



ANEXO 2: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA INTEGRADO DE CBC

DTN-Gui-01

Manual					
Nombre del manual	Guía de Implementación del Marco de Referencia Integrado de Condiciones Básicas de Calidad (CBC)				
Código del manual	DTN-Gui- 01	Fecha	XX/YY/2025	Versión	1.0

	Unidad de Organización	Firma y sello
Elaborado por:		
Revisado por:		
Aprobado por:		

Control de cambios		
Versión	Sección de la Guía	Descripción del cambio
1.0	No hay cambios	Documento inicial

Objetivo del manual

Contar con un documento que indique cómo se debe implementar el “Marco de Referencia Integrado de Condiciones Básicas de Calidad (CBC)”.

Finalidad

Documento que contiene orientaciones y herramientas que permitan implementar el “Marco de Referencia Integrado de CBC”

Base normativa

- Ley N.º 30220, Ley Universitaria
- Ley N.º 29733, Ley de Protección de Datos Personales y su reglamento.
- Decreto Supremo N.º 033 2018 PCM, que crea la Plataforma Digital Única del Estado Peruano y establecen disposiciones adicionales para el desarrollo del Gobierno Digital.
- Norma ISO/TS 9002:2016, Sistemas de gestión de la calidad -Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015
- Norma ISO 9001:2015, Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos.
- Norma ISO 19011:2018, Directrices para la auditoría de sistemas de gestión.
- Norma ISO 21001:2018, Organizaciones educativas - Sistemas de gestión para organizaciones educativas - Requisitos con orientación para su uso.
- Especificación Disponible Peruana 105:2022, Gestión de la calidad en organizaciones educativas, Sistemas de gestión para organizaciones educativas. Orientación para su aplicación.
- Resolución de Superintendencia N.º 095-2024-SUNEDU, Aprobación del Texto Integrado actualizado del Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), artículos 69 y 70.
- Resolución de Superintendencia N.º 054-2017, que publica los “Criterios Técnicos de Evaluación de los Expedientes de Licenciamiento, la “Metodología para determinar el plazo de vigencia de la Licencia Institucional” y las “Consideraciones para la presentación de los Medios de Verificación”.
- Resolución Del Consejo Directivo N.º 043-2020-SUNEDU/CD, aprobación del Reglamento del procedimiento de licenciamiento para universidades nuevas.
- Resolución de Superintendencia N.º 105-2020, disposiciones para la prestación del servicio educativo superior universitario bajo las modalidades semipresencial y del Modelo de Licenciamiento de programas en las modalidades semipresencial y a distancia.
- Resolución del Consejo Directivo N.º 006-2015-SUNEDU/CD, que aprobó la matriz de condiciones básicas de calidad.
- Las referidas normas incluyen sus respectivas disposiciones ampliatorias, modificatorias y conexas, de ser el caso.

Alcance

Aplicable a las instituciones educativas bajo el alcance de la Ley Universitaria que requieran tener conocimiento de cómo implementar el “Marco de Referencia Integrado de CBC”. Esta Guía tiene carácter referencial y no vinculante.

Definiciones y siglas

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en:

- Procedimiento de control de documentos y registros para la actualización del Marco de Referencia Integrado de CBC (DTN-Pro- 01)
- Procedimiento de auditoría pública interna (DTN-Pro- 02)

Definiciones y siglas

Siglas:

1. **CBC:** Condiciones Básicas de la Calidad
2. **SGOE:** Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas

Responsabilidad

- Cada institución educativa bajo el alcance de la Ley Universitaria que hace uso de este documento es responsable de la adecuación e implementación para el “Marco de Referencia Integrado de CBC”

Introducción

La calidad en la educación superior para cualquier país del mundo es un pilar fundamental para su desarrollo sostenible, ya que garantiza la formación de profesionales competentes, éticos y comprometidos con su entorno. En el Perú, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) ha establecido un marco regulatorio basado en el cumplimiento continuo de CBC, las cuales constituyen el estándar mínimo que toda institución educativa, bajo los alcances de la Ley Universitaria, debe alcanzar para ofrecer un servicio educativo pertinente, eficaz y centrado en el estudiante, así mismo ha desarrollado el “Marco de Referencia Integrado de CBC” que integra las condiciones básicas de calidad con una gestión basada en enfoque a procesos, pensamiento basado en riesgos y la mejora continua.

La presente Guía aplicativa para la Implementación del Marco de Referencia Integrado de CBC tiene como propósito principal brindar orientaciones técnicas, metodológicas y operativas que permitan al personal directivo, académico y administrativo de la institución educativa, bajo los alcances de la Ley Universitaria, comprender e implementar eficientemente las CBC, articulándolas con los principios y requisitos de la norma ISO 21001. Este enfoque dual permite no solo cumplir con los requisitos nacionales de licenciamiento y supervisión, sino también aspirar a estándares internacionales de excelencia educativa.

4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Comprensión de la organización y su contexto

Lo que dice la norma

"4.1. Comprensión de la organización y su contexto"

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 de gestión de la calidad.

La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas."

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Presentamos ejemplos pertinentes al contexto de la organización, los cuales pueden incluir, pero no se limitan a:

a) Cuestiones externas relacionadas con:

- Factores políticos como la estabilidad política, la inversión pública, la infraestructura local, los acuerdos comerciales internacionales;
- Factores económicos como los tipos de cambio, la situación económica, el pronóstico de inflación, la disponibilidad de crédito. También se considera la competencia, incluyendo la cuota de mercado de la organización, productos o servicios similares, las tendencias del líder del mercado, las tendencias de crecimiento de clientes, la estabilidad del mercado, las relaciones de la cadena de suministro
- Factores sociales como las tasas de desempleo locales, la percepción de seguridad, los niveles educativos, los días festivos y días laborables;
- Factores tecnológicos como nueva tecnología del sector, materiales y equipos nuevos en el sector, el vencimiento de patentes, el código ético profesional;
- Factores ecológicos como aquellos aspectos del entorno que impactan en el medio ambiente y, por ende, en las operaciones de una empresa. Incluye tanto el aumento de la temperatura global, como patrones climáticos cambiantes y sus efectos en la disponibilidad de recursos, la frecuencia de desastres naturales, etc.
- Factores legales y reglamentarios que afectan al ambiente de trabajo, como regulación de los sindicatos y regulaciones relacionadas con una industria.

b) Cuestiones internas relacionadas con:

- Desempeño global de la organización;
- Factores de recursos, como infraestructuras, entorno para la operación de los procesos, conocimiento organizacional;
- Aspectos humanos como la competencia de las personas, el comportamiento y la cultura organizacional, las relaciones con los sindicatos;
- Factores operacionales como capacidades de suministro de proceso o producción y servicio, desempeño del sistema de gestión de la calidad, seguimiento de la satisfacción del cliente;
- Factores en el gobierno de la organización, como reglas y procedimientos para la toma de decisiones o la estructura organizacional.

Herramienta propuesta a utilizar

Variables Externas
Político
Económico
Social
Tecnológico
Ecológico
Legal

Variables Internas
Administración y gerencia
Marketing, ventas e investigación de mercado
Operaciones, logística e infraestructura
Finanzas y contabilidad
Recursos Humanos y cultura
Sistemas de Información y Comunicaciones
Tecnología, investigación y desarrollo

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

Para cada variable FODA, utilizar la siguiente matriz:

Plan Estratégico	Contexto del SGOE	Variable interna o externa	Fortaleza	Importancia para el SGOE ¹
x		Tecnología, investigación y desarrollo	Se cuenta con ERP implementado para todos los trámites educativos.	Muy importante
				

Plan Estratégico	Contexto del SGOE	Variable interna o externa	Debilidad	Importancia para el SGOE
	x	Operaciones, logística e infraestructura	Retrasos de más de un (1) año para implementar los planes de mejora.	Importante
			...	

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Lo que dice la norma

“4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

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:

- Las partes interesadas que son relevantes para el SGOE;*
- Los requisitos pertinentes de estas partes interesadas;*

Estas partes interesadas deben incluir:

- *Estudiantes*
- *Otros beneficiarios*
- *Personal de la organización”*

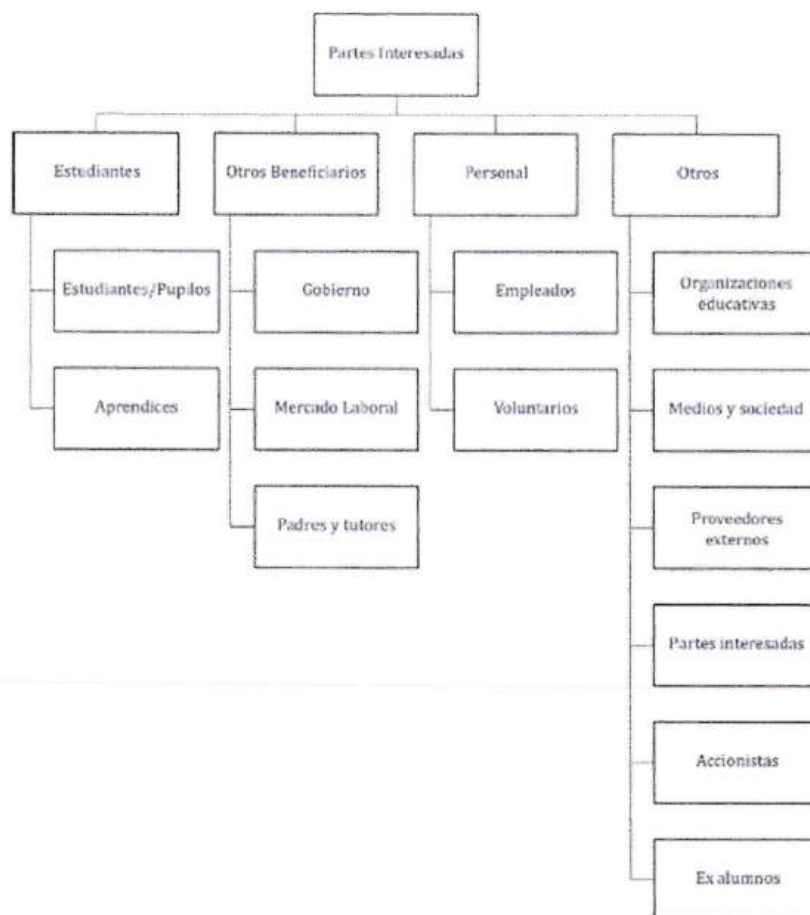
(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Ver en la siguiente página

¹ En la columna valoración la calificación va de: poco importante, importante y muy importante, aquellas valoradas como “muy importantes” pasaran a la matriz de riesgos y oportunidades.

Figura 1. Tipología de partes interesadas



Fuente: El Anexo C (informativo) de la norma ISO 21001, en la página 58, proporciona una clasificación de las partes interesadas en las organizaciones educativas.

Herramienta propuesta a utilizar

Se debe realizar un análisis exhaustivo de todas las partes interesadas relevantes, clasificándolas en:

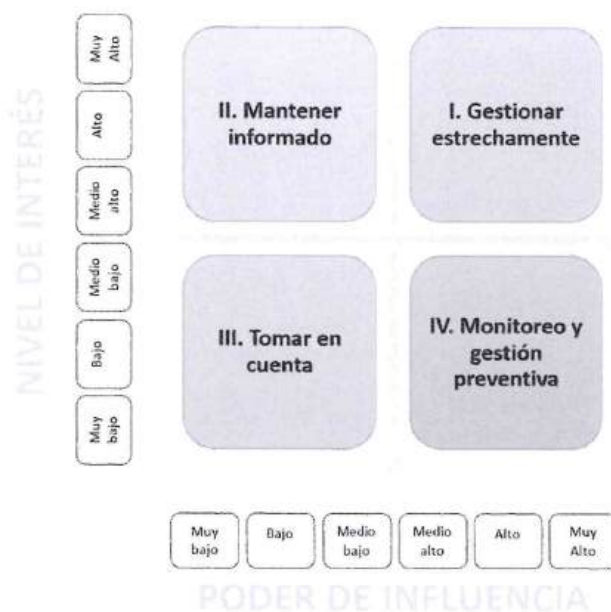
- Internos: estudiantes, docentes, personal administrativo, autoridades universitarias.
- Externos: SUNEDU, aliados internacionales, egresados, empleadores, proveedores, comunidad local.

