

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO
DE GESTIÓN BASADO EN LAS NORMAS ISO
9001 E ISO 45001 EN EL CENTRO EDUCATIVO
CHILDREN´S WORLD S.A.S**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

HUSSEIN SEGUNDO SOLANO BERNIER

PROFESOR GUÍA
DR. NERIO VILLASMIL PIRELA
PROFESOR METODOLÓGICO
MSC. ELÍAS BRACHO CORDERO

2021

**ANÁLISIS SITUACIONAL PARA LA
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO
DE GESTIÓN BASADO EN LAS NORMAS ISO
9001 E ISO 45001 EN EL CENTRO EDUCATIVO
CHILDREN´S WORLD S.A.S**

A Dios, porque en momentos de soledad y desesperanza a guiado mis pensamientos y ha escuchado mi corazón.

A mi amada esposa, que pacientemente y con una mirada de amor ha entendido el sacrificio que juntos hemos logrado superar.

A mis hermosos hijos, que con sus maravillosas ocurrencias, han encantado mi ser.

De manera muy especial dedicada a mis suegros Rosa M. Grisales y Hernando Bedoya, que hicieron posible con fervor, esmero y apoyo incondicional, el que hoy reciba este título.

Hussein SB

AGRADECIMIENTOS

Agradezco de manera muy especial a mis mentores Dr. Nerio Villasmil y Msc. Elías Bracho, por guiar con ética, profesionalismo y calidad humana el desarrollo de esta investigación.

Al grupo excepcional de docentes de la Universidad Viña del Mar adscritos a la Maestría en cuestión, que nos aportaron gran riqueza de conocimientos en los módulos que orientaron.

Al centro educativo CHILDREN`S WORLD S.A.S, en cabeza de su director Ray Mercado Agamez, por abrir sus puertas en tiempos de pandemia, y brindar todo el apoyo para la adquisición de la información de base.

A mis compañeros de maestría, con los que intercambie experiencias de vida en algún momento, y aunque la dinámica de estudio nos mantenía ocupados, nos permitimos tejer lazos de amistad.

A las personas que, de una u otra manera, directa e indirectamente, impulsaron con vehemencia el tomar la decisión correcta.

Hussein SB

SOLANO, Hussein. ***Análisis situacional para la implementación de un sistema integrado de gestión basado en las normas ISO 9001 e ISO 45001 en el centro educativo Children´s World S.A.S.*** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Magister en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad. Viña del Mar, 2021.

RESUMEN

El presente Trabajo Final de Grado, tiene como objetivo “Analizar el contexto para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión con base en las normas ISO 9001 e ISO 45001 en el Centro Educativo Children´s World S.A.S”; surge de la necesidad del centro educativo de solucionar el problema que es la informalidad en la gestión de los procesos educativos, que no le permiten a la institución mantener una apropiada planificación estratégica y optimización de sus recursos, generando duplicidad documental, deficientes canales de comunicación, entre otros. Para su desarrollo; se tuvo en cuenta la elaboración de cuatro capítulos, siendo los primeros dos de generalidades y fundamentos, información referida a la institución, sus perspectivas, objetivos, descripción del problema, antecedentes y bases teóricas; apoyando estos contenidos, mediante autores claves como David (2003), en temas sobre administración estratégica; Camisón (2006) en temas de Gestión de la Calidad Total; así como también la norma ISO (2015) referente a Sistema de Gestión; finalmente autores como Vergel (1997) y Hernández-Sampieri (2018), en Metodología de la Investigación. De manera consecuente, en el tercer capítulo se presenta el Marco Metodológico, cuyo enfoque investigativo es de carácter descriptivo, de naturaleza aplicada, con un diseño de campo, y un estudio No experimental de tipo transeccional; además incluye la Estructura Desagregada de Trabajo, junto a técnicas e instrumentos para el tratamiento de datos. El capítulo cuatro muestra los resultados de cada objetivo planteado, la determinación de las variables internas y externas de la organización, utilizando la técnica prospectiva FODA determinando así las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Estas fueron valoradas, priorizadas y jerarquizadas de acuerdo al impacto en el centro educativo. Se determinaron las estrategias Ofensivas, Defensivas, Reorientación y de Supervivencia. Finalmente se realizó la formulación de las estrategias de Acción FODA; encaminadas a la implementación del Sistema Integrado de Gestión.

Palabras claves: Análisis FODA, Estrategias FODA, Sistema Integrado de Gestión.

SOLANO, Hussein. *Situational analysis for the implementation of an integrated management system based on the ISO 9001 and ISO 45001 standards in the Children's World S.A.S.* Viña del Mar University. School of Engineering and Business. Master in Integrated Quality Management Systems. Viña del Mar, 2021.

ABSTRACT

The objective of this Final Degree Project is to “Analyze the context for the implementation of an Integrated Management System based on the ISO 9001 and ISO 45001 standards in the Children's World S.A.S Educational Center”; It arises from the need for the educational center to solve the problem that is informality in the management of educational processes, which does not allow the institution to maintain an appropriate strategic planning and optimization of its resources, generating documentary duplication, poor communication channels, among others. For their development; The elaboration of four chapters was taken into account, the first two being generalities and foundations, information referring to the institution, its perspectives, objectives, description of the problem, antecedents and theoretical bases; supporting these contents, through key authors such as David (2003), on strategic management issues; Camisón (2006) on topics of Total Quality Management; as well as the ISO (2015) standard regarding Management System; finally authors such as Vergel (1997) and Hernández-Sampieri (2018), in Research Methodology. Consequently, the third chapter presents the Methodological Framework, whose research approach is descriptive in nature, applied in nature, with a field design, and a non-experimental study of a transectional type; it also includes the Disaggregated Work Structure, together with techniques and instruments for data processing. Chapter four shows the results of each proposed objective, the determination of the internal and external variables of the organization, using the prospective SWOT technique, thus determining the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. These were valued, prioritized and ranked according to the impact on the educational center. Offensive, Defensive, Reorientation and Survival strategies were determined. Finally, the formulation of the SWOT Action strategies was carried out; aimed at the implementation of the Integrated Management System.

Keywords: SWOT Analysis, SWOT Strategies, Integrated Management System.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XIV
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO	1
1. ENTIDAD	4
1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA	5
1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA	5
1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL	8
1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA	9
1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	10
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
3. OBJETIVO GENERAL	13
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	14
6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO	16

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... 4

1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS (ESTADO DEL ARTE).....	18
2. BASES TEÓRICAS.....	25
2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
2.1.1. DIAGNÓSTICO	26
2.1.1.1. ANÁLISIS FODA	27
2.2. MODELOS DE GESTIÓN	31
2.2.1. LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	33
2.2.1.1 ENFOQUE A PROCESOS	34
2.3. SISTEMA DE GESTIÓN	34
2.3.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	36
2.3.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.....	37
2.3.3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	37

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO 18

1. TIPO DE PROYECTO	40
2. DISEÑO DEL PROYECTO	42
3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO	43
4. METODOLOGÍA	45
4.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	45
4.1.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) QUE IMPACTAN EL SIG.....	46
4.1.2. DETERMINACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) QUE IMPACTAN EL SIG.....	48

4.1.3. RESULTADO DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EL SIG	48
4.1.4. FODA	49
4.2. VALORACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	49
4.2.1. VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS	49
4.2.2. VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS	50
4.2.3. JERARQUIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	50
4.2.4. JERARQUIZACIÓN DEL FODA	51
4.3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS	52
4.3.1. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)...	52
4.3.2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS) .	53
4.3.3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)	53
4.3.4. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)	53
4.3.5. VALIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS APLICABLES DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA	54
4.3.6. ESTRATEGIAS FODA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIG ..	54
5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	55
5.1. ENTREVISTA FOCALIZADA	56
5.2. OBSERVACIÓN DIRECTA	57
5.3. LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)	57
6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS	58
6.1. GUÍA DE ENTREVISTA	59
6.2. GUÍA DE OBSERVACIÓN	59

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL PROYECTO	62
1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS.....	62
1.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) QUE IMPACTAN EL SIG	62
1.2. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) QUE IMPACTAN EL SIG	64
1.3. RESULTADO DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EL SIG.....	65
1.4. FODA	68
2. VALORACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS	69
2.1. VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS	69
2.2. VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS	70
2.3. JERARQUIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS....	71
2.4. JERARQUIZACIÓN DEL FODA	72
3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS.....	74
3.1. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS).....	74
3.2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)	75
3.3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN) ...	76
3.4. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)	77
3.5. VALIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS APLICABLES DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA	78
3.6. ESTRATEGIAS FODA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIG	79
4. OTROS HALLAZGOS.....	79
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	87

ANEXOS..... 89

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Identificación del centro educativo.....	4
Cuadro 2. Matriz FODA para la formulación de estrategias de acción.....	30
Cuadro 3. Resultado de las variables internas (V.I).....	66
Cuadro 4. Resultado de las variables externas (V.E)	67
Cuadro 5. Valoración de las variables internas.....	71
Cuadro 6. Valoración de las variables externas.....	72
Cuadro 7. Descripción de los factores de optimización y de riesgo.....	72
Cuadro 8. Resultados FODA cruzado-estrategias FO.....	75
Cuadro 9. Resultados FODA cruzado-estrategias FA.....	76
Cuadro 10. Resultados FODA cruzado-estrategias DO.....	77
Cuadro 11. Resultados FODA cruzado-estrategias DA.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales clientes y proveedores.....	8
Figura 2. Diagrama SIPOC del centro educativo.....	9
Figura 3. Organigrama General.....	10
Figura 4. Diagrama Causa-Efecto.....	13
Figura 5. Estructura Desagregada del Trabajo (EDT).....	44
Figura 6. Análisis situacional-FODA.....	45
Figura 7. Cuadrantes para identificar variables internas y externas.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Balance estratégico global del centro educativo.....	73
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escala numérica y nivel de impacto para las variables.....	50
Tabla 2. Miembros del equipo de expertos del centro educativo.....	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Pautas en la planificación de la entrevista.....	93
Anexo B. Guía de entrevista.....	97
Anexo C. Pautas básicas del proceso de observación.....	99
Anexo D. Guía de observación.....	101
Anexo E. Matriz FODA.....	103
Anexo F. Valoración, priorización y jerarquización de variables.....	106
Anexo G. Estrategias de acción FODA.....	109

INTRODUCCIÓN

Actualmente, posicionar una idea de negocio en el mercado no es tarea fácil, y más cuando no se cuenta con herramientas estratégicas o con una planeación estratégica sólida, traducida en unos objetivos claros, una visión y una misión acorde, unos valores de integralidad que identifiquen el “Ser” y el “Hacer” dentro de la organización y por supuesto un análisis profundo de sus variables tanto internas como externas que la caracterizan.

En este mismo sentido, al observar la dinámica empresarial dentro de un modelo estratégico impartido, busca que su estructura organizacional integre de manera eficiente todos sus recursos permitiendo la máxima obtención de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente de manera continua.

Lograr la comprensión del contexto organizacional y el nivel de madurez, partiendo de un análisis situacional, conlleva a que cada una de sus variables incida en el cumplimiento de los objetivos deseados y los resultados previstos por parte de la organización. Es así, como la implementación de un sistema integrado de gestión (SIG), ayuda a las organizaciones (Instituciones educativas) a reducir las brechas y causas que pueden existir desde el punto de vista interno (duplicidad documental, disminución en la participación, comunicación y confianza de los docentes con los coordinadores y director, retrasos en los informes académicos, planeación académica regular, entre otros).

Desde el punto de vista externo, las causas podría ser (la pérdida de identidad y reconocimiento institucional, ausencia de comunicación fluida entre clientes externos, proveedores y partes interesadas, insatisfacción de los clientes por el servicio educativo, incumplimiento de la legislación y requisitos normativos).

La organización en la cual se fundamenta el siguiente proyecto investigativo es Children’s World S.A.S, como centro educativo de formación integral que proyecta su razón de ser hacia la excelencia, enmarcada dentro del sistema colombiano educativo conformado por educación preescolar y básica primaria.

El siguiente Trabajo Final de Grado de título está dividido en cuatro capítulos definidos de manera secuencial, iniciando con el Capítulo I denominado Fundamentos del Proyecto, en éste se desglosa cada uno de sus apartados, relacionando en primer lugar la comprensión de la empresa como entidad, sus perspectivas, tales como: histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional, en donde también se encontrará la descripción de la necesidad, problema u oportunidad, el objetivo general y los específicos del proyecto, su justificación y delimitación.

Posterior a este, se referencia el Capítulo II, denominado Marco Teórico, en donde se contempla a detalle los antecedentes o estado del arte, haciendo alusión a proyectos similares que anteceden la investigación y apoyado con fundamentos teóricos para entender el tema a profundidad. En el mismo orden secuencial, se cita el Capítulo III, titulado Marco Metodológico, el cual establece dentro de su metodología, el tipo y diseño investigativo, seguido de la Estructura Detallada de Trabajo (EDT), además de las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Finalmente, se referencia el Capítulo IV, que lleva por nombre Resultados del Proyecto, y en el que se contempla los resultados de este y el cumplimiento de las actividades de cada objetivo específico. Así mismo, el proyecto de investigación en mención, culmina con las conclusiones y recomendaciones, fundamentales para la toma de decisión de la institución educativa, los anexos que sirvieron para el desarrollo del proyecto y la bibliografía como base.



CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo se explicará de forma preliminar al centro educativo en cuestión, la cual se le realizarán los estudios y análisis necesarios para llevar a cabo el desarrollo completo del proyecto.

Estos aspectos son a saber: Entidad, descrita desde sus perspectivas histórica, estratégica, comercial, productiva y organizacional. De la misma forma se presenta la descripción del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación y delimitación. Cabe resaltar que la información descrita en el presente documento es proporcionada por el centro educativo, guardando confidencialidad en el buen uso de la información suministrada.

1. ENTIDAD

El centro educativo Children´s World S.A.S, es una institución de formación académica dentro del sistema educativo colombiano conformado por la educación preescolar y básica primaria según el Ministerio de Educación Nacional MEN (30/08/2020), el cual brinda sus servicios de formación integral pedagógica para niños y niñas. En el cuadro 1 se adjunta información del centro educativo.

**Cuadro 1
Identificación del centro educativo**

Razón social	Centro Educativo Children´s World S.A.S
NIT	900810023-1
Actividad principal	Educación de la primera infancia (Párvulo a transición) y básica primaria (Primero a quinto)
Sector	Educativo
Sistema educativo	Educación preescolar y básica primaria
Dirección	Carrera 7 No. 28 A-27, Barrio Villa Tatiana, Riohacha
Sitio web	http://childrensworldsas.webs.com/

Fuente: Centro Educativo Children´s World S.A.S (2020)

1.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

Con el propósito de organizar una escuela que prestara los servicios educativos a la comunidad del Barrio Entrerios y teniendo en cuenta las necesidades de diferentes amistades, vecinos y conocidos que manifestaban la carestía de una institución que brindara una educación de calidad educativa y humana a sus hijos, se crea el centro educativo *Children's World* en el mes de diciembre del año 2014, siendo el dueño registrado en cámara de comercio Ray Francisco Mercado Agámez.

Fue así, como a partir del 03 de Febrero del año 2015 se iniciaron labores académicas con un número de 40 estudiantes matriculados y 4 docentes vinculadas al proceso; con el pasar de los días el número de estudiantes ha ido en aumento constante por lo que ya se está considerando en ampliar la infraestructura del plantel educativo. Desde el mes de febrero del año en mención, se solicitó a la secretaria de educación que realizara una visita de inspección; la cual se hizo en el mes de marzo del 2015 dando aval para la prestación del servicio y solicitando que se les presentara el proyecto educativo institucional (PEI).

Actualmente, el centro educativo cuenta con aceptación y buena imagen frente a la comunidad y a las autoridades de vigilancia educativa producto del eficaz servicio que prestan, acreditando el normal funcionamiento en sus actividades.

1.2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

De acuerdo a los fundamentos pedagógicos y holísticos en la formación integral por los cuales se rige el centro educativo *Children's World S.A.S*, se establecen unos pilares claves, tales como la razón de ser o misión, la visión, los valores institucionales, la filosofía, deberes y derechos, que conforman el matiz estratégico de dicha institución.

Tal como lo define el centro educativo en su *PEI*, abordando en primer lugar la Misión institucional, concibe que “Somos una comunidad educativa con identidad social y con miras a la excelencia, que contribuye con la formación de personas integrales, con mentalidad emprendedora y con valores sociales, éticos y patrióticos; aspirando a formar los futuros líderes de Colombia, con una visión desarrollista y emprendedora, para que desde su quehacer, contribuyan con la construcción y reforma de un mundo más justo y con una conciencia social más humana”.

Finalmente, para todo esto contamos con un equipo humano idóneo con alto nivel de competitividad profesional, en permanente formación y con procesos en su proyecto pedagógico incluyente, que busque el bien común para la sociedad.

En segundo lugar, la visión que proyecta la institución educativa es que “Para el año 2025, Children’s World fortalecerá su Identidad Social, y será reconocido por su excelencia en la educación de niños y jóvenes, con formación integral, con dominio de una segunda lengua, capaces de transformar los ambientes de la cultura, la ciencia y la tecnología; reconocidos también por sus altos estándares de calidad que forman y educan hombres y mujeres con una sólida formación integral y amplia mentalidad visionaria y emprendedora”.

En tercer lugar, así como la misión y visión describen la identidad y base teórica de la institución, los valores establecen el marco de referencia que inspira su quehacer como centro educativo y orientan de manera complementaria el cumplimiento y logro de los términos mencionados, siendo estos, el **Respeto, Esfuerzo, Compromiso, Igualdad, Constancia y Responsabilidad**, los cuales se encuentran contemplados en el *PEI* de la mencionada institución educativa.

Religiosos: Basado en la fe cristiana, en el seguimiento de la doctrina en la oración diaria y la preparación y formación espiritual de los estudiantes haciéndoles entender que tienen un alto compromiso con ellos mismos y con la sociedad.

Solidaridad y Cooperación: Basados en el lema de lo que debemos vivir como hermanos porque somos una gran familia en la que la mano del uno se ayuda a andar al otro.

Honestidad: Tomando como base el trabajo intelectual de los alumnos, el trabajo formativo de quienes les ayudamos a ser grandes, aspectos en los que debe reinar la honestidad en la puesta en práctica de sus capacidades intelectuales.

Tolerancia: Valor fundamental propio de las características que deben poseer los amigos, haciendo alarde al nombre de la institución, este es un valor considerado de alta estima.

Posterior a esto, se establece la filosofía que está enmarcada dentro de los fines de la educación colombiana, de conformidad con la Constitución Política de Colombia artículo 67 y de la Ley General de la Educación artículo 1, la cual, define la educación como “Un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

De la misma forma, el centro tiene como base una pedagogía Constructivista, que les permite a los estudiantes construir procedimientos para resolver problemas, métodos de autoaprendizaje, generar ambientes participativos e interactivos y enseñanzas donde se perciban los procesos dinámicos. Por último, se abordan los derechos y deberes, que procuran la estabilidad social y la convivencia armoniosa entre los estudiantes, cuerpo docente y administrativo, incluyendo los siguientes a saber:

- Una formación de acuerdo con las disposiciones legales,
- Obtener la formación académica de acuerdo con lo establecido por el Ministerio de educación nacional.
- Presentar descargos con cultura y cortesía.
- Expresar mis opiniones o sugerencias sobre el mejoramiento académico.

