vez al año, revisarlo. Para lo cual debe contar con toda la información pertinente y necesaria.

La norma indica que en las entradas se debe incluir el estado de las revisiones previas, los cambios que sean pertinentes al SGOE, el desempeño y la eficacia del sistema, por ejemplo, en la gestión de la satisfacción del estudiante y otros beneficiarios y en otros siete aspectos descritos en este requisito. Incluir también la adecuación de los recursos, la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades, las oportunidades de mejora continua y la retroalimentación del personal relacionada con actividades para mejorar su competencia.

En las salidas de la revisión, la norma indica que se debe incluir las decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora, las necesidades de cambio en el SGOE y con las necesidades de recursos. Así, por ejemplo, en una OE, con cada revisión se podría reasignar docentes a determinados grados, incluir contenidos actualizados en alguna asignatura, verificar en qué etapa o si ya se han solucionado los reclamos, si se están tomando en cuenta los cambios, etc. aprovechando las oportunidades de mejora. En este caso, se debe conservar información documentada de la revisión de la dirección.

c. Técnicas de implementación

La implementación de este requisito se desarrolla con el *Acta de revisión por la dirección* en las que incluye las entradas de la dirección de la OE y, en el caso que corresponda las entradas de los promotores.

3.7. El requisito 10: Mejora

a. Requisitos

Tabla 52: Requisitos del capítulo mejora

Requisitos	Notas
<p>10.1 No conformidad y acciones correctivas</p> <p>10.1.1 Cuando ocurra una no conformidad, la organización debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: <ul style="list-style-type: none"> 1) tomar acciones para controlarla y corregirla; 2) hacer frente a las consecuencias; b) evaluar las necesidades de acción para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir, ni ocurra en otra parte, mediante: <ul style="list-style-type: none"> 1) la revisión ante la no conformidad; 2) la determinación de las causas de la no conformidad; 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir; c) implementar cualquier acción necesaria; d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada; e) si fuera necesario, hacer cambios en el SGOE. <p>Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.</p> <p>10.1.2 La organización educativa debe conservar información documentada como evidencia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, y b) los resultados de cualquier acción correctiva. <p>10.2 Mejora continua</p> <p>La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de los SGOE, teniendo en cuenta la investigación relevante y las mejores prácticas.</p> <p>La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.</p> <p>10.3 Oportunidades de mejora</p> <p>La organización debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del estudiante y otros beneficiarios y mejorar la satisfacción de los estudiantes, otros beneficiarios, personal y otras partes interesadas relevantes, incluidos proveedores externos.</p> <p>Esto debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) la mejora de los productos y servicios para cumplir con los requisitos, así como para abordar las necesidades y expectativas futuras; b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; c) mejorar el desempeño y la eficacia del SGOE. 	<p>NOTA</p> <p>Las mejoras pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio repentino, innovación y reorganización.</p>

Adaptado de: Norma ISO 21001:2018 (pp. 40-41)

b. Interpretación

Se entiende por *no conformidad* al “incumplimiento de un requisito” (ISO 21001:2018, p. 4). La OE al detectar *no conformidad* se debe actuar según sea el caso, buscando que esta sea corregida para alanzar la mejora continua del SGOE

La mejora es un principio los modelos de gestión. En este caso, la norma plantea requisitos en tres aspectos: ante ocurrencias de (p. 4) sobre la mejora continua y respecto a las oportunidades de mejora.

Ante ocurrencias de no conformidad, la OE debe reaccionar, controlar, corregir y enfrentar las consecuencias; determinar las causas y evitar potenciales recurrencias; implementar y revisar las acciones correctivas; monitorear ese plan de acción y, según sea el caso, incluso hacer modificaciones al sistema mismo. Así mismo, se debe mantener información documentada de las ocurrencias, las medidas y resultados de las acciones correctivas.

Es un requisito mejorar de manera continua el desempeño y eficacia del SGOE y para ello es necesario realizar un seguimiento, análisis y evaluación de las necesidades y oportunidades de mejora continua.

c. Técnicas de implementación

Dependiendo de las características de la OE, en la implementación de la mejora se puede utilizar el reporte de no conformidad para identificar la causa raíz del proceso evaluado.

Se muestra un ejemplo de caso y su respectivo reporte de no conformidad, frente a una situación de no conformidad se plantean las oportunidades de mejora.

Tabla 53: Reporte de no conformidad

Observaciones: Al ingresar al aula para verificar el cumplimiento de la sesión de aprendizaje dentro del calendario académico 2020 el auditor observa que la clase corresponde a la semana 5 y nos encontramos en la semana 7.	
Reporte de no conformidad	
Proceso	Enseñanza-aprendizaje
Requisito evaluado Norma ISO 21001:2018	9.1.1 (b)
Conclusión	
Se observa mediante la evidencia física que existe un incumplimiento en el desarrollo de la programación por parte del docente.	

HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta los hallazgos en el trabajo de desarrollo de la guía metodológica y de lo recogido en el trabajo de campo, que pese a las limitaciones generadas por el aislamiento social ante la pandemia del virus COVID -19, se pudo realizar. Así mismo, presenta las conclusiones y recomendaciones.

1. Hallazgos

1.1. Respeto a la planificación de la Guía metodológica

Al establecer la planificación del desarrollo de una guía metodológica para la implementación del Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas basado en la norma ISO 21001:2018, orientada a la Educación Básica Regular en el Perú, en relación al contexto de la organización y a un SGOE se constata que, según la Ley 28044 publicada en julio del 2003 “la gestión del sistema educativo nacional es descentralizada, simplificada, participativa y flexible” (Art. 63), sin embargo su reglamento fue publicado dos años después mediante el Decreto Supremo N° 009-2005-ED en mayo 2005. En el 2006 se creó experimentalmente el Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa SIAGIE que en el 2006 se generaliza de manera obligatoria en el 2011. En marzo del 2015 se publica oficialmente una interpretación de la gestión educativa, así como una técnica e instrumentos de implementación con los Compromisos de gestión. El 26 de abril del 2020 se publica un glosario de términos que permita comunicaciones no discordantes sobre la evaluación de los aprendizajes en la RVM 094-2020.

Cada organización educativa con la que se tuvo contacto realiza planificación con un sistema ya sea estructurado o no; sin embargo, salvo un caso, no llegan, necesariamente, a implementar un SGOE entendido como lo plantea el marco de referencia de la ISO 21001:2018. (p. xi). Lo que se constata es que cada una de ellas, además, de su propio sistema, trata de cumplir la normativa nacional obligatoria, lo mejor que puede.

Muchas OE privadas que cuentan con apoyo de recursos, definen, por ejemplo, competencias para seleccionar docentes, han desarrollado un sistema de gestión particular, algunas incluso cuentan con software propio y otras utilizan programas desarrollados por proveedores externos que controlan entre otros procesos matrícula, comunicación, evaluación, y también mantienen información documentada.

Toda la reciente normativa existente podría constituir oportunidades de gestión educativa en las OE. Por ejemplo, el SIAGIE permitirá la identificación y trazabilidad a nivel nacional de resultados de gestión ya que cada institución educativa tiene que cumplir con informar por lo menos una vez al año matrícula, datos de los estudiantes y docentes, etcétera; así esta herramienta se ha constituido en una necesidad para la gestión en cada institución educativa peruana.

Por otro lado, desde el 2019, la RVM. N° 025-2019-MINEDU generaliza la aplicación del enfoque del aprendizaje basado en competencias del CNEB 2017, lo que permite asumir estándares al definir los objetivos de productos y servicios educativos en organizaciones de la EBR y su planificación para lograrlos.

La ISO 21001:2018 plantea que “el pensamiento basado en riesgos es esencial para lograr un SGOE eficaz” (p. xii). Al desarrollar esta guía metodológica se tomó en cuenta que “una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades” (ISO 21001:2018, p. xii). Lo cual permitió planificar los cambios y la mejora continua de la guía.

1.2. Respecto al proceso de realización de lo planificado

Al establecer el proceso para *realizar* una guía metodológica para la implementación del Sistema de Gestión en organizaciones educativas basado en la norma ISO 21001:2018, orientada a la Educación Básica Regular en el Perú; se asumió que la norma puede implementarse junto con normas nacionales regionales, locales, abiertas, propias y otras normas o documentos relacionados.

Se asumió, en lo que corresponda a la EBR, los principios para un SGOE que la norma ISO 21001:2018 plantea (p. ix), así como el *enfoque a procesos* que promueve. Se determinó como principales *fuentes* del proceso a la organización ISO, al MINEDU, a los directivos de OE responsables de la gestión pedagógica e institucional, a equipos de innovación y calidad, y a consultores sobre gestión curricular. Se identificó como principales *entradas* la norma ISO 9001:2015, la ISO 21001:2018, las NTP, La ley general de educación 28044, el CNEB, los compromisos de gestión educativa, la RM 127 que generaliza el enfoque del aprendizaje basado en competencias y la evaluación formativa, la RVM 094-2020 que norma el sistema de evaluación formativa del y para el aprendizaje en competencias, el PEI de OE, entre otros.

