

LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE
GESTIÓN DE LA CALIDAD SGC EN LOS COLEGIOS EL MINUTO DE DIOS
Y GIMNASIO CAMPESTRE SAN RAFAEL CORPORACIÓN EDUCATIVA MINUTO DE
DIOS CEMID

LUZ MARCELA PIÑEROS GARCÍA

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DIRECTOR
MIGUEL MANRIQUE CORDOBA
MAGISTER EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE MAESTRIA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD
BOGOTÁ D.C

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. noviembre de 2023

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ingenierías

Dra. Naliny Patricia Guerra Prieto

Directora de Programa

Mónica Yineth Suárez Serrano

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A mis padres, por darme la vida y por su amor incondicional;
a César, por el apoyo permanente y por creer siempre en mí;
a Andrés Felipe, por su nobleza y por motivarme a seguir adelante;
a Simón, por ser mi ángel de luz y mi fuente de inspiración.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer al director ejecutivo de la Corporación Educativa Minuto de Dios por permitirme plantear este proceso de investigación al interior de la organización y suministrarme la información necesaria para su desarrollo. Adicionalmente, a los colaboradores de cada una de las áreas; a las rectoras y directivos que, de manera siempre dispuesta, hicieron sus aportes a través de los diferentes instrumentos de recolección de información y mesas de trabajo para abordar la temática propuesta.

También deseo agradecer, de manera especial, al director de tecnología y sistemas de información por hacer posible la sistematización del componente técnico de este proyecto de investigación y que, sin duda, aportará de manera significativa al fortalecimiento del sistema de gestión de calidad corporativo.

Y, finalmente, quiero agradecer a mi asesor del proyecto, Dr. Miguel Manrique, por sus orientaciones, su paciencia y su calidez en todo este transcurso, que me permitió desarrollar un trabajo que contribuirá, seguramente, al mejoramiento de los procesos al interior de la CEMID.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. CAMBIO Y EVOLUCIÓN EDUCATIVA	17
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 Modelo ADKAR	22
2.2 Modelo LEWIN	24
2.3 Los ocho pasos de Kotter	26
2.4 Modelo McKinsey 7-S	27
2.5 Marco normativo: sistema de educación colombiano – Ley general de educación	28
3. DISEÑO METODOLÓGICO	30
4. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	33
4.1 Criterios trazables de la NTC ISO 9001:2015	33
4.2 Criterios no trazables de la NTC ISO 9001:2015	46
4.3 Actas corporativas e institucionales	56
4.4 Prototipo y módulo de solicitud de cambios	61
4.5 Procedimiento para la solicitud de cambios	69
4.6 Lineamientos para la gestión del cambio	76
4.7 Validación del módulo de solicitud de cambios y los lineamientos	96
5. CONCLUSIONES	99
6. RECOMENDACIONES	101
REFERENCIA	102
ANEXOS	105

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelos y sistemas de gestión de calidad autorizados por el MEN	1919
Figura 2. Componentes de la metodología PROSCI	222
Figura 3. Componentes del modelo ADKAR	233
Figura 4. Modelo de cambio de Kut Lewin	2525
Figura 5. El modelo de cambio de 8 pasos de Kotter	2626
Figura 6. Modelo McKinsey 7S	2727
Figura 7. Prototipo para la solicitud de cambios CEMID	622
Figura 8. Módulo de solicitud de cambios en CEMIDWeb	655
Figura 9. Funcionamiento del módulo solicitud de cambios CEMIDWeb	666
Figura 10. Fase final del módulo solicitud de cambio CEMIDWeb	677
Figura 11. Procedimiento de registro del plan de comunicaciones en CEMIDWeb	677
Figura 12. Actividades para la implementación del cambio en CEMIDWeb	688
Figura 13. Seguimiento a la implementación en CEMIDeb	688
Figura 14. Insumos para la construcción de lineamientos para la gestión del cambio	777
Figura 15. Estructura de lineamientos para la gestión del cambio	799

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1: Instrumento de validación de entrevista semiestructurada a rectorías	106
Anexo 2: Instrumento de validación de entrevista semiestructurada a direcciones	108
Anexo 3: Entrevista semiestructurada a rectorías	110
Anexo 4: Entrevista semiestructurada a directivos	112
Anexo 5: Análisis de hallazgos de auditorías internas	114
Anexo 6: Análisis de actas de junta y consejos directivos	117
Anexo 7: Acta de validación de prototipo y modelo de solicitud de cambios	118
Anexo 8: Validación de lineamientos	121
Anexo 9: Validación de lineamientos frente al marco teórico	122

RESUMEN

Los “Lineamientos para la gestión del cambio a través del sistema de gestión de calidad, en los colegios el Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael de la Corporación Educativa Minuto de Dios” plantean un derrotero, un esquema estructurado que, por un lado, contempla el componente técnico del cambio desde la perspectiva de la NTC ISO 9001:2015 y sus requerimientos, plasmados y trazados en la certificación Multisite actual de la CEMID y, por el otro, advierte la importancia del componente humano de la gestión del cambio a través del análisis del marco teórico propuesto. El ejercicio investigativo puso de manifiesto que las tendencias y prácticas actuales, derivadas de la experiencia propia de la Corporación en los últimos cinco años, contribuyeron a la construcción pertinente, concreta y práctica del objetivo principal de la investigación, adelantada para proponer cambios profundos en el campo educativo en los colegios mencionados. Igualmente, la articulación de los lineamientos, diseñados con un desarrollo tecnológico propio de la Corporación, permite garantizar los requerimientos técnicos, a la vez que ofrece a la organización la posibilidad de gestionar los cambios como una parte fundamental del crecimiento y de la modernización institucional, construyendo su propia historia de cambio, documentando decisiones y, sobre todo, aportando un esquema lógico en relación con la importancia de fortalecer procesos de adaptación eficiente que permitan fortalecer el legado y la sostenibilidad de la obra. Todo ello fue posible, como se puede apreciar en este documento, a partir de la aplicación de un enfoque metodológico cualitativo y un diseño basado en la construcción de los Lineamientos para la gestión del cambio a través del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Palabras clave: Gestión del Cambio, Gestión de Calidad, Lineamientos, Educación, Planificación.