1.3. PERSPECTIVA COMERCIAL

Desde el punto de vista comercial, el centro educativo Children's World S.A.S, requiere sostener relaciones efectivas y oportunas con diversos proveedores, que dan soporte a las actividades operativas que como institución necesitan abordar, tal es el caso de la empresa que provee los uniformes, la logística escolar de útiles y el soporte técnico y tecnológico fundamental para las comunicaciones, lo anterior son claros ejemplos tal como se muestra en la Figura 1. Por otro Lado, dentro de esta perspectiva se describen las relaciones y expectativas de los clientes, generando dentro de la cadena de valor la satisfacción a cabalidad de sus necesidades.

De esta manera los procesos internos y los esfuerzos del centro educativo deberán ir guiados hacia esta perspectiva.

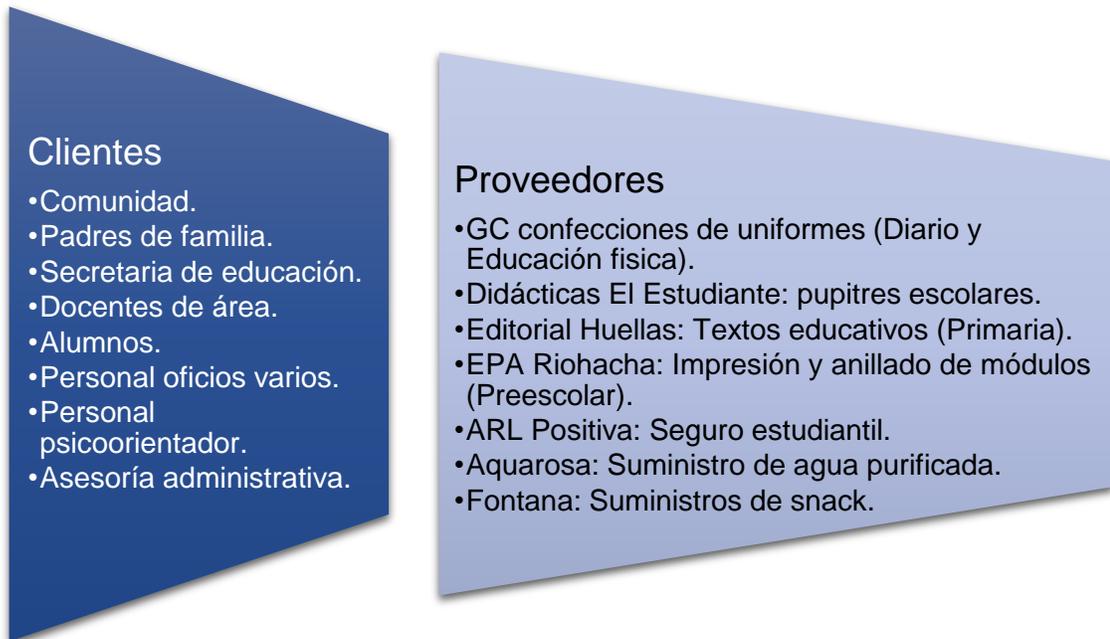


Figura 1. Principales clientes y proveedores
Fuente: Elaboración propia

1.4. PERSPECTIVA PRODUCTIVA

En el centro educativo Children’s World S.A.S, se realizan diversas actividades que ayudan a dinamizar la labor educativa incurriendo en los servicios complementarios que se prestan, tal como se observa en la Figura 2, llevado a una diagramación de procesos, describiendo las actividades estratégicas, misionales y de apoyo que posee el centro educativo.

Para definir el quehacer institucional desde un enfoque a procesos, se opta por una representación esquemática SIPOC a saber:

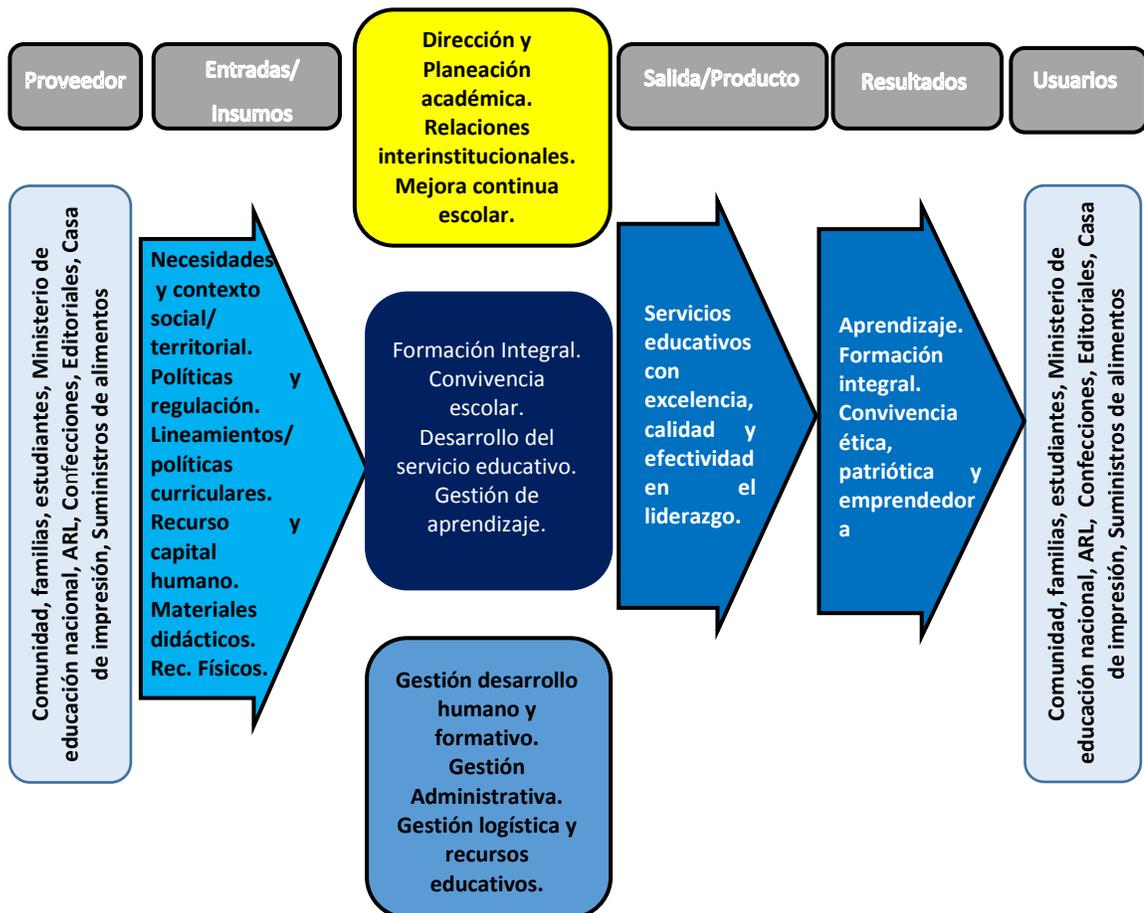


Figura 2. Diagrama SIPOC del centro educativo Children’s World S.A.S
Fuente: Elaboración propia

1.5. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional del centro educativo Children's World S.A.S, se concibe como una estructura jerárquica de carácter formal que permite gestionar las relaciones explícitas por el representante legal (Director), tal como se muestra en la Figura 3.

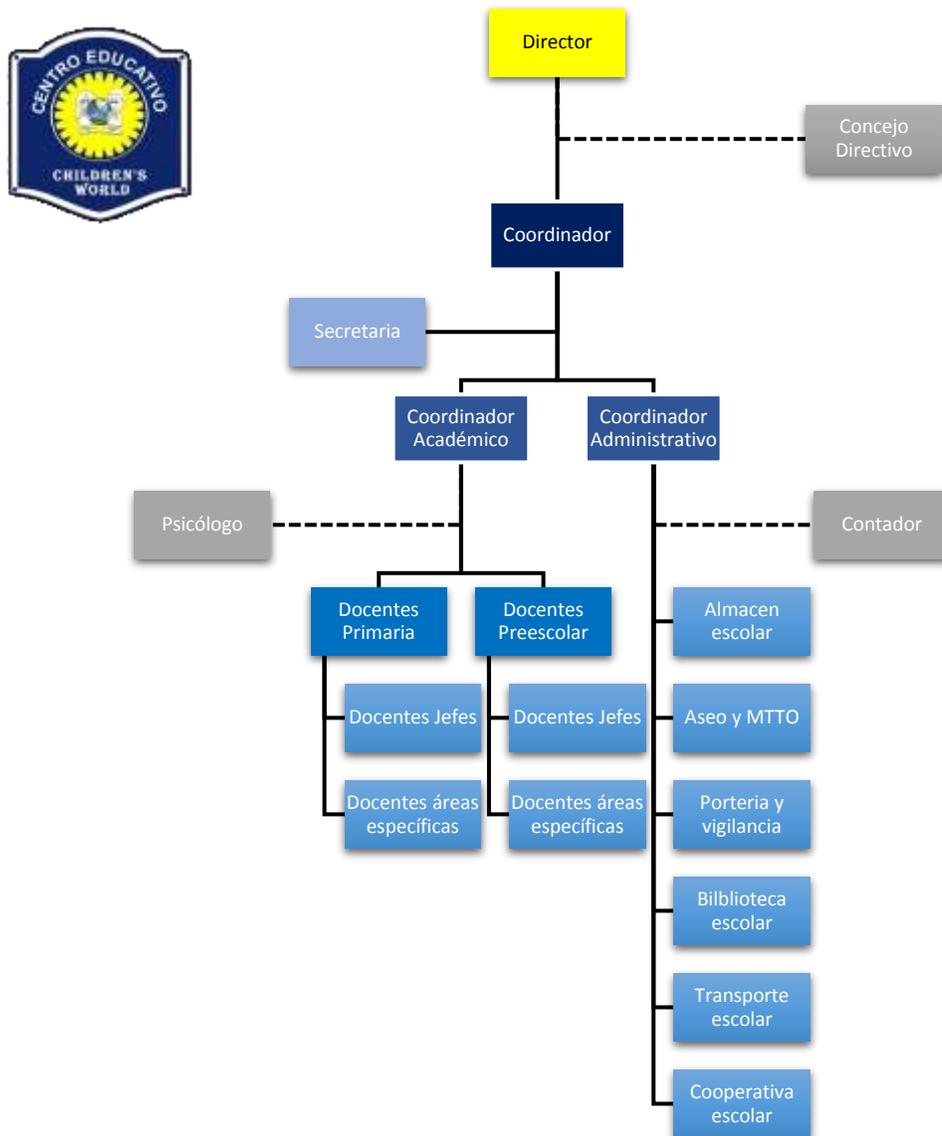


Figura 3. Organigrama General
Fuente: Elaboración propia

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Desde una perspectiva global, diversas organizaciones realizan sus actividades comerciales obligadas a examinar los conceptos respecto a la manera de relacionarse con los clientes, la cual en sus inicios se caracterizaba por una imperiosa distinción arbitraria entre organizaciones fabriles y organizaciones de servicio, aspecto que incidió por muchos años en la percepción que estas organizaciones tenían de sus clientes y naturalmente en la forma de atenderlos.

El nuevo modelo de servicio propuesto en la sociedad moderna muestra la diferenciación competitiva basada en la calidad, la práctica de la gestión organizacional y el contacto total, oportuno y efectivo con el cliente como una herramienta competitiva en su prestación.

De manera consecuente, la permanente necesidad de alcanzar los estándares de calidad establecidos por los clientes a través de la mejora de los productos y servicios que presta la organización se ha convertido en un objetivo esencial para crear una ventaja competitiva en los nuevos mercados globalizados; Esto en razón de que hoy más negocios compiten por la fidelidad de sus clientes, lo cual demanda que los servicios y productos que se presten sean cada vez más amigables, accesibles y a la vez más eficaces en la respuesta a los consumidores.

Dejando de lado las organizaciones del sector productivo, centramos la mirada a las instituciones o centros educativos que prestan servicios de enseñanza y aprendizaje, por lo que no son ajenas a la necesidad de brindar servicios de calidad bajo un enfoque por proceso, dilucidando la gestión administrativa del contexto educativo en la forma de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas.

Sumado a lo anterior, diversas organizaciones en el ámbito educativo, han direccionado su gestión a garantizar que sus actividades, operaciones y actuaciones para la prestación de sus servicios se centren en la estandarización

de procesos, entendida como la transversalidad de cada proceso desde la perspectiva estratégica, misional y de apoyo, logrando con esto el desempeño institucional, optimización de recursos educativos y mayor cobertura en la atención oportuna de sus clientes. En síntesis, como factor de éxito, las instituciones educativas propenden por desarrollar, implementar y mantener sus operaciones con base a los sistemas o modelos de gestión de referencia internacional.

En Colombia el (MEN) como máxima autoridad educativa en la formulación de políticas públicas educativas, se ha visto en la necesidad de armonizar la prestación de un servicio educativo con calidad, relacionándolo con los modelos de gestión en ISO 9001, ISO 45001, ISO 14001, ISO 27001, entre otros, siendo los dos primeros objeto del presente estudio.

Por consiguiente, al definir la gestión de calidad como los elementos con los que debe contar una empresa para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios según la ISO 9001:2015, y de manera transversal proporcionar lugares dignos de trabajo que sean seguros y saludables para el desempeño eficiente de los trabajadores según la ISO 45001:2018; se considera claramente que dicha gestión (Calidad, seguridad y salud), es una labor totalmente estratégica y que para obtener los resultados esperados deberá involucrarse a todos los niveles organizacionales.

Por lo anteriormente expuesto, es importante que el centro educativo Children's World S.A.S. como centro de formación integral local dentro del sistema colombiano educativo conformado por educación preescolar y básica primaria, formalice sus procesos de gestión, de manera que impacte positivamente al interior de la organización y la comunidad en general, apoyado de la implementación de un SIG con base en las dos normas mencionadas.

El problema que recae en el centro educativo es justamente la informalidad en la gestión de los procesos educativos, que no le permiten a la institución mantener una apropiada planificación estratégica y optimización de sus recursos, generando insatisfacción de los clientes y partes interesadas, baja

participación y ansiedad en el cuerpo docente, duplicidad documental, deficientes canales de comunicación e incumplimiento de la legislación y requisitos normativos. Ahora bien, estas premisas serán ilustradas mediante el siguiente diagrama de espina de pescado, Ishikawa o CE (Causa – efecto) tal como se muestra en la Figura 4.

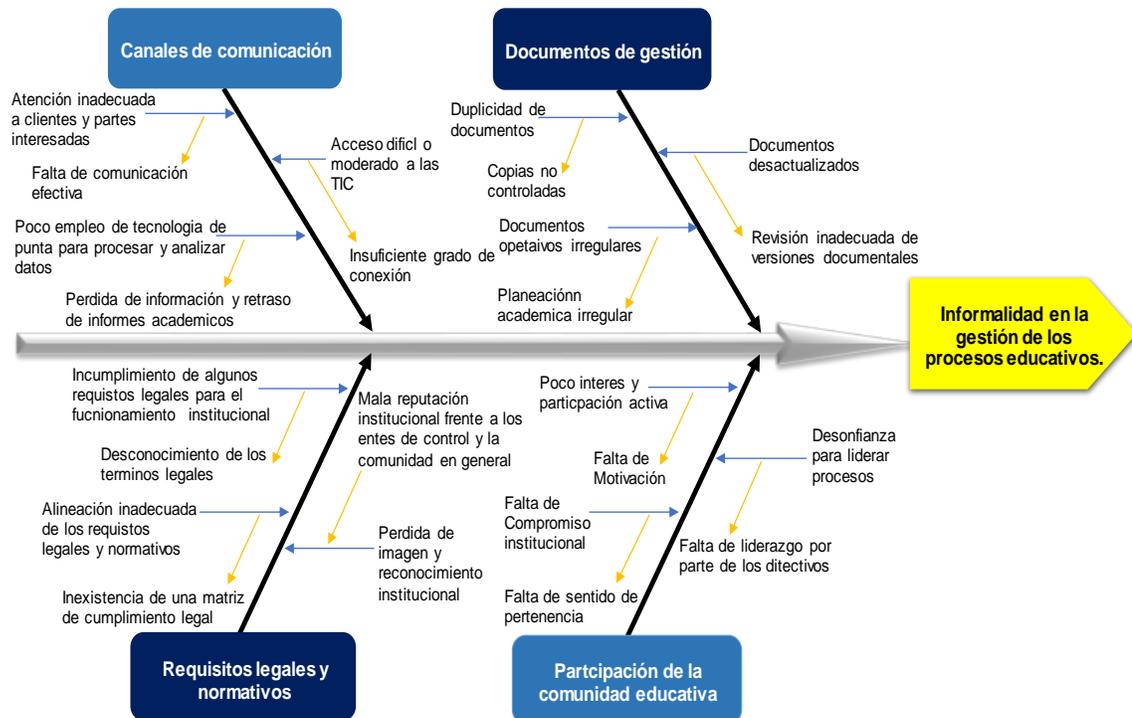


Figura 4. Diagrama Causa-Efecto
Fuente: Elaboración propia

3. OBJETIVO GENERAL

Con respecto a la descripción y análisis del problema real del centro educativo descrito en el punto anterior, el siguiente proyecto investigativo de título tiene como principal foco de atención, el análisis del contexto situacional, abordando cada una de las variables internas y externas que permitan sustentar la implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SIG), por ende el

objetivo general es el siguiente: Analizar el contexto para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión con base en las normas ISO 9001 e ISO 45001 en el Centro Educativo Children's World S.A.S.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para dar cumplimiento a cabalidad del objetivo general y facilitar el logro de la meta final del proyecto investigativo (Vergel, 1997), el investigador ha propuesto tres objetivos específicos, que determinarán la hoja de ruta y los pasos a seguir para lograrlo, siendo estos:

- Determinar las variables internas y externas que condicionan la implementación del SIG en el Centro Educativo Children's World. S.A.S.
- Valorar las variables internas y externas que condicionan la implementación del SIG en el Centro Educativo Children's World. S.A.S.
- Determinar las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas con base en los requisitos legales para la implementación del SIG en el Centro Educativo Children's World. S.A.S.

5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La implementación de un Sistema Integrado de Gestión con base en las normas ISO 9001 e ISO 45001 desde el contexto situacional, es una decisión estratégica para el centro educativo Children's World S.A.S, que le puede ayudar a optimizar y mejorar su desempeño institucional dentro de la formación integral y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible de cara a los retos y oportunidades, que a causa de la pandemia mundial, muchas estructuras socioeconómicas se han visto en la necesidad de replantear sus modelos de negocio.

Para la elaboración de este análisis se presentan una justificación con tres pilares, en los cuales se cimientan una base práctica, teórica y metodológica.

Desde el punto de vista práctico, es importante destacar que se detallarán los beneficios hacia el centro educativo gracias al desarrollo del proyecto, siendo estos: Capacidad para proporcionar servicios educativos de calidad dentro de un entorno y ambiente saludable que satisfagan los requisitos del cliente y los legales reglamentarios aplicables, Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto organizacional y objetivos, Identificar y priorizar la situación real del centro educativo, para comprender y lograr el nivel de madurez de dicha organización, determinar si los requisitos legales están alineados con las directrices emitidas por el MEN.

En relación al punto de vista teórico, la investigación aporta información en las áreas de planeación y administración estratégica, ya que permite orientar a las organizaciones a la toma de decisiones para el logro de sus objetivos según David (2003), convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles según Kaplan & Norton (2000), por otro lado se contempla la administración de la calidad total mediante modelos de excelencia fundamentado en diversos criterios como por ejemplo el liderazgo, la innovación y aprendizaje según Camisón (2006).