Una vez que se haya identificado las partes interesadas, se debe identificar sus requisitos por cada una de ellas, tomar en cuenta los siguientes tipos:

- Requisitos legales (ej. SUNEDU, MINEDU)
- Requisitos contractuales (ej. convenios)
- Requisitos académicos y de calidad (ej. Docentes, personal administrativo, estudiantes)

Luego de identificados los requisitos se recomienda priorizarlos de acuerdo con las variables: nivel de interés y poder de influencia, cada variable con seis (6) opciones de acuerdo con la figura N° 2.

Figura 2. Nivel de interés y poder de influencia



La combinación de interés e influencia permite clasificar a las partes interesadas en cuatro grupos:

Cuadrante	Influencia	Interés	Ejemplo típico	Estrategia de gestión
I. Alta influencia - Alto interés	Alta	Alta	SUNEDU, Estudiantes, Dirección Universitaria	Involucrar activamente (gestionar estrechamente)
II. Baja influencia - Alto interés	Baja	Alta	Docentes, Administrativos, Egresados	Mantener informados
III. Baja influencia - Bajo interés	Baja	Baja	Proveedores menores, público general	Supervisión mínima (tomar en cuenta)
IV. Alta influencia - Bajo interés	Alta	Baja	Gobierno regional, Aliados estratégicos	Mantener satisfechos (monitoreo y gestión preventiva)

Las estrategias de gestión pueden ser las siguientes para cada cuadrante:

Cuadrante I – Alta influencia / Alto interés - Estrategia: Involucrar activamente

Acciones específicas:

- Consultas periódicas (mesas de trabajo, focus groups, encuestas)
- Participación en comités de mejora académica y del SGOE
- Informes personalizados y reuniones directas
- Integrar sus expectativas en la planificación estratégica y el diseño curricular
- Monitorear su satisfacción de forma continua

Cuadrante II – Baja influencia / Alto interés - Estrategia: Mantener informados

Acciones específicas:

- Comunicación clara y frecuente sobre decisiones y cambios
- Espacios para aportar ideas (foros, encuestas, buzones virtuales)
- Programas de desarrollo profesional o redes de egresados
- Reconocimiento a sus contribuciones

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

Cuadrante III – Baja influencia / Bajo interés - Estrategia: Supervisión mínima

Acciones específicas:

- Información general a través de medios institucionales (web, redes sociales)
- Comunicación solo cuando haya impacto directo
- Revisión anual para verificar si su nivel de interés/influencia cambia

Cuadrante IV – Alta influencia / Bajo interés - Estrategia: Mantener satisfechos

Acciones específicas:

- Comunicaciones institucionales periódicas (boletines, informes)
- Relación estratégica en temas clave (convenios, financiamiento, posicionamiento)
- Gestión de alianzas sin sobrecargar con detalles operativos
- Invitaciones selectivas a eventos o hitos

Después de establecer las acciones específicas para cada parte interesada, se debe identificar por cada uno de ellas las necesidades y expectativas, en la siguiente matriz:

Parte interesada	Necesidades/Expectativas	Tipo de requisito (legal, contractual, etc.)	Frecuencia de revisión	Mecanismo de seguimiento	Responsable

4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas

Lo que dice la norma

“4.3 Determinación del alcance del Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del SGOE para establecer su alcance.

Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar:

- Las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1;*
- Los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicadas en el apartado 4.2;*
- Los productos y servicios de la organización.*

La organización debe aplicar todos los requisitos de este documento si son aplicables en el alcance determinado de su SGOE.

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.

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.”

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Para establecer el alcance del SGOE, la organización define los límites, tomando en consideración:

- La ubicación geográfica de la organización educativa y sus posibles sedes;
- Facultades, escuelas de pregrado, escuelas de posgrado, departamentos;

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada “copia no controlada”

- c) Las actividades internas y externas de la organización;
- d) Los procesos proporcionados por terceros;
- e) Las políticas y estrategias de la organización; y
- f) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos o servicios educativos.

La organización podría exonerarse de algún requisito considerado como no aplicable, siempre que no afecte su capacidad o su responsabilidad de asegurar la conformidad de sus productos y servicios y el incremento de la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios. En caso se determine que algún requisito no es aplicable, la justificación se documenta.

La definición del alcance del SGOE, incluyendo los detalles de los productos y servicios cubiertos, se mantienen como información documentada disponible para el personal de la organización educativa y para otras partes interesadas pertinentes. Esta información documentada, podría estar por ejemplo en un manual, en la página web, un certificado u otro medio que la organización determine.

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

4.4 Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas

Lo que dice la norma

“4.4 Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un SGOE, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento.

La organización debe determinar los procesos para el SGOE y su aplicación a través de la organización, y debe:

- 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.”*

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o que interaccionan entre sí, que transforman las entradas en salidas. En una organización educativa, además de los procesos misionales (por ejemplo, gestión del currículo, admisión, matrícula, enseñanza aprendizaje, evaluación del estudiantes, entre otros), se determinan los procesos estratégicos necesarios para la implementación eficaz del sistema de gestión (por ejemplo, planificación, revisión por la dirección, auditorías, entre otros), así como los procesos de soporte o apoyo (por ejemplo, mantenimiento de la infraestructura, selección, contratación y capacitación del personal, compras, gestión de tecnologías de información y comunicación, entre otros).

La intención de este requisito es que la organización educativa determine los procesos (y sus interacciones), que son necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora continua.

Herramienta propuesta a utilizar

Para instituciones educativas públicas, bajo los alcances de la Ley Universitaria:

Se recomienda que implementen la Norma Técnica N° 002-2025-PCM/SGP, Norma Técnica para la Gestión por Procesos en las entidades de la Administración Pública.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7676821/6501954-norma-tecnica-n-002-2025-pcm-sgp-f-f.pdf?v=1740411544>

Para instituciones educativas privadas, bajo los alcances de la Ley Universitaria:

Se recomienda implementar la siguiente secuencia:

- Caracterizar los procesos: Determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas en cada proceso; asimismo, los recursos y controles (indicadores) necesarios. Los elementos de entrada podrían ser tangibles (por ejemplo, normas, planes, procedimientos documentados, equipos, materiales de laboratorio, entre otros) o intangibles (por ejemplo, datos, información, software, entre otros);
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos, considerando las salidas de los procesos anteriores y los elementos de entrada del siguiente proceso; es decir, considerar que las salidas de algunos procesos son elementos de entrada de otros. La secuencia e interacción de los procesos se mantienen como información documentada mediante el uso de métodos apropiados (por ejemplo, mapas de procesos, diagramas de flujo, entre otros que faciliten su comprensión y explicación);
- Determinar y aplicar los criterios y métodos necesarios para asegurar el control de los procesos y que las operaciones sean eficaces (es decir, permitan lograr los resultados planificados). Entre otros, se podrían considerar los siguientes criterios o métodos: especificaciones de los productos o servicios educativos, resultados de auditorías (internas y externas), indicadores de desempeño de los procesos (por ejemplo, nivel de satisfacción del estudiante, número de estudiantes que logran las competencias, número de estudiantes desaprobados, egresados, graduados, titulados, entre otros).
- Determinar los recursos necesarios para la ejecución de los procesos; por ejemplo, profesores, talleres, equipos, materiales, reactivos, software, entre otros (para mayor información. Los recursos podrían ser propios, así como recursos proporcionados por proveedores externos;
- Determinar las responsabilidades y autoridades de las personas para la adecuada ejecución de las actividades de los procesos. La definición de responsabilidades y autoridades se documenta mediante reglamentos (por ejemplo, reglamento de organización y funciones), manuales (por ejemplo, manual de organización y funciones), procedimientos documentados de los procesos, descripciones de puestos, entre otros que la organización considere pertinentes;
- Abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del subcapítulo 6.1, implementando acciones necesarias en la planificación y ejecución de los procesos;
- Evaluar el desempeño de los procesos mediante la comparación de los datos (resultados de los indicadores) obtenidos durante el seguimiento y medición de los procesos con los criterios establecidos (por ejemplo, las metas, estándares, entre otros). En caso de no lograr resultados satisfactorios, la organización tiene que evaluar la necesidad de implementar cambios para asegurar que la ejecución de los procesos permita lograr los resultados planificados de manera constante;
- Mejorar los procesos mediante la implementación de planes de mejora formulados sobre la base de los resultados del análisis y evaluación del desempeño de los procesos (indicadores, autoevaluaciones, auditorías, entre otros). Los planes de mejora pueden ser específicos para un determinado proceso o un mismo plan de mejora podría estar relacionados con dos o más procesos.

5. LIDERAZGO

5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 Generalidades

Lo que dice la norma	Orientación para su implementación
a) Asumiendo la responsabilidad de la eficacia del SGOE;	a) Asumir la responsabilidad y rendir cuentas de la eficacia (logro de los resultados planificados) del SGOE mediante mecanismos y la frecuencia pertinente; véase lo planteado en la cláusula 9.1 y 9.3

Lo que dice la norma	Orientación para su implementación
b) Asegurándose de que se establezcan la política y los objetivos de la organización educativa y que estos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;	b) Véase lo implementado en la cláusula 5.2 (referido a la política de la organización educativa) y 6.2 (referido a los objetivos de la organización educativa), ambos planteados en el presente documento
c) Asegurándose de la integración de los requisitos del SGOE en los procesos de negocio de la organización;	c) Véase lo implementado en la cláusula 8.1 planificación y control operacional, planteado en el presente documento
d) Promoviendo el uso del enfoque en procesos y el pensamiento basado en riesgos;	d) Véase lo implementado en la cláusula 4.4 Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas, planteado en el presente documento
e) Asegurándose de que los recursos necesarios para el SGOE estén disponibles;	e) Véase lo implementado en la cláusula 7.1 recursos, planteado en el presente documento
f) Comunicando la importancia de una gestión de la organización educativa eficaz y conforme con los requisitos del SGOE;	f) Véase lo implementado en la cláusula 7.4 comunicación, planteado en el presente documento
g) Asegurándose de que el SGOE logre los resultados previstos;	g) Asegurar que se logren los resultados planificados en el SGOE, entre otros, mediante el seguimiento de las salidas y entregables de los procesos en coherencia con los objetivos de la organización educativa, la identificación brechas y oportunidades de mejora y, la toma de acciones oportunas para corregir o mejorar el SGOE;
h) Comprendiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del SGOE;	h) Lograr el compromiso y participación de las partes interesadas y brindarle apoyo para que contribuyan a asegurar la eficacia del SGOE; a través de un plan de comunicaciones orientado a atender las necesidades y expectativas, a elevar el grado de compromiso y nivel de involucramiento de cada parte interesada;
i) Promoviendo la mejora continua;	i) Véase lo implementado en la cláusula 10.2, planteado en el presente documento
j) Apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad;	j) Apoyar a las personas en todos los niveles de la organización educativa para que demuestren su liderazgo y compromiso mientras implementan y ejecutan los procesos bajo su responsabilidad o en los que intervienen; por ejemplo, asistiendo a las capacitaciones, haciendo respetar los procedimientos, empoderando al personal para que tome decisiones dentro de sus límites de autoridad y responsabilidad, participando en la inducción sobre el SGOE al personal nuevo;
k) Apoyar la implementación sostenible de la visión educativa y los conceptos relativos a educación;	k) Brindar soporte para asegurar la implementación de la visión institucional y los conceptos relativos a los enfoques de la educación (adoptados por la organización educativa) de manera sostenible;
l) Establecer, desarrollar y mantener un plan estratégico para la organización;	l) Establecer, aplicar, mantener y mejorar los principales documentos necesarios para la gestión de la organización (plan estratégico, proyecto educativo institucional, currículo, estatuto, entre otros);
m) Garantizar que los requisitos educativos de los estudiantes, incluidos las necesidades especiales, se identifican y dirigen;	m) Identificar y atender los requisitos educativos de los estudiantes, incluidas las necesidades especiales que tienen algunos estudiantes (ejemplo: los estudiantes con alguna discapacidad, estudiantes superdotados, entre otros);
n) Considerar los principios de responsabilidad social;	n) Incluir los principios de responsabilidad social en las políticas y procesos de la organización educativa, por ejemplo, mediante la identificación de necesidades de protección del ambiente, programas de ayuda a la