Respecto a las actividades para implementar lo planificado, la presente guía asume la secuencia del Capítulo 8 *Operación*, de la norma ISO 21001:2018, y siguiendo ese orden se determinó los requisitos para los productos y servicios educativos en la EBR, así como para el

establecimiento de criterios para los procesos y sobre todo lo que corresponde a la planificación operacional específica y control de productos y servicios educativos. Y en ese seguimiento se constató que, desde el 2019, estos requisitos pedagógicos están en el CNEB y en las *Programaciones curriculares* de inicial primaria y secundaria y los requisitos de gestión institucional en los *compromisos de gestión escolar*. También es importante mencionar como un hallazgo que tanto la ISO 21001: 2018 como el CNEB implementan requisitos adicionales para estudiantes con necesidades especiales de educación NEE.

El hallazgo más significativo al realizar esta guía es que las OE de la EBR no diseñan ni desarrollan productos y servicios educativos diferentes a los previstos en el CNEB, incluso aquellas OE con proyectos educativos alternativos, sus propuestas están contempladas en el perfil de este. No es el caso, por ejemplo, como de la educación superior y la tecnológica, que pueden crear nuevos perfiles, nuevas facultades o carreras profesionales o nuevos servicios de consultoría o programas de responsabilidad social, etc. Razón por la cual el acápite 8.3 no se tomó en cuenta en la elaboración de la guía para el caso de la EBR.

Los aspectos relacionados con el control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, el tipo y alcance del control, la información para los proveedores externos, la producción y provisión del servicio educativo, la identificación y trazabilidad, así como la liberación de los productos y servicios educativos y el control de las salidas educativas no conformes; se realizaron interpretando los requisitos de la norma ISO 21001:2018 a las condiciones y lineamientos de la EBR peruana. Cada acápite es presentado en forma de una tabla con los correspondientes requisitos, luego se presenta una interpretación explicativa, colocando ejemplos cuando corresponda, y se concluye con sugerencias de técnicas e instrumentos de implementación, mostrando ejemplos, según cada caso, basados en la información de las entrevistas realizadas, así como en sugerencias propias basadas en adaptaciones de instrumentos de guías de implementación de la ISO 9001: 2015, dado que ambas se encuentran alineadas. Finalmente, la *salida* de este proceso de realización de lo planificado es la presente guía metodológica como producto.

1.3. Respecto al proceso de verificación

Al realizar la *verificación* del desarrollo de una guía metodológica para la implementación del Sistema de Gestión en organizaciones educativas basado en la norma ISO 21001:2018, orientada a la Educación Básica Regular en el Perú. Se realizó una permanente evaluación del desempeño, un seguimiento, medición, análisis y evaluación por parte del asesor de la tesis, quien,

como parte del procedimiento de seguimiento de los proyectos profesionales realizó una auditoría interna, para luego pasar la revisión de la alta dirección de la facultad de Gestión, los cuales emitirán sus observaciones, así como los aspectos de no conformidad que podrían encontrar.

1.4. Respeto al actuar para la mejora continua

Establecer el proceso para *actuar* en la mejora continua y la eficacia del desarrollo de una guía metodológica para la implementación del Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas basado en la norma ISO 21001:2018, orientada a la Educación Básica Regular en el Perú. Se prevé la mejora a partir del informe de posibles casos de no conformidad y acciones correctivas para la mejora continua de la presente guía.

2. Conclusiones

Las condiciones del contexto de las OE han cambiado sustantivamente. La normativa después de muchos años de trabajo configura una posibilidad de integración de requisitos para el cumplimiento de estas. Después de la pandemia ni el aprendizaje ni la enseñanza serán como antes de ella y se tendrá que planificar bajo las nuevas condiciones. Por otro lado, hoy se cuenta con instrumentos como el SIAGIE, con *los Compromisos de gestión escolar*, así como con el interés que muestra la alta dirección de las OE por alcanzar metas de gestión y calidad. Tal contexto permite concluir que nos encontramos ante una alta oportunidad para la implementación de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativa SGOE basado en la norma ISO 21001:2018, no solo por impacto, sino por su probabilidad de ocurrencia, razón por la cual una Guía metodológica para dicha implementación es oportuna y pertinente, en particular para ser utilizada por organizaciones educativas de gestión privada en la educación básica peruana que tengan un nivel de madurez organizacional.