Se contemplan además las normas internacionales ISO 9001 e ISO 45001 como marcos referenciales para la implementación, puesto que armonizan desde sus principios y enfoques en un modelo de gestión dentro de una estructura de alto nivel mejorando su coherencia y alineación entre ellas. Cabe destacar, dentro de los lineamientos legales la conformación del sistema de educación colombiano y el PEI (1994).

En cuanto a la justificación metodológica, el presente proyecto puede servir como fuente de referencia y de consulta documental para los centros e instituciones educativas que desean adoptar un modelo de gestión ceñido a la integralidad de sistemas y posteriormente a futuros magistrantes que quisieran desarrollar un trabajo final de grado (TFG) en la línea de trabajo similar a la que el investigador plantea.

6. DELIMITACIÓN DEL PROYECTO

El presente trabajo investigativo se desarrollará en el centro educativo Children's World S.A.S, la cual se encuentra ubicada en la carrera 7 No. 28 A-27, en el Barrio Villa Tatiana de la ciudad de Riohacha-Colombia. Es importante acotar, que el mencionado trabajo comienza en el mes de Agosto del 2020, hasta el mes de Enero del 2021.

En cuanto a la teoría, el proyecto investigativo está sustentado por diversos autores, entre ellos Vergel-Cabrales (1997), Bernal-Torres (2010), Hernández-Sampieri (2018), Ramos, Ospino & Ortiz (2016), Ramón, Arcila y Contreras (2017), Guevara (2018), Pastrana, Pinzón y Morillo (2018), Camisón, Cruz y González (2006), David (2003), Kume (2002), Instituto Nacional de Normalización (2015), Normas internacionales (NCh-ISO 9001:2015, NCh-ISO 45001:2018, NCh-ISO 31010:2013), Proyecto Educativo Institucional (PEI), Ley general de la educación (1994), Constitución política colombiana (1991).

Para finalizar, las bases teóricas descritas, hacen énfasis principalmente dentro de las áreas de la metodología de investigación, sistemas integrados de gestión, administración de la calidad total, planeación estratégica, herramientas estadísticas para el mejoramiento de la calidad, normas internacionales, requisitos legales en la educación.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo, se presentará una revisión documental de las teorías tanto metodológicas como científicas que guían la investigación, iniciando con los antecedentes o estado del arte, y finalizando con las bases teóricas necesarias para entender el tema a profundidad.

Según Vergel (1997, p.34), afirma que “El marco teórico es la teoría del problema y tiene como fin ayudarnos a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del mismo, de tal manera que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas”.

Así mismo, para la construcción de las citadas bases teóricas, se consultaran diversas fuentes, ilustradas mediante documentos académicos, estudios de proyectos, libros y memorias.

1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS (ESTADO DEL ARTE)

En este apartado, se presentará algunos estudios en forma cronológica, que por sus alcances, contenidos y resultados, representan antecedentes importantes para desarrollar el proyecto investigativo.

Al respecto, en los últimos años las investigaciones sobre calidad del servicio han cobrado un gran interés, tal como agrega Ramos et al. (2016, p.74), sustentando que:

El desarrollo de competitividad en las empresas es cada día mayor debido a los cambios en la globalización, por lo que solo tener una buena calidad no será de gran alcance para ser competencia con grandes compañías, por lo siguiente estas pequeñas empresas deberán tener implementado un sistema integrado que les ayudara en todos los demás ítems, como serían el de gestión ambiental, calidad y seguridad laboral.

En este orden de ideas Ramos et al, (2016) publicaron un reporte de la investigación denominada “Análisis del sistema integrado de gestión en una empresa de calzado”, cuyo objetivo era implementar un sistema de gestión, con el fin de elevar el desempeño del área y convertir las estrategias en acciones aplicables, a través de la realización de auditorías y seguimientos periódicos de los índices de control de producción, productividad, eficiencia y cumplimiento del programa.

Para el desarrollo de esta investigación, utilizó un tipo de investigación descriptiva y se llevaron a cabo entrevistas a los líderes y trabajadores de las actividades y servicios, con el propósito de obtener información que permitiera identificar la metodología de diseño del sistema integrado de gestión (SIG).

Se tomó como población a todos los procesos que involucran a la empresa, además del personal que colabora con el servicio y la muestra estuvo conformada por los procesos que están directamente involucrados con el sistema de gestión de calidad, los cuales son: Cortador, Armador, Guarnecedor, Zapatero, Limpiador y empacador. El proceso metodológico se realizó en 3 fases: Fase 1. Diagnóstico del SIG; Fase 2. Elementos del SIG y Fase 3. Estrategias del SIG.

Ahora bien, para el análisis del sistema integrado se planteó la pregunta: ¿cuáles son los elementos que debe contener el sistema integrado de gestión en la empresa?, por lo que se diagnóstica el sistema integrado de gestión utilizado, definiendo luego los elementos del sistema integrado de gestión y por último se proponen estrategias para el diseño e implementación del sistema integrado de gestión en la empresa de calzado manteniendo el enfoque a procesos y ciclo de mejora continua, planteando unos procesos a desarrollar que generen valor agregado frente a sus competidores.

El análisis realizado en la empresa de calzado, ha permitido identificar resultados que dejan en evidencia diferentes aspectos por mejorar en la gestión integrada de la organización, por lo que se han propuesto una serie de

estrategias a partir de los elementos idóneos con los que debe contar un sistema integrado de gestión para su respectivo diseño, implementación y adaptación a las condiciones de la empresa.

Así mismo, los autores manifiestan que toda organización que maneje un proceso e interactúen con clientes para satisfacer una necesidad, debe cumplir con una planificación, control y acciones de mejora, para poder así conseguir los resultados más competitivos en el mercado, esta gestión debe realizarse en todos y cada uno de los procesos que la organización maneje, manteniendo un óptimo funcionamiento de sus recursos, pero además de todo esto, deberá mantener una proyección en el medio ambiente y cuidado en la salud y seguridad de sus trabajadores como socios claves de la organización.

Finalmente, el motivo de referenciar dicha investigación, es que los autores abordan el análisis para la implementación de un sistema integrado de gestión bajo normas estandarizadas, teniendo en cuenta dentro del proceso investigativo como punto de partida, el “diagnóstico” de dicho sistema, lo que para efectos de este proyecto de título es necesario, dado que se tienen en cuenta para una primera fase de implementación la ISO 9001 y la ISO 45001.

Así mismo, se encuentra el trabajo investigativo de postgrado de Arcila y Contreras (2017), titulada “Rediseño del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa CAM multiservicios SAS” de la Universidad Sergio Arboleda de Colombia. Esta investigación tenía como objetivo “Realizar el rediseño del sistema de gestión de calidad de la Empresa CAM MULTISERVICIOS SAS, aplicando la norma NTC ISO 9001:2015 y tomando la valoración y el tratamiento del riesgo de la norma NTC ISO 31000:2011”. Las herramientas utilizadas en el estudio para el trabajo de campo Matriz DOFA, Norma NTC ISO 31000:2011, Norma NTC-ISO 9001:2015, Diagnostico de Riesgo AMEF, Despliegue de la Función de Calidad (QFD) e Indicadores de Gestión.

El estudio en la empresa CAM multiservicios SAS, evidenció que no cuenta con una matriz de riesgos para los procesos, por tanto se crea una propuesta

donde se realiza la identificación, la valorización, la evaluación y el tratamiento de los riesgos. De igual manera, se estableció un rediseño de la planeación estratégica donde se plantea una misión de acuerdo a su objeto social, un ajuste a la visión, con el objetivo de dar una meta a la empresa sobre un tiempo estimado, complementando con la reorganización del mapa de procesos, el cual establece la interacción de estos, de forma simplificada, para fácil entendimiento de los colaboradores en la organización.

Po otra parte, los investigadores agregan que la revisión a los documentos actuales del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y de los procesos misionales, mostraron que requieren modificaciones y creaciones, para los que no se encontraron en el sistema, de acuerdo a la norma ISO 9001:2015 y de las cuales se presentan las propuestas a cada uno de estos documentos. A su vez, aseveran que el rediseño del SGC propuesto, es necesario, puesto que facilitará el adecuado control, seguimiento y gestión de los procesos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la misma, ayudando a minimizar la alta rotación de personal que hay actualmente y logrando la satisfacción de los clientes.

Vale la pena destacar, que los resultados alcanzados por parte de estos autores en mención, se adecuan a los objetivos del proyecto titulado, puesto que se habla de la aplicación de una técnica prospectiva como la DOFA o FODA, para determinar y valorar las variables internas y externas que condicionan la implementación del SIG; Así mismo, se desarrolla un enfoque de gestión por procesos, con un pensamiento basado en riesgo en alineación a los estándares de la norma ISO 9001 e ISO 45001.

Seguidamente, es pertinente mencionar a Cervantes Atia, Viviana et al, (2018) los cuales realizaron un estudio denominado “Calidad de servicio en una institución de educación superior en la ciudad de Barranquilla”, cuyo objetivo era medir la calidad del servicio acorde a las necesidades y requerimientos

establecidos por los clientes externos en una institución privada de educación superior en la ciudad de Barranquilla.

Para ello utilizaron una investigación de tipo descriptiva, su población objeto fueron 81 estudiantes de los programas de Administración de Empresas (37 estudiantes) y Contaduría Pública (44 estudiantes) en una institución educativa privada en la ciudad de Barranquilla. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario tipo escala Likert; de igual forma se utilizó la observación participante por medio de la cual se identificó la prestación del servicio en los puntos de contacto con los clientes de los programas y la prueba no paramétrica de Mann Whitney aplicada a las dos muestras.

Por otra parte, los autores en su análisis muestran cómo las necesidades y expectativas de los clientes de los dos programas difieren en algunos momentos de verdad propiciados en la prestación del servicio, es el caso de los horarios, tiempo de respuesta, trámites, entre otros. Aspectos que al final se convierten en una experiencia personal percibida positiva o negativamente por el cliente. Por último, concluyen que la calidad del servicio depende de la experiencia generada en el proceso de prestación de éste, por parte de la institución a sus clientes, por lo tanto, la tendencia es la de competir mediante estos requerimientos para diferenciarse de sus alternos competidores.

En definitiva, los autores del mencionado estudio, centran su análisis hacia la importancia de la calidad del servicio educativo acorde a las necesidades y expectativas del cliente externo, lo que es de gran ayuda para abordar dentro del proyecto titulado la determinación de variables internas y externas que condicionan la implementación de un SIG en el contexto educativo.

En este orden de ideas, es relevante mencionar la memoria de postgrado de Guevara (2018), titulada “Análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, caso: empresa SOGE” de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. El objetivo de la investigación fue “analizar los sistemas de gestión

para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, utilizando elementos de la holística organizacional, que permitan mejorar los beneficios de la empresa SOGE”.

En el estudio se hace alusión a las diferentes exigencias que tienen las pequeñas y medianas empresas del sector de la producción de alimentos para su inmediato consumo sean restaurantes, cafeterías, servicio de banquetes, comedores escolares y/o empresariales, entre otros; se abstienen de utilizar controles para cumplir con las exigencias en inocuidad alimentaria, calidad, medio ambiente, salud ocupacional e implementar propuestas con responsabilidad social, permitirá explicar la relación de dichos sistemas basado en el enfoque al cliente, vinculando los componentes del liderazgo para el fortalecimiento de las organizaciones y proponiendo un modelo integrado de gestión.

Esta investigación parte de un diseño descriptivo simple, utiliza instrumentos como: cuestionarios, encuestas, entrevistas estructuradas, guías de revisión de documentos y datos y, técnicas de análisis de los datos como son: tablas de frecuencia, gráfico de barras, promedios y porcentajes; según la base de datos de miembros asociados y socios estratégicos de la empresa SOGE para su categorización e interpretación.

Los principales resultados del estudio, muestran que para minimizar las exigencias del entorno es determinante el aporte del ser humano como factor intrínseco de los sistemas de gestión, quien constantemente propone alternativas de mejora continua para incrementar la productividad, competitividad y conocimiento sistémico en la estructura organizacional.

Así mismo, aseveran que las pequeñas y medianas empresas que empiezan la integración de sistemas de gestión o sistemas integrados de gestión podrán incluir herramientas metodologías que contribuyan a la eliminación de paradigmas o procesos suscitados durante el tiempo de cambio para incorporar nuevos comportamientos de sus integrantes y mejorar la

efectividad que necesitan en este proceso; dichas organizaciones podrán incrementar su productividad con enfoque holístico beneficiándose de una retroalimentación oportuna para fomentar un conocimiento sistémico durante las actividades laborales y comerciales.

Por otra parte, agregan que los sistemas de gestión bien conducidos por la alta gerencia ayudarían a incrementar rentabilidad, al crecimiento económico en cada período fiscal y, en el aprendizaje oportuno de los hallazgos y/o evidencias que garanticen la mejora continua; donde, un sistema integrado de gestión empodere a las partes interesadas vinculando la corresponsabilidad en las diferentes áreas.

Además, exponen los beneficios del modelo integrado de gestión, los cuales ayudarán a conocer y aplicar herramientas metodológicas e incrementar su conocimiento, productividad, estandarización y competitividad, utilizando un pensamiento sistémico que ayuden al fortalecimiento del liderazgo organizacional en la aplicación del correcto uso de los criterios de calidad; sin descuidar al empoderamiento y la gestión de conocimiento que mejoren al lineamiento estratégico de manera integral en los diferentes procesos que realice la organización.

Por último, agregan que los sistemas integrados de gestión basados en la holística organizacional crearan una sinergia cultural en la empresa SOGE que ayuden aumentar el sentido de pertenencia con responsabilidad basada en la comunicación asertiva en beneficio de sus partes interesadas.

La razón de consideración de este trabajo, es que el autor habla acerca del análisis de los sistemas de gestión para su integración desde las Pymes (pequeñas y medianas empresas), lo que para efectos de este proyecto de título es bastante necesario, partiendo de un contexto organizacional de pymes para el caso del centro educativo, y abordando como herramienta organizativa de diagnóstico la FODA que sustenta y permite la construcción de diversos

escenarios anticipados, que pueden condicionar una implementación de integralidad de sistemas especificando la ISO 9001 e ISO 45001.

2. BASES TEÓRICAS

Los fundamentos y bases teóricas refuerzan el análisis del problema relacionado con el presente trabajo de investigación, por consiguiente el investigador pretende inducir al lector mediante una introspección de la temática en cuestión.

2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Desde un contexto real, cualquier organización busca ser exitosa, por consiguiente, es vital trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. No obstante, trazar dicho camino no significa sólo establecer el punto de llegada, sino que implica además plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esas metas. En este sentido, se aborda el concepto de planeación estratégica el cual permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, atendiendo a su propósito y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para alcanzar finalmente sus objetivos.

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos relevantes, proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.

En este orden de ideas, David (2013) presenta tres etapas: la formulación de estrategia, implantación de estrategia y evaluación de estrategia. Considera el

autor que la planificación de estrategia permite a una organización ser más proactiva, dado que reactiva al definir su propio futuro, y por defecto la organización tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades en lugar de solo responder, ejerciendo control en su propio destino.

En definitiva, como se advierte pasos más o menos, en todos los casos, se incluye una etapa dónde se realiza un análisis ó un diagnóstico de la situación como requisito para establecer cualquier pronóstico, y por ende proponer una estrategia entre otros., ese paso corresponde generalmente al análisis de las siguientes variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; mejor conocido por sus siglas como FODA.

2.1.1. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.

Thompson y Strickland (1998) establecen que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

En resumen, el diagnóstico situacional es vital para cualquier organización puesto que le dará la ruta para determinar que se debe hacer y que priorizar, evitando gastos de tiempos y recursos en la formulación de estrategias innecesarias para el contexto en estudio.

2.1.1.1. ANÁLISIS FODA

Según Díaz y Matamoros (19/11/2020) Para desarrollar la matriz DAFO será necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización. De esta forma y mediante el análisis FODA o análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) se pueden conocer y evaluar las condiciones reales en las que opera la organización con el fin de implementar estrategias que sean benéficas para la misma (Ramírez, 2007).

Desde el quehacer práctico para abordar el procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En primer lugar, la *Fortaleza* es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc. (David, 2013)

En segundo lugar, el autor define la *Debilidad* como una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a

través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

En resumen, Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Para Porter (1998), refiere que las fortalezas y debilidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

En tercer lugar, las *Oportunidades* son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes (David, 2013).

En último lugar, el autor explica las *Amenazas* como aquellos factores del entorno que resultan en circunstancias adversas y que ponen en riesgo el

alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

Así pues, Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atractividad del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones (Porter, 1998).

Según la Organización Internacional de Normalización ISO 9001 (2015), establece que las cuestiones (Variables) pueden influir factores positivos y negativos o condiciones para su consideración, de tal manera que dentro del análisis FODA se perciban las diversas cuestiones o factores tanto internos como externos, útiles para la comprensión de la organización y de su contexto.

En el mismo orden de ideas, David (2013, p.200) plantea que:

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

- *Las estrategias FO* usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus

organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

- *Las estrategias DO* pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.
- *Las estrategias FA* aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- Por último, el autor asevera que *Las estrategias DA* son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

A continuación, se define una representación esquemática de la matriz FODA para la formulación de estrategias de acción, tal como se indica en el Cuadro 2, a saber:

Cuadro 2
Matriz FODA para la formulación de estrategias de acción

	Fuerzas-F	Fuerzas-D
<i>Dejar siempre en blanco</i>	1. 2. <i>Anotar las fuerzas</i> 3.	1. 2. <i>Anotar las debilidades</i> 3.
Oportunidades-O 1. <i>Anotar las oportunidades</i> 2. <i>oportunidades</i> 3.	Estrategias-FO (Ofensivas) 1. <i>Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</i> 2. <i>aprovechar las oportunidades</i> 3.	Estrategias-DO (Reorientación) 1. <i>Superar las debilidades aprovechando las oportunidades</i> 2. <i>aprovechando las oportunidades</i> 3.
Amenazas-A 1. <i>Anotar las amenazas</i> 2. <i>amenazas</i> 3.	Estrategias-FA (Defensiva) 1. <i>Usar las fuerzas para evitar las amenazas</i> 2. <i>amenazas</i> 3.	Estrategias-DA (Supervivencia) 1. <i>Reducir las debilidades y evitar las amenazas</i> 2. <i>las amenazas</i> 3.

Fuente: David (2003, p.202)

En conclusión, la construcción de una matriz FODA según el autor, consiste en la descripción de ocho pasos, los cuales son:

- a. Elabore una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- b. Elabore una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- c. Elabore una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- d. Elabore una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- e. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
- f. Establezca la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anote las estrategias DO resultantes.
- g. Establezca la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registre las estrategias FA resultantes.
- h. Establezca la relación entre las debilidades internas con las amenazas externas y anote las estrategias DA resultantes.

Cabe destacar, según David (2003, p.203), que “El propósito de la FODA es crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en la matriz se elegirán para su implantación”.

2.2. MODELOS DE GESTIÓN

Desde una perspectiva general, cuando se habla de un modelo se entiende que es una construcción teórica que pretende representar la realidad sin tener que aprehenderla. De tal manera, que la ciencia se basa en esa construcción constante de modelos como una manera de interpretar al universo y a los sistemas naturales y sociales y así poder intervenirlos; revela Atehortúa (2008) que con frecuencia, un nuevo modelo aparece en el escenario de la ciencia, como resultado de un proceso de acumulación de conocimiento, es decir se

producen “cambios de paradigma” rompiendo con algunos elementos de modelos preliminares.