INTRODUCCIÓN

El presente documento, resultado de la investigación adelantada para obtener el título de Magíster en Gerencia Integral de la Calidad y Productividad, presenta el diseño de los lineamientos de la gestión del cambio, a partir de la existencia del sistema de gestión de calidad corporativo en el colegio el Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael, de la Corporación Educativa Minuto de Dios.

Dado lo anterior, la investigación se planteó con el fin de contribuir al propósito de fortalecer la gestión del cambio en todas las áreas de la corporación, de manera que se mejoraran los procesos de toma de decisiones, se fortaleciera su participación en un mercado cada vez más competitivo, se desarrollaran ventajas competitivas fundamentales y, por supuesto, que hubiera una contribución al proyecto social, a nivel nacional, para llegar a más regiones en las que se requiera una educación de calidad, a fin de garantizar el propósito de la obra del Minuto de Dios.

Un aspecto fundamental que se tuvo en cuenta en el desarrollo de este proyecto es el componente social del Minuto de Dios. A partir de allí, se consideraron los procesos de cambio como el motor que permite seguir construyendo nuevas alternativas de educación formal para llegar de manera oportuna y pertinente a muchas regiones que requieren una educación de calidad, de manera que el propósito de llevar a las comunidades a pasar a mejores condiciones de vida se cumpla de acuerdo con la visión del Siervo de Dios Rafael García-Herreros.

Una de las características principales de la NTC ISO 9001:2015 es que contempla la planificación de los cambios, desde una perspectiva netamente técnica; los deberes de la norma son claramente trazables a lo largo del sistema corporativo de gestión de calidad; sin embargo, la Corporación carece de ese componente humano que hace posible que la gestión del cambio abarque los aspectos necesarios para que sea parte integral de la cultura interna de la organización.

No obstante, el planteamiento de esta investigación se hace a partir del sistema corporativo de gestión de calidad, tomándolo como el referente y la base para la construcción de los lineamientos desarrollados que permitan gestionar, de la mejor manera, los cambios que se presentan tanto a nivel operativo como su implicación a nivel estratégico y de modernización de la organización.

Naturalmente, partimos de las condiciones contextuales que se presentan en la institución en la que se adelanta la investigación. A lo largo de la historia del país, la organización Minuto de

Dios ha sido protagonista de su propio desarrollo y ha contribuido a la educación colombiana desde varios sectores, como el agrícola, el de la construcción de vivienda y el de la educación, tanto formal como superior. Así lo podemos constatar a continuación.

En 1957 se inicia la obra Minuto de Dios con la creación de un par de viviendas en el barrio que hoy conocemos como Minuto de Dios, beneficiando a familias de bajos recursos, luego fue creciendo el número de casas lo cual hizo que la cantidad de personas aumentase, llegando a 1.624 casas. A medida que llegaban más personas al barrio, el Padre Rafael tenía claro que debía suplir otra necesidad fundamental, educar a los niños de esas familias, es por ello por lo que en 1958 con la ayuda de dos profesores enseñó a leer, escribir, sumar, restar y las normas básicas de comportamiento a los niños del sector. A partir de allí se empezaron a conformar los primeros colegios que hacen parte desde el año 1993 de la Corporación Educativa Minuto de Dios, entidad creada por la Organización Minuto de Dios con el propósito de atender de manera centralizada el funcionamiento de establecimientos educativos (Corporación Educativa Minuto de Dios, 2014).

Actualmente, la Corporación Educativa Minuto de Dios cuenta con 24 colegios a lo largo y ancho del país, atendiendo a más de 26.000 estudiantes. Desde el año 2013 se encuentra certificada bajo la norma ISO 9001:2015, con el esquema Multisite para cinco colegios privados.

El crecimiento de la Corporación Educativa Minuto de Dios fue considerable, entre los años 2011 y 2013. A través de licitaciones oficiales, logró la adjudicación de siete colegios en la modalidad de concesión, recibió dos instituciones en administración y abrió tres proyectos educativos propios. Por lo tanto, ha venido ajustando sus procesos con el fin de dar respuesta a todos los compromisos, no solo contractuales, sino los de proyección social, sello distintivo de todas las instituciones (Corporación Educativa Minuto de Dios, 2014).

Además, un crecimiento de esta magnitud ha significado ajustes en procesos, desarrollos tecnológicos de soporte, gestiones acordes a las necesidades y contratación de nuevo personal que gestione los diferentes requerimientos. A pesar de esto, la Corporación Educativa Minuto de Dios, conserva una estructura tradicional, tanto en modelos de enseñanza como en algunos procesos administrativos.

Por esta razón, gestionar los cambios de cualquier índole, en este tipo de proyectos educativos, no es una tarea fácil. La agilidad y capacidad de respuesta para gestionar las necesidades cambiantes del cliente, de la competencia y la capacidad de adaptación se dificultan considerablemente y estos procesos tienden a ser más demorados, en relación con otro tipo de sectores.