Lo que dice la norma	Orientación para su implementación
	comunidad, estableciendo alianzas o convenios para realizar prácticas profesionales o pasantías, adquisición de bienes y servicios que brinda la comunidad y son requeridos por la organización educativa; y
o) promover un sistema de información y comunicación para que la alta dirección y los responsables de los procesos estén permanentemente informados y comunicados de todas las actividades y acciones que se realizan, así como de los planes de mejora que se desarrollan.	o) Véase lo implementado en la cláusula 7.4 (referido a comunicación).

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

5.1.2 Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios

Lo que dice la norma

"5.1.2 Enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios

La alta dirección debe ser directamente responsable de asegurar que:

- 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;*
- 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."*

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

La intención de este requisito es precisar que la alta dirección es responsable directa de asegurar el enfoque en el estudiante y otros beneficiarios; dicha responsabilidad se puede evidenciar mediante el establecimiento de acciones orientadas a asegurar que:

- Las necesidades y expectativas de los estudiantes y otros beneficiarios (por ejemplo, tutores, docentes, empleadores, personal administrativo, entre otros) se determinan, comprenden, cumplen y miden a través del seguimiento y progreso educativo, considerando:
 - El proceso de diseño, revisión y actualización del currículo (también denominado: plan curricular, plan de estudios, proyecto curricular);
 - El proceso de admisión;
 - El proceso de matrícula;
 - Los procesos de enseñanza-aprendizaje;
 - Los procesos de registro y control de resultados;
 - Entre otros.
- Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar la conformidad de los servicios educativos y la capacidad de incrementar la satisfacción de los estudiantes y otros beneficiarios. Algunos ejemplos pueden ser:
 - Infraestructura inadecuada, insuficiente o sin mantenimiento;
 - Ambientes inadecuados para personas con necesidades especiales;
 - Falta de competencia de los educadores;
 - Aplicación no adecuada de las estrategias y metodologías de enseñanza aprendizaje;
 - Falta de material didáctico, materiales y reactivos o disponibilidad en cantidad insuficiente;
 - Desarrollo de nuevas tecnologías; y
 - Cambios en el entorno de la organización educativa.

Herramienta propuesta a utilizar

Para realizar el seguimiento del cumplimiento de las necesidades y expectativas, se ha desarrollado la siguiente tabla:

Parte interesada	Necesidades/Expectativas	Tipo de requisito (legal, contractual, etc.)	Frecuencia de revisión	Mecanismo de seguimiento	Responsable

5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación

Lo que dice la norma

"5.1.3 Requisitos adicionales para las necesidades especiales de educación"

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.

La alta dirección debe asegurar que:

- 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."
- (ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

La intención de este requisito es asegurar que la alta dirección realice los ajustes razonables en la capacitación de los educadores, los recursos, la infraestructura, los procedimientos, entre otros, para que los estudiantes con necesidades especiales (excepciones conductuales, comunicacionales, intelectuales, físicas o de superdotación) que no pueden lograr los objetivos de aprendizaje a través de las prácticas de enseñanza, aprendizaje y evaluación habituales, puedan acceder a los servicios educativos en entornos de aprendizaje apropiados; considerando aulas especiales y equipadas o ambientadas para tales fines, accesos a las instalaciones (rampas, ascensores, entre otros) y las facilidades para que puedan recibir el servicio educativo, aprender y desarrollar las competencias de manera similar a los otros estudiantes.

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

5.2 Política

Lo que dice la norma

"5.2 Política"

La alta dirección debe establecer, revisar y mantener una política de la organización educativa que:

- Apoye la misión y visión de la organización educativa;
- Sea apropiada para el propósito y el contexto de la organización;
- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la organización educativa;
- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- Incluya un compromiso de mejora continua del SGOE;
- Tenga en cuenta desarrollos educativos, científicos y técnicos relevantes;

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

- 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.
 (ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Para que la política cumpla con los requisitos, será necesario revisar, entre otros, los siguientes aspectos del SGOE:

- La misión y la visión;
- El plan estratégico, proyecto educativo institucional o documento similar;
- Los valores y estándares de gobierno de la organización;
- Los requisitos legales aplicables al sector educativo como la ley universitaria y sus modificatorias;
- Lineamiento de responsabilidad social;
- Normativa sobre propiedad intelectual;
- Resultados de las encuestas a los estudiantes, educadores y personal administrativo, cuando sean aplicables; y
- Sugerencias de otras partes interesadas como MINEDU, SUNEDU, SINEACE, entre otras.

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

5.3 Roles, responsabilidades, y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y la autoridad para:

Lo que dice la norma	Orientación para su implementación
a) Asegurarse de que el SGOE es conforme con los requisitos de este documento;	a) Asegurar que el SGOE cumpla los requisitos de la ISO 21001:2018, mediante acciones de seguimiento, monitoreo, supervisión, auditoría, entre otras (ver capítulo 9) de este documento.
b) Asegurarse de que la política de la organización educativa sea comprendida e implementada;	b) Comunicar la política del SGOE de acuerdo a lo establecido en la matriz de comunicación indicada en la cláusula 7.4 del presente documento. La alta dirección debe asegurar que la política sea comprendida por todos los grupos de interés (especialmente los estudiantes y grupos de interés internos) e implementada en la ejecución de los procesos del SGOE;
c) Asegurarse de que los procesos del SGOE entreguen sus productos previstos;	c) En cada macro proceso identificado de acuerdo a lo establecido en la cláusula 4.4 del presente documento, se debe establecer quien es el responsable del cumplimiento de cada producto / servicio.
d) Informar a la alta dirección (véase 9.3.2) sobre el desempeño del SGOE y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);	d) Preparar informes sobre el desempeño del SGOE para ser presentados y analizados en las reuniones de revisión por la dirección (ver cláusula 9.3 del presente documento). Así mismo para las oportunidades de mejora ver lo establecido en la cláusula 10.3 del presente documento.
e) Garantizar la promoción de un enfoque a los estudiantes y otros beneficiarios en toda la organización;	e) Fomentar un enfoque al estudiante; esta responsabilidad se asigna a la persona responsable de comunicarse con los estudiantes y otros beneficiarios y de asegurarse de que se resuelven todos los casos; esta persona forma parte habitualmente de áreas relacionadas con el servicio al estudiante o con la gestión del SGOE;

Lo que dice la norma	Orientación para su implementación
f) Asegurarse de que la integridad del SGOE se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el SGOE;	f) Asegurar que se mantenga la integridad del SGOE cuando se realizan cambios (véase lo implementado en la cláusula 6.3 planificación de los cambios, planteado en el presente documento). Todo cambio que pudiera afectar la integridad del SGOE tiene que ser planificado y considerar sus impactos potenciales. Algunos ejemplos: la implementación de un nuevo sistema de gestión, actualización de manual de funciones, la decisión de contratar externamente el proceso de diseño y desarrollo, el crecimiento de la institución educativa bajo los alcances de la Ley Universitaria debido a nuevas oportunidades de mercado, la reestructuración de la organización, entre otros;
g) Gestionar las comunicaciones de la organización (véase 7.4);	g) Véase lo implementado en la cláusula 7.4 comunicación del presente documento
h) Asegurarse de que todos los procesos de aprendizaje estén integrados, independientemente del método educativo de prestación;	h) Véase lo implementado en la cláusula 4.4 sistema de gestión para organizaciones educativas, planteado en el presente documento
i) Controlar la información documentada (véase 7.5);	i) Para este punto se debe elaborar un procedimiento de control de documentos y registros
j) Gestionar los requisitos de los estudiantes con necesidades especiales.	j) Véase lo implementado en la cláusula 4.2 comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

6. PLANIFICACIÓN

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Lo que dice la norma

“6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

6.1.1 Al planificar el SGOE, la institución educativa 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 son necesarios de abordar con el fin de:

- 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.

6.1.2 La organización debe planificar:

- a) Acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;
- b) La manera de:
 - Integrar e implementar las acciones en sus procesos SGOE (véase el capítulo 8);
 - Evaluar la eficacia de estas acciones.

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.

NOTA 1 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.

NOTA 2 Las oportunidades pueden conducir a la adopción de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos educativos 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.”

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada “copia no controlada”

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

La intención de este requisito es asegurar que cuando se planifican los procesos del SGOE, la organización determine los riesgos y oportunidades y planifique las acciones pertinentes para su tratamiento; ello con la finalidad de asegurar el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos planificados, prevenir el incumplimiento de requisitos legales y reglamentarios (no conformidades) y determinar las oportunidades para mejorar la satisfacción de los estudiantes y otras partes interesadas.

Cuando se determinen los riesgos y oportunidades del SGOE es necesario tener en cuenta el análisis del contexto interno y externo (véase 4.1 de la norma ISO 21001); así como los requisitos de los estudiantes y las partes interesadas pertinentes (véase 4.2 de la norma ISO 21001).

Al identificar las fuentes que generan riesgos (debilidades, amenazas y requisitos de los estudiantes y partes interesadas) y oportunidades (fortalezas, oportunidades y requisitos de los estudiantes y partes interesadas), se deben implementar las acciones necesarias para abordarlas, para luego analizar y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.

Las acciones deberían basarse en el impacto potencial sobre la conformidad de productos y servicios o sobre la satisfacción del cliente, y es necesario incorporarlas tanto en el sistema de gestión de la calidad como en sus procesos, según sea apropiado.

Las acciones que la organización puede tomar para tratar los riesgos dependen de la naturaleza del riesgo, por ejemplo:

- Evitar el riesgo, dejando de desempeñar el proceso en el que puede encontrarse el riesgo;
- Eliminar la fuente que genera el riesgo
- Compartir el riesgo, por ejemplo, trabajando con el cliente para facilitar la compra anticipada de materias primas cuando se desconocen los niveles de producción;
- No tomar ninguna acción, cuando la organización acepta el propio riesgo, basándose en su efecto potencial o en el costo de las acciones necesarias.