De lo anterior, se sintetiza que existe un nuevo paradigma representado en los modelos de gestión normalizados o estandarizados que son producto de la Organización Internacional de Normalización (ISO) desde 1987. Para el tema de gestión de la calidad, existen algunos modelos de excelencia cuyo principal objetivo es orientar a las empresas en la búsqueda constante del perfeccionamiento, por lo cual se constituyen en guías prácticas que las ayudan a mejorar y a crear una cultura de calidad, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino a la excelencia (Camisón, 2006).

Así mismo, el autor contempla que dentro de estos modelos se destacan el EFQM (European Foundation Quality Management), el Malcolm Baldrige y el Premio Deming, los cuales han servido de pilares para otros modelos.

Según la EFQM (28/11/2020) define el modelo como una guía para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en las áreas de la mejora de sus productos y/o servicios. Posterior a esto, el modelo estadounidense Malcolm Baldrige es un premio o galardón de Calidad Nacional, creado en 1987, que reconoce a las organizaciones de este país por sus logros en calidad y excelencia. Por último, el premio japonés a la Excelencia Deming propone el seguimiento de los 14 principios de Deming, la búsqueda de la mejora continua mediante el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y el uso de las 7 herramientas estadísticas (Walton, 1992).

Para Camisón (2006) es importante el aporte de los modelos de excelencia a las empresas en Gestión de la Calidad, permitiendo medir el progreso de su gestión, y resaltando en primer lugar un recorrido para la integración de sistemas de gestión, y en segundo lugar que cada empresa realice una autoevaluación, el cual permite visualizar sus fortalezas y debilidades, facilitando examinar sus actividades y los resultados de la organización, así

como el análisis interno en pro de mejoras enlazadas con la planificación del negocio.

2.2.1. LA GESTIÓN POR PROCESOS

Con relación a este tema, Mariño (2003) manifiesta que la orientación hacia los procesos forma parte de la cultura de las organizaciones exitosas. Esto lo ha observado en muchas empresas ya sean latinoamericanas, norteamericanas, europeas, japonesas, en donde se evidencian diferencias enormes en sus resultados, estas diferencias radican en la concentración que en ellas se hace por mejorar sistemáticamente sus procesos.

La gestión por procesos para Rodríguez y Biasca (2003), se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto, donde su propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

Por su parte Pérez (2004), expresa que la gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así divididos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

Acto seguido, se pueden contemplar las cuatro etapas del ciclo PHVA (planear-hacer-verificar-actuar) o ciclo Deming, las cuales refuerzan la gestión tomando como referente la ISO 9001 (2015), a saber:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir los resultados, teniendo en cuenta los requisitos del cliente y las políticas de la organización. Esta etapa corresponde a la función de dirigir.
- Hacer: implementar los procesos. Corresponde a la función de controlar.

- Verificar: Realizar seguimiento y medición a los procesos, teniendo como base la política, objetivos y los requisitos del producto. También corresponde a la función de controlar.
- Actuar: tomar acciones para el mejoramiento continuo de los procesos. Forma parte de la función de dirigir.

2.2.1.1 ENFOQUE A PROCESOS

Dentro de los principios de la gestión de la calidad, según la ISO 9000 (2015), se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente; dada su definición.

Por otro lado, el SGC consta de procesos interrelacionados, lo que para la norma entender cómo este sistema produce los resultados facilita a una organización optimizar el sistema y su desempeño.

Para ello se debe definir los objetivos y los procesos necesarios, gestionar los cambios para reducir y eliminar las actividades que no generan valor, reducir los costos y tiempos, mejorar la eficiencia, priorizar e implementar las oportunidades de mejora de los procesos y reducir el riesgo en el cumplimiento de los objetivos de la calidad.

En definitiva, la comprensión y determinación del enfoque a procesos es clave para el buen desempeño de los requisitos establecidos en la norma ISO y fundamental para la obtención de resultados previstos.

2.3. SISTEMA DE GESTIÓN

De acuerdo a la norma ISO 9000 (2015), esta se define como el conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

Un sistema de gestión en las organizaciones genera beneficios internos puesto que es una herramienta para la toma de decisiones estratégicas que persigue optimizar los recursos, mejorar la eficiencia de los procesos y generar valor a las partes interesadas. Comprende las actividades de planeamiento, organización, operación y control de los recursos (infraestructura, materiales, personas, información, bienes, productos, servicios) que tienen que ver con el apoyo a sistemas tecnológicos (desarrollo, mejora y mantenimiento) y a servicios (procesamiento, transformación, distribución, almacenamiento y recuperación) de la información (datos, textos, voz, imagen) para una empresa.

Por su parte, la British Standards Institution (29/11/2020), afirma que la necesidad de implementar un sistema de gestión emerge en el momento que una organización identifica los retos a los cuales se enfrenta, como la rentabilidad, la competitividad, la globalización, la velocidad de los cambios y su velocidad de adaptación, el crecimiento y la tecnología, entre otros, que podrían influir en el desempeño y ejecución de sus funciones.

En este sentido, la implementación de un sistema de gestión eficaz puede ayudar a:

- Gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros.
- Mejorar la efectividad operativa.
- Reducir costos.
- Aumentar la satisfacción de clientes y partes interesadas.
- Proteger la marca y reputación.
- Lograr mejoras continuas.
- Potenciar la innovación.
- Eliminar las barreras al comercio.
- Aportar claridad al mercado.

2.3.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

El sistema de gestión de calidad es la articulación de la estrategia, la estructura organizacional, los clientes de la empresa y el resultado de los productos o servicios generados, pues las organizaciones que poseen un sistema de gestión de calidad buscan fundamentalmente enfocar sus estrategias, procesos y actividades en proporcionar a los clientes los productos y/o servicios que necesita, en el momento que lo necesite, a un precio competitivo, buscando realizarlo de la manera más eficiente posible y ofreciendo ventajas competitivas (Fontalvo, 2007).

Posterior a esto, es apropiado mencionar el significado de acuerdo a la norma ISO 9000 (2015), el cual lo define como “parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad”; en consecuencia, la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados; a través de éste, se gestionan los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas.

Al mismo tiempo, y no menos importante, dentro del SGC se definen unos principios de actuación que sirven de marco de referencia para que la dirección de cada organización guíe a la misma, de manera que se pueda obtener los beneficios esperados de cara a la implementación de su sistema de gestión. En consecuencia, según la ISO 9000 (2015), se establecen los principios de gestión de la calidad a saber:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación del personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Mejora.
- Toma de decisiones basada en evidencia.

- Gestión de la relaciones.

2.3.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

De acuerdo a la ISO 45001 (2018), el término Sistema de Gestión de la Seguridad y salud en el Trabajo (SG-SST), se contempla como sistema de gestión, o parte de un sistema de gestión utilizado para alcanzar la política de la SST. Así pues, la implantación de un sistema de gestión según la norma en mención se convierte es una decisión estratégica y operacional para la empresa. Además, la norma sustenta que el éxito que presente el sistema de gestión dependerá del liderazgo, el compromiso y la participación desde los diferentes niveles y funciones de la empresa.

El propósito de un SG-SST proporciona un marco de referencia para gestionar los riesgos y las oportunidades para la seguridad y salud en el trabajo.

El principal objetivo y los resultados que se obtienen son para la prevención de lesiones y deterioro de la salud que se relaciona con el trabajo y proporciona lugares de trabajo seguro y saludable. No obstante, es muy importante para las organizaciones eliminar los peligros y minimizar los riesgos de la SST según las medidas de prevención y protección eficaces que se implementen.

2.3.3. SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG), tal como lo plantea la Universidad Nacional de Educación a Distancia (29/11/2020), es una plataforma común para unificar los sistemas de gestión de la organización, recogiendo en una base documental única los antes independientes manuales de gestión, procedimientos, instrucciones de trabajo, documentos técnicos y registros,

realizando una sola auditoria y centralizando el proceso de revisión por la dirección.

Sin embargo, el grado de integración de los sistemas de gestión que cada organización alcance depende sobre todo de su estructura, de la naturaleza de las actividades y de su avance hacia la Gestión de la Calidad Total GTC (Camisón, 2006). Según el autor, cuanto más próximo esté su enfoque de Gestión de la Calidad al enfoque de GTC, tanto más fácil será la integración. Finalmente, una empresa con un concepto de Calidad Total, será más sensible a las expectativas de grupos de interés representativos de los trabajadores, del medio ambiente, de la calidad del servicio o de la responsabilidad social organizativa, implementando procedimientos avanzados para gestionar cada una de estas dimensiones.



CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para este tercer capítulo, que lleva por título Marco Metodológico, se presentará la metodología a seguir en el desarrollo del proyecto, de manera que se pueda abordar en primer lugar el tipo de proyecto sustentando la clasificación de este, en segundo lugar se contempla el diseño del proyecto el cual explica la metodología y el enfoque investigativo que se utilizara para el mismo, posterior a esto, se define una Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), que sintetiza cada una de las actividades relacionadas con sus objetivos específicos y sus entregables, además se explica en detalle de manera metodológica el conjunto de dichas actividades y entregables. .

Finalmente se encuentran las técnicas de recolección de datos, las cuales definen los procedimientos o bien la manera de obtener datos, y los instrumentos de recopilación de datos que especifican las diversas herramientas o medios para tal fin.

1. TIPO DE PROYECTO

El presente proyecto, se enmarca dentro de una investigación de carácter descriptiva, puesto está orientado a recolectar información, a narrar o describir algún fenómeno o evento que se esté estudiando; en ese mismo orden de ideas, Bernal (2010, p.113) plantea que:

En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera.

Algo semejante asevera Vergel (1997, p.46) el cual sustenta que este tipo de investigación “se utiliza para describir algunas características fundamentales de fenómenos homogéneos”, lo que determina su naturaleza según el análisis y alcance de los resultados en el mencionado estudio. En relación a lo anterior, Hernández-Sampieri (2014, p.92) enseña que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

A modo de resumen, con la definición de los anteriores postulados, se puede sintetizar que la estrategia de investigación empleada para el logro de los objetivos propuestos en el presente proyecto es de tipo descriptiva, debido que se abordara la realidad del fenómeno tal como este sucede, es decir el investigador escuchara la voz del sujeto investigado para comprender, analizar e interpretar la situación actual de la Institución Educativa, poniendo de manifiesto la estructura y funcionamiento de la misma.

De igual manera, el proyecto en cuestión es de naturaleza aplicada, puesto que dentro del estudio investigativo se busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos para dar a conocer la realidad, por consiguiente “la investigación aplicada persigue fines de aplicación directa e inmediata, confronta la teoría con la práctica” (Vergel, 1997, p.47). Asimismo, Hernández-Sampieri (2014) refiere que dentro de la investigación científica se cumplen unos propósitos fundamentales, puntualizando en el tipo de investigación aplicada cuya función es resolver problemas que se generan en un contexto real.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, para el presente proyecto el tipo de investigación se cataloga aplicada, puesto que no se

quedara sólo con el análisis y comprensión del fenómeno, si no que este conocimiento será utilizado para la resolución de problemas en el contexto educativo, es decir, se busca aplicar o utilizar de manera práctica los conocimientos, con el fin de mejorar la gestión de los procesos educativos.

2. DISEÑO DEL PROYECTO

El diseño del presente proyecto refleja una modalidad de estudio definido de Campo, Según Arias (2012, p.31) indica que:

Consiste en la recolección de datos, directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Prosiguiendo por la misma arista, se clasifica de campo, puesto que las condiciones del lugar o ambiente objeto del estudio investigativo, fueron en condiciones naturales con circunstancias comunes (Bernal, 2016).

Así pues, para el indicado proyecto se considera su diseño de Campo, a causa de que los acontecimientos para desarrollar la investigación deberán ser en el mismo lugar objeto de estudio como es la institución educativa, entendiéndose esta como la fuente primaria donde se desarrollan los hechos.

De igual manera, el estudio es No experimental, debido que no se someterá al objeto de estudio a la influencia de diversas variables, en condiciones controladas y conocidas por el investigador, para observar los resultados que dichas variables producen sobre el objeto; sino que por el contrario se partirá de la observación y exploración de la realidad, buscando describir el fenómeno tal y como se produce. (Bonilla, 2009)

En este sentido, el autor Bernal (2006) considera que dentro de los estudios no experimentales no se manipulan ninguna de las variables en estudio y que

solo se remite a describir los fenómenos o sucesos tal cual como son observados.

Tomando en consideración a los teóricos mencionados, se establece que el presente proyecto es No experimental, de modo que el investigador no altera o sustituye ninguna variable, que se observa en un contexto real y en un tiempo determinado, por consiguiente, se recibe una información por parte del sujeto investigado para posteriormente ser sistematizada y generar una estrategia como resultado a la problemática en estudio.

Ahora bien, las investigaciones no experimentales pueden ser de dos tipos transversales/transeccionales o longitudinales, como afirman Hernández, Fernández y Batista (2014), empero teniendo en cuenta las características del estudio se empleará un tipo de diseño transeccional o transversal, según la secuencia o periodo de estudio, tal como lo referencia Vergel (1997, p.45), se dice que “Estudia las variables simultáneamente, en determinado momento, haciendo un corte en el tiempo”.

Algo semejante ocurre con lo que plantea Hernández-Sampieri (2014, p.154), “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”.

En definitiva, el proyecto citado, se encuentra enmarcado o categorizado en este tipo de diseño transeccional o transversal, puesto que la información suministrada por el sujeto investigado se hará de manera única, en un momento y lugar específico.

3. ESTRUCTURA DESAGREGADA DE TRABAJO

La Estructura Desagregada de Trabajo EDT, según Pastrana et al. (2018, p.59), se dice que “consiste en listar todas las tareas necesarias para lograr el objetivo del proyecto”; de manera que dicha estructura permite una visualización práctica en la descripción de las actividades, como se observa en

la Figura 5. La mencionada EDT diseñada en forma de cascada o árbol incluye una descripción de las diversas actividades con sus respectivos entregables, explicando en detalle la metodología utilizada para tal fin.



Figura 5. Estructura Desagregada del Trabajo
Fuente: Elaboración propia

4. METODOLOGÍA

En este apartado, la metodología juega un papel primordial, puesto que corresponde a la descripción detallada de las actividades concernientes al proyecto en estudio y posteriormente sus entregables, de modo que el lector comprenda de una manera más interpretativa el cómo fue desarrollado cada objetivo específico.

4.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

Como primera actividad explícita, se determinarían las variables internas y externas, positivas y negativas, que inciden para la implementación de un Sistema Integrado de Gestión SIG en la institución educativa objeto del estudio, mediante el análisis situacional-FODA, tal como se muestra en la Figura 6.

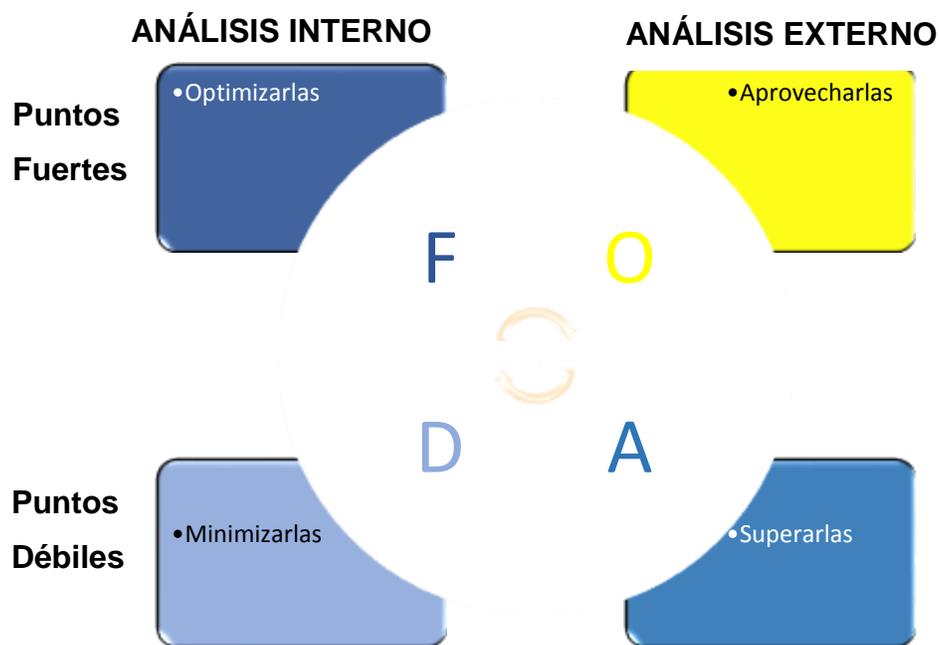


Figura 6. Análisis situacional-FODA
Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo de esta actividad, es necesario llevar a cabo distintas sub-actividades, tales como la identificación de Fortalezas y Debilidades (Variables internas), identificación de Oportunidades y Amenazas (Variables externas) y posteriormente el resultado de las variables que se sintetizan en la confección de la matriz cuadrada de impactos FODA, tal como se muestra en la Figura 7.



Figura 7. Cuadrantes para identificar variables interna y externas FODA

Fuente: Elaboración propia

4.1.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) QUE IMPACTAN EL SIG

Para determinar las mencionadas variables internas, es necesario crear como primer paso un grupo o equipo de trabajo de expertos (preferiblemente entre 3 a 5 personas) que hagan parte fundamental de los procesos misionales

(*áreas de resultados claves*) de la institución educativa, de manera que se pueda realizar un análisis prospectivo e identificar con el mínimo de sesgos, los eventos concernientes a la comprensión del contexto interno relativos a los valores, cultura organizacional, conocimiento y desempeño de la organización, entre otros.

El segundo paso a tener en cuenta, es la aplicación de técnicas acordes con dicha identificación para captar el máximo de aspectos que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la institución, tales como lluvia de ideas (Brainstorming), entrevistas a los expertos y observación directa. Sin embargo, lo antes mencionado, se estará abordando con mayor amplitud en los numerales 5 y 6 correspondientes a las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En relación a lo anterior, se puede señalar de manera explícita, que una Fortaleza son las capacidades especiales con la que cuenta una organización, siendo estas las habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias, por otra parte, una Debilidad es cuando se provoca una posición desfavorable o vulnerable frente a la competencia (Ponce, 2006).

Para finalizar, se pueden tener en cuenta algunos factores de incidencia en las citadas cuestiones internas, a saber:

- Estructura de la organización, gobernanza, roles y responsabilidades.
- Políticas y objetivos establecidos, estrategias definidas.
- Cultura y liderazgo organizacional, relaciones contractuales.
- La capacidad financiera, de recursos humanos y procesos.

4.1.2. DETERMINACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) QUE IMPACTAN EL SIG

Haciendo mención al numeral 4.1.1, la determinación de las variables externas llevaran a cabo el mismo procedimiento operativo de identificación por parte del grupo de expertos y con las técnicas a emplear, que para el caso en particular se estaría ahondando en los aspectos netamente externos que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social, económico, entre otros, bien sean en el contexto internacional, nacional o local.

Ponce (2006), indica que las oportunidades en una organización se derivan de fuerzas ambientales de carácter externo el cual no pueden ser controladas por dicha organización, sin embargo éstas representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Por Lo contrario, las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, generando fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

De manera consecuente, se pueden tener en cuenta algunos factores de incidencia en las citadas cuestiones externas, a saber:

- Ingreso de nuevos mercados o segmentos.
- Disposición de nuevos productos y sus efectos en la organización.
- Relación de las partes interesadas, así como la percepción de valores.
- Tendencias claves asociada a la industria donde está la organización.
- Nuevas regulaciones en materia de leyes, políticas, tecnología, entre otros.