Durante la investigación para realizar la planificación de la guía metodológica, los principios que asume la norma ISO 21001:2018, en particular el de *enfoque a procesos* y el utilizar el *ciclo PHVA* fueron decisivos y; en las OE en las que los docentes son capacitados y empiezan a entender y aplicarlos; por ejemplo, el aprendizaje comienza a ser entendido no solo como una *actividad* sino como un *proceso* que requiere de entradas, actividades y salidas. Y, además que tal proceso requiere de una evaluación formativa y de retroalimentación para una mejora continua del mismo. Pero no se trata solo del aprendizaje, sino de diseñar la enseñanza como un *proceso* y se comienza a entender que para que ello ocurra se requiere de recursos de apoyo, de condiciones, ambientes, liderazgo, etc. Tales evidencias permiten concluir que, hoy más que antes, los aportes

de la Ciencia de la Gestión pueden coadyuvar significativamente a un sector tan importante como el educativo en los objetivos del desarrollo sostenible del Perú (ODS), y que tal tarea no debe esperar a que los estudiantes lleguen a la educación superior para lograr aprendizajes de calidad, es necesario hacerlo desde la educación básica EBR y el riesgo de no hacerlo sería muy alto para tales objetivos.

Entender la gestión como un proceso cíclico requiere comprender que este tiene que ser permanente en el tiempo, es decir tiene que ser un *ciclo* y no un acto circunstancial de cumplimiento de alguna norma. Cuando Edwar Deming presento el ciclo PHVA en Japón, este fue asumido como tal y las evidencias de mejora continua fueron visibles. En consecuencia, si una organización educativa decide implementar el Sistema de Gestión y utilizar la guía didáctica debería garantizar no solo los recursos necesarios, sino sobre todo continuidad que permita mejora continua del SGOE.

La existencia de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU] como un organismo que dirige, coordina y ejecuta el proceso de supervisión del cumplimiento de requisitos para ofrecer productos y servicios educativos de calidad, ha generado un movimiento de toma de conciencia y, en muy pocos casos, de rechazo al cambio, a la mejora continua y a la eficacia del sistema educativo. Del mismo modo en la EBR la mayoría de OE, no solo ha iniciado procesos de mejoramiento de sus sistemas de gestión, sino el alineamiento a los estándares nacionales y, en algunos casos a internacionales. Muchas lo realizan por iniciativa propia, pero si existiera un organismo que pudiera realizar *auditorías externas* en al EBR, con determinada periodicidad, impulsaría mucho más este requisito de eficiencia de un sistema de gestión para organizaciones educativas. La norma ISO 21001: 2018 recomienda realizar auditorías internas por lo menos una vez al año, y su implementación se hace necesaria; pero el riesgo de no contar con una auditoría externa oficial podría retrasar la mejora continua y limitar la eficacia de un SGOE en la EBR.

Finalmente, las implicaciones que tendría la aplicación de la presente guía desarrollada para las instituciones educativas, en particular en las de gestión privada, aportarían no solo a los estudiantes, sino también a los padres de familia y a la comunidad misma, porque al implementar un sistema de gestión, la probabilidad de que el resultado sea exitoso es mayor al riesgo de no hacerlo.

3. Recomendaciones

En el caso que una organización educativa, considere no tener características o madurez organizativa para implementar un sistema de gestión basado en la norma ISO 21001:2018, se

recomienda revisar sus procesos, su estructura organizacional y las condiciones que le permitan la posibilidad de la implementación. Y, entre otras, actividades, por ejemplo:

- Implementar un plan de capacitación a estudiantes, docentes y administrativos de OE en el *enfoque a procesos*, así como en el uso del *ciclo PHVA*. Aspecto que crearía mejores condiciones para implementar un sistema de gestión basado en la norma ISO 21001:2018.
- Implementar un plan de sensibilización para el cambio que permita asumir la *evaluación del desempeño* como una condición de mejora continua personal y organizacional, así como una necesidad de la eficacia del sistema educativo y de su gestión.

Continuar la investigación y realizar un trabajo de campo más amplio para corroborar lo hallado, y sobre todo ampliar el alcance de esta investigación a organizaciones educativas públicas.

Realizar un diseño de “Guía de Referencia Rápida” de la presente, en formato de *brochure*, para iniciar un primer acercamiento y motivación a las organizaciones educativas que deseen implementar un sistema de gestión basado en la norma ISO 21001:2018.