La norma ISO 21001 promueve que la organización educativa adopte un pensamiento basado en riesgos con el fin de desarrollar una cultura preventiva para mejorar la eficacia del SGOE; sin embargo, esta norma no exige el uso de herramientas o normas específicas relacionadas con la gestión de los riesgos, por esta razón planteamos la siguiente herramienta:

Herramienta propuesta a utilizar

- Para instituciones educativas públicas, bajo los alcances de la Ley Universitaria:**
Se recomienda que utilicen lo establecido por Contraloría General de la República:
Directiva N° 006-2019-CG/INTEG "Implementación del sistema de control Interno en las entidades del estado" Versión actualizada Integrada de febrero 2024.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4981450/2614036-version-integrada-de-la-directiva-n-006-2019-cg-integ.PDF?v=1708021285>

De este documento aplicar los siguientes anexos:

- Anexo 6: Criterios para la valoración de riesgos
- Anexo 7: Tolerancia al riesgo
- Anexo 8: Matriz de evaluación de riesgo
- Anexo 9: Reporte de seguimiento del plan de acción anual

Nota: Si la institución educativa se encuentra implementando un sistema integrado de gestión (p.e: calidad, seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente, antisoborno, modelo de integridad pública, etc.) deberían utilizar los mismos criterios de valoración de riesgo

- Para instituciones educativas privadas, bajo los alcances de la Ley Universitaria:**

Para instituciones educativas públicas, bajo los alcances de la Ley Universitaria se recomienda utilizar los siguientes criterios desarrollados.

Los niveles planteados han sido del 1 al 5, siguiendo la escala de Likert.

Riesgos

Nivel	Clasificación	Probabilidad	Clasificación	Impacto
1	Muy baja	Podría ocurrir una vez al año. Existen controles muy buenos (automatizados) que hacen lejana la posibilidad de ocurrencia	Muy baja	Impacto significativo en algún objetivo operacional, afectará sólo a algunas actividades
2	Baja	Podría ocurrir una vez cada seis meses. Existen controles (semi automatizados) que hacen lejana la posibilidad de ocurrencia	Baja	Impacto significativo en un (1) objetivo operacional, afectará la meta en 3% como máximo.
3	Media	Podría ocurrir una vez cada tres meses. Existen controles solamente administrativos que hacen medianamente la posibilidad de ocurrencia	Media	Impacto significativo en un (1) objetivo operacional, afectará la meta en 8% como máximo.
4	Alta	Podría ocurrir una vez al mes. Existen controles deficientes que impidan la ocurrencia del riesgo	Alta	Impacto significativo en un (1) objetivo estratégico, afectará la meta en 5% como máximo.
5	Muy Alta	Podría ocurrir varias veces al mes. No existen controles que impidan la ocurrencia del riesgo	Muy Alta	Impacto significativo en un (1) objetivo estratégico, afectará la meta en 8% como máximo.

Valoración del riesgo

Impacto

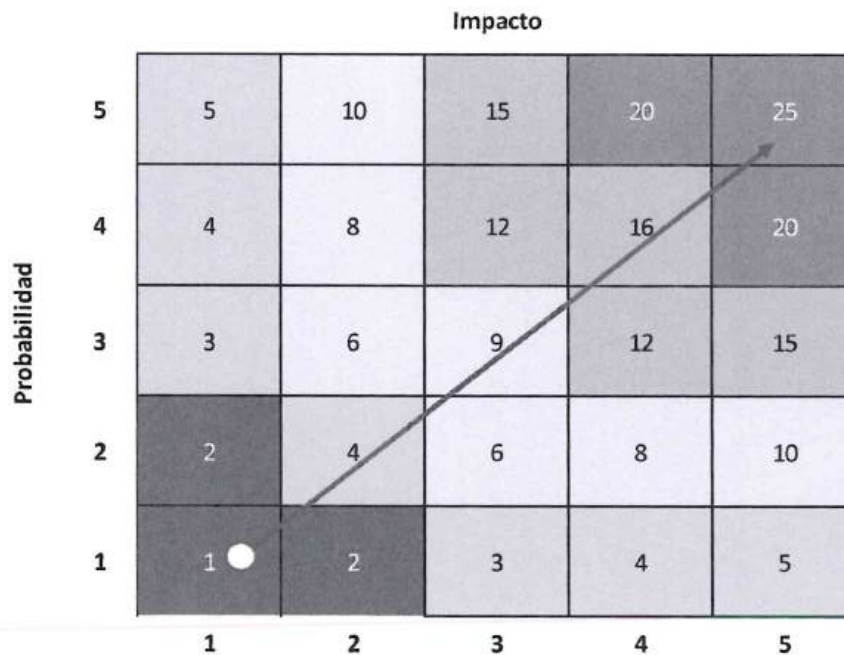
		1	2	3	4	5
Probabilidad	5	5	10	15	20	25
4	4	4	8	12	16	20
3	3	3	6	9	12	15
2	2	2	4	6	8	10
1	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

Clasificación	rango	Descripción para la toma decisiones
Muy baja	1 - 2	Riesgo mínimo , no afecta el funcionamiento del proceso o de la organización, no afecta a ningún objetivo operacional. No se necesita colocar controles, salvo se presente un análisis costo / beneficio.
Baja	3 - 5	Riesgo leve , afecta el funcionamiento del proceso hay un impacto significativo en un (1) objetivo operacional. Se debe aplicar sólo controles administrativos, de plantear otro tipo de control se debe realizar un análisis costo / beneficio.
Media	6 - 10	Riesgo moderado , afecta el funcionamiento del proceso hay un impacto significativo en un (1) objetivo operacional con una disminución de la meta de hasta el 8% de lo establecido en su meta, se debe tomar acciones para disminuir el riesgo.
Alta	12 - 16	Riesgo con impacto alto , afecta directamente al objetivo estratégico, se necesita implementar nuevos controles de preferencia semiautomatizados o automáticos que permita reducir el riesgo.
Muy Alta	20 - 25	Riesgo con impacto muy alto , afecta directamente al objetivo estratégico, no se debe continuar con la entrega del servicio. Se debe implementar controles que de preferencia eliminen la fuente que genera el riesgo.

Oportunidades

Nivel	Clasificación	Probabilidad	Clasificación	Impacto
1	Muy alta	La probabilidad que se pueda maximizar es muy alta; y no se ha realizado ninguna acción para aprovechar la oportunidad.	Muy alta	El impacto en el objetivo o acción estratégica se podría impulsar mayor a 15% para lograr la meta.
2	Alta	La probabilidad que se pueda maximizar es alta; sólo se tiene acciones planificadas; pero ninguna implementada.	Alta	El impacto en el objetivo o acción estratégica se podría impulsar entre 9% a 15% para lograr la meta.
3	Media	La probabilidad que se pueda maximizar es media; se han realizado algunas acciones mínimas.	Media	El impacto en el objetivo o acción estratégica se podría impulsar entre 3% a 8% para lograr la meta.
4	Baja	La probabilidad que se pueda maximizar es baja; y se tiene acciones implementadas	Baja	El Impacto en el objetivo o acción estratégica está muy cercano a la meta (sólo falta 1% o 3%).
5	Muy baja	La probabilidad que se pueda maximizar es muy baja; ya se han implementado todas las acciones necesarias para maximizar esta oportunidad.	Muy baja	El impacto en el objetivo o acción estratégica ya se logró.

Valoración de oportunidades


Clasificación	rango	Descripción para la toma de decisiones
Muy alta	1 - 2	La oportunidad de mejora se debe maximizar realizando acciones inmediatas que permita impulsar mayor al 15% respecto a lo establecido en la meta, se debe implementar máximo a dos (2) meses.
Alta	3 - 5	La oportunidad de mejora se debe maximizar realizando acciones inmediatas que permita impulsar entre el 9% al 15% respecto a lo establecido en la meta, se debe implementar máximo a cuatro (4) meses.
Media	6 - 10	La oportunidad de mejora se debe maximizar realizando acciones inmediatas que permita impulsar entre el 3% al 8% respecto a lo establecido en la meta, se debe implementar máximo a seis (6) meses.
Baja	12 - 16	La oportunidad de mejora se puede maximizar realizando nuevas acciones con previo análisis costo / beneficio.
Muy baja	20 - 25	La oportunidad de mejora ya se encuentra maximizada, no es necesario plantear nuevas acciones para la mejora, salvo previo análisis costo- beneficio.

Para la identificación, análisis, valoración, tratamiento y seguimiento de los riesgos y oportunidades, se sugiere utilizar las siguientes matrices:

MATRIZ DE RIESGOS

Matriz de riesgos									
Version: 01 Fecha de aprob.: XX/YY/2022									

FODA /REQUISITOS		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO				DESCRIPCIÓN DEL CONTROL		CONSECUENCIA	VALORACIÓN DEL RIESGO INHERENTE				TRATAMIENTO AL RIESGO				NUEVA CONSECUENCIA	VALORACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL			
Fuente	Proceso donde se encuentra el riesgo	Cod. Riesgo	Descripción del Riesgo	Causa que ocasiona el riesgo	¿Existe Control (S/N)?	Descripción del Control	Descripción de la consecuencia	Probabilidad	Impacto	Probabilidad x Impacto	Nivel del Riesgo	Tratamiento del Riesgo (Evitar / Reducir / Compartir o transferir / Asumir)	Plan de Acción / Controles Propuestos	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Descripción de la nueva consecuencia	Probabilidad	Impacto	Probabilidad x Impacto	Nivel del Riesgo	
Anexo 32 4	Admisión	R1	Riesgo A	C1	NO	---															
				C2	SI	control X control Y															
				C3	NO	---															

MATRIZ DE OPORTUNIDADES

Matriz de oportunidades									
Fecha de aprob.: XX/YY/2022									

FODA /REQUISITOS	IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD			DESCRIPCIÓN DEL TRATAMIENTO		VALORACIÓN DE LA OPORTUNIDAD INHERENTE			TRATAMIENTO AL RIESGO				VALORACIÓN DE LA OPORTUNIDAD RESIDUAL				
	Proceso donde se encuentra el riesgo	Cód. Oportunidad	Descripción de la oportunidad	¿Existe acciones (S/No)?	Descripción de las acciones	Probabilidad	Impacto	Probabilidad x Impacto	Nivel de oportunidad	Tratamiento de la Oportunidad (explotar / compartir / aceptar)	Plan de Acción / Controles Propuestos	Responsable	Fecha de Cumplimiento	Probabilidad	Impacto	Probabilidad x Impacto	Nuevo nivel de oportunidad
Fuente																	
Fortaleza 2	Admisión	O1	Oportunidad A														

6.2 Objetivos de la institución educativa y planificación para lograrlos

Lo que dice la norma

"6.2 Objetivos de la institución educativa y planificación para lograrlos

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.

Los objetivos de la organización educativa deben:

- 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.

La organización debe mantener y conservar información documentada sobre los objetivos de la organización educativa y el logro de ellos.

6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos, la organización educativa, debe determinar y describir en su plan estratégico:

- a) Qué se va a hacer;
- b) Qué recursos se requerirán;
- c) Quién será responsable;
- d) Cuando se finalizará;
- e) Cómo se evaluarán los resultados."

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Los objetivos tienen que establecerse en las funciones, niveles y procesos pertinentes; asimismo, ser comunicados oportunamente para asegurar el logro de los resultados planificados, el cumplimiento de la misión y el logro de la visión.

Herramienta propuesta a utilizar

Para la planificación de los objetivos se sugiere utilizar el siguiente formato:

Ver en la siguiente página



GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA
INTEGRADO DE CBC



**MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL SGOE
20XX**

Responsible

Objetivo Estratégico Universidad	Objetivo del SGOE (N° de OC)	Plan de acción					
		Acción	Actividades	Respons.	Fecha inicio	Fecha Final	Estado de la Actividad

Continúa formato



Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

6.3 Planificación de los cambios

Lo que dice la norma

"6.3 Planificación de los cambios

Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el SGOE, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4).