4.1.3. RESULTADO DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EL SIG

Para este apartado, que tiene como objetivo establecer el nivel de impacto de los diversos aspectos (Internos y externos) que posee la institución

educativa, se plantea de forma sistemática la correcta identificación de los mencionados aspectos, logrando con esto acciones concretas que resulten acordes al contexto situacional y nivel de madurez de la institución, apropiación de una estrategia efectiva que dé cumplimiento a la misión y visión, y finalmente la oportuna toma de decisiones.

En otras palabras, identificar dichos factores permite la construcción de escenarios anticipados para rectificar las desviaciones de los objetivos de la institución educativa.

4.1.4. FODA

El primer entregable del proyecto citado es la FODA, en el cual una vez enumeradas y organizadas de mayor a menor según el nivel de impacto de cada una de las variables internas (Fortalezas y Debilidades), y variables externas (Oportunidades y Amenazas), plasmadas en una matriz cuadrada, se evalúa la intensidad de interacción entre cada elemento, y posteriormente se valora y prioriza los aspectos indicados.

4.2. VALORACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

En relación con este apartado, se describirá la manera de evaluar cada elemento identificado tanto interno como externo de la institución, mediante la asignación de un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto.

4.2.1. VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS

Para valorar las variables internas en el citado proyecto, se deberá priorizar categóricamente cuatro (4) tipos de niveles de impacto, de acuerdo a una escala establecida de 0 a 3, donde el 3 denota el nivel fuerte de actuación, el 2

nivel medio, el 1 nivel débil, y el 0 que no impacta, tal como se indica en la Tabla 1, a saber:

Tabla 1
Escala numérica y nivel de impacto para las variables internas y externas

Escala numérica	Nivel de impacto
3	Fuerte
2	Medio
1	Débil
0	No impacta

Fuente: Elaboración propia

Una vez se realiza la sumatoria de la puntuación descrita, se confirma que variable interna es mayor o menor, o cual es predominante, con la intensidad de explicar sin el nivel de impacto fuerte son las fortalezas o debilidades.

4.2.2. VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS

De manera consecuente, para valorar las variables externas, se deberá priorizar categóricamente cuatro (4) tipos de niveles de impacto, de acuerdo a una escala establecida de 0 a 3, donde el 3 denota el nivel fuerte de actuación, el 2 nivel medio, el 1 nivel débil, y el 0 que no impacta, tal como se referencia en la Tabla 1 antes mencionada.

Así mismo, como se estableció en las variables internas, se realiza la sumatoria de la puntuación, para constatar si predominan las oportunidades o las amenazas.

4.2.3. JERARQUIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

A partir de la ponderación de cada variable interna y externa, según la escala numérica en mención para ser jerarquizadas, se procede a asignar una calificación individual a la lista, indicando el grado del impacto de cada variable

interna (fortalezas y debilidades) y variable externa (oportunidades y amenazas), de esta manera se puede establecer las diferencias entre ellas que permita jerarquizarlas.

4.2.4. JERARQUIZACIÓN DEL FODA

Para realizar el análisis global de la institución (que incluye a todos los criterios), se debe hacer primero, la suma por columna (hacia abajo) de todas las calificaciones asignadas a las variables internas y externas, lo que significa el gran total de cada una de ellas, y acto seguido, realizar la suma horizontal de esos grandes totales.

En ese mismo orden de ideas, la determinación del balance estratégico a través de los factores de optimización y de riesgos, se pueden efectuar con los resultados numéricos obtenidos, aplicados tanto para el análisis por criterios (horizontal), o para el análisis global (suma vertical y luego horizontal), las siguientes fórmulas para estimar los factores de optimización y riesgo de la organización, y conocer así el balance estratégico.

Según Ramírez (2007, p.58), afirma que “El balance estratégico es la relación que guardan entre sí el factor de optimización y riesgo de una organización y puede tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas”. Es decir, Balance estratégico: Factor de optimización = Factor de riesgo.

En síntesis, el *factor de optimización* indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro. Mientras que el *factor de riesgo* por el contrario muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

Así pues, se indica cual es la relación directa de las variables internas y externas en relación al balance estratégico, como se ilustra a continuación:

- $F + O$ = Factor de optimización.
- $D + A$ = Factor de riesgo.

4.3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

Díaz y Matamoros (2011) refieren que una vez que se haya jerarquizado la matriz cuadrada de impactos FODA, de cada variable con su factor, se procede con el análisis y la preparación de las estrategias de acción en consonancia al contexto real que se evidencia (Ver Cuadro 2), Para mayor entendimiento, se recomienda formular las mencionadas estrategias con las siglas E1, E2, E3, E4, En, dependiendo del número de variables a cruzar por parte del investigador.

4.3.1. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)

Para estas estrategias, la organización buscará aprovechar al máximo los beneficios de las tendencias y los acontecimientos del contexto real externo, mediante las fortalezas que posee dicha organización (David, 2013). Un cuestionamiento que podría asumir el investigador para la construcción de la estrategia seria:

¿De qué manera se podrían usar las fortalezas de la institución educativa, para sacar el máximo de beneficio a las oportunidades del contexto local?

4.3.2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)

En esta estrategia, la organización buscará aprovechar las fortalezas, para minimizar en lo posible las amenazas que se generan en un contexto real externo (David, 2013). Estas estrategias se abordaran en el cuadrante diseñado para ello.

Tal como se explicó en el numeral anterior, el investigador deberá cuestionarse interpelando la siguiente pregunta:

¿Cómo se aprovecharía las fortalezas que posee la institución para contrarrestar las amenazas generadas en el contexto local externo?

4.3.3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)

Para generar este tipo de estrategia, la organización deberá atender primordialmente las debilidades que inciden en la mencionada organización al mismo tiempo que se aprovechan las oportunidades del contexto real externo (David, 2013). Así pues, el investigador se hará el siguiente cuestionamiento:

¿De qué manera se pueden corregir eficazmente las debilidades para aprovechar las oportunidades?

4.3.4. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)

Finalmente, para el caso en particular, si se evidencia dentro del cuadrante alguna acción desfavorable, la organización deberá en lo posible generar estrategias que ataquen directamente los riesgos o barreras que suponen las amenazas en el contexto externo, a fin de poder trabajar paulatinamente con las fortalezas que podría tener la organización en cuestión, asumiendo claro está que no se podrán abordar de un todo (David, 2013).

En definitiva, la pregunta que el investigador se haría para abordar dicha estrategia se argumenta de la siguiente manera:

¿Cómo se podría trabajar las debilidades a efecto de minimizar el impacto de las amenazas?

4.3.5. VALIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS APLICABLES DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA

Las directrices para formular estrategias que se presentaron en el numeral 4.3, pueden reforzar el proceso para ajustar los factores claves, internos y externos, en este mismo orden de ideas, dichas estrategias figuran como planes de acción efectivas que permitan dar cumplimiento a la misión y alcanzar las metas de una organización.

Posterior a esto, se deberá validar las estrategias de modo que puedan ser ajustadas a los objetivos planteados según las necesidades de la organización y figuren dentro de un plan.

4.3.6. ESTRATEGIAS FODA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIG

Como último entregable mencionado en el EDT del proyecto, y una vez analizados los resultados derivados de las estrategias Ofensivas, Defensivas, Reorientación y Supervivencia, se define cada escenario prospectivo para la toma de decisiones efectivas en consonancia con el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

En primer lugar, al exponer el objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs. Amenazas), se centra en minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

Si la organización se ubica en este cuadrante, estaría enfrentando una situación de riesgo respecto al logro de sus objetivos, sus esfuerzos principales

tendría que dedicarlos a luchar por su supervivencia, en caso contrario llegaría hasta su liquidación definitiva.

En segundo lugar, la estrategia DO (Debilidades vs. Oportunidades), requiere minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Si la organización está ubicada en este cuadrante, podría identificar las oportunidades que le ofrece el entorno, pero, reconoce que sus debilidades organizacionales no le permitirían aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el mercado próximo. Se asume una posición adaptativa.

En tercer lugar, La estrategia FA (Fortalezas vs. Amenazas), se basa específicamente en que las fortalezas de la organización pueden enfrentar las amenazas del contexto externo. Para este cuadrante su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esta situación puntual, no significa necesariamente que la organización tenga que dedicarse a buscar amenazas para enfrentarlas sino todo lo contrario, las fortalezas de la organización deben ser aplicadas con discreción y en oportunidad.

Por último, La situación FO (Fortalezas vs. Oportunidades) constituye el cuadrante más ventajoso, donde todas las organizaciones querrían estar ubicadas para utilizar sus fortalezas en el aprovechamiento de las oportunidades. En esta se logra maximizar en doble vía las variables, optimizando los recursos que posee la organización, para confrontar el mercado y así posicionar los productos y servicios que ofrece.

5. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de la información se seleccionan en función de las unidades de análisis y el foco de interés del estudio, para lo cual se emplean diversos instrumentos, con el fin de proporcionar una imagen minuciosa y contextualizada de los mismos. Teniendo en cuenta esta perspectiva, en la presente investigación se empleará una batería de procedimientos que se

complementan y refuerzan entre si, a saber, la entrevista focalizada, la observación directa y la lluvia de ideas (Brainstorming).

Así mismo, se hace claridad que la herramienta FODA la cual estamos abordando, es una técnica pero de análisis prospectivo que se requiere para generar un resultado final dentro de la investigación, a diferencia de las técnicas metodológicas propiamente dichas las cuales se estarán definiendo a continuación.

5.1. ENTREVISTA FOCALIZADA

Esta hace referencia a una entrevista semiestructurada o estructurada, encaminada a indagar sobre intereses delimitados, es decir para profundizar sobre un tema en particular. Como afirman Merton y Kendal (en Valles, 2002), este tipo de entrevista tiene como función principal centrar la atención del entrevistado sobre una experiencia concreta que se desea abordar; para lo cual, el investigador debe realizar una labor previa que consiste en delimitar los aspectos en los que desea ahondar, esta delimitación se realiza teniendo como base los objetivos de la investigación, las características del entrevistado y su relación con lo investigado.

Así mismo, Taylor y Bodgan (1987, p.108), plantea que:

La entrevista en profundidad permite conocer a la gente lo bastante bien como para comprender lo que quiere decir y crea una atmosfera en la cual es probable que se expresen libremente [...], el investigador hábil logra por lo general aprender de qué modo los informantes se ven a sí mismo y a su mundo.

En este orden de ideas, en el presente estudio se utilizará una entrevista focalizada, debido que esta permite un grado mayor de flexibilidad y aunque se parten de preguntas planeadas, estas se pueden ajustar en la dinámica de la conversación que se establezca con los informantes, en este caso con el equipo

de expertos de la institución educativa, guiando el curso de la entrevista hacia los temas de interés, como son la identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas agrupadas en una matriz FODA, que permitirán formular estrategias representadas en planes de acción.

5.2. OBSERVACIÓN DIRECTA

Otra de las técnicas a abordar en el mencionado proyecto, es la observación directa, según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006, p.316), expresan que “la observación directa consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. A través de esta técnica el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

De modo similar, como indica la técnica, implica la interacción entre el investigador y las personas o grupo de expertos, dentro del contexto mismo (Vergel, 1997).

En resumen, para el citado proyecto es necesario aplicar como técnica la observación directa, puesto que el investigador recoge la información que exige los objetivos de búsqueda, interviniendo en el mayor número posible de actividades que desarrollan los grupos de expertos de la institución, conversando con ellos, participando de las secciones de trabajo, todo esto con la finalidad de llegar a comprender a los grupos en estudio.

5.3. LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

Dentro de las técnicas de generación de ideas, encontramos la lluvia de ideas, tormenta de ideas o Brainstorming (en inglés), esta es una técnica de grupo para generar ideas que se basa en la libertad de pensamiento, su objetivo es recopilar de manera rápida y no filtrada ideas de los participantes o

grupos de expertos, las cuales posteriormente serán valoradas por todos los asistentes (Saiz, 2005).

De igual manera, Según ISO 31010 (2013), La tormenta de ideas implica el estímulo y el fomento de conversaciones fluidas entre un grupo de personas competentes, con objeto de identificar los posibles modos de falla y los peligros asociados, los riesgos, los criterios para la toma de decisiones, y/o las opciones de tratamiento.

A modo de resumen, se aborda esta técnica con el propósito de generar confianza entre el grupo de expertos de la institución educativa y el investigador, debido que al estimular el pensamiento creativo, las ideas se darán en gran cantidad y con mayor fluidez, buscando que la identificación de las variables internas y externas del contexto sean lo más cercano a la realidad.

6. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Como su palabra lo indica, los instrumentos son los medios de los que se vale el investigador para recoger la información necesaria en el proceso investigativo, así pues, es recomendado definir para cada técnica mencionada un instrumento de recolección de datos.

Para el caso en particular, los instrumentos a abordar como fuentes primarias derivas de sus técnicas son:

- Guía de entrevista.
- Guía de observación.

Nota: Con relación a la técnica lluvia de ideas, esta se utilizara conjuntamente con la entrevista, puesto que la asociación de ideas es por azar y de manera espontánea, generando limitantes para el resultado esperado.

6.1. GUÍA DE ENTREVISTA

Según la Universidad de Valencia (08/11/2020), en relación al guión de una entrevista semiestructurada se fija el objetivo general de la información que se quiere obtener del entrevistado/a, de manera que el objetivo se pone de manifiesto a través de una batería de preguntas básicas que deben de plantear al entrevistado.

Por otro lado, Según la Universidad Católica de la Santísima Concepción (09/11/2020), revela que en todo proceso investigativo, es necesario formalizar o estandarizar las actividades a realizar mediante un protocolo. Este último instrumento se define como un registro formal de las secuencias detalladas en un proceso científico, médico o técnico.

En resumen, para el proyecto en mención, se dispondrá como instrumento de recolección adecuado de la información, una guía de entrevista, sujeta a la formulación de preguntas acordes al objeto en estudio, pero a su vez se debe tener mucha flexibilidad para matizar o entrelazar otros temas que el entrevistado/a o grupo de expertos de la institución plantean como importantes, eso sí, buscando asociarlas al objetivo de la entrevista.

6.2. GUÍA DE OBSERVACIÓN

Según Campos y Lule (2016), definen como “El instrumento que permite al observador situarse de manera sistemática en aquello que realmente es objeto de estudio para la investigación; también es el medio que conduce la recolección y obtención de datos e información un hecho o fenómeno” (p.56).

Según Tamayo (2004, p.172), define a la guía de observación como:

Un formato en el cual se pueden recolectar los datos en sistemática y se pueden registrar en forma uniforme, su utilidad consiste en ofrecer una revisión clara y objetiva de los hechos, agrupa los datos según

necesidades específicas, se hace respondiendo a la estructura de las variables o elementos del problema.

En definitiva, se hace uso de este instrumento para saber qué se quiere conocer dentro del escenario educativo, focalizando el fenómeno o problema, sin dejar de lado que el instrumento tenga validez y genere confiabilidad.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DEL PROYECTO

En este cuarto y último capítulo, se presentarán los resultados del proyecto, obtenidos mediante el procesamiento, análisis e interpretación de los datos arrojados por el estudio en cuestión y referenciados en la EDT. Así mismo, se detallará paso a paso la metodología y las actividades que permitieron el logro de los tres (3) objetivos específicos y cada uno de los entregables descritos.

1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

Como primer objetivo específico referenciado, se determinaron las variables internas y externas, positivas y negativas, que incidían para la implementación del SIG en la institución educativa, el cual fue necesario para el desarrollo del proyecto el análisis situacional-FODA.

Para dar cumplimiento a este apartado, se valió de la creación del grupo de expertos y la aplicación de la guía de entrevistas (Ver Anexo B) y guía de observación (Ver Anexo D),

1.1. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) QUE IMPACTAN EL SIG

La primera actividad para dar inicio al análisis situacional es la determinación de las variables internas, necesarias para conformar el diseño de la matriz cuadrada FODA.

En primer lugar, fue necesario crear un grupo o equipo de trabajo de expertos, para ello se eligieron cinco (5) personas, identificadas por su rol o cargo (Ver Tabla. 2), de las cuales son parte fundamental de los procesos misionales (*áreas de resultados claves*) de la institución educativa.

Tabla 2
Miembros del equipo de expertos del centro educativo

Rol/cargos	Cantidad
Director	1
Coordinador	2
Docente	1
Representante de los padres de F/lía	1

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, mediante la aplicación de la guía de entrevista semiestructurada (Ver Anexo B) como instrumento adecuado en conjunto con la lluvia de ideas (Brainstorming), se obtuvieron datos valiosos relativos a los valores, cultura organizacional, conocimiento y desempeño de la institución, servicios que presta, la percepción de los canales de comunicación y la información documental que actualmente manipula el centro educativo. Cabe destacar, la formulación de preguntas que permitieron entrelazar otros temas que el entrevistado/a o grupo de expertos de la institución plantearon como importantes, asociadas al objetivo de la entrevista; respecto a las fortalezas tenemos:

- ¿En que soy bueno como centro educativo?
- ¿Qué admiran mis competidores de nosotros?
- ¿En qué actividades aporta valor agregado mi centro educativo?
- ¿Cómo puedo explotar las fortalezas que tengo?

En consonancia a las debilidades se plantearon las siguientes:

- ¿Qué hago mal como centro educativo?
- ¿Qué podría mejorar?
- ¿En qué actividades mi centro educativo es vulnerable?
- ¿Qué me impide lograr el éxito?

En este orden de ideas, se identificaron variables referentes al compromiso y disposición de los directivos de implementar el SIG, así como los recursos

necesarios para la planificación y funcionamiento del mismo, de manera simultánea en materia de SST, se identificaron variables de fuerza en cuanto a los espacios señalizados para la evacuación efectiva en caso de una emergencia en el centro educativo,

Posterior a esto, se identificaron variables débiles, tales como la carencia de una infraestructura física propia acorde a las diversas necesidades del centro educativo en cuanto a campus de recreación y deporte, y salones amplios para el aprendizaje autónomo. Además, se incluyeron otras debilidades preponderantes como la falencia en la disposición de una matriz legal de requisitos, brechas en la comunicación interna y formatos documentales para registrar la información de gestión.

1.2. DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) QUE IMPACTAN EL SIG

En paralelo a la determinación de las variables internas, se identificaron las variables externas, mediante el mismo procedimiento operativo contemplado en el apartado anterior, En consecuencia, para este caso se formularon algunas preguntas referentes a las oportunidades:

- ¿Qué tendencias del contexto educativo se han detectado que pueden ser ventaja?
- ¿Qué cambios se están presentando en el contexto educativo que podrían ser una oportunidad?
- ¿Existe dentro del contexto legal, tecnológico, cultural, político, social y económico algo que pueda sacar beneficio mi centro educativo?
- ¿Cómo se pueden aprovechar?

En referencia a las amenazas, se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Qué están haciendo los competidores de diferente, que el centro educativo no hace?

- ¿Qué obstáculos puede encontrar mi institución?
- ¿Existe dentro del contexto legal, tecnológico, cultural, político, social y económico algún cambio que pueda afectar negativamente mi centro educativo?
- ¿Cómo se pueden defender?

Como factores de incidencia en las citadas cuestiones externas, se tuvieron en cuenta el aspecto tecnológico, de cara a la emergencia sanitaria mundial, para adaptar la formación pedagógica mediante los canales en Ambientes Virtuales de Aprendizajes AVA, así como también variables de oportunidad al incrementar el uso de nuevas tecnologías y alianzas estratégicas con otros centros educativos para el intercambio de experiencias de aprendizaje.