REFERENCIAS

- Alvarado, O. (1999). *Gestión Educativa: Enfoques y procesos*. Lima: ULIMA. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/publicaciones/gestion-educativa-enfoques-y-procesos>
- APCER (2016). *Guía de usuario ISO 9001:2015*. Recuperado de https://go.apcergroup.com/iso9001_ES?utm_source=Website&utm_medium=CTA_iso-9001_ES&utm_content=PDF_ISO_9001_ES
- Arias, E., Eusebio, J., Pérez, M., Vásquez, M. y Zoido, P. (2021). Los Sistemas de Información y Gestión Educativa (SIGED) de América Latina y el Caribe: la ruta hacia la transformación digital de la gestión educativa. BID. 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>
- Blejmar, B. (2009). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones*. México: Noveduc. Recuperado de <https://agmerparana.com.ar/wp-content/uploads/2017/09/BLEJMAR-Bernardo-GESTIONAR-ES-HACER-QUE-LAS-COSAS-SUCEDAN.pdf>
- Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), pp. 79-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>
- Bonner, P, A. I. y, & Holloway, G. (2010). Organismos Nacionales de Normalización en Países en Desarrollo. *Progresar Rapidamente*, 88.
- Bunge, M. & Ardila R. (2002). *Filosofía de la psicología*. México: Siglo XXI Editores (2.ª ed.). Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/Filosof%C3%ADa_de_la_psicolog%C3%ADa.html?id=sI447JOXuAQC&printsec=frontcover&source=hp_read_button&redir_esc=y#v=snippet&q=enfoque&f=false
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la Gestión en América Latina: La tensión entre los paradigmas de tipo A y tipo B*. Santiago: UNESCO. Recuperado de <http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf>
- Coloma M., C. R., & Tafur P., R. (2001). La gestión de calidad en educación. *Educación*, 10 (19), 57-75. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/5323>
- Condor P., M.; Raymundo Y., W.; Santiago S., R. ; Vásquez C., W.; Vento C., J. y Sánchez P., L. (2019). Analizando los obstáculos y potencialidades para una gestión educativa de calidad en el Perú. *En Gestión de la Educación*. Vol. 2 Núm. Pp. 13-30. Recuperado de <http://igob.edu.pe/ojs/index.php/IGOB/article/view/54>
- Cortés, J. M. (2017). *Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2015)*. Málaga: Interconsulting Bureau S.L.

- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches*. Recuperado de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/\[Creswell, J.\] Research design Qualitative, Quant\(b-ok.xyz\)%20FOURTH%20ED.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/[Creswell, J.] Research design Qualitative, Quant(b-ok.xyz)%20FOURTH%20ED.pdf)
- Creswell, J. (2015). *Educational research. Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (5ª ed). USA: Pearson. Recuperado de <https://www.pearson.com/us/higher-education/product/Creswell-Educational-Research-Planning-Conducting-and-Evaluating-Quantitative-and-Qualitative-Research-Enhanced-Pearson-e-Text-with-Loose-Leaf-Version-Access-Card-Package-5th-Edition/9780133831535.html>
- Cruzata, A. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista digital del instituto de gobierno y de gestión pública de la Universidad de San Martín de Porres*, Vol. 3, Núm. 1, 28 – 37. Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2487/1/2016_Cruzata_La-gestion-en-las-instituciones-educativas.pdf
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos. Recuperado de https://kupdf.net/download/libro-deming-completopdf_59a06584dc0d60565e184970_pdf
- Díaz, H. (2015). *Formación docente en el Perú. Realidad y tendencias*. Lima: Santillana. Recuperado de <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4158/Formaci%C3%B3n%20docente%20en%20el%20Per%C3%BA%20realidades%20y%20tendencias.pdf?squence=1&isAllowed=y>
- Diez, J. A. & Moulines, U. (2008). *Fundamentos de filosofía de la ciencia*. Editorial Ariel. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=dNS0z4w-ZFAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Escuela europea de excelencia (2020). *¿Qué es un proceso según la ISO 9001:2015? ISO 9001:2015* Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/04/que-es-un-proceso-segun-la-iso-90012015/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20ISO%2C%20los%20procesos,Ve%C3%A1%20moslo%20con%20un%20ejemplo.>
- FME/UNESCO (1990). *Declaración Mundial sobre Educación para Todos*. Foro Mundial sobre la educación (FME). Nueva York: UNESDOC. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000097551>
- FME/UNESCO (2015). *Declaración de Incheon Educación 2030: Hacia una educación inclusiva y equitativa de calidad y un aprendizaje a lo largo de la vida para todos*. UNESDOC. a: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Lima/pdf/INCHE_2.pdf
- Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN (2019). *Guía metodológica*. Recuperado de <https://docplayer.es/38155519-Guia-metodologica-que-es-como-se-realiza-1-definicion-de-objetivo-alcance-y-audiencia-aprobacion-difusion-edicion-y-diseno.html>
- Frigerio, G., Poggi, M. & Tiramonti, G. (1992). *Las instituciones educativas*. Cara y ceca. Troquel, Buenos Aires, Recuperado de

https://tamawasilcov.files.wordpress.com/2014/06/las_instituciones_educativas-cara_y_ceca_-_frigerio.pdf