Salir de la zona de confort no es sencillo y se requiere de un alto compromiso de la gerencia para “cambiar” o romper el statu quo de la organización. La situación se torna complicada si adicionalmente los estilos de liderazgo y la cultura organizacional no permiten dar respuestas acordes a las nuevas necesidades de la comunidad educativa.

Con base en lo anterior, el problema abordado se centró en la necesidad de transformar las estructuras tradicionales actuales con el fin de gestionar y fortalecer la gestión del cambio que actualmente se lleva a cabo en los nueve colegios propios de la Corporación Educativa Minuto de Dios, porque, aunque se dan respuestas adecuadas frente a las necesidades de los clientes, es necesario adoptar procesos de cambio mucho más estructurados, enfocados a la construcción de una estrategia que aporte a la sostenibilidad de la obra.

Dicha situación se hizo más evidente en tiempos de Pandemia, no sólo en Colombia, sino en el mundo entero. Encontrar nuevas formas de establecer comunicación con los niños, niñas, jóvenes y adolescentes, resolver el limitado acceso por parte de algunas comunidades a la tecnología y a la conectividad, proponer las nuevas didácticas que se requieren en las aulas virtuales, definir los procesos de mediación y acompañamiento a los estudiantes desde lo convivencial y emocional, son algunos de los aspectos más relevantes que siguen siendo parte de las discusiones a nivel, tanto del Ministerio de Educación, como al interior de las instituciones educativas, públicas y privadas.

Adicional a lo anterior, los procesos administrativos que soportan la prestación del servicio educativo tuvieron dificultades para dar respuesta oportuna a la situación de Pandemia y a otros requerimientos propios del sector.

Para concretar el ejercicio investigativo se formularon las siguientes preguntas de investigación ¿Es posible gestionar los cambios requeridos en la Corporación Educativa Minuto de Dios a través del sistema de gestión de calidad, como respuesta a las necesidades identificadas y auditorías realizadas en la corporación? ¿Cómo los modelos o teorías identificados de la Gestión del cambio organizacional aportarían en el desarrollo de los lineamientos para que la Corporación

Educativa Minuto de Dios gestione adecuadamente los cambios? ¿De qué manera se podrían validar los criterios propios de la organización, los de la Norma ISO 9001:2015 y los referentes teóricos, en el desarrollo de los lineamientos para la gestión del cambio organizacional en la Corporación Educativa Minuto de Dios?

Con base en las preguntas enunciadas, se propusieron los siguientes objetivos: General, Diseñar los lineamientos para la gestión del cambio a través del sistema de gestión de calidad en los colegios el Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael pertenecientes a la Corporación Educativa Minuto de Dios; específicos, Elaborar un diagnóstico del estado actual de la gestión del cambio en los colegios el Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael de la Corporación Minuto de Dios, que contenga el análisis y priorización de hallazgos en los últimos cinco años; Identificar los criterios “No Trazables”, a partir de la NTC ISO 9001:2015, de los cambios realizados para la construcción de los lineamientos propuestos para la gestión del cambio en la CEMID a través del SGC Corporativo; Identificar aspectos puntuales de algunos modelos o teorías de la gestión del cambio que permitan el desarrollo de los lineamientos propios y pertinentes para la Corporación Educativa Minuto de Dios; Validar los lineamientos para la gestión del cambio organizacional en los colegios el Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael de la Corporación Educativa Minuto de Dios, a través de una mesa de expertos conformada por directivos corporativos, dueños de proceso clave y rectores de los colegios mencionados.

Los anteriores propósitos se justifican si tenemos en cuenta que permanecer inmóviles ante la necesidad de cambio puede traer graves consecuencias para los colegios del Minuto de Dios. Aunque la caída pueda ser lenta y tener algún tipo de amortiguación en el buen nombre y en el reconocimiento de la marca, el descenso puede ser inminente y la caída insostenible.

Además, negarse a cambiar nuestras prácticas tradicionales puede redundar en altas deserciones escolares en los próximos años, incluso, el posible cierre de proyectos educativos por imposibilidad de sostenerlos con pocos estudiantes y, por ende, una disminución en contratación de docentes.

Es claro que la realización del trabajo de grado respondió de manera puntual a una situación concreta de desactualización que se presenta en la Corporación Educativa Minuto de Dios “CEMID”. Afortunadamente, desde el área de calidad se viene acompañando y liderando el cambio, a partir del compromiso de quienes definen el proceso. Ellos destacan la importancia que tiene una adecuada planeación del cambio a través de varios requisitos de la norma, especialmente,

la contemplada en el numeral 6.3 de la Norma ISO 9001:2015, denominada “Planificación del cambio”.

Cabe anotar que en el momento de iniciar la investigación no existían allí lineamientos específicos que permitieran gestionar el cambio. Entonces, realizar su planeación facilitaba la solución del problema y, por ende, la oportunidad de mejorar los procesos. La idea era que, como parte de una adecuada gestión del cambio, se realizaran los análisis de las implicaciones y afectaciones que una decisión pudiera tener en los grupos de interés, tanto externos como internos, identificados en los procesos; al mismo tiempo, se trataba de garantizar que la adecuada identificación y control de los riesgos de un cambio no afectaran la sostenibilidad de las dinámicas propias de cada proceso.