Por otro lado, dentro del factor social, político y cultural, se identificaron variables sobre la ubicación estratégica del centro educativo en el barrio y reconocimiento público a nivel local; además de relaciones continuas y efectivas con proveedores y clientes externos, oportunidades fundamentales para la implementación del SIG. Las amenazas preponderantes desde lo social y económico son la pérdida del mercado por la aparición de instituciones educativas clandestinas, sin autorización, experiencia y medios requeridos para el efectivo funcionamiento, así como la solicitud de desalojo del predio o de la infraestructura física.

Finalmente puede tener un impacto considerable desde la calidad del servicio los cambios en las necesidades y gustos de los padres de familia.

1.3. RESULTADO DE LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE IMPACTAN EL SIG

Para dar cumplimiento a este apartado se identificó con el consentimiento del equipo de trabajo y el investigador, la totalidad de los aspectos más relevantes internos y externos del centro educativo, lo que permitió una

validación acordé al contexto situacional y nivel de madurez de dicha institución, en consecuencia, para la determinación de las cuestiones internas denominadas **Fortalezas y Debilidades**, se verificaron las siguientes variables, tal como se observa en el Cuadro 3, a saber:

Cuadro 3
Resultados de las variables internas (V.I)

V.I Ítems	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.	Compromiso de los directivos del centro educativo con la implementación de un SIG.	No cuenta con una infraestructura física propia.
2.	Vigilancia privada para la seguridad permanente en el centro educativo.	Delegación irregular de cargas y funciones administrativas del personal jerárquico del centro educativo.
3.	Formación integral con énfasis en el emprendimiento.	No cuenta con formatos documentales para registrar la información de gestión.
4.	Apertura a la participación de padres de familias.	Falta de capacitación del personal en temas referentes a la calidad del servicio educativo y temas de autocuidado en SST.
5.	Docentes capacitados en educación preescolar y básica primaria, con un enfoque moderno.	Seguimiento irregular de los pagos de mensualidad educativa por concepto de mora.
6.	Disposición eficaz del servicio de transporte escolar que posee la institución educativa.	No se cuenta con instrumentos óptimos para medir la calidad del servicio educativo y el desempeño institucional.
7.	Afilación a Riesgos laborales al cuerpo docente, y administrativos de la institución.	Falencia en la programación de los diseños curriculares académicos.
8.	Disposición de seguro de vida contra accidentes para estudiantes.	Poco espacio para realizar actividades saludables y deportivas.
9.	Espacios señalizados para evacuar en caso de una emergencia.	Uso inapropiado e ineficiente de los recursos educativos en inventario.

**Cuadro 3
(Cont..)**

V.I Ítems	FORTALEZAS	DEBILIDADES
10.	Centro educativo con recursos financieros estable.	Brechas en la comunicación interna con docentes de grupo y los coordinadores.
11.	Cumplimiento de los requisitos legales para el funcionamiento institucional.	Falencia en la disposición de una matriz legal de requisitos.
12.	Se cuenta con una página web institucional.	Acceso limitado a las tecnologías.
13.	Armonización del PEI con la misión del centro educativo.	Archivo de gestión deficiente.

Fuente: Elaboración propia

Así mismo, para la determinación de las cuestiones externas denominadas **Oportunidades y Amenazas**, se verificaron las siguientes variables, tal como se observa en el Cuadro 4, a saber:

**Cuadro 4
Resultados de las variables externas (V.E)**

V.E Ítems	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.	Ubicación estratégica del centro educativo en el barrio.	Falta de apoyo gubernamental en crisis sanitarias.
2.	Familiarizarse con técnicas de aprendizajes innovadores.	Inseguridad en los alrededores del centro educativo.
3.	Aprovechamiento en el uso de nuevas tecnologías para la formación en Ambientes Virtuales de Aprendizajes AVA.	Aumento en los costos de compra a proveedores a razón de la contingencia sanitaria.
4.	Alianzas estratégicas con otros centros para intercambiar experiencias de aprendizajes.	No cuenta con un centro de salud cercano.

**Cuadro 4
(Cont..)**

V.E Ítems	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
5.	La secretaria de educación departamental promueve el desarrollo y participación de programas de aprendizajes.	Perdida del mercado por la aparición de instituciones educativas clandestinas, sin autorización, experiencia y medios requeridos para el efectivo funcionamiento.
6.	Relaciones continuas y efectivas con proveedores y clientes externos.	Suministro de material educativo (libros) por entidades no certificadas.
7.	Reconocimiento público a nivel local.	Regulaciones del estado en cuanto a plataformas tecnológicas de base.
8.	Ofrecimiento del ministerio de educación para participar en proyectos académicos que permitan mejorar el aprendizaje e incentivar la creatividad e innovación.	Solicitud de desalojo del predio o de la infraestructura física.
9.	Becas otorgadas por el ministerio de educación para jóvenes emprendedores.	Elevado flujo vehicular con potencial de accidentalidad para los estudiantes y personal docente y administrativo de la institución.
10.	Conexiones efectivas con entes de apoyo en la educación virtual.	Cambio en las necesidades y gustos de los padres de familia.
11.	Acceso a portales educativos de entidades sin ánimo de lucro.	
12.	Visita de los entes de vigilancia educativa local.	

Fuente: Elaboración propia

1.4. FODA

Una vez listado el inventario de las variables internas y externas de mayor relevancia, estas fueron plasmadas en una matriz cuadrada (2x2) denominada

Matriz FODA (Ver Anexo E). Vale destacar el cumplimiento del primer entregable, en donde se evidencia para las cuestiones internas (trece Fortalezas y trece Debilidades) frente a las cuestiones externas con (doce Oportunidades y diez Amenazas).

2. VALORACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

En relación con este apartado, se evaluó cada elemento identificado tanto interno como externo de la institución, mediante la asignación de un valor numérico proporcional a la intensidad del impacto. En resumen, se hizo referencia a lo descrito en la Tabla 1, en el que se contempló la siguiente subdivisión: **3= Nivel de impacto Fuerte; 2= Nivel de impacto Medio; 1= Nivel de impacto Débil; 0= No impacta.**

2.1. VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS

Al categorizar los niveles de impactos de acuerdo a la escala establecida, se obtuvo como resultado un impacto fuerte de “**3**” en 10 elementos frente a un impacto medio de “**2**” en 3 elementos correspondientes a las **Fortalezas**; en efecto, lo citado anteriormente está relacionado con la formación integral que imparte la institución, disponiendo de docentes capacitados en áreas pedagógicas de preescolar y básica primaria, al igual que una disposición eficaz en la afiliación a riesgos laborales a los empleados, seguro contra accidentes para estudiantes y áreas señalizadas para evacuar en caso de una emergencia, lo que devela un alto compromiso de los directivos del centro educativo con la implementación de un SIG.

Por otro lado, se valoró y se obtuvieron los siguientes resultados correspondiente a las **Debilidades**, con un impacto fuerte de “**3**” en 8 elementos, un impacto medio de “**2**” en 3 elementos, y finalmente un impacto

débil de “1” en 2 elementos; lo anterior evidencia mayor preponderancia en el nivel de impacto fuerte, reflejado en las brechas de comunicación interna, falencias en capacitar al personal en temas específicos sobre calidad del servicio educativo y temas de SST, sumado a insuficientes instrumentos para medir la calidad del servicio, inadecuada disposición de formatos documentales y de registros necesarios que conllevan a un deficiente archivo de gestión institucional.

En resumen, mediante lo valorado y priorizado dentro de las variables internas, se pudo interpretar que existe una mayor preponderancia en las Fortalezas frente a las Debilidades (Ver Anexo F).

2.2. VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LAS VARIABLES EXTERNAS

De manera consecuente, se valoró las variables externas, obteniendo como resultado un impacto mayor de “3” en 9 elementos frente a un impacto medio de “2” en 3 elementos correspondientes a las **Oportunidades**; lo anterior se ve reflejado en las diversas fuentes de aprovechamiento por becas que ofrece el ministerio de educación a jóvenes emprendedores y proyectos que promuevan el aprendizaje integral, en consonancia con la misión del centro educativo.

Además de las alianzas estratégicas con otros centros para intercambio de experiencias de aprendizaje didáctico y autónomo, lo que permite un reconocimiento público a nivel local, fortaleciendo las relaciones con proveedores y clientes externos, y finalmente una valoración de conformidad en las inspecciones por los entes de vigilancia y control educativo local.

En relación a las **Amenazas**, se obtuvo como resultado un impacto mayor de “3” en 7 elementos, un impacto medio de “2” en 2 elementos y de un impacto débil de “1” en 1 elemento; de esta manera se evidencia preponderancia en aspectos característicos por el suministro de material educativo no confiable por entes no certificados, lo que afectaría la calidad del servicio, además el elevado

flujo vehicular potencial de accidentalidad para todo el personal en el centro educativo, sumado a la inseguridad en los alrededores del centro y la disposición efectiva de un centro de salud cercano, lo que afectaría primordialmente en el cambio de necesidades y gusto de los padres de familia.

Finalmente, se interpretaría que las Oportunidades tienen preponderancia en relación a las Amenazas (Ver Anexo F).

2.3. JERARQUIZACIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

Una vez valoradas las variables internas y externas, se estableció la diferencia entre ellas, obteniendo para el caso de las Fortalezas una *proporción del impacto (F)* de **92.31%** frente a las Debilidades con una *proporción del impacto (D)* de **82.05%**, Tal como se observa en el Cuadro 5; Por consiguiente, existe una diferencia relevante de **10.26%**, evidenciando una cercanía en la sumatoria del impacto, pero con un porcentaje mayor en las fortalezas que posee el centro educativo (Ver Anexo F).

Cuadro 5
Valoración de las variables internas

VARIABLES	SUMATORIA DEL IMPACTO	PROPORCIÓN DEL IMPACTO (Σ impacto / (impacto mayor * N ^o total de variables))
Fortalezas	36	92.31%
Debilidades	32	82.05%

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de las variables externas, se obtuvo en las Oportunidades una *proporción de impacto (O)* de **91.67%** frente a las Amenazas con una *proporción de impacto (A)* de **86.67%**, Tal como se observa en el Cuadro 6; No obstante, se refleja una mínima diferencia de **5%** entre las variables descrita,

aseverando que las oportunidades mantienen preponderancia para el centro educativo (Ver Anexo F).

Cuadro 6
Valoración de las variables externas

VARIABLES	SUMATORIA DEL IMPACTO	PROPORCIÓN DEL IMPACTO (Σ impacto / (impacto mayor * N° total de variables))
Oportunidades	33	91.67%
Amenazas	26	86.67%

Fuente: Elaboración propia

2.4. JERARQUIZACIÓN DEL FODA

Una vez valorado y priorizado las variables internas y externas, se procedió a jerarquizar las citadas variables, que condujeron a un análisis global del centro educativo. Por consiguiente, se evidenció el cumplimiento del segundo entregable referenciado en la EDT (Ver Anexo F).

Por otro lado, con los resultados numéricos obtenidos en la valoración, se determinó el balance estratégico a través de la relación de los factores de optimización y de riesgo, tal como se observa en el Cuadro 7. Para mayor claridad se tiene:

- **F+O**= Factor de optimización
- **D+A**= Factor de riesgo.

Cuadro 7
Descripción de los factores de optimización y de riesgo

F+O	D+A	% F+O	% D+A	Total
69	58	54.33%	45.67%	100%

Fuente: Elaboración propia

Así pues, se indica cual es la relación directa de las variables internas y externas en relación al balance estratégico, tal como se ilustra a continuación:

Factor de optimización = Factor de riesgo

69 (54.33%) = 58 (45.67%)

Se puede inferir, mediante la relación obtenida en el balance estratégico, que existe una posición favorable del centro educativo para desarrollar estrategias competitivas, frente a los factores de riesgos que podrían inhibir tal desarrollo; Además, al evidenciar que existe un mínimo margen porcentual, el factor de optimización supera al factor de riesgo, buscando la mejor condición para operar.

En resumen, el balance estratégico global del centro educativo, se puede visualizar mediante un gráfico de pastel (Ver gráfico 1).

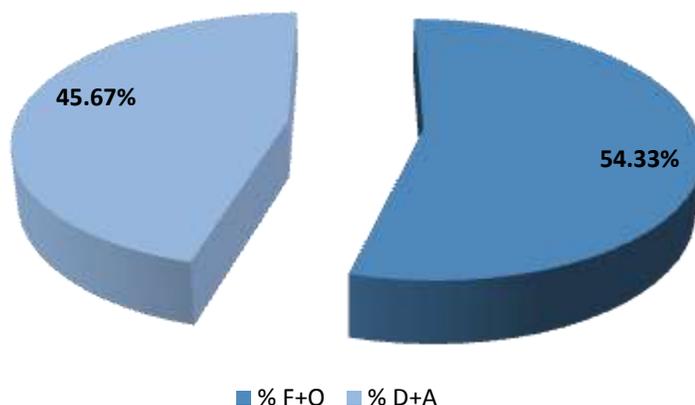


Gráfico 1. Balance estratégico global del centro educativo
Fuente: Elaboración propia

3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA ABORDAR LAS CUESTIONES INTERNAS Y EXTERNAS

En relación a este apartado, se referenció el FODA cruzado (Ver Cuadro 2), permitiendo desarrollar cuatro tipos de estrategias alternativas, a saber:

- **Estrategias Ofensivas:** Estas se obtuvieron de la interacción de las Fortalezas + Oportunidades, las cuales maximizaron los puntos fuertes internos y externos a fin de mejorar la situación del centro educativo.
- **Estrategias Defensivas:** Se obtuvieron al interactuar Fortalezas + Amenazas, las cuales se maximizaron los puntos fuertes internos, mientras se minimizaron los efectos negativos que amenazan la situación del centro educativo.
- **Estrategias de Reorientación:** Se obtuvieron al interactuar Debilidades + Oportunidades, a fin de minimizar los puntos débiles internos, aprovechando las oportunidades.
- **Estrategia de Supervivencia:** Se obtuvieron al interactuar Debilidades + Amenazas, las cuales minimizaron los puntos débiles internos y externos a fin de conocer la situación del centro educativo y no poner en riesgo directo la citada institución.

3.1. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FO (OFENSIVAS)

Para lograr las Estrategias Ofensivas, se formularon, mediante el siguiente interrogante ¿De qué manera se podrían usar las fortalezas de la institución educativa, para sacar el máximo de beneficio a las oportunidades del contexto local?; Así pues, se determinaron las consecutivas estrategias, tal como se observa en el Cuadro 8, a saber:

Cuadro 8
Resultados FODA cruzado-estrategias FO

	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	<p align="center">ESTRATEGIAS-FO (OFENSIVAS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar la oferta educativa en el nivel preescolar y básica primaria, a efecto de seguir ocupando un lugar destacado entre las Instituciones educativas locales (F3, F8, O2, O3, O4, O7, O8). 2. Cumplir con los lineamientos regulatorios vigentes (F9, F10, O9). 3. Fomentar una cultura de mejora continua en los procesos educativos (F1, F9, O6). 4. Fidelizar clientes y proveedores (F2, O1). 5. Generar ambientes seguros y saludables, enfatizada en la prevención de los riesgos (F1, F4, F5, F6, F7, O5, O6, O9). 6. Desarrollar una cultura de comunicación y participación efectiva entre todas las partes interesadas (F1, F4, O2, O4, O5).

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, las estrategias propuestas van encaminadas a darle formalidad a los procesos educativos de la institución, como objeto en estudio, determinando una estructura acorde e integra con la misión de la citada institución.

3.2. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FA (DEFENSIVAS)

Para lograr las Estrategias Defensivas, se formuló el siguiente interrogante ¿Cómo se aprovecharía las fortalezas que posee la institución para contrarrestar las amenazas generadas en el contexto local externo?; lo anterior se puede observar en el Cuadro 9, a saber:

Cuadro 9
Resultados FODA cruzado-estrategias FA

	FORTALEZAS
AMENAZAS	<p align="center">ESTRATEGIAS-FA (DEFENSIVAS)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar ambientes seguros y saludables, enfatizada en la prevención de los riesgos (F1, F2, F5, F6, F7, A1, A2, A3, A6). 2. Cumplir con los lineamientos regulatorios vigentes (F9, A3). 3. Impulsar eventos educativos con la participación activa de los padres de familia (F4, A7). 4. Mantener y consolidar la oferta educativa, mediante la gestión de los procesos (F3, F8, F10, A4, A5).

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en el cuadro anterior, la formulación de las estrategias en este cruce de aspectos, permitió minimizar el impacto que podría surgir en el contexto externo en el que el centro educativo está inmerso, recurriendo al efectivo cumplimiento de los términos legales para su funcionamiento, así como el continuo fortalecimiento y consolidación, de los servicios educativos.

3.3. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DO (REORIENTACIÓN)

En relación a la Estrategia de Reorientación, fue necesario formularlas a partir del siguiente cuestionamiento: ¿De qué manera se pueden corregir eficazmente las debilidades para aprovechar las oportunidades?; Así pues, se puede ilustrar las citadas estrategias DO mediante el Cuadro 10, a saber:

Cuadro 10
Resultados FODA cruzado-estrategias DO

	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p align="center">ESTRATEGIAS-DO (REORIENTACIÓN)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con los lineamientos regulatorios vigentes (D2, D4, D7, O5, O6, O9). 2. Articular de forma integrada las competencias del personal en diversas áreas de trabajo (D3, D5, D6, D8, O2, O4, O5). 3. Desarrollar buenas prácticas de gestión (D2, D5, D6, D8, O3). 4. Incrementar la oferta educativa, a efecto de seguir ocupando un lugar destacado entre las Instituciones educativas locales (D1, O1, O2, O3, O7, O8).

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias derivadas de este cruce, permiten a la institución conducir sus debilidades que se consideran como oportunidades de mejora o representan ajustes positivos para la entidad, así como la articulación integrada de competencias del personal, en el que se puede además desarrollar buenas prácticas de gestión.

3.4. DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DA (SUPERVIVENCIA)

Finalmente, para la Estrategia de Supervivencia, se abordaron mediante la siguiente pregunta: ¿Cómo se podría trabajar las debilidades a efecto de minimizar el impacto de las amenazas?

Cuadro 11
Resultados FODA cruzado-estrategias DA

	DEBILIDADES
AMENAZAS	<p align="center">ESTRATEGIAS-DA (SUPERVIVENCIA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar y cumplir los lineamientos regulatorios vigentes (D1, D2, D7, D8, A1, A2, A3, A5, A7). 2. Promover y diseñar nuevos y mejores modelos de formación profesional acorde a las características de la institución y a las necesidades reales (D3, D4, D5, A4). 3. Concientizar y comprometer a todo el personal sobre la calidad del servicio educativo y el autocuidado (D6, A6).

Fuente: Elaboración propia

Las estrategias en mención, van encaminadas a mantener el posicionamiento local que ha logrado el centro educativo en poco tiempo, derivado de sus actividades educativas y lo atractivo de sus ofertas educativas.

3.5. VALIDACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS APLICABLES DERIVADAS DE LA MATRIZ FODA

Una vez analizadas las estrategias, estas se convierten y figuran en planes de acción que se fundamentan para el cumplimiento de la misión institucional y sus objetivos propuestos según las necesidades del centro educativo. En consecuencia, dentro de su validación se describieron unas estrategias claves y significativas sobre las cuales se soportan las demás propuestas, a saber:

- E1: Cumplir con los lineamientos regulatorios vigentes.
- E2: Fomentar una cultura de mejora continua en los procesos educativos.
- E3: Generar ambientes seguros y saludables, enfatizada en la prevención de los riesgos.