La organización debe considerar:

- a) *El propósito de los cambios y sus 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."*
- (ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)*

Orientación para su implementación

El propósito de este requisito es que la organización educativa identifique los cambios que necesita realizar en su sistema de gestión con la finalidad de lograr sus objetivos, adaptarse a las demandas de su entorno y en general, mejorar su desempeño. Los siguientes son algunos ejemplos mediante los cuales se puede identificar la necesidad de cambios:

- a) Nuevos requisitos establecidos en las normas legales vigentes;
- b) Resultados de la autoevaluación;
- c) Acuerdo de la revisión por la dirección;
- d) Resultados de auditorías (internas o externas);
- e) Retroalimentación de los grupos de interés (resultados de encuestas, sugerencias, quejas y reclamos);
- f) Análisis de resultados de los indicadores de los procesos del SGOE; y
- g) Estados de emergencia derivados de accidentes naturales, epidemias, pandemias, entre otros.

Entre otros, algunos ejemplos de cambios en una organización educativa pueden ser los siguientes:

- a) Introducción o cambio del modelo educativo;
- b) Actualización del diseño curricular;
- c) Nuevo perfil de ingreso;
- d) Nuevo perfil de egreso;
- e) Sistema de evaluación del aprendizaje;
- f) Ampliación de instalaciones o equipos;
- g) Incorporación de nuevas tecnologías;
- h) Nueva modalidad de prestación del servicio educativo;
- i) Cambios en la documentación (reglamentos, procedimientos, entre otros); y
- j) Cambio de sede.

Herramienta propuesta a utilizar

Ver en la siguiente página

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Matriz de Planificación de los Cambios								Código: XXXXXXXXXX	
								Versión: 01	
								Fecha de aprob.: XX/YY/20YY	
	TIPO DE CAMBIO A REALIZAR	PROPÓSITO DEL CAMBIO	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	CONSECUENCIAS POTENCIALES	ACCIONES PARA LOGRAR EL CAMBIO	RESPONSABLE DE LA APROBACIÓN DEL CAMBIO	CUANDO SE REALIZARÁ	CÓMO SE REALIZARÁ	RECURSOS

7. COMPETENCIA

7.1. Generalidades de la institución educativa debe:

Lo que dice la norma

"7.1. Generalidades de la institución educativa debe:

- 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.*

Nota: 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."
(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Este requisito dispone que la organización debe determinar la competencia requerida de las personas (como el rector, vicerrector, decanos, docentes, personal administrativo, técnicos, subcontratistas, entre otros) que realizan, bajo su control, actividades que impactan en la calidad de los productos y servicios educativos.

La determinación de la competencia requerida se efectuará mediante mecanismos tales como la definición de especificaciones, las descripciones de puestos de trabajo, los análisis de puestos y las evaluaciones del desempeño, entre otros. Para dicho fin, deberán considerarse los requerimientos establecidos en las normas legales aplicables, así como aquellos que la organización estime pertinentes.

Es necesario asegurar que las personas que se desempeñan en los diferentes puestos, especialmente los educadores, son competentes sobre la base de su educación, formación o experiencia apropiadas. La competencia de una persona debería confirmarse mediante entrevistas de trabajo, revisión de hojas de vida, exámenes, observación de su desempeño, información documentada de la formación o títulos, entre otros mecanismos.

La competencia del personal en una organización educativa debería ser coherente con el perfil o marco de desempeño deseable. En el caso de la alta dirección, además de la formación académica, es importante el liderazgo, la capacidad de gestión y la administración de recursos. En el caso de los docentes, requisitos tales como conocimientos generales y específicos del nivel educativo, especialidad, área o disciplina que tendrá a su cargo, experiencia docente, estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje apropiadas y habilidades blandas. En el caso del personal administrativo, conocimientos de reglamentos educativos y de gestión y experiencia administrativa, y en el caso del personal técnico y de servicios conocimientos prácticos y experiencia técnica o práctica aplicable. Para todo el personal es importante su actitud ante los demás, buen manejo de habilidades interpersonales, vocación de servicio, práctica de valores y un desempeño ético.

Cuando una persona no cumple o deja de cumplir los requisitos de competencia, entonces amerita la toma de decisiones. Las acciones a adoptarse incluyen, pero no se limitan, a ofrecer tutorías, asesoramiento, acompañamiento y retroalimentación al empleado, proporcionar oportunidades de formación continua, simplificación del proceso para que la persona pueda llevarlo a cabo satisfactoriamente o reasignar al empleado a otro puesto.

Los programas de capacitación permitirían ayudar al personal a lograr o actualizar sus competencias en relación a las definidas para su cargo o para el cargo que va a ocupar o función que va a desempeñar. Por ejemplo, para mejorar la competencia de los educadores, serían adecuados cursos de perfeccionamiento, tanto sobre su materia o la tecnología utilizada por la misma, así como sobre didáctica.

Los programas de sensibilización o desarrollo personal reforzarían el sentimiento de pertenencia y facilitarían la coherencia de las acciones del personal en la consecución de los objetivos de la institución. Sobre todo, al comenzar un proceso de mejoramiento continuo, los talleres de sensibilización contribuirían a motivar la participación del personal y evitar sensaciones de exclusión o de persecución.

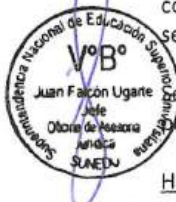
Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"





La institución educativa también tiene que evaluar la eficacia de cualquier acción tomada. Por ejemplo, podría preguntar a las personas que han recibido adiestramiento si consideran que han alcanzado la competencia necesaria para hacer su trabajo. Esto también puede evaluarse de distintas maneras, incluyendo observación directa de su desempeño o examinando los resultados de sus labores y proyectos.

Cuando una persona que trabaja bajo el control de la organización pertenece a un proveedor externo, podrían requerirse controles y seguimiento adicionales, como auditorías de los procesos proporcionados externamente, inspección de los productos y servicios, o estableciendo contratos y acuerdos de nivel de servicio que especifiquen los requisitos de competencia. La organización es responsable de determinar las acciones a tomar, que variarán dependiendo de qué tan crítica sea la competencia para asegurar el cumplimiento de los requisitos del servicio educativo.



La organización debe tener que conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia de las personas que prestan sus servicios a la institución educativa (docentes, administrativos, asesores, u otros).

Herramienta propuesta a utilizar

Para entidades del estado, deben utilizar:

- Formato de perfil de puesto de Servir.



Para instituciones educativas privadas, bajo los alcances de la Ley Universitaria deben utilizar:

- El formato propuesto por el proceso de Recursos Humanos, pero tener en cuenta que deben incorporar, las funciones referidas a la calidad y en las competencias incorporar con estudios (de preferencia) en interpretación de requisitos de la norma ISO 21001.
- Incorporar para el caso de los docentes y el personal que tienen contacto con estudiantes con necesidades especiales tengan formación especializada.

7.2. Toma de conciencia

Lo que dice la norma

"7.3 Toma de conciencia

La organización debe asegurarse de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

- 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."*
- (ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)*

Orientación para su implementación

Este requisito busca asegurar que las personas que trabajan bajo el control de la organización educativa sean conscientes de la política, de la estrategia y de los objetivos del SGOE; así como de su contribución a la eficacia (logro de los resultados planificados) del SGOE y de las implicaciones de posibles incumplimientos de requisitos o no conformidades durante la prestación del servicio educativo.

Cuando se hace referencia a las personas que trabajan bajo el control de la organización educativa, se incluye a aquellas que podrían no pertenecer directamente a la organización educativa, pero que trabajan bajo el control de la misma.

Las acciones para generar la toma de conciencia pueden variar dependiendo de la naturaleza del trabajo que desempeñan las personas, pudiéndose realizar a través de mecanismos de comunicación tales como: reuniones, cursos, tutorías, retroalimentación, herramientas visuales, entre otras.

Una de las estrategias para mejorar el desempeño de los educadores, por ejemplo, es a través de las acciones de monitoreo (observación de las sesiones de aprendizaje) y de acompañamiento y retroalimentación permitiendo que el educador reflexione sobre su práctica profesional y se proponga acciones de mejora, que repercuten también, en la mejora del desempeño de la organización.

La toma de conciencia se recomienda colocarla en la matriz de comunicación de acuerdo a lo establecido en la cláusula 7.4 del presente documento, se debe seguir lo siguiente:

- 
- 
- a) Qué se necesita comunicar; por ejemplo, la organización necesitaría comunicar a su personal la política y los objetivos. Asimismo, necesita comunicar a los proveedores externos sus requisitos para las actividades de verificación o validación de los productos proporcionados;
 - b) Por qué comunicar; la organización comunica porque es de interés para los usuarios del servicio o porque se desea obtener la opinión o el consentimiento de alguna parte interesada;
 - c) Cuando comunicar; la organización define el momento o la frecuencia de comunicación con sus grupos de interés.
 - d) A quién se desea comunicar; la organización define a quien se comunica y qué se comunica, por ejemplo, podría distinguir temas de comunicación para partes interesadas internas y a partes interesadas externas;
 - e) Cómo se decide comunicar; por ejemplo, a través de reuniones, informes, correos electrónicos, sesiones informativas, uso de intranet, página web, entre otros; y

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

7.3 Comunicación

Lo que dice la norma

"7.4 Comunicación

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) *Cuando comunicar;*
- d) *A quién comunicar;*
- e) *Cómo comunicar;*
- f) *Quién comunica.*

7.4.2 Propósitos de la comunicación

La comunicación interna y externa debe tener el propósito de:

- a) *Buscar la opinión o el consentimiento de las partes interesadas pertinentes;*
- b) *Transmitir a las partes interesadas información pertinente, precisa y a tiempo, coherente con la misión, visión, estrategia y política de la organización;*
- c) *Colaborar y coordinar actividades y procesos con las partes interesadas pertinentes dentro de la organización.*

Nota: La información transmitida puede incluir información sobre el método educativo de prestación, resultados de aprendizaje previsto, cualificaciones, innovaciones, nuevas ideas, así como resultados científicos, métodos, enfoques y los productos y servicios de aprendizaje subyacentes.

7.4.3 Acuerdos de comunicación

7.4.3.1 *La organización debe determinar e implementar acuerdos eficaces para comunicarse con los estudiantes y otras partes interesadas en relación a:*

- a) *La política y plan estratégico de la organización;*
- b) *El diseño, contenido y entrega de productos y servicios educativos;*
- c) *Las consultas, solicitudes, admisiones o registros;*
- d) *Los datos del desempeño de los estudiantes, incluidos los resultados de la evaluación formativa y sumativa;*
- e) *La retroalimentación del estudiante y las partes interesadas, incluidas las quejas del estudiante y las encuestas de satisfacción de los estudiantes/partes interesadas.*

La organización debe informar a sus estudiantes y otros beneficiarios sobre los puntos de contacto externos en caso de problemas no resueltos.

7.4.3.2 *A intervalos planificados, la organización debe:*

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

- 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.*

Nota 1: La organización puede documentar planes de comunicación y arreglos dentro de los procesos que forman parte de esta.

Nota 2: La organización puede implementar métodos para garantizar la trazabilidad de las comunicaciones, donde sea apropiado.

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."