Adicionalmente, de acuerdo con lo contextualizado en el planteamiento del problema, se contempló la posibilidad de extender la planificación y control del cambio, enunciada de manera transversal en la norma ISO 9001:2015, definiendo unos lineamientos de la gestión del cambio organizacional sostenible, pertinente y apropiada, que permitiera cambiar la cultura organizacional actual, conectando los procesos estratégicos de la organización, enfrentando los nuevos retos desde una metodología y una lógica de calidad, toma de decisiones a tiempo, acorde con las nuevas realidades; la actuación desde lo preventivo y no desde lo reactivo, que permitiera aportar de una manera eficiente a la consolidación de la planeación estratégica, es decir, responder a las necesidades propias de la Corporación Educativa Minuto de Dios, constituiría un aporte muy significativo desde este proyecto de investigación.

Es importante tener en cuenta que los procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad Corporativo se establecieron con el propósito de garantizar la cobertura de los procesos misionales, con el apoyo del área administrativa y la visión del área directiva.

Luego de finalizar la investigación, se propuso tomar como punto de partida el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, en todo lo que ésta contempla para la planificación y control de los cambios. Era la solución para abordar la problemática planteada; de tal forma, que se pudiera proponer una metodología para gestionar el cambio de manera estructurada, permeando todos los procesos y que, a la vez, facilitara actuar de manera preventiva y eficiente, agregando valor al servicio educativo y a la sostenibilidad de la obra.

El desarrollo de la investigación se hizo para en los colegios propios de la Corporación Educativa Minuto de Dios, teniendo en cuenta que las concesiones y los colegios en

administración, pueden salir de la operación del Minuto de Dios, por variables externas relacionadas con los procesos de contratación.

Adicionalmente, por la situación de pandemia vivida desde el mes de marzo del 2020 y que requirió un proceso de adaptación del servicio educativo formal presencial a modelos virtuales, la Corporación contrató con la Fundación SIGE un estudio que permitiera evaluar las estrategias implementadas durante la pandemia y la identificación de las expectativas para el año escolar 2021 en los colegios del Minuto de Dios, tanto privados como en concesión o administración. La Fundación SIGE es una organización que brinda consultoría para gestionar procesos de innovación y desarrollo en entidades e instituciones educativas comprometidas con el fortalecimiento de la calidad de la educación (Fundación SIGE, 2020).

Desde el año 2013, la corporación cuenta con la certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2015, que permite contar con datos históricos e información de los principales procesos y con los resultados de las auditorías tanto internas como de tercera parte y sus respectivas implicaciones que aportan a la mejora continua y a la estructuración de una planeación estratégica que permite cumplir con los cambios requeridos de manera inmediata (Bureau Veritas, 2020).

Para analizar la pertinencia de esta propuesta, es importante mencionar la causa que originó su planteamiento y que básicamente se da por la necesidad de cuestionar el statu quo de los procesos actuales y moverse a escenarios mucho más eficientes y ágiles que permitan dar respuesta inmediata y a tiempo a las demandas de los padres de familia y a los estudiantes, que esperan cada vez más proyectos educativos, innovadores y metodologías de enseñanza-aprendizaje disruptivos, a la altura de las nuevas maneras de aprender de los niños y adolescentes de hoy; pero que mantengan propuestas educativas basadas en valores donde se propenda por la formación integral de los niños. Argumento que, a pesar de estar fuertemente cuestionado, continúa siendo un reto para el sector educativo en Colombia, además de una gran responsabilidad para quienes orientan sus esfuerzos en temas de política pública en Colombia.

De otro lado, la estructura del trabajo responde a los objetivos planteados, abordados desde una metodología pertinente, realizada a través de la consulta, tanto de fuentes primarias como secundarias, a procesos de análisis rigurosos de dichas fuentes, enriquecidos con las teorías de la gestión del cambio que constituyen el complemento adecuado para el sistema de gestión de calidad corporativo existente, basado en la NTC ISO 9001:2015.

1. CAMBIO Y EVOLUCIÓN EDUCATIVA

Como parte de los referentes de investigación a nivel mundial, en términos educativos, se encuentran los estudios que se han llevado a cabo por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, a la cual pertenece Colombia desde el 28 de abril de 2020. Estos antecedentes de primera mano han sido esenciales para el desarrollo de la investigación.

La OCDE fue creada el 30 de septiembre de 1961. Su propósito principal se orienta a construir políticas para mejorar la vida. Así lo proclama:

Junto con los gobiernos, los responsables políticos y los ciudadanos, trabajamos para establecer estándares internacionales basados en evidencia y encontrar soluciones a una variedad de desafíos sociales, económicos y ambientales. Desde la mejora del desempeño económico y la creación de empleos hasta el fomento de una educación sólida y la lucha contra la evasión fiscal internacional, ofrecemos un foro y un centro de conocimiento únicos para datos y análisis, intercambio de experiencias, intercambio de mejores prácticas y asesoramiento sobre políticas públicas y establecimiento de normas internacionales (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE, 2022).

Como parte de su línea de trabajo, relacionada con el fomento de una educación sólida, la OCDE ha realizado diferentes estudios a nivel mundial, liderados por Andreas Schleicher quien es considerado toda una autoridad en cuestión de política educativa a nivel internacional, acompañando a los responsables de la educación de más de 70 países en la tarea de diseñar e implantar políticas y prácticas progresistas.

En su libro, “PRIMERA CLASE, Cómo construir una escuela de Calidad para el Siglo XXI”, analiza numerosos ejemplos de éxito de los que se puede aprender. Ha observado de manera rigurosa buenas prácticas en diferentes sistemas, con el fin de entender que es lo que funciona en cada contexto.