- González, Y. (2013). Abordaje de La Metodología Cualitativa y La Investigación-Acción, Para La Transformación Social. 2da ed. Caracas: Dabosan, C.A. recuperado de <https://pt.scribd.com/document/381905808/Yuseira-Gonzalez-Abordaje-de-La-Metodologia-Cualitativa-y-La-Investigacion-Accion-Para-La-Transformacion-Social>
- Graffe G., J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), pp. 495-517. Recuperado de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es.
- Gupta, R & Awasthy, R. (2015). *Qualitative Research in Management: Methods and Experiences*. California: SAGE. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=qZ8RrgEACAAJ&dq=Gupta+y+Awasthy&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewjWtcPw-d3sAhXpDrkGHXSICWUQ6AEwAHoECAAQAg>
- Haidar T., E. & Torres E., G. (2015). La gestión mecanicista de las Instituciones de Educación Superior: un estudio desde la modelación sistémica. *Contaduría y Administración*, 60 (4), 796-816. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39541189007>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. México, McGraw-Hill Interamericana.
- Hurtado, J. (2010). El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación. Cuarta edición. Caracas: Ediciones Quiron y Sypal. Recuperado de http://emarketingandresearch.com/wp-content/uploads/2020/09/kupdf.com_j-hurtado-de-barrera-metodologia-de-investigacioacuten-completo-1.pdf
- IEP Alexander Fleming (2020). IEP Alexander Fleming. Recuperado de <https://alexanderfleming.edu.pe/>
- ISO (2018). ISO 21001:2018. *Organizaciones educativas. — Sistemas de gestión para las organizaciones educativas. — Requisitos con orientación para su uso*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Normalización. Recuperado de <http://www.iso.org>
- ISO (2015a) ISO 9000:2015. *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Normalización. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- ISO (2015b) *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional de Normalización. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Knowles, M. S., (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*.
- Ley 28044. *Ley General de educación*. Congreso de la República del Perú (2013). Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118378-28044>
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. – Curitiba: Editora Positivo. Recuperado de

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf

- MINEDU (2021). *Compromisos de Gestión Escolar*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/gestion-escolar.php>
- MINEDU (2020). *Parámetros de mantenimiento de la infraestructura educativa*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/pdf/guia-general-parametro-de-mantenimiento.pdf>
- MINEDU (2019a). *Criterios de diseño para locales educativos de primaria y secundaria*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/p/pdf/rvm-n084-2019-minedu-nt-primaria-y-secundaria.pdf>
- MINEDU (2019b). *Resultados evaluación internacional PISA 2018*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/12/PISA-2018-Resultados.pdf>
- MINEDU (2017). *Currículo Nacional de la Educación Básica CNEB*. Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/curriculo-nacional-de-la-educacion-basica.pdf>
- MINEDU (2015). *Compromisos de gestión escolar*. Lima: MINEDU. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. [consulta 10 julio 2020]. Recuperado de <http://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>
- Murcia, J. (2002). *Investigar para cambiar. Un enfoque sobre investigación acción participante*. Bogotá, Colombia: Magisterio. Recuperado de <https://docplayer.es/46889885-Investigar-paracambiar.html>
- INACAL (2017) NTP 833.921:2017 (2017). *Gestión de la calidad en educación. Indicadores de gestión de la calidad en el sector educación*. Lineamientos. 2ª Edición. Norma legal El Peruano.
- OCDE-Santillana. (2005). *Informe PISA 2003. Aprender para el mundo del mañana*. Programa para la evaluación internacional de alumnos. OCDE-Santillana. Disponible en <http://www.oecd.org/pisa/39732493.pdf>.
- OCED (2019). *How did countries perform in PISA 2018?* Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/28450521-en/index.html?itemId=/content/component/28450521-en>
- ONU (2015). “Resolución A/RES/70/1 Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, 25 de noviembre de 2015. [edición electrónica]. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/RES/70/1>.
- OREALC/UNESCO (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. OREAL. Santiago: UNESDOC. Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/images/SITIED-espanol.pdf>