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)



Orientación para su implementación

La intención de este requisito es asegurar el establecimiento de las comunicaciones internas y externas que son pertinentes para el SGOE, determinando:

Se necesita comunicar:

- Requisitos de los estudiantes y partes interesadas.
- Los procesos que se encuentran dentro del alcance del SGOE
- Política del SGOE
- Las matrices de riesgos y oportunidades referidos al SGOE
- Objetivos del SGOE
- Comunicar a los proveedores externos sus requisitos para las actividades de verificación o validación de los productos proporcionados;
- Resultados de las auditorías internas y externas
- Resultados de la revisión por la dirección
- Otros aspectos



Herramienta propuesta a utilizar

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS					Código:
					Versión: 01
MATRIZ DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA					Fecha de aprob.: XX/YY/2022
¿QUÉ SE VA A COMUNICAR	¿QUIÉN COMUNICA?	¿A QUIEN SE COMUNICA?	¿CUÁNDO SE COMUNICA?	¿CÓMO SE COMUNICA?	REGISTRO

7.4. Información documentada

Lo que dice la norma

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

El SGOE de la organización debe incluir:

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

- a) La información documentada requerida por este documento;
- b) La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del SGOE.

Nota 1: La extensión de la información documentada para un SGOE puede variar de una organización a otra debido a:

- 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.

Nota 2: La información documentada puede estar en cualquier forma o tipo de medio.

Nota 3: La información documentada puede incluir:

- calendario académico, acceso a registros;
- plan de estudios básico, catálogo de cursos;
- calificaciones, calificación y evaluación;
- código de conducta y código ético."

7.5.2 Creación y actualización

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado:

- a) La identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- 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.

7.5.3 Control de la información documentada

7.5.3.1 *La información documentada requerida por el SGOE y por este documento se debe controlar para asegurarse de que:*

- a) Esté disponible y es idónea para su uso, donde y cuando se necesite;
- b) Esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de la integridad, o alteraciones involuntarias).

7.5.3.2 *Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:*

- 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.

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."
(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

La DIRTENSU propone para cumplir este requisito el "Procedimiento de control de documentos y registros" (DTN-Pro-01)

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

8. OPERACIÓN

8.1. Planificación y control operacional

Lo que dice la norma

8.1 Planificación y control operacional

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios educativos, y para implementar las acciones determinadas en el apartado 6.1, mediante:

- 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:
 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.

Nota: "Custodia" implica tanto el mantenimiento como la conservación de la información documentada para períodos de tiempo especificados.

La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según corresponda.

8.1.2. Planificación operacional específica y control de productos y servicios educativos

La organización debe planificar el diseño, desarrollo y resultados esperados de los productos y servicios educativos, que incluyen:

- 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."

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Lo establecido en el 4.4 del presente documento.

Herramienta propuesta a utilizar

Lo establecido en el 4.4 del presente documento.

8.2 Requisitos para los productos y servicios educativos

Lo que dice la norma

8.2. Requisitos para los productos y servicios educativos

8.2.1. Determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos

Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios educativos que se van a ofrecer a los estudiantes y otros beneficiarios, la organización debe asegurarse de que los requisitos para los productos y servicios educativos están definidos, e incluyen:

- 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.

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"



La organización debe cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios educativos que ofrece.

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.

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, 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.

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).

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, las instituciones educativas deben notificar a los estudiantes y a otras partes interesadas pertinentes y, en su caso, debe comprobar su entendimiento de:

- Los propósitos, formato y contenido de los productos y servicios educativos que se proporcionan, incluidos los instrumentos y criterios que se utilizarán para la evaluación;
- Los compromisos, las responsabilidades y las expectativas puestos en los estudiantes y otros beneficiarios;
- los medios por los cuales el aprendizaje logrado y la evaluación será reconocido y conservado como información documentada;
- Los métodos que se utilizarán en caso de no conformidad o desacuerdo entre cualquier parte interesada y el SGOE;
- Quién apoyará el aprendizaje y la evaluación, y cómo se apoyará;
- Cualquier costo involucrado, como honorarios de matrícula, tarifas de examen y la compra de materiales de aprendizaje;
- Cualquier prerrequisito, como las habilidades requeridas (incluidas las habilidades TIC), las calificaciones y la experiencia profesional.

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

8.2.1 Determinación de los requisitos para los productos y servicios educativos

Para este requisito se debe seguir lo establecido en el requisito 4.2 establecido en la presente guía de implementación.

8.2.2 Comunicación de los requisitos para los productos y servicios educativos

La intención de este requisito es asegurar que antes o al inicio de la prestación de los productos y servicios educativos exista una comunicación clara y eficaz entre la organización y las partes interesadas (véase 4.2 de la presente guía).

Este requisito establece que, según corresponda, la organización comprueba el entendimiento de:

- El propósito del producto o servicio educativo; por ejemplo, la propuesta educativa, el plan de estudios, el perfil de egreso, procedimientos y requisitos para promocionarse y/u obtener el grado y título, entre otros. De manera que las partes interesadas entiendan lo que se le ofrece. Esta información puede comunicarse mediante reuniones, o a través de folletos, encartes, páginas web, vía telefónica, medios digitales o por cualquier otro medio adecuado;
- Dejar establecido claramente la manera en que la parte interesada (estudiantes, padres de familia, entre otros) puede ponerse en contacto con la organización para hacer preguntas o solicitar productos o servicios educativos y la manera en que la organización informará sobre cualquier cambio relacionado;

- c) Establecer los medios adecuados para obtener información del beneficiario en relación a preguntas, dudas, quejas, retroalimentación positiva y negativa; los métodos incluyen, pero no se limitan a: correos electrónicos o llamadas telefónicas directas, encuestas en línea, canales de atención al cliente, medios digitales, reuniones presenciales; y
- d) Asegurar que se informa a las partes interesadas sobre cómo la organización maneja y controla los requisitos de los productos o servicios educativos adquiridos, cuando sea apropiado.

La comunicación permite a las partes interesadas entender lo que la organización puede o pretende proporcionarle y, de otra parte, facilita a la organización entender o confirmar las necesidades y expectativas de los estudiantes, educadores, personal administrativo u otros beneficiarios.

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1. Generalidades

Lo que dice la norma

"9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

La organización debe determinar:

- a) Qué necesita seguimiento y medición;*
- b) Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, necesarios según corresponda, para asegurar resultados válidos;*
- c) Los criterios de aceptación que se utilizarán;*
- d) Cuando se deben realizar el seguimiento y la medición;*
- e) Cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.*

La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia del seguimiento, medición, análisis, evaluación y sus resultados.

La organización debe evaluar el desempeño de la organización educativa y la eficacia del SGOE.

Las personas deberían tener la oportunidad de revisar críticamente su propio trabajo de forma reflexiva y manera constructiva, como una contribución a su mejora."

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Este requisito busca asegurar que se realiza seguimiento, medición, análisis y evaluación; para que la organización educativa determine, de manera crítica, si se están logrando los resultados previstos e identifiquen la necesidad de mejorar a nivel personal, de los procesos y de toda la organización.

Al determinar aquello de lo que se necesita hacer el seguimiento y/o medición, la organización debería tener en cuenta las acciones para:

- Los procesos que forman parte del SGOE.
- Los objetivos SGOE
- La planificación y el control operacional (véase el apartado 8.1 de la ISO 21001)

Herramienta propuesta a utilizar

Para los procesos se puede utilizar la siguiente ficha objetivo / indicador

	FICHA OBJETIVO		Código:
			Versión: 01
	Proceso misional		Fecha de aprobación: XX/YY/20XX
PROCESO	Admisión		
OBJETIVO	Incrementar el nivel de satisfacción de los usuarios que usan el servicio admisión		
INDICADOR	Porcentaje de usuarios satisfechos con el servicio de admisión		
FINALIDAD DEL INDICADOR	Medir el nivel de cumplimiento de las necesidades y expectativas de los postulantes		
DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES	A: Número usuarios que marcaron la opción satisfecho o muy satisfecho	UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
	B: Número total de encuestados	FRECUENCIA	Semestral
	Y: Porcentaje de usuarios satisfechos con el servicio de admisión		
FÓRMULA	$Y = (A / B) * 100$	OPORTUNIDAD DE MEDIDA	Cinco (5) días después de culminado el proceso de admisión
		META	≥ 85%
LÍNEA BASE	De la primera encuesta se obtuvo el resultado de 75% de nivel de satisfacción		
FUENTE DE DATOS	Base de datos de respuestas de las encuestas electrónicas realizado a los postulantes		
RESPONSABLE	Responsable del proceso admisión		

9.1.2 Satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios

Lo que dice la norma

"9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación"

9.1.2 Satisfacción del personal, estudiantes y otros beneficiarios

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.

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.

Nota 2: Al evaluar la satisfacción, es importante considerar tanto la retroalimentación negativa (por ejemplo, quejas, apelaciones) como la positiva (por ejemplo, felicitaciones)". (ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

La intención de este apartado es centrarse en el seguimiento de la retroalimentación de los estudiantes, de otras partes interesadas para evaluar la satisfacción del cliente y para determinar oportunidades de mejora. Proporciona un enfoque para

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

entender las percepciones de los estudiantes sobre los productos y servicios de la organización, y si se han cumplido las necesidades y expectativas.

Las organizaciones deberían considerar diferentes métodos para obtener información basados en el tipo de cliente (por ejemplo, encuestas, organización a organización, organización a cliente, servicio público, gobierno, comercio electrónico). Las organizaciones necesitarán determinar los métodos que desean usar, dependiendo de la naturaleza de sus operaciones. Estos métodos pueden incluir, pero no se limitan a:

- a) Encuestas
- b) Grupos focales
- c) Entrevistas
- d) Comunicación con los estudiantes
- e) Datos de los estudiantes sobre los servicios entregados
- f) Análisis de cuota de mercado;
- g) Felicitaciones
- h) Quejas
- i) Reclamos
- j) Medios sociales, como páginas web y foros
- k) Información publicada, como en periódicos o revistas.

La organización debería determinar a los estudiantes y/o partes interesadas que quieren solicitar retroalimentación sobre la satisfacción y la manera en que hará el seguimiento de la información. La organización puede elegir solicitar la retroalimentación de cada estudiante al terminar un servicio o usar una muestra representativa basándose en un número objetivo de estudiantes o nuevos estudiantes. Esto puede hacerse de manera continua o a una frecuencia establecida por la organización.

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

9.1.2.1. Tratamiento de las quejas y apelaciones

Lo que dice la norma

9.1.3. 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.

*NOTA La Norma ISO 10002 proporciona pautas para el manejo de quejas en las organizaciones".
(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)*

Orientación para su implementación

La organización establece y mantiene actualizado un método adecuado para el tratamiento de las quejas y apelaciones de los estudiantes, de otros beneficiarios y del personal (educadores y administrativos); considerando las normas vigentes (internas y externas) y garantizando la confidencialidad. Asimismo, debería generar y conservar la información documentada necesaria para evidenciar la manera en que la organización da tratamiento y soluciona las quejas, reclamos y apelaciones recibidas.

El método que la organización utiliza para gestionar las quejas y apelaciones tiene que estar documentado, ser claro y estar disponible en diversos medios para todas las partes interesadas. Entre otras, dicho método responde a las siguientes preguntas: ¿Cómo se recibirán las quejas y apelaciones? ¿Cómo se hará seguimiento? ¿Cómo se procederá para su evaluación inicial e investigación? ¿Cómo se dará respuesta? ¿Cómo se comunicará la decisión final? ¿Cómo se procederá al cierre de los casos de quejas y apelaciones?

Herramienta propuesta a utilizar

Se presenta el formato de quejas tomado del anexo D de la norma ISO 10002 Gestión de la Calidad. Satisfacción del cliente, directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones.

Ver en la siguiente página

ANEXO D
(Informativo)

FORMULARIO DE SEGUIMIENTO DE QUEJAS

El siguiente es un formulario tipo (únicamente para uso interno), que contiene la información más importante que puede ayudar a una organización en el seguimiento de una queja.