Como parte de su investigación, Schleicher (2018) identifica varias características comunes a todos los sistemas de educación con un rendimiento alto, entre las cuales podemos mencionar algunas que se destacan: los sistemas educativos con desempeño sobresaliente cuentan con ciudadanos convencidos de que la mejor inversión es la que se hace en el futuro; también, se

enfátiza el hecho de que en países como Estonia, Canadá, Finlandia y Japón los padres de familia y los profesores confían en que los estudiantes pueden obtener altos resultados en sus estudios; tienen claro que la calidad de los profesores siempre es superior al sistema educativo en todos estos lugares; en esa línea, los métodos de profesionales organizadores del trabajo han superado a los tradicionales métodos de control administrativo y de rendición de cuentas; de esa manera, motivan a sus docentes para estar siempre en la onda de la renovación, mejorando su desempeño en términos de superación profesional y complejización de la práctica. Para ello, “Atraen a los directores más fuertes a los centros educativos más difíciles, y a los profesores más talentosos a las clases más desafiantes” (p.70).

Por otro lado, encontramos que, de acuerdo con el último informe de competitividad global elaborado por el Foro Económico Mundial (Schwab, 2019), Singapur es el país en el que se imparte la mejor educación superior del mundo. Asimismo, Finlandia lidera el ranking en educación primaria y el sistema educativo de Suiza es el de mayor calidad.

Según el informe, el sistema educativo de Singapur recompensa el mérito y el desempeño personal; además, las políticas públicas se centran en comprometer a la sociedad y a la comunidad educativa para lograr mejores resultados educativos.

Igualmente, el informe resalta la alta valoración de la profesión de maestro en la sociedad finlandesa. Eso genera respeto por parte de los estudiantes y los padres de familia, lo cual conduce a una excelente formación.

En Suiza la cultura y el conocimiento están muy valorados. “Desde la educación obligatoria, que dura 11 años, y que también es gratuita, hasta la universidad y la formación profesional, la educación es responsabilidad del gobierno” (Torres-Rodríguez, 2019, párr. 3).

De otra parte, y de acuerdo con la propuesta de investigación, también se tuvo en cuenta los modelos y sistemas de gestión reconocidos en Colombia por el Ministerio de Educación Nacional (2018) dentro de los cuales se encuentran los siguientes, ver figura 1:

Figura 1

Modelos y sistemas de gestión de calidad autorizados por el MEN

MODELOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN RECONOCIDOS EN COLOMBIA	RESOLUCIÓN VIGENTE	ADMINISTRADOR DEL MODELO	CARACTERÍSTICAS
EFQM: European Foundation for Quality Management	Resolución 10860 de 2017	Fundación Colombia Excelente	El Modelo EFQM versión 2020 es un marco de trabajo no prescriptivo reconocido mundialmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. Es un marco de evaluación, pero a la vez es un modelo de gestión para el cambio y para medir la capacidad de crear valor sostenible a largo plazo de una organización (Grupo Colombia Excelente, 2020).
NEASC-CIS: New England Association of Schools and Colleges	Resolución 2655 del 12 de mayo de 2008	NEASC y CIS)	La Asociación de Escuelas y Universidades de Nueva Inglaterra (NEASC) es una organización de membresía independiente, voluntaria y sin fines de lucro que se asocia con más de 1500 escuelas públicas, independientes e internacionales en los EE. UU. Y en todo el mundo para evaluar, apoyar y promover una educación de alta calidad para todos los estudiantes. a través de la acreditación, la asistencia profesional y la búsqueda de las mejores prácticas (New England Association of Schools and Colleges., 2020).
AdvancED	Resolución 2235 del 24 de abril de 2009	COGNIA	Basado en un conjunto de estándares rigurosos basados en investigación y criterios basados en evidencia, el proceso de acreditación examina toda la institución - sus políticas, programas, prácticas, condiciones de aprendizaje y contexto cultural

Figura 1. (Continuación)

MODELOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN RECONOCIDOS EN COLOMBIA	RESOLUCIÓN VIGENTE	ADMINISTRADOR DEL MODELO	CARACTERÍSTICAS
			<p>- para determinar qué tan bien las partes trabajan juntas para llevar a cabo la visión de la institución y satisfacer las necesidades de cada alumno. La acreditación no se trata de pasar una inspección única. Más bien, la acreditación reconoce a los proveedores de educación que demuestran y mantienen sus compromisos con la mejora continua y mejores resultados para los estudiantes (Cognia, 2023).</p>
<p>Sistema de Mejora de la Calidad de la Educación de Fe y Alegría (SMCFyA)</p>	<p>Resolución 18390 de 2013</p>	<p>Organización Fe y Alegría</p>	<p>El propósito del sistema es fomentar una cultura permanente de la mejora de la calidad educativa. De esta manera, Fe y Alegría busca contribuir desde su propia experiencia al mejoramiento de la calidad de los sistemas educativos públicos de los países de América Latina y el Caribe (SMCFyA, 2012).</p>
<p>Sistema Integrado de Calidad-PCI</p>	<p>Resolución 6232 del 7 de junio de 2012</p>	<p>Qualificar</p>	<p>El Sistema Integrado de Calidad-PCI es un modelo que contribuye a la evaluación y mejora de los colegios facilitando el cambio desde una cultura burocrático-formal a una transformacional, con el objetivo de mejorar los aprendizajes de sus estudiantes, mediante un proceso de acompañamiento institucional que conduce a la certificación de calidad en tres niveles (CastorHost, s.f.).</p>