- E4: Desarrollar una cultura de comunicación y participación efectiva entre todas las partes interesadas.
- E5: Impulsar eventos educativos con la participación activa de los padres de familia.
- E6: Mantener y consolidar la oferta educativa, mediante la gestión de los procesos.
- E7: Desarrollar buenas prácticas de gestión.
- E8: Concientizar y comprometer a todo el personal sobre la calidad del servicio educativo y el autocuidado.

3.6. ESTRATEGIAS FODA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIG

Una vez validadas y planteadas las estrategias claves, se llevó a cabo una consolidación de las estrategias de acción FODA para la implementación del SIG (Ver Anexo G), desarrollando de esta manera, acciones concretas, mediante el ciclo PHVA, con un tiempo definido y un líder responsable, que coadyuven a cristalizar los objetivos trazados, la definición de escenarios prospectivos para la toma de decisiones y el acompañamiento y compromiso vital de todos los niveles jerárquicos de la institución.

En resumen, se evidenció el cumplimiento del tercer entregable referenciado en la EDT (Ver Anexo G).

4. OTROS HALLAZGOS

En relación a este apartado, aunque no hace parte de los resultados de los objetivos específicos del proyecto de investigación, durante el proceso de campo se encontraron ciertos hallazgos relevantes que permiten dar cuenta de la informalidad que se llevaba a cabo dentro de la institución educativa correspondiente a los diferentes procesos de gestión que esta ejecuta; Es así,

como la entidad carecía de un organigrama formal que pudiese especificar las funciones mismas de la entidad, o bien sus cargos, rol o nivel jerárquico (Ver Figura 3).

Por otro lado, la institución no contaba con un mapa de procesos adecuado que pudiese evidenciar la cadena valor y la secuencia lógica de cada proceso (Ver Figura 2); Por consiguiente, se hace pertinente que estos hallazgos sean planteados dentro de los resultados de la investigación.

En este mismo orden de ideas, el organigrama después de elaborarse se validó con los directivos del centro educativo, haciendo una devolución a los informantes, de manera que la elaboración del citado organigrama contara con el aval de la institución y que no fuese simple percepción del investigador.

CONCLUSIONES

Es notable afirmar que la fundamentación del análisis FODA como herramienta prospectiva, apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, considerando la evaluación de los aspectos fuertes y débiles dentro del contexto interno y externo de la misma; es así, como a partir de la anterior premisa se presentan los hallazgos más importantes del proyecto investigativo en cuestión, a saber:

- Al determinar las variables internas y externas mediante la aplicación de la técnica prospectiva FODA para el centro educativo, fue vital la conformación del grupo de expertos para abstraer la percepción frente a las mencionadas variables mediante la aplicación de la guía de entrevista, de manera que, al realizar el cruce de información, se aplicó además el instrumento de observación que contrastó las verbalizaciones de los sujetos en las respuestas de las entrevistas posteriores. Así mismo, la citada observación directa, permitió abordar la conducta no verbal de los sujetos, y develar situaciones que se presentaron y que no fueron descritas o se omitieron durante la entrevista.

Por otro lado, con referencias cruzadas de otros investigadores, se contrastó y descartó ciertos elementos dentro del inventariado de las cuestiones internas y externas. Ahora bien, teniendo en cuenta los antecedentes investigativos, se pudo evidenciar que el presente estudio guarda similitud con los hallazgos del proyecto de Arcila y Contreras (2017), en lo que respecta a la aplicación de una matriz FODA para la implementación de un SIG.

En resumen, los aspectos internos y externos develados del estudio, apuntan al cumplimiento de manera transversal al requisito 4 de la ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 denominado Contexto de la Organización.

- En la valoración de las variables internas y externas, mediante el diseño de la matriz de impactos FODA ponderado, se evidencian como hallazgos que las Fortalezas reflejan un nivel de impacto preponderante sobre las Debilidades

correspondientes estas dos a las variables internas; por otro lado las Oportunidades logran superar en una escala mayor a las Amenazas, derivadas estas dos de las variables externas, en consecuencia, lo anteriormente citado, permiten demostrar para el caso de las Fortalezas, que el centro educativo se encuentra en una posición favorable respecto a la competencia, determinado una estabilidad en su oferta educativa, relaciones estratégicas estables, e imagen institucional reconocida.

No obstante, las Debilidades en escala menor, pueden afectar de manera desfavorable la posición frente a la competencia, disminuyendo su oferta educativa, pérdida de las relaciones estratégicas y de la imagen institucional. Seguidamente, las Oportunidades manifiestan situaciones del contexto explotable y aprovechable para obtener ventajas competitivas y las Amenazas reflejan situaciones desfavorables, que aunque estén en menor proporción de impacto, podrían generar circunstancias adversas que ponen en riesgo la institución.

Cabe destacar, dentro de los hallazgos importantes la jerarquización del FODA, determinando la proporción del impacto, que para el estudio fue de un 92,31% en Fortalezas, 82,05% en Debilidades, 91,67% en Oportunidades y 86,67% en Amenazas; análogamente, al considerar el balance estratégico y obtener un 54,33% de Factor de optimización, frente a un 45,67% de Factor de riesgo, se infiere que el centro educativo Children's World S.A.S, posee una notable estabilidad competitiva de cara la prestación del servicio, a pesar de tener un mínimo margen porcentual, sin embargo se hace necesario abordar estrategias de acción que coadyuven a disminuir debilidades y minimizar las amenazas.

- La determinación de las estrategias para abordar las cuestiones internas y externas, se lograron como resultado del cruce de cada aspecto en los cuadrantes de la matriz FODA, originando estrategias Ofensivas, Defensivas, Re orientativas y de Supervivencia, posterior a esto se formulan las estrategias

claves o significativas, sustentadas en un plan de acción bajo el ciclo PHVA, en el que el centro educativo está inmerso, encaminadas a la implementación del SIG, es así, como los citados planes de acción se fundamentan para el cumplimiento de la misión institucional y sus objetivos propuestos. Como estrategia clave de mayor relevancia para el SIG, se tiene el Mantener y consolidar la oferta educativa, mediante la gestión de los procesos.

Además, las estrategias en mención que tuvieron mayor demanda fueron las Ofensivas, evidenciando para este cuadrante que con las fortalezas descritas hasta el momento por parte de la institución, se puede lograr con éxito una implementación del SIG acorde a sus necesidades reales.

Otro de los hallazgos destacados, en consonancia a la formulación de estrategias, fue el desarrollo de acciones mediante la metodología SMART (por sus siglas en inglés), definidas como acciones específicas, medibles, alcanzables, realistas y con un tiempo determinado.

Para finalizar, al contrastar los resultados del estudio investigativo de Ramos et al, (2016), con el presente proyecto, se puede evidenciar una relación directa en el que se propone convertir estrategias en acciones aplicables para implementar un SIG que permita elevar el desempeño organizacional, del mismo modo, el trabajo investigativo de Arcila y contreras (2017), tiene como referente, el desarrollar un enfoque de gestión por procesos, con un pensamiento basado en riesgo en alineación a los estándares de la norma ISO 9001 e ISO 45001, como objeto del presente proyecto investigativo.

RECOMENDACIONES

Dentro del análisis situacional, como se evidencia en el presente estudio, es pertinente no solo abordar herramientas como el FODA, sino aplicar una serie de diversas y buenas prácticas organizacionales, que permitan analizar las cuestiones externas e internas desde el diagnóstico de una organización, que afecten o inciden en el cumplimiento de los objetivos deseados o en el logro de los resultados previstos.

- A partir de la premisa anterior, se recomienda que para estudios de análisis situacional o del contexto, planeación estratégicas, determinación del cumplimiento legal o simplemente propuestas de implementación bajo sistemas de gestión, se adopten herramientas, métodos, técnicas, o prácticas como el análisis de Brechas (GAP), análisis FODA, lluvia de ideas (brainstorming), análisis del entorno (PEST o PESTEL), modelo de observación de análisis de entorno - Business Observation Tool (BOT), análisis de las 5 fuerzas de Porter, modelo de las 7S, método DELPHI, juicio de expertos, entre otros.
- Se recomienda a las instituciones educativas, realizar análisis del contexto, a fin de generar una planificación acorde a los procesos educativos, que permitan fortalecer el desempeño institucional, mayor compromiso de las partes interesadas, consolidación de las ofertas educativas, desarrollo de modelos o programas de aprendizajes innovadores, mejores canales de comunicación, y mayor cobertura e interacción con los aliados estratégicos.
- Es necesario que las instituciones educativas, hagan un seguimiento de su gestión, traducido en la calidad del servicio, mediante la implantación de instrumentos de medida, acordes al contexto educativo. Además es de vital importancia, que para desarrollar un estudio en la línea de análisis del contexto, se cuente con el compromiso de alta dirección, de manera que la calidad de la información será veraz para diagnosticar y generar un resultado sin sesgos y acorde a la dinámica operativa de la institución.

- Se sugiere para estudios en esta línea investigativa, establecer cuadro de mando integral (CMI), que aborde las perspectivas y estrategias fundamentales, las cuales no se soportan en el presente proyecto investigativo, por otro lado se sugiere establecer cuadro de indicadores de gestión o KPI'S. que permitan dar seguimiento y soporte a los objetivos estratégicos de corto y mediano plazo.
- Resulta importante referir que aun cuando la planificación estratégica se hace en un periodo determinado, será conveniente realizar este análisis del entorno de forma periódica considerando los cambios constantes que sufren los diferentes mercados hoy en día.
- Al determinar las estrategias claves, se sugiere que aquellas que no fueron prioritarias pero apuntaron al SIG, sean replanteadas para estudios nuevos o proyectos que deseen abarcar una segunda fase a partir de los resultados del presente proyecto, o simplemente que sirvan de referente, para que la organización tome decisiones a futuro.
- Se sugiere a los futuros magistrantes, determinar la importancia de implementar el SIG, acorde a los lineamientos normativos, bien sea en las líneas de trabajo del análisis del contexto, documentación o evaluación, seguimiento y medición; teniendo en cuenta el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos.
- Se recomienda como factor de éxito para todas las instituciones educativas en Colombia, y que desean estandarizar sus procesos mediante la implementación de normas ISO, contemplar los lineamientos definidos en el modelo integrado de gestión implementado por el MEN como estamento fundamental de educación, el cual define políticas de educación y la atención al ciudadano.
- En definitiva, se recomienda que el presente proyecto investigativo sirva de referente de consulta en la línea de investigación de análisis del contexto, para cualquier organización independiente del rubro u objeto misional, por consiguiente, a través del acervo informativo contenido en el citado trabajo,

conlleva a fundamentar paso a paso, la identificación de variables internas y externas mediante juicio de expertos en apoyo con los instrumentos definidos, pasando a una fase de valoración y priorización de impactos, para culminar con la formulación de estrategias claves contenidas en un plan de acción. El fin último es lograr ventajas competitivas frente a los competidores, cumpliendo con los lineamientos regulatorios vigentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Arias, F. (2012). **El proyecto de Investigación-introducción a metodología científica**. Sexta edición. Caracas, Venezuela. Editorial Episteme C.A.

Atehortúa, F. (2008). **Modelos de Gestión**. En F. Atehortúa, R. Bustamante, & J. Valencia, **Sistema de gestión integral**. *Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia, Colombia.

Bernal, C. (2010). **Metodología de la investigación**. Tercera edición. Bogotá, Colombia. Editorial Pearson.

Bonilla, E. (2009). **La investigación: aproximaciones a la construcción del conocimiento científico**. México D.F. Editorial Alfaomega.

Camisón, C., Cruz, S. González, T. (2006). **Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas**. Editorial McGraw-Hill.

David R, F. (2003). **Conceptos de administración estratégicas**. Novena edición. Ciudad de México, México. Editorial Pearson Educación.

Fontalvo, T. (2007). **La gestión avanzada de la calidad: metodologías eficaces para el diseño, implementación y mejoramiento de un sistema de gestión de la calidad**. Corporación para la gestión del conocimiento. Asesores del 2000.

Hernández-Sampieri, R. (2018). **Metodología de Investigación**. Séptima edición. Ciudad de México, México. Editorial McGraw-Hill.

- Kaplan, Robert; Norton, David (2009). **El cuadro de mando integral**. Barcelona. España. Editorial McGraw-Hill.
- Kume, H. (2002). **Herramientas estadísticas básicas para el mejoramiento de la calidad**. Primera edición. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
- Mariño, H. (2003). **Gerencia de procesos**. Ecuador. Editorial Alfaomega.
- Porter, M. (1998). **Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. Vigésima quinta reimpresión. México. Editorial CECSA.
- Pérez, A. (2004). **Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001: 2000 para mejorar la gestión de la organización**. Madrid, España. Editorial ESIC.
- Ramírez, J. (2007). **Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas**. Veracruz, México.
- Rodríguez, M; & Biasca, E. (2003). **El nuevo sistema de gestión para lograr PYMES: un reto para las empresas latinoamericanas**. Primera impresión. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
- Steiner A, G. (1995). **Planeación estratégica**. México. Editorial CECSA.
- Tamayo T, M. (2004). **El proceso de la investigación científica**. Cuarta edición. México. Editorial Limusa.
- Taylor, SJ; Bodgan, R. (1987). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Barcelona, España. Editorial Paidós.
- Thompson, A; Strickland, A. (1998). **Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas**. Edición especial en español. México. Editorial McGraw-Hill Inter Americana y editores.

Vallés M, S. (2002). **“Entrevistas cualitativas”**. Cuadernos metodológicos, 32. Madrid. Editorial Centro de investigaciones sociológicas CIS.

Vergel, G. (1997). **Metodología. Un manual para la elaboración de diseños y proyectos de investigación**. Tercera edición. Barranquilla, Colombia.

Walton, M. (1992). **El método gerencial Deming en la práctica**. Barcelona. Editorial Norma.

Normas

Instituto Nacional de Normalización (2013). **Gestión del riesgo – Técnicas de evaluación del riesgo**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 31010:2013 (NCh-ISO31010:2013).

Instituto Nacional de Normalización (2015). **Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9000:2015 (NCh-ISO9000:2015).

Instituto Nacional de Normalización (2015). **Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 9001:2015 (NCh-ISO9001:2015).

Instituto Nacional de Normalización (2018). **Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso**. Adopción idéntica de la versión en español de la Norma Internacional ISO 45001:2018 (NCh-ISO45001:2018).

Revistas Especializadas

Campos, G; Lule, N. (2012). **“La observación, un método para el estudio de la realidad”**. Revista Xihmai. Vol. 7. No. 13. Enero-Junio 2012, pp. 45-60.

Cervantes, V; Stefanell, Ítala; Peralta, P; Salgado, R. (2017). **Calidad de servicio en una institución de educación superior en la ciudad de barranquilla**. Revista Ciencias Administrativas. No. 11. Enero-Junio 2018, pp. 27-40.

Ponce, H. (2006). **La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales**. Revista académica Contribuciones a la Economía. Septiembre 2006, pp. 01-16.

Ramos, W, Ospino, M; & Ortiz, J. (2016). **Análisis del sistema integrado de gestión en una empresa calzado**. Revista Investigación y Desarrollo en TIC. Vol. 7. No. 2, 2016, pp. 74-85.

Trabajos de Grado

Arcila, C; Contreras, L. (2017). **Rediseño del sistema de gestión de calidad para la empresa CAM multiservicios S.A.S**. Trabajo de Grado de Especialización. Programa de Especialización en Gerencia Integral de la Calidad. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá.

Guevara, R. (2018). **Análisis de sistemas de gestión y la relación holística para su integración, considerando normativa internacional y nacional aplicada a pymes, caso: empresa SOGE**. Trabajo de Grado de Maestría. Programa de Maestría Profesional en Gerencia de la Calidad e Innovación. Universidad Andina Simón Bolívar. Quito.

Pastrana, A; Pinzón, D; Morillo, E. (2018). **Implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015 en la empresa quantum tecnología y servicios**. Trabajo de Grado de Especialización. Programa de Especialización en Gerencia de Proyectos. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá.

Saiz, M. (2005). **Cómo potenciar la generación de nuevas ideas en la fase creativa del proceso de innovación tecnológica en aplicaciones de la ingeniería industrial**. Tesis doctoral. Departament de Projectes d'Enginyeria. Universitat Politècnica de Catalunya.

Documentos Legales

Constitución Política de Colombia. Asamblea Constituyente. Gaceta Constitucional No. 116 de fecha 20 de julio de 1991.

Ley N° 115. Diario Oficial No. 41.214, Bogotá, Colombia, 8 de febrero de 1994.

Proyecto Educativo Institucional (PEI). Centro Educativo Children's World S.A.S. Riohacha, Colombia, 20 de marzo del 2015.

Referencias Web

British Standards Institution BSI. (2003). **Importancia de implementar un sistema de gestión.** Recuperado de <https://www.bsigroup.com/es-CO>.

Díaz, P; Matamoros, I. (2011). **El análisis DAFO y los objetivos estratégicos.** Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2011-0315.html>.

EFQM. (2008). **Guía para la elaboración de una memoria EFQM® en centros educativos.** Recuperado de <http://www.ceice.gva.es/EFQM>.

Universidad de Valencia. (2013). **Guion de entrevista semiestructurada.** Recuperado de <http://ocw.uv.es/ciencias-sociales-y-juridicas/educacion-y-tic/>.

Universidad Católica de la Santísima Concepción. (2016). **Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud.** Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>.

Universidad Nacional y a Distancia UNAD. (2020). **Importancia de implementar un sistema de gestión.** Recuperado de <https://sig.unad.edu.co/acerca-del-sig>.



ANEXOS



ANEXO A

PAUTAS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

PAUTAS EN LA PLANIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA

A continuación se describe unas pautas de planificación de entrevistas, sustentado en tres momentos, a saber:

1. MOMENTO DE PREPARACIÓN

Para este momento, se deberán considerar las siguientes tareas:

- *Determinar los objetivos de la entrevista:* El investigador deberá documentarse sobre los aspectos que se van a tratar y ser capaz de describirlos en función de los referentes teóricos que considere oportuno para su investigación.
- *Identificar las personas que van a ser entrevistadas:* Se debe concretar un perfil personal, el lugar que ocupa el sujeto dentro del contexto a estudiar y la información que se quiere obtener de él.
- *Formular las preguntas y secuenciarlas:* Se debe poner especial atención en la terminología y en el vocabulario que se utilice, que debe resultar significativo y familiar para el interlocutor. En cuanto a las preguntas deben estar contextualizadas, evitar ambigüedades, confusiones o dobles sentidos. Pueden ser abiertas o cerradas según el interés del investigador. No deberían sesgar, es decir, no deben conducir a una respuesta determinada y es conveniente secuenciarlas en dos partes:

La primera parte, que conste de preguntas abiertas y más generales que ayuden al entrevistado a situarse en la temática y a familiarizarse con la situación de la entrevista.

La segunda parte, consistirá en ir poco a poco concretando los temas o los aspectos claves a tratar para que se pueda obtener una información más profunda.

- *Localizar y preparar el lugar donde va a realizarse la entrevista:* Debe ser un espacio adecuado para llevarla a cabo, cómodo para los participantes y preparar el material de recogida de datos (grabadora, vídeo, entre otros).