1 Datos del receptor de la queja	
Fecha de la queja: _____	
Hora de la queja: _____	
Nombre del receptor: _____	
Medio de la queja	teléfono ☐ correo electrónico ☐ internet ☐ en persona ☐ correo postal ☐ otro ☐ _____
Código de identificación único: _____	
2 Datos del reclamante	
Véase el formulario para el reclamante.	
3 Datos de la queja	
Número de referencia de la queja: _____	
Información relevante sobre la queja: _____	
Queja remitida por: _____	
4 Problema encontrado	
Fecha del problema: _____	
Problema recurrente si ☐ no ☐	
Categoría del problema	
1	☐ Producto no entregado
2	☐ Servicio no prestado / prestado parcialmente
3	☐ Retraso en la entrega del producto: duración del retraso: _____
4	☐ Retraso en la prestación del servicio: duración del retraso: _____
5	☐ Producto defectuoso
6	☐ Servicio deficiente: detalles: _____
7	☐ Producto no conforme con lo solicitado
8	☐ Productos no solicitados
9	☐ Deterioros sufridos



10	☐	Negativa de cumplir la garantía
11	☐	Negativa de venta
12	☐	Negativa de prestación del servicio
13	☐	Prácticas comerciales / métodos de venta
14	☐	Información incorrecta
15	☐	Información inadecuada
16	☐	Modo de pago
17	☐	Precio
18	☐	Incremento del precio
19	☐	Cargos adicionales
20	☐	Costos / cargos injustificados
21	☐	Términos del contrato
22	☐	Cobertura del contrato
23	☐	Evaluación de daños
24	☐	Negativa para el pago de compensaciones
25	☐	Inadecuada compensación
26	☐	Modificación del contrato
27	☐	Desempeño deficiente del contrato
28	☐	Cancelación / rescisión del contrato
29	☐	Cancelación del servicio
30	☐	Reembolso del préstamo
31	☐	Solicitud de intereses
32	☐	Incumplimiento de los compromisos
33	☐	Incorrecta facturación
34	☐	Retraso indebido en el tratamiento de una queja
35	☐	Otro tipo de problema: _____
Información adicional: _____		
5. Evaluación de la queja		
Evaluar el alcance y severidad de los efectos reales y potenciales de la queja:		
Severidad: _____		
Complejidad: _____		
Impacto: _____		



Necesidad de acción inmediata: sí ☐ no ☐

Posibilidad de acción inmediata: sí ☐ no ☐

Probabilidad de compensación: sí ☐ no ☐

6. Resolución de la queja

Resolución requerida sí ☐ no ☐

Acción a tomar:

36 ☐ Entrega del producto

37 ☐ Reparación / reproceso del producto

38 ☐ Cambio del producto

39 ☐ Anulación de la venta

40 ☐ Ejecución de la garantía

41 ☐ Cumplimiento de los compromisos

42 ☐ Finalización de un contrato

43 ☐ Anulación / Rescisión del contrato

44 ☐ Anulación de factura

45 ☐ Información

46 ☐ Corrección de la evaluación de daños

47 ☐ Pago de una indemnización por la suma de: _____

48 ☐ Reembolso de pago anticipado por la suma de: _____

49 ☐ Reembolso de otros pagos efectuados por la suma de: _____

50 ☐ Descuento en el precio por la suma de: _____

51 ☐ Facilidades de pago

52 ☐ Disculpas

53 ☐ Otras acciones: _____

7. Evaluación de la queja

Acción tomada	Fecha	Nombre	Observaciones
Acuse de recibo de la queja al reclamante			
Evaluación de la queja			
Investigación de la queja			
Solución de la queja			
Información al reclamante			
Corrección			
Corrección verificada			
Cierre de la queja			

9.1.3. Otras necesidades de seguimiento y medición

Lo que dice la norma

9.1.3 Otras necesidades de seguimiento y medición

La organización debe asegurarse de que se solicite 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.

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.

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Este requisito tiene la finalidad de asegurar que la organización obtenga información (retroalimentación) de los estudiantes y otras partes interesadas (internas y externas) sobre sus productos (por ejemplo: carreras, programas educativos de pre y posgrado) y servicios educativos (desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en cada periodo lectivo), su eficacia para lograr los resultados de aprendizaje (de asignaturas, módulos o del logro de las competencias del perfil de egreso) y sobre la influencia de la institución educativa en la comunidad como consecuencia del servicio educativo que brinda y otras actividades que realiza como parte de su responsabilidad social.

La organización debería hacer seguimiento a la información que se deriva de la retroalimentación de las diversas partes interesadas; ello implica determinar los datos e información que considera pertinentes para realizar la evaluación del desempeño y de la eficacia del SGOE e identificar las necesidades de mejora de los procesos y por tanto de sus productos y servicios educativos. Asimismo, la organización determina la frecuencia con la que se realizará el seguimiento, análisis y evaluación.

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

9.1.4. Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación

Lo que dice la norma

“9.1.4. Métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación

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.

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.

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.”*
(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

De acuerdo al anexo E (informativo) de la norma ISO 21001:

E.1 Procesos

Los procesos en organizaciones educativas pueden incluir aquellos para:

- Proporcionar recursos adecuados;
- Reclutar, seleccionar y registrar solicitantes;
- Gestionar y mantener la infraestructura educativa necesaria (incluidas las aulas, laboratorios, espacios de estudio, bibliotecas);
- Programar, diseñar, gestionar y evaluar los cursos;
- La evaluación del desempeño del personal;
- La evaluación del rendimiento de los estudiantes;
- Las comunicaciones internas y externas;
- Las acciones correctivas y preventivas;
- La contratación de personal;
- El desarrollo profesional continuo del personal;
- La revisión de la gestión;
- El cumplimiento con la seguridad y la salud;
- La publicación de materiales educativos (incluidos libros, artículos de revistas);
- La conformidad con los requisitos de acreditación;
- Informar a las partes pertinentes de los cambios en la política, estrategia o formación;
- Retener información documentada;
- Emitir y asegurar el reconocimiento del aprendizaje logrado y accedido como información documentada;
- Responder a comentarios, consultas y quejas de las partes interesadas;
- El funcionamiento de los sistemas de apoyo y orientación al estudiante;
- Las apelaciones de quejas y antidiscriminación;
- La recopilación y análisis de información sobre:
 - Datos demográficos del estudiante;
 - Participación en el curso, permanencia, finalización;
 - Destino de los estudiantes después de los estudios;
 - Satisfacción de los estudiantes;
 - Rendimiento del estudiante;
 - Publicación de información del curso.

Herramienta propuesta a utilizar

Las herramientas para la evaluación en organizaciones educativas pueden incluir:

- Análisis de costos;
- Encuestas de satisfacción;
- Esquemas de sugerencias;
- Sistemas de quejas y apelaciones;
- Evaluación de impacto;
- Análisis de necesidad;
- Análisis de datos estadísticos;
- Grupos de enfoque;
- Auto evaluación;
- Evaluación por pares;
- Juntas y comités para analizar el rendimiento;
- FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas);
- Lluvia de ideas;
- Metodologías de calidad (por ejemplo, TQM, Lean Six Sigma, Kaizen).

9.1.5. Análisis y evaluación

Lo que dice la norma

"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:

- 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.

Nota: Los métodos para analizar los datos pueden incluir técnicas cualitativas, cuantitativas y/o métodos mixtos."

(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Los responsables de la dirección de la organización educativa (en sus diversos niveles) tienen que realizar análisis y evaluación (mediante técnicas cualitativas, cuantitativas y/o mixtas) de los datos y de la información de los resultados del seguimiento y medición del desempeño de los procesos y de la satisfacción y percepción de los estudiante, educadores, administrativos y otros grupos de interés; con el fin de determinar si los procesos, productos y servicios educativos cumplen los requisitos, identificar oportunidades de mejora y tomar las acciones pertinentes para mejorar su desempeño y por tanto de la eficacia del SGOE.

Las salidas o resultados del análisis y evaluación se registran como información documentada que se utiliza como sustento de la toma de decisiones en las reuniones de revisión por la dirección, entre otras.

Herramienta propuesta a utilizar

De acuerdo al anexo E (informativo) de la norma ISO 21001:

E.2 Mediciones

Las organizaciones educativas pueden implementar mediciones para:

- Tasa de deserción escolar;
- Tasa de alfabetización;
- Satisfacción del estudiante;
- Tasa de asistencia y/o participación de los estudiantes;
- Satisfacción de otros beneficiarios;
- Índice de graduación (como porcentaje de admisiones originales);
- Tiempo de finalización del programa;
- Tasa de colocación laboral a intervalos específicos después de las graduaciones;
- Nivel general de calificación del personal;
- Publicación e investigación del personal;
- Número de horas de desarrollo profesional continuo;
- Porcentaje de programas acreditados;
- Cantidad de quejas;
- Tasa de aprobados;
- Proporción de personal administrativo a investigador y docente;
- Inversión global interna (por fuente);
- Grado de logro de los resultados de aprendizaje.

9.2 Auditoría interna

Lo que dice la norma

"9.2. Auditoría interna

9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el SGOE:

- a) Es conforme con:
 - 1) Los requisitos propios de la organización para su SGOE;
 - 2) Los requisitos de este documento;
- b) Se implementa y mantiene eficazmente.

9.2.2 La organización debe:

- a) Planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración los objetivos de SGOE, la importancia de los procesos involucrados, los comentarios de las partes interesadas pertinentes y los resultados de auditorías previas;
- b) Definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;
- c) Seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- d) Asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente;
- e) Identificar oportunidades de mejora;
- f) Realizar las correcciones apropiadas y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;
- g) Conservar información documentada como evidencia de la planificación e implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.
- h) Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Nota: Véase la Norma ISO 19011 a modo de orientación.
(ISO 21001, Sistema de Gestión para Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

La auditoría es un proceso sistemático, independiente y documentado que se realiza para evaluar y obtener evidencia objetiva del grado en que se cumplen los criterios de auditoría (políticas, procedimientos o requisitos utilizados por la organización educativa).

La institución educativa planifica y ejecuta auditorías (internas o externas), en momentos e intervalos de tiempo planificados, durante el año académico; con la finalidad de obtener información que muestre si el SGOE es conforme (con los requerimientos de la institución educativa, con los requisitos de la ISO 21001:2018, entre otros) y si se mantiene implementado de una manera efectiva (permite el logro de los objetivos planificados).

Los métodos de auditoría (interna o externa) incluyen la observación directa de los procesos, entrevistas con las personas pertinentes (educadores, estudiantes, autoridades, entre otros), y la evaluación de la información documentada (por ejemplo, evidencias de la evaluación del desempeño de los estudiantes, currículo, sílabos, requisitos de los estudiantes, requisitos legales y reglamentarios aplicables, entre otros).

La institución educativa establece, implementa y mantiene un programa de auditoría (conjunto de auditorías programadas en un tiempo determinado y que tienen propósitos definidos). El programa de auditoría establece los objetivos y disposiciones para una o varias auditorías que la organización necesita realizar en un intervalo de tiempo específico (por ejemplo, cada año académico) y precisa los periodos o plazos en los que se realizará cada auditoría (por ejemplo, mensualmente, trimestralmente, anualmente). Al determinar la frecuencia de las auditorías, la alta dirección o las autoridades competentes aplican el pensamiento basado en riesgos y tener en cuenta los objetivos de programa y de cada auditoría; así como la naturaleza, madurez y complejidad de los procesos (estratégicos, misionales y de soporte). Así, los procesos más maduros podrían ser auditados con menor frecuencia, mientras que los procesos más complejos o nuevos pueden requerir auditorías con mayor frecuencia.

Cuando la institución educativa tiene dos o más sedes donde brinda el servicio educativo o realiza actividades administrativas; el programa de auditoría incluye a todas las sedes.