Figura 1. (Continuación)

MODELOS Y SISTEMAS DE GESTIÓN RECONOCIDOS EN COLOMBIA	RESOLUCIÓN VIGENTE	ADMINISTRADOR DEL MODELO	CARACTERÍSTICAS
Sistema de acreditación de la Calidad Educativa - SACE,	Resolución 21670 del 19 de octubre de 2017	Confederación Nacional de Escuelas Particulares de México - CNEP	La CNEP ha diseñado un Sistema de Acreditación de Calidad Educativa (SACE), el cual se fundamenta en una propuesta educativa humanista. El Modelo de Acreditación de la CNEP ha tenido buena aceptación no sólo en México, sino en otros países latinoamericanos. (CNEP, 2019).
Modelo Pentacidad,	Resolución 27725 del 7 de diciembre de 2017	Gescalidad Corporación	La Norma Técnica Modelo Pentacidad NTMP 001 integra a toda la comunidad educativa a través de la Gestión de cuatro procesos: Misional, Académico-pedagógico, Comunitario y Directivo; toma el aula como unidad mínima de gestión “si el Aula funciona el Centro Educativo funciona” (Grupo Pentacidad, s.f.).

Nota: Esta tabla contiene la información relacionada con los modelos y sistemas de gestión reconocidos en Colombia con las resoluciones vigentes, el administrador del modelo y sus características. Información obtenida de (Ministerio de Educación Nacional, 2018).

Finalmente, el modelo ISO 9001:2015, como norma técnica, hace parte fundamental del reconocimiento a la calidad. Muchos colegios, tanto del sector público como del sector privado, cuentan con esta certificación que avala sus procesos con un sello de calidad que les permite mantener altos estándares, de acuerdo con los requisitos establecidos.

2. MARCO TEÓRICO

La gestión del cambio en la CEMID se ha planteado desde la perspectiva de la NTC ISO 9001:2015 y, por lo tanto, tiene un enfoque netamente normativo y técnico; éste ha venido posicionándose dentro de la cultura organizacional. Sin embargo, el objetivo de diseñar los lineamientos para la gestión del cambio propuestos en este trabajo impulsa una construcción que articule, tanto el lado técnico del cambio, como el lado humano, visto desde las teorías de la gestión del cambio, de manera que se integren y permeen la cultura organizacional existente.

2.1 Modelo ADKAR

Es importante tener en cuenta que el modelo ADKAR es uno de los componentes de la metodología PROSCI para la gestión del cambio, la cual busca apoyar a las personas en sus procesos de transición de un estado a otro, a través del cumplimiento de las metas, tanto personales como organizacionales. El propósito es que los líderes de las organizaciones comprendan y gestionen los cambios individuales, que tengan repercusión en cambios organizacionales y que afecten positivamente las dinámicas colectivas.

A continuación, en la figura 2, se describe la metodología PROSCI, desarrollada por Jeffrey Hiatt, conformada por 3 modelos principales:

Figura 2

Componentes de la metodología PROSCI

Modelo del triángulo de cambio	Modelo ADKAR	Proceso de 3 fases de PROSCI
<p>Marco de referencia que muestra los 4 aspectos críticos de cualquier esfuerzo de cambio exitoso.</p> <p>Éxito: Incluye el motivo del cambio, los objetivos del proyecto y los beneficios organizacionales</p> <p>Liderazgo: Dirección y orientación de un proyecto, responsable de definir porque está ocurriendo el cambio,</p>	<p>La palabra "ADKAR" es un acrónimo de los cinco resultados que se deben lograr para que un cambio personal sea exitoso:</p> <p>Consciencia "Awareness": de la necesidad del cambio</p> <p>Deseo "Desire": de participar y apoyar el cambio</p> <p>Conocimiento "Knowledge": sobre como cambiar</p>	<p>Proporciona un marco de referencia para lograr el cambio a nivel organizacional y se divide en 3 fases que a su vez se dividen en 3 etapas que se componen de actividades que buscan el éxito de las iniciativas de cambio.</p> <p>Fase 1: Preparar el enfoque</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir el éxito • Definir el impacto

Figura 3. (Continuación)

Modelo del triángulo de cambio	Modelo ADKAR	Proceso de 3 fases de PROSCI
<p>cómo se alinea con la dirección y por qué es una prioridad.</p> <p>Administración de Proyectos: Aborda el lado técnico del cambio, mediante el diseño, desarrollo y la entrega de la solución que resuelve un problema.</p> <p>Gestión del Cambio: Aborda el lado humano del cambio, permitiendo que las personas se involucren, adopten y utilicen la solución.</p>	<p>Habilidad “Ability”: para mostrar nuevos conocimientos</p> <p>Reforzamiento “Reinforcement”: para sostener el cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir el enfoque <p>Fase 2: Gestionar el cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> Planificar y actuar Dar seguimiento al desempeño Adaptar acciones <p>Fase 3: Sostener los resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluar el desempeño Activar el sostenimiento <p>Transferir la propiedad</p>