- Oxford English Dictionary (2021). *Lexico.com Diccionario de inglés y español, sinónimos y traductor de español a inglés*. Recuperado de <https://www.lexico.com/definition/factor>
- 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>
- Pozner, P. (2007). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/360071779/Pozner-El-Directivo-Como-Gestor-de-Aprendizajes>
- Quimi F. & Dennise I. (2019). *Sistemas de calidad enfocado a las normas ISO 9001 y 21001: caso Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil*. Revista Universidad y Sociedad, 11(1), 279-288. Epub 02 de marzo de 2019. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000100279&lng=es&tlng=es.
- Real Academia Española RAE. (2021). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/>
- Sarmiento, A. C., Hernández, L. F. & Siza (2019). Propuesta guía de implementación de normas internacionales de información financiera para pymes sección 17 en una empresa Logística Portuaria (Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Barrancabermeja). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494/14297>
- Saunders M., Lewis, P. & Thornhill A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Quinta edición. Essex: Prentice Hall.
- Schleicher A. (2019). *PISA 2018: Insights and Interpretations*. Recuperado de <https://www.oecd.org/pisa/PISA%202018%20Insights%20and%20Interpretations%20FINAL%20PDF.pdf>
- SEP (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: Secretaría de Educación Pública de México. Recuperado de <http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>
- SIAGIE MINEDU (2021). *Sistema de Información de Apoyo a la Gestión de la Institución Educativa*. Recuperado de <http://siagie.minedu.gob.pe/inicio/>
- Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Sverdlick, I.; Austral, R.; Bloch, M & Sánchez, M. (2017). *La complejidad de la gestión escolar. Saberes y prácticas. Los desafíos de la inclusión*. Mexico: Noveduc.
- Thomas, A. (2004). *Research Skills for Management Studies*. London: Routledge
- Tiana F., A. (2007). *Declaración Mundial sobre Educación para Todos: "Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje" (Jomtien, 1990) y Marco de Acción de Dakar (2000)*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/41019397_Declaracion_Mundial_sobre_Educ

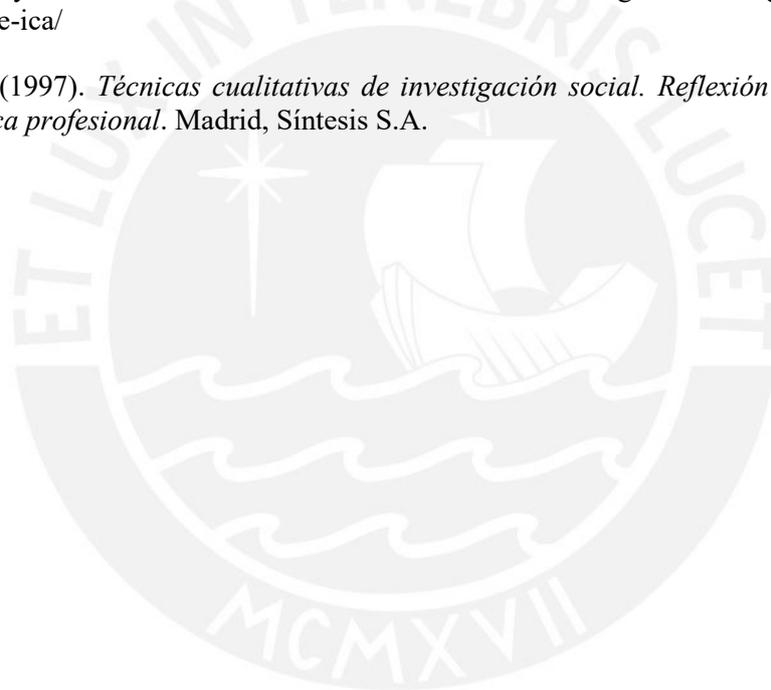
[acion para Todos satisfaccion de las necesidades basicas de aprendizaje Jomtien 1990 y Marco de Accion de Dakar 2000](#)

UNESCO/Perú. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Representación de la UNESCO en el Perú. Lima: MINEDU. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000219162>

UNESCO-IIPE-BA. (2000). *Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: UNESCO-IIPE-Ministerio de Educación de la Nación. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001591/159155s.pdf>

Valdivia, N. (2013). La gestión educativa descentralizada en el Perú y el desarrollo de las funciones educativas de los gobiernos regionales: el caso de Ica. En *Avances de Investigación*, 12. Lima: GRADE. Recuperado de <https://www.grade.org.pe/publicaciones/1168-la-gestion-educativa-descentralizada-en-el-peru-y-el-desarrollo-de-las-funciones-educativas-de-los-gobiernos-regionales-el-caso-de-ica/>

Valles, M. S. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, Síntesis S.A.



ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

Preguntas de investigación	Objetivos	VARIABLES o categorías de Estudio	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Método de recolección
<p>Pregunta general</p> <p>¿Cómo implementar y desarrollar un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana?</p> <p>Preguntas específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera se <i>planifica</i> la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la 	<p>Objetivo general</p> <p>Desarrollar una guía metodológica para implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la <i>planificación</i> del desarrollo de una guía metodológica para implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones 	Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas (SGOE)	<p>Planificar</p> <p>Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para proporcionar resultados</p>	<p>4 Contexto de la organización</p> <p>5 Liderazgo</p>	<p>4.1 Comprensión de la organización y de su contexto</p> <p>4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</p> <p>4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión para organizaciones educativas.</p> <p>5.1 Liderazgo y compromiso</p> <p>5.2 Política</p> <p>5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización</p>	Entrevista semiestructurada