Al momento de planificar un programa de auditoría y cada auditoría específica, la organización puede considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Importancia y desempeño de los procesos;
- b) Prioridades de la alta dirección;
- c) Cambios que afectan a la organización educativa;
- d) Resultados de auditorías previas;
- e) Evaluaciones de las quejas de los estudiantes y otras partes interesadas; y
- f) Requisitos legales y reglamentarios.

Los programas de auditorías consideran:

- a) Los criterios (políticas, normas, reglamentos, procedimientos, entre otros);
- b) El alcance (procesos, áreas o sedes a ser auditados);
- c) Los métodos (entrevistas, observaciones, muestreo, revisiones de la información, entre otros);
- d) El enfoque de procesos; y
- e) La competencia de las personas responsables de la planificación y ejecución de las auditorías para asegurar su ejecución de manera objetiva e imparcial.

Al finalizar cada auditoría, los auditores elaboran y presentan un informe de auditoría que servirá de base para la toma de decisiones y la implementación de planes de acción correctiva o para la mejora continua de los procesos del SGOE.

Se recomienda que la organización educativa conserve información documentada para proporcionar evidencias de la planificación y ejecución del programa de auditorías, de sus resultados y de las acciones tomadas (planes de acción correctiva, planes de mejora, entre otros).

Herramienta propuesta a utilizar

La DIRTENSU ha elaborado el Procedimiento auditoría pública interna (DTN-Pro-02), siendo el objetivo del procedimiento "establecer un mecanismo que permita a las instituciones educativas bajo el alcance de la Ley Universitaria verificar el cumplimiento del Marco de Referencia Integrado de CBC", este documento puede ser utilizado por las instituciones educativas para cumplir este requisito de la norma ISO 21001:2018.

Así mismo DIRTENSU han elaborado los siguientes formatos:

- Formato "Programa de auditorías públicas" DTN-For-02
- Formato "Plan de auditoría pública" DTN-For-03
- Formato "Acta de reunión de apertura y cierre" DTN-For-04
- Formato "Informe de auditoría DTN-For-05

9.3 Revisión de la dirección

Lo que dice la norma

"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;*

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

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;*
- 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 institución educativa debe conservar la información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección."

(ISO 21001, Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

9.3.1 Generalidades

La intención de este requisito es asegurar que la alta dirección realice revisiones por la dirección, en coherencia con la naturaleza, el propósito y la dirección estratégica de la organización. El propósito de las reuniones de revisión por la dirección es revisar datos e información sobre el desempeño del SGOE a fin de determinar si es:

- a) Conveniente (¿Sigue siendo conveniente al propósito y a los objetivos de la institución educativa?);
- b) Adecuado (¿Sigue siendo adecuado para la gestión de los procesos?); y
- c) Eficaz (¿Está facilitando o permitiendo lograr los resultados/objetivos planificados?).

La revisión por la dirección tiene que hacerse a intervalos planificados (trimestral, semestral o anual). Algunas actividades de la revisión por la dirección pueden realizarse en los diversos niveles de la organización educativa, pero los resultados tienen que ponerse a disposición de la alta dirección mediante reuniones, informes, entre otros mecanismos.

Las reuniones de revisión por la dirección pueden organizarse para que coincidan con otras actividades de la organización educativa (planificación estratégica, planificación operativa, reuniones de evaluación del currículo u otras) para agregar valor y optimizar el uso del tiempo.

9.3.2 Entradas de revisión por la dirección

Este requisito establece la información de entrada que una organización educativa necesita considerar en las reuniones de revisión por la dirección para evaluar el desempeño y eficacia de su SGOE. Las entradas de la revisión por la dirección guardan relación con diversos requisitos de la NTP-ISO 21001:2018 (por ejemplo, 9.1.5 análisis y evaluación)

9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección

La intención de este requisito es asegurar que las reuniones de revisión por la dirección generen las salidas e información sobre el desempeño y eficacia del SGOE, y sobre todas las decisiones y acciones necesarias. Las salidas de la revisión por la dirección incluyen decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades para la mejora, cambios necesarios en el SGOE y las necesidades de recursos.

La organización hace seguimiento de los acuerdos tomados en las reuniones de revisión por la dirección para asegurar que las acciones determinadas se implementan de manera oportuna y logran los resultados planificados.

La institución educativa conserva información documentada como evidencia de los resultados de la revisión por la dirección, la implementación de los acuerdos y de sus resultados. Los ejemplos de información documentada incluyen actas de reuniones, informes, información estadística, presentaciones, entre otros.

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.

10. MEJORA

10.1. No conformidad y acciones correctivas

Lo que dice la norma

“10.1 No conformidad y acciones correctivas

10.1.1 Cuando ocurra una “no conformidad”, la organización debe:

a) Reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:

- 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:

- 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.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

10.1.2 La organización educativa debe conservar información documentada como evidencia de:

- a) La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, y***
- b) Los resultados de cualquier acción correctiva.”***

(ISO 21001, Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Mediante este requisito se busca que la organización tome acciones oportunas ante las no conformidades. Cuando se identifica una “no conformidad”, la institución educativa investiga la(s) causa(s) raíz de la no conformidad para tomar acciones correctivas -que evitarán que la no conformidad vuelva a ocurrir; y cuando aplique, tomarán correcciones -que son las acciones inmediatas utilizadas para remediar la no conformidad, pero no evitan que ésta vuelva a suceder. La organización procura eliminar de manera permanente las causas y los efectos consecuentes de las no conformidades que podrían tener un impacto negativo en sus: resultados, el servicio educativo, la satisfacción de los estudiantes y de las partes interesadas, entre otros.

La organización analiza las no conformidades para determinar sus causas y si se repite o sucede en otras áreas o procesos del SGOE.

La institución educativa revisa la eficacia de las acciones correctivas tomadas; confirmando, mediante evidencias documentadas, que las acciones implementadas han evitado que las no conformidades (por la misma causa) se hayan vuelto a presentar.

Después de la revisión de las acciones correctivas, la organización educativa evalúa si hay riesgos u oportunidades que no se han determinado previamente, o si las acciones para los riesgos y oportunidades no se trataron de manera eficaz durante la planificación.

La institución educativa mantiene información documentada (evidencias) del registro y tratamiento (correcciones o acciones correctivas) de las no conformidades, incluyendo evidencias de los resultados de las acciones implementadas y de la verificación de la eficacia de las acciones correctivas tomadas. La información documentada que la organización estime conveniente se puede conservar en medio digital o físico.

Herramienta propuesta a utilizar

No Conformidad (NC) ☐		Código SAC: XX-20XX
Tipo:	☐ Auditoría Interna N.º.... ☐ Revisión por dirección ☐ Auditoría Externa ☐ Queja ☐ Libro de reclamaciones ☐ Reporte de incidentes y productos no conformes	
Proceso donde ocurrió la NC:		
1. DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD		
Fecha de registro:	CBC o Requisito ISO 21001:	Documento de Referencia:
Apellidos, nombres responsable AC		
2. CORRECCIÓN / MITIGACIÓN (Acción inmediata)		
Fecha de registro:	Responsable:	
3. INVESTIGACIÓN DE CAUSAS		
Fecha: análisis de causa:	Responsable:	
4. PROPUESTA DE ACCIONES CORRECTIVAS		

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS

¿Qué se hace?	¿Por qué se hace?	¿Quién lo hace?	¿Cuándo se hace?	¿Dónde se hace?	¿Cómo se hace?	¿Cuánto cuesta?

Fecha propuesta para verificar eficacia:

Responsable:

7. VERIFICACIÓN DE EFICACIA DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS**8. POSIBLES AFECTACIONES**

Genera un nuevo riesgo u oportunidad	Si	Si la respuesta es "si" aquí se coloca cuál es el riesgo u oportunidad que se genera y luego se traslada a las matrices respectivas, véase 6.1
	No	
Genera cambios al SGOE	Si	Si la respuesta es "si" aquí se coloca cuál es el cambio para luego trasladarlo a la "Matriz de Planificación de los Cambios" véase 6.3
	No	

9. CIERRE DE LA NO CONFORMIDAD

Cerrado Conforme:		Cerrado No Conforme:		Se genera nueva SAC N.º:
-------------------	--	----------------------	--	--------------------------

10.2 Mejora continua
Lo que dice la norma
"10.2 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia de los SGOE, teniendo en cuenta la investigación relevante y las mejores prácticas.

La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua."

(ISO 21001, Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Las organizaciones exitosas están permanentemente orientadas a la mejora continua. La mejora continua es fundamental para que las organizaciones educativas mantengan sus niveles actuales de desempeño, reacciones oportunamente a los cambios (internos y externos) y generen nuevas oportunidades. Algunas acciones que se pueden realizar para promover la mejora son:

- Promover el establecimiento y mejora de los objetivos en los diversos niveles de la organización educativa;

Toda copia de este documento en el entorno virtual es considerada "copia no controlada"

- 
- b) Capacitar y entrenar a las personas para mejorar el logro de los objetivos;
 - c) Asegurar que las personas son competentes para el cumplimiento de sus funciones y la generación de nuevas ideas;
 - d) Reconocer y felicitar las mejoras que realizan las personas y los equipos de trabajo en los procesos o proyectos a su cargo;
 - e) Considerar los resultados del análisis y evaluación y las salidas de la revisión por la dirección;
 - f) Cambiar los cursos y/o sus contenidos como parte de un proceso de revisión y actualización del currículo;
 - g) Mejorar la infraestructura (edificaciones, equipos, software, entre otros) en función de las necesidades del currículo, especialmente cuando se realizan cambios en el perfil de egreso o en atención a las opiniones de estudiantes y docentes;
 - h) Mejorar la implementación del servicio de biblioteca, luego del análisis y evaluación de los resultados de las encuestas de satisfacción de los estudiantes.

Herramienta propuesta a utilizar



Existen varias metodologías y herramientas que la organización puede considerar para realizar actividades de mejora continua (Kaizen). Los ejemplos pueden incluir, pero no se limitan a: metodologías Six Sigma; iniciativas "Lean"; los estudios comparativos con las mejores prácticas (*benchmarking*), el uso de esta metodología dependerá del grado de madurez de cada institución educativa.

10.3. Oportunidades de mejora

Lo que dice la norma

"10.3. Oportunidades de mejora"



La institución educativa 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.

Esto debe incluir:

- a) La mejora de los productos y servicios para cumplir con los requisitos, así como para abordar las necesidades y expectativas futuras;
- b) Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados;
- c) Mejorar el desempeño y la eficacia del SGOE."

Nota: Las mejoras pueden incluir corrección, acción correctiva, mejora continua, cambio repentino, innovación y reorganización.

(ISO 21001, Sistema de Gestión de Organizaciones Educativas)

Orientación para su implementación

Este requisito busca asegurar que la organización mejore continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia de su SGOE. La mejora continua puede incluir acciones para incrementar la coherencia de las salidas de los procesos, productos y servicios, a fin de no incrementar el nivel de salidas no conformes, mejorar la capacidad y reducir cambios en los procesos. Esto se hace para mejorar el desempeño de la organización educativa y beneficiar a los estudiantes y partes interesadas pertinentes.

La organización educativa considera los resultados del "análisis y evaluación" (véase 9.1.5) y la revisión por la dirección (véase 9.3) para identificar oportunidades de mejora continua. Adicionalmente, la organización puede utilizar las metodologías que considere pertinente para promover la mejora continua; entre otras, puede considerar las siguientes: identificación de las mejores prácticas (*benchmarking*), autoevaluación, lecciones aprendidas, entre otros.

Herramienta propuesta a utilizar

No hay una herramienta específica para esta cláusula.