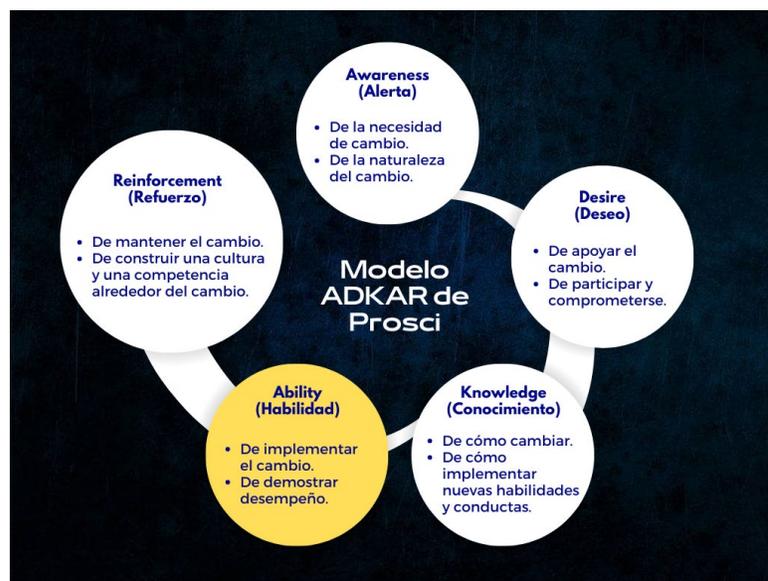
Nota: La figura describe los 3 componentes del modelo PROSCI para la gestión del cambio.

El modelo ADKAR se basa en la premisa de que el cambio organizacional solo puede ocurrir cuando las personas cambian, enfrentando los obstáculos o barreras que se presenten como parte del proceso. Esta concepción busca, por un lado, la implicación y compromiso de los empleados durante la implementación de los cambios y, por el otro, brindar a los líderes las estrategias y herramientas para liderar con éxito la gestión del cambio organizacional.

En la figura 3 se observa el funcionamiento del modelo en mención:

Figura 4

Componentes del modelo ADKAR



Nota: La figura contiene los 5 componentes del modelo ADKAR de la metodología PROSCI. Elaboración propia a partir de la guía ejecutiva para la gestión del cambio (Prosci, 2019).

Los componentes del modelo están relacionados con aquellas características que se deben trabajar en las personas afines con la Consciencia (Awareness) que deben tener los miembros de una organización de la necesidad de cambio; el Deseo (Desire) que se refiere a querer participar y apoyar el cambio propuesto; el Conocimiento (Knowledge) que está relacionado con el cómo llevar a cabo el cambio; la Habilidad (Ability) para poner en práctica los nuevos conocimientos y el Reforzamiento (Reinforcement), que es la capacidad para sostener el cambio a lo largo del tiempo.

Estos aspectos hacen parte de los lineamientos a través de la realización de espacios de generación de ideas corporativas en las cuales los colaboradores sean quienes, directamente, propongan los cambios relacionados con su gestión, de manera articulada con las demás áreas; la identificación de estos cambios como retos a nivel profesional permitirá promover el deseo de participar de manera activa en la ejecución de estos; asimismo, la formación en habilidades para la ejecución les facilitará adquirir las habilidades necesarias, la práctica constante de estos y su inclusión dentro de los procedimientos internos de la organización garantizaran su sostenibilidad a lo largo del tiempo.

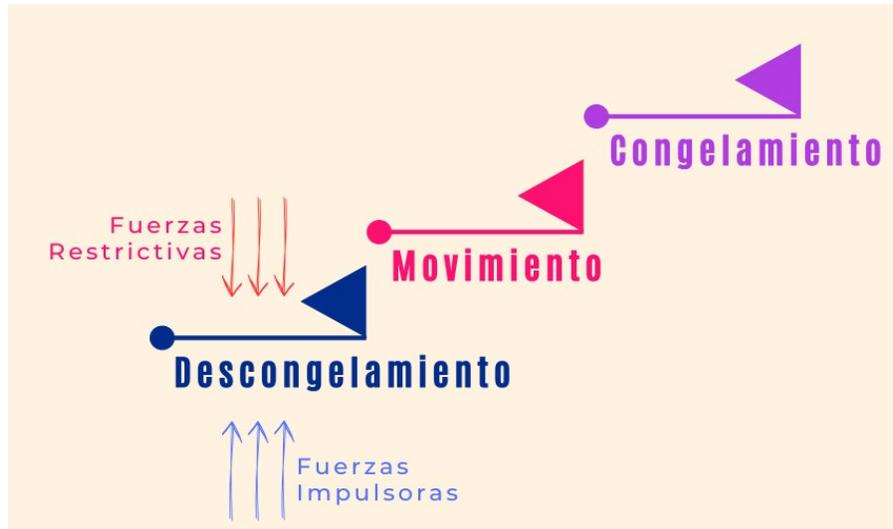
2.2 Modelo LEWIN

Por otro lado, Kurt Lewin planteó un modelo de cambio en tres pasos que, de acuerdo con Chagoya (2021), se basan en cambiar la zona de confort por un estado dinámico con el objetivo de aprender. En el recorrido se presentan fuerzas que impulsan o restringen en pro o en contra de los cambios organizacionales; así mismo, el autor menciona que el modelo desarrolla “una teoría de valores contrarios conocida como -campo de fuerzas- en el que las -fuerzas impulsoras- ejercen presión positiva para el cambio, mientras que las -fuerzas de restrictivas- detienen el movimiento hacia el mismo” (p.7).

En la figura 4 se evidencia de manera gráfica el respectivo modelo.

Figura 5

Modelo de cambio de Kurt Lewin



Nota: La figura contiene las fuerzas restrictivas e impulsoras del modelo de cambio de Kurt Lewin. Tomado de (Técnicas de aprendizaje, 2020).