2. MOMENTO DE DESARROLLO

No hay que olvidar que el objetivo es que el entrevistado nos proporcione información, situaciones y experiencias que él ha vivido y que forman parte de su vida subjetiva. Así pues, en esta fase, el entrevistador debe conseguir:

- *Crear un clima de familiaridad y confianza:* El entorno en el que se realice debe caracterizarse por resultar al entrevistado cómodo y acogedor (mobiliario adecuado, iluminación y ventilación adecuada, disminución de ruidos, entre otros).
- *Mantener una actitud abierta y positiva que favorezca y facilite la comunicación:* Será necesario hacer hincapié en la forma de vestir del entrevistador, utilizar un lenguaje que resulte familiar y significativo para el entrevistado.
- *Facilitar la comunicación, adoptando una serie de formalismos:* tales como, Presentarnos profesionalmente, indicar el objetivo y motivo de la entrevista, establecer las condiciones de confiabilidad y difusión de la información, y puntualizar la duración, número de encuentros necesarios, etc.
- *Registrar la información de la entrevista:* En este, el medio más utilizado es la es la grabadora. Por otro lado se puede optar por el formato papel o también se puede llevar a cabo el registro a través del vídeo.
- *Llevar a cabo las preguntas, que deben estar estructuradas:* Una buena estructuración de las preguntas generará un guión adecuado que ayude al entrevistador tanto en la toma de información como en el tratamiento estadístico de la misma.

3. MOMENTO DE VALORACIÓN

La valoración se centra en el proceso de planificación de la entrevista. Se debe analizar si han sido correctas las decisiones tomadas en torno a la planificación de la entrevista y evaluar el desarrollo de la misma. Además, es importante describir y valorar si la cantidad y calidad de la información ha sido la necesaria para la investigación.

Así mismo, se trata de que el entrevistador se auto-pregunte sobre las decisiones que ha tomado, como por ejemplo:

- La pertinencia de los objetivos.
- La calidad de las preguntas.
- La calidad de la secuencia de las preguntas.
- El entorno utilizado.
- La duración de la entrevista.
- El tipo de registro utilizado.

En resumen, para valorar el desarrollo de la entrevista, el entrevistador ha de revisar y analizar la cantidad (si las preguntas se orientan hacia si la información recibida es suficiente para describir y comprender la situación de estudio y calidad de la información obtenida) y la calidad (si la información es superficial o profunda, si proporciona otras vías de indagación, si es fiable y creíble).



ANEXO B

GUÍA DE ENTREVISTA



GUÍA DE ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA ANÁLISIS SITUACIONAL

Objetivo:	Analizar el contexto educativo, que permita la identificación de los aspectos internos y externos que condicionan la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en el Centro Educativo Children's World S.A.S.
Dirigido a:	
Lugar/espacio físico:	
Tiempo de entrega:	
Fecha:	

N.	Participante en la Entrevista	Rol/Cargo

Guión de preguntas:

1. ¿Cuáles son los servicios que presta la institución educativa?

2. ¿Cuál es su percepción sobre los canales de comunicación que la institución utiliza?

3. ¿En cuáles de las actividades que realiza la institución usted participa?

4. ¿Según usted, cuáles son las deficiencias que existen en la forma de cómo se manipula actualmente la información documental?

5. ¿Cuáles considera usted son las fortalezas de la institución educativa?

6. ¿Qué beneficios considera usted brinda el Proyecto Educativo Institucional (PEI), a la institución educativa?



ANEXO C

PAUTAS BÁSICAS DEL PROCESO DE OBSERVACIÓN

PAUTAS BÁSICAS PARA DESARROLLAR UNA OBSERVACIÓN

Dentro del proceso de observación, existen algunos elementos a considerar, tales como:

1. Objeto de la observación: En el que se incluyen los elementos constituyentes de este, tanto los sociológicos como los culturales, además de las experiencias específicas del investigador.

2. Sujeto u observador: Que es la realidad, pero en donde se han introducido procedimientos de selección y de discriminación, para separarlo de otras sensaciones. Los hechos en bruto de la realidad se han transformado en datos de un proceso de conocimiento concreto.

3. Circunstancias de la observación: Son las condiciones concretas que rodean al hecho de observar y que terminan por formar parte de la propia observación.

4. Los medios de la observación: Son los sentidos y los instrumentos desarrollados por los seres humanos para extender los sentidos o inventar nuevas formas y campos para la observación.

5. Cuerpo de conocimientos: Es el conjunto de saberes debidamente estructurados en campos científicos que permiten que haya una observación y que los resultados de esta se integren a un cuerpo más amplio de conocimientos.



ANEXO D

GUÍA DE OBSERVACIÓN



FICHA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Objetivo: Describir los aspectos internos y externos que condicionan la implementación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en el Centro Educativo Children´s World S.A.S.
Nombre del observador:
Fecha:
Descripción de los sujetos o situaciones observadas:

OBSERVACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">RELATO DEL CONTEXTO EDUCATIVO</p> <p>Busca describir las generalidades que se observan en el entorno educativo y como pueden afectar el desempeño organizacional.</p>	
<p style="text-align: center;">VARIABLES INTERNAS 1 (Fortalezas)</p> <p>Pretende identificar todo lo que el centro educativo tiene bajo su control, en lo que es competente.</p>	
<p style="text-align: center;">VARIABLES INTERNAS 2 (Debilidades)</p> <p>Busca identificar las deficiencias o carencias en el que es vulnerable el centro educativo.</p>	
<p style="text-align: center;">VARIABLES EXTERNAS 1 (Oportunidades)</p> <p>Pretende identificar aquellas circunstancias del entorno externo que son potencialmente favorables para el centro educativo.</p>	
<p style="text-align: center;">VARIABLES EXTERNAS 2 (Amenazas)</p> <p>Busca identificar las circunstancias adversas que ponen en riesgo los objetivos institucionales del centro educativo.</p>	
OTRAS OBSERVACIONES	



ANEXO E

MATRIZ FODA

MATRIZ FODA

VARIABLES INTERNAS

FORTALEZAS

1. Compromiso de los directivos del centro educativo con la implementación de un SIG.
2. Vigilancia privada para la seguridad permanente en el centro educativo.
3. Formación integral con énfasis en el emprendimiento.
4. Apertura a la participación de padres de familias.
5. Docentes capacitados en educación preescolar y básica primaria, con un enfoque moderno.
6. Disposición eficaz del servicio de transporte escolar que posee la institución educativa.
7. Afiliación a Riesgos laborales al cuerpo docente y administrativos de la institución.
8. Disposición de seguro de vida contra accidentes para estudiantes.
9. Espacios señalizados para evacuar en caso de una emergencia.
10. Centro educativo con recursos financieros estable.
11. Cumplimiento de los requisitos legales para el funcionamiento institucional.
12. Se cuenta con una página web institucional.
13. Armonización del PEI con la misión del centro educativo.

VARIABLES EXTERNAS

OPORTUNIDADES

1. Ubicación estratégica del centro educativo en el barrio.
2. Familiarizarse con técnicas de aprendizajes innovadores.
3. Aprovechamiento en el uso de nuevas tecnologías para la formación en Ambientes Virtuales de Aprendizajes AVA.
4. Alianzas estratégicas con otros centros para intercambiar experiencias de aprendizajes.
5. La secretaria de educación departamental promueve el desarrollo y participación de programas de aprendizajes.
6. Relaciones continuas y efectivas con proveedores y clientes externos.
7. Reconocimiento público a nivel local.
8. Ofrecimiento del ministerio de educación para participar en proyectos académicos que permitan mejorar el aprendizaje e incentivar la creatividad e innovación.
9. Becas otorgadas por el ministerio de educación para jóvenes emprendedores.
10. Conexiones efectivas con entes de apoyo en la educación virtual.
11. Acceso a portales educativos de entidades sin ánimo de lucro.
12. Visita de los entes de vigilancia educativa local.



VARIABLES INTERNAS

DEBILIDADES

1. No cuenta con una infraestructura física propia.
2. Delegación irregular de cargas y funciones administrativas del personal jerárquico del centro educativo.
3. No cuenta con formatos documentales para registrar la información de gestión.
4. Falta de capacitación del personal en temas referentes a la calidad del servicio educativo y temas de autocuidado en SST.
5. Seguimiento irregular de los pagos de mensualidad educativa por concepto de mora.
6. No se cuenta con instrumentos óptimos para medir la calidad del servicio educativo y el desempeño institucional.
7. Falencia en la programación de los diseños curriculares académicos.
8. Poco espacio para realizar actividades saludables y deportivas.
9. Uso inapropiado e ineficiente de los recursos educativos en inventario.
10. Brechas en la comunicación interna con docentes de grupo y los coordinadores.
11. Falencia en la disposición de una matriz legal de requisitos.
12. Acceso limitado a las tecnologías
13. Archivo de gestión deficiente.

VARIABLES EXTERNAS

AMENAZAS

1. Falta de apoyo gubernamental en crisis sanitarias.
2. Inseguridad en los alrededores del centro educativo.
3. Aumento en los costos de compra a proveedores a razón de la contingencia sanitaria.
4. No cuenta con un centro de salud cercano.
5. Perdida del mercado por la aparición de instituciones educativas clandestinas, sin autorización, experiencia y medios requeridos para el efectivo funcionamiento.
6. Suministro de material educativo (libros) por entidades no certificadas.
7. Regulaciones del estado en cuanto a plataformas tecnológicas de base.
8. Solicitud de desalojo del predio o de la infraestructura física.
9. Elevado flujo vehicular con potencial de accidentalidad para los estudiantes, y personal docente y administrativo de la institución.
10. Cambio en las necesidades y gustos de los padres de familia.





ANEXO F

VALORACIÓN, PRIORIZACIÓN Y JERARQUIZACIÓN DE VARIABLES

MATRIZ DE IMPACTOS FODA PONDERADO

INTERNO					EXTERNO						
	FORTALEZAS	Impacto					OPORTUNIDADES	Impacto			
		3	2	1	0			3	2	1	0
F1	Compromiso de los directivos del centro educativo con la implementación de un SIG.	3				O1	Ubicación estratégica del centro educativo en el barrio.	3			
F2	Vigilancia privada para la seguridad permanente en el centro educativo.	3				O2	Familiarizarse con técnicas de aprendizajes innovadores.		2		
F3	Formación integral con énfasis en el emprendimiento.	3				O3	Aprovechamiento en el uso de nuevas tecnologías para la formación en Ambientes Virtuales de Aprendizajes AVA.	3			
F4	Apertura a la participación de padres de familias	3				O4	Alianzas estratégicas con otros centros para intercambiar experiencias de aprendizajes.	3			
F5	Docentes capacitados en educación preescolar y básica primaria, con un enfoque moderno.		2			O5	La secretaria de educación departamental promueve el desarrollo y participación de programas de aprendizajes.	3			
F6	Disposición eficaz del servicio de transporte escolar que posee la institución educativa.		2			O6	Relaciones continuas y efectivas con proveedores y clientes externos.	3			
F7	Afiliación a Riesgos laborales al cuerpo docente y administrativos de la institución.	3				O7	Reconocimiento público a nivel local.	3			
F8	Disposición de seguro de vida contra accidentes para estudiantes.	3				O8	Ofrecimiento del ministerio de educación para participar en proyectos académicos que permitan mejorar el aprendizaje e incentivar la creatividad e innovación.	3			
F9	Espacios señalizados para evacuar en caso de una emergencia.	3				O9	Becas otorgadas por el ministerio de educación para jóvenes emprendedores.	3			
F10	Centro educativo con recursos financieros estable.	3				O10	Conexiones efectivas con entes de apoyo en la educación virtual.		2		
F11	Cumplimiento de los requisitos legales para el funcionamiento institucional.	3				O11	Acceso a portales educativos de entidades sin ánimo de lucro.		2		
F12	Se cuenta con una página web institucional.		2			O12	Visita de los entes de vigilancia educativa local.	3			
F13	Armonización del PEI con la misión del centro educativo.	3									
36		30	6	0	0	33		27	6	0	0
Proporción del Impacto (F)		92,31%				Proporción del Impacto (O)		81,82%			

INTERNO

	DEBILIDADES	Impacto			
		3	2	1	0
D1	No cuenta con una infraestructura física propia.	3			
D2	Delegación irregular de cargas y funciones administrativas del personal jerárquico del centro educativo.			1	
D3	No cuenta con formatos documentales para registrar la información de gestión.	3			
D4	Falta de capacitación del personal en temas referentes a la calidad del servicio educativo y temas de autocuidado en SST.	3			
D5	Seguimiento irregular de los pagos de mensualidad educativa por concepto de mora.			1	
D6	No se cuenta con instrumentos óptimos para medir la calidad del servicio educativo y el desempeño institucional.	3			
D7	Falencia en la programación de los diseños curriculares académicos.	3			
D8	Poco espacio para realizar actividades saludables y deportivas		2		
D9	Uso inapropiado e ineficiente de los recursos educativos en inventario.		2		
D10	Brechas en la comunicación interna con docentes de grupo y los coordinadores.	3			
D11	Falencia en la disposición de una matriz legal de requisitos.	3			
D12	Acceso limitado a las tecnologías		2		
D13	Archivo de gestión deficiente.	3			
32		24	6	2	0
Proporción del Impacto (D)		82,05%			

EXTERNO

	AMENAZAS	Impacto			
		3	2	1	0
A1	Falta de apoyo gubernamental en crisis sanitarias.			1	
A2	Inseguridad en los alrededores del centro educativo.	3			
A3	Aumento en los costos de compra a proveedores a razón de la contingencia sanitaria.		2		
A4	No cuenta con un centro de salud cercano.	3			
A5	Pérdida del mercado por la aparición de instituciones educativas clandestinas, sin autorización, experiencia y medios requeridos para el efectivo funcionamiento.		2		
A6	Suministro de material educativo (libros) por entidades no certificadas.	3			
A7	Regulaciones del estado en cuanto a plataformas tecnológicas de base.	3			
A8	Solicitud de desalojo del predio o de la infraestructura física.	3			
A9	Elevado flujo vehicular con potencial de accidentalidad para los estudiantes, y personal docente y administrativo de la institución.	3			
A10	Cambio en las necesidades y gustos de los padres de familia.	3			
A11					
A12					
A13					
26		21	4	1	0
Proporción del Impacto (A)		86,67%			



ANEXO G

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN FODA

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN FODA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIG

Estrategia FO	P	H	V	A	Actividades	Responsables	Tiempos
 Cumplir con los lineamientos regulatorios vigentes					<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un normograma (Matriz legal), que permita evidenciar los requisitos legales obligatorios y los que la institución disponga de manera oportuna. 	<ul style="list-style-type: none"> Persona delegada por el director para el SIG. 	Entre marzo y abril del 2021.
					<ul style="list-style-type: none"> Revisar los requisitos legales y contractuales para el funcionamiento de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Coordinador Académico y administrativo. Contador. Persona delegada por el director para el SIG. 	Fin de mes
					<ul style="list-style-type: none"> Realizar un seguimiento periódico del cumplimiento de los requisitos legales, contractuales y otros que disponga la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Coordinador Académico y administrativo. Contador. Persona delegada por el director para el SIG. 	Semanalmente
					<ul style="list-style-type: none"> Evaluar en oportunidad la desviación de los requisitos, tomando acciones 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Coordinador Académico y 	Fin de mes

				preventivas apropiadas para eliminar su recurrencia.	administrativo <ul style="list-style-type: none"> • Contador. • Persona delegada por el director para el SIG. 	
Fomentar una cultura de mejora continua en los procesos educativos.				<ul style="list-style-type: none"> • Implementar como buena práctica administrativa, brigadas documentales, que permitan evidenciar el desempeño de cada colaborador y detectar debilidades en pro de mejorarlas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Persona delegada por el director para el SIG. 	Trimestralmente
				<ul style="list-style-type: none"> • Realizar jornadas lúdicas de trabajo colaborativo entre administrativos y docentes, enfocadas a mejorar la calidad del servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona delegada por el director para el SIG. • Coordinador Académico y Administrativo. 	Trimestralmente
Generar ambientes seguros y saludables, enfatizada en la prevención de los riesgos.				<ul style="list-style-type: none"> • Generar una matriz para Identificar el peligro y valorar los riesgos en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona delegada por el director para el SIG. 	Abril del 2021
				<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la matriz de riesgos en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director. • Persona delegada por el director para el SIG. 	Mayo del 2021
				<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento de los controles para mitigar el riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director. • Persona delegada por el director para el SIG. 	Semanalmente
				<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la efectividad de los controles y tomar acciones efectivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Persona delegada por el director para el SIG. 	Fin de mes

				que permitan minimizar el impacto.		
				<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una política interna de bioseguridad y autocuidado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Persona delegada por el director para el SIG. 	Renovable en el tiempo
				<ul style="list-style-type: none"> • Emprender una campaña de autocuidado entre todos los colaboradores, clientes y proveedores, el buen uso de tapabocas y técnicas de lavado de manos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director • Persona delegada por el director para el SIG. 	Durante todo el año
Desarrollar una cultura de comunicación y participación efectiva entre todas las partes interesadas.				<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la página web de la institución, con información referente a las actividades programadas durante el año, logros alcanzados y propuestas de mejora para próximos encuentros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador administrativo. 	Semanalmente
				<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a nuestros proveedores y clientes externos, a las actividades recreativas y lúdicas que promueve la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Director. • Persona delegada por el director para el SIG. 	Dos veces al año
				<ul style="list-style-type: none"> • Implementar en las pantallas de los computadores de la institución, el logo institucional y fechas especiales alusivas al día del idioma, del medioambiente, del trabajador, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador administrativo. 	Renovable en el tiempo

Estrategia FA	P	H	V	A	Actividades	Responsables	Tiempos
Impulsar eventos educativos con la participación activa de los padres de familia.					<ul style="list-style-type: none"> Consolidar las escuelas para padres y madres de la institución, las cuales permiten promover mejores métodos de crianza y valores éticos en estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Coordinador Académico. Psicólogo. 	Anual
Mantener y consolidar la oferta educativa, mediante la gestión de los procesos					<ul style="list-style-type: none"> Conformar semilleros de investigación que impulsen el carácter investigativo y el emprendimiento en los estudiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador académico. Docentes jefes. Docentes áreas específicas. 	Anual
					<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el desempeño de los docentes y administrativos, mediante un plan de capacitación en temas de calidad y SST. 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Coordinador Académico y administrativo. Psicólogo 	Semestralmente
					<ul style="list-style-type: none"> Evaluar periódicamente la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos educativos mediante el mapa de procesos propuesto para la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Persona delegada por el director para el SIG. 	Mensualmente
					<ul style="list-style-type: none"> Generar instrumentos para medir la satisfacción del cliente y la calidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Persona delegada por el director para el SIG. 	Junio del 2021

Estrategia DO	P	H	V	A	Actividades	Responsables	Tiempos
Desarrollar buenas prácticas de gestión					<ul style="list-style-type: none"> Validar formatos de gestión documental, mediante la aplicación de un procedimiento acorde a las necesidades de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Persona delegada por el director para el SIG. 	Entre mayo y junio del 2021
					<ul style="list-style-type: none"> Realizar encuestas de satisfacción cliente en la prestación del servicio educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> Persona delegada por el director para el SIG 	Semestralmente
					<ul style="list-style-type: none"> Generar un plan de seguimiento documental. 	<ul style="list-style-type: none"> Persona delegada por el director para el SIG 	Abril de 2021
Estrategia DA	P	H	V	A	Actividades	Responsables	Tiempos
Concientizar y comprometer a todo el personal sobre la calidad del servicio educativo y el autocuidado.					<ul style="list-style-type: none"> Realizar charlas virtuales en alianza con otras entidades educativas para intercambiar experiencias innovadoras de aprendizaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador administrativo. 	Trimestralmente
					<ul style="list-style-type: none"> Articular integralmente la formación profesional de los docentes y administrativos de la institución, mediante las asesorías técnicas que ofrece la entidad administradores de riesgos laborales ARL en temas referentes a la SST. 	<ul style="list-style-type: none"> Director. Coordinador administrativo. Persona delegada por el director para el SIG. Funcionarios de la ARL. 	Mensualmente

Fuente: Elaboración propia