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas de investigación	Objetivos	Variables o categorías de Estudio	Dimensiones	Sub dimensiones asociadas a la ISO 21001:2018	Indicadores	Método de recolección
norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana?	Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana.			6 Planificación	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.2 Objetivos de la organización educativa y planificación para lograrlos 6.3 Planificación de los cambios.	Entrevista semiestructurada
<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera se realiza la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana? 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el proceso de <i>realizar</i> una guía metodológica para implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana. 			7 Apoyo	7.1 Recursos 7.2 Competencia. 7.3 Toma de conciencia 7.4 Comunicación. 7.5 Información documentada	
<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera se verifica la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar la <i>verificación</i> del desarrollo de una guía metodológica para la implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma 		Hacer implementar lo planificado	8 Operación	8.1 Planificación y control operacional 8.2 Requisitos para los productos y servicios educativos 8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios educativos 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente 8.5 Producción y provisión del servicio educativo 8.6 Liberación de los productos y servicios educativos 8.7 Control de las salidas educativas no conformes	

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas de investigación	Objetivos	Variables o categorías de Estudio	Dimensiones	Sub dimensiones asociadas a la ISO 21001:2018	Indicadores	Método de recolección
21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana? • ¿De qué manera se aplica la mejora continua y la eficacia de la implementación y desarrollo de un Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas en la EBR, basado en la norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana?	ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana. • Establecer el proceso para <i>aplicar la mejora continua</i> y la eficacia del desarrollo de una guía metodológica para implementar y desarrollar un Sistema de Gestión en Organizaciones Educativas en la EBR basada en la Norma ISO 21001:2018, particularmente en OE de gestión privada en Lima Metropolitana		Verificar Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes	9 Evaluación del desempeño	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.2 Auditoría interna 9.3 Revisión de la dirección	Entrevista semiestructurada
			Actuar Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.	10 Mejora	10.1 No conformidad y acciones correctivas. 10.2 Mejora continua 10.3 Oportunidades de mejora	
		Guía metodológica para la implementación de un Sistema de Gestión basado en la Norma ISO 21001:2018	Entrada	Requisitos	Requisitos de la norma	Análisis documental
			Actividades	Interpretación	Aspectos conceptuales y explicativos	
			Salida	Técnicas de implementación	Herramientas Ejemplos	

ANEXO B: Guía de entrevista

Nombre del entrevistado:

Colegio:

Cargo que desempeña:

Objetivo de la entrevista: Conocer sobre la dinámica de las organizaciones educativas principales retos para poder implementar un sistema de gestión para organizaciones educativas de la EBR.

Acerca del requisito 4: Contexto de la organización

1. ¿Cómo se determina el contexto externo e interno en la organización?
2. ¿Cómo se determinan las necesidades y expectativas de los estudiantes y partes interesadas?
3. ¿Qué procesos abarca la organización para poder determinar el alcance?

Acerca del requisito 5: Liderazgo

4. ¿Cuáles son las principales necesidades de los estudiantes? ¿Se realiza seguimiento?
5. ¿Cómo demuestra la alta dirección su liderazgo y compromiso? ¿Cómo se difunden los comunicados?
6. ¿Existe responsabilidad social en la organización educativa? ¿Tienen alumnado con necesidades especiales?

Acerca del requisito 6: Planificación

7. ¿Qué acciones se toman para abordar los riesgos?
8. ¿Cuáles son sus principales objetivos? ¿Cómo se determinan los objetivos (¿Qué se va a hacer, qué recursos van a utilizar, quien, cuando y como se evaluarán los resultados?)

Acerca del requisito 7: Apoyo

9. ¿Se tiene algún plan de capacitación docente? ¿Cómo se manejan los proveedores?
10. ¿Cuál es el proceso de reclutamiento y selección y como se maneja la información del mismo?
11. De acuerdo a las instalaciones ¿Cuál es el proceso para cumplir con la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones? ¿Aseguramiento de la seguridad?
12. ¿Cómo mantiene involucrado a su personal docente con la política, el reglamento

13. ¿Cómo, porqué, cuando, y quien comunica al estudiante su avance? ¿Cómo es el manejo de reclamos?

Acerca del requisito 8: Operación

14. Explicación de cómo trabajan:

- La planificación y control operacional
- Los requisitos para los productos y servicios educativos
- Diseño y desarrollo de los productos educativos
- Control de los procesos productos y servicios suministrados externamente
- Producción y Provisión del servicio educativo
- Liberación de los productos y servicios educativos

Acerca del requisito 9: Evaluación del desempeño

15. ¿Utilizan algún método de seguimiento de sus procesos?

Acerca del requisito 10

16. ¿Han realizado alguna auditoría interna previamente?