Según el modelo de cambio planteado por Kurt Lewin, las fuerzas impulsoras son las encargadas de ayudar en el proceso de cambio, mientras que las fuerzas restrictivas se oponen y generan alta resistencia a este proceso. Para generar un proceso de cambio estable, es necesario trabajar ya bien sea en aumentar las fuerzas impulsoras o en disminuir las fuerzas restrictivas, teniendo en cuenta la personalidad de los individuos como los factores ligados a la organización (García, 2005).

El interés continuo de la CEMID por actualizar sus prácticas pedagógicas, brindar un servicio educativo de calidad a sus estudiantes, promover la formación permanente de sus docentes y definir la asignación de recursos para la mejora a través del sistema de gestión de calidad corporativo se constituyen como fuerzas impulsoras que generan presión positiva para implementar las; sin embargo, la resistencia al cambio de algunos colaboradores, la falta de visión frente a las nuevas oportunidades, las dificultades en la gestión y los procesos que no son eficientes, constituyen las fuerzas restrictivas que frenan el avance y la mejora de los procesos.

Entonces, las tres etapas de este modelo constituyen la base del diseño de los lineamientos para la gestión del cambio organizacional en la CEMID desde su componente humano del cambio ya que, sobre cada una de estas, se articulan los diferentes aspectos desde lo humano, lo técnico y

lo práctico, asociado a cada una de las etapas de Kurt Lewin: **“descongelamiento, cambio o movimiento y congelamiento”** las características del modelo ADKAR, los ocho pasos de Kotter, la NTC ISO 9001:2015 y las 7S del modelo McKinsey como componente estratégico.

2.3 Los ocho pasos de Kotter

El modelo Kotter es un método que ha logrado contribuir a la gestión del cambio de diferentes organizaciones sin importar la actividad económica a la cual pertenecen, caracterizándose como una herramienta de mejora continua, la cual puede ser aplicada en cualquier entidad que desee emprender un cambio o que por circunstancias del entorno se vean obligadas a realizarlo (Torres, 2019). En la figura 5 se describen los pasos del modelo.

Figura 6

El modelo de cambio de ocho pasos de Kotter



Nota: La figura representa los 8 pasos del cambio de acuerdo con el modelo de cambio de Kotter. Tomado de (Mobiliza Academy, 2021).

Los anteriores lineamientos están diseñados desde una lógica de proceso, entendiendo que cada paso debe ser consecuente con el siguiente, de manera que el aseguramiento de uno permita

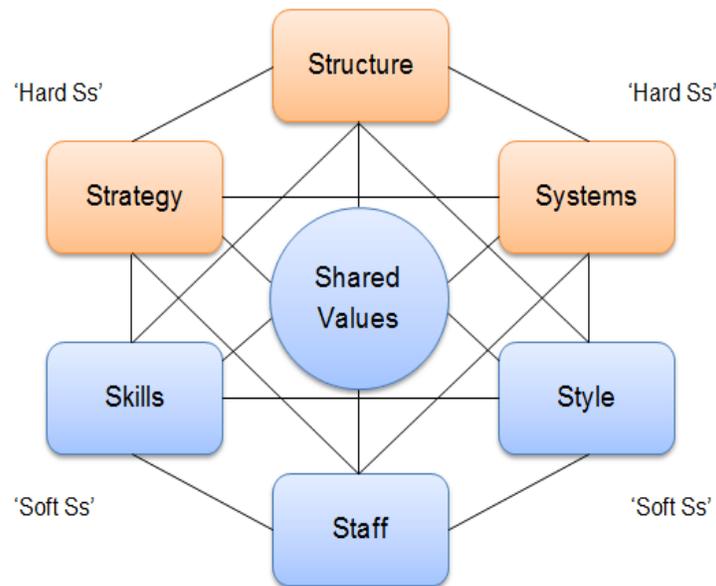
la habilitación del otro. Los ocho pasos aseguran que los lineamientos construidos permitan una implementación adecuada, un desarrollo de estos de acuerdo con los requerimientos de los cambios y, por ende, la consecución del objetivo de establecer procesos de gestión del cambio desde el interior de los procesos, la aplicación de lo técnico y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

2.4 Modelo McKinsey 7-S

El modelo McKinsey 7S es una herramienta que analiza el diseño organizacional de la empresa al observar siete elementos internos clave: estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, estilo, personal y habilidades, para identificar si están efectivamente alineados y permiten que la organización logre sus objetivos, los cuales se enuncian en la figura 6 que se presenta a continuación:

Figura 7

Modelo McKinsey 7'S



Nota: La figura muestra los 7 factores básicos de una estructura organizacional interconectados entre sí, cuyo eje central son los valores compartidos. Tomado de (Strategic Management, 2023).

El modelo de las 7S se representa tal y como se observa en el diagrama anterior, compuesto por un total de siete esferas, con una esfera ubicada en el centro sobre la que se articulan e interconectan las demás y que se deben considerar en un proceso de alineación de la estrategia dentro de una organización, de manera que se obtenga un funcionamiento armónico y sinérgico.

Dentro de las principales utilidades de este modelo se encuentran la identificación de los aspectos a cambiar en una organización, el proceso de implementación de los cambios y de las estrategias que aporten al sostenimiento de estos. En el esquema se identifican esferas duras cuya administración es muy puntual y esferas blandas con administración menos tangible, o más difusa, pero que representan la base de la organización y que pueden llegar a generar ventajas competitivas.

En el diseño de los lineamientos para la gestión del cambio de la CEMID, se incluyó este modelo, pues permite no sólo gestionar los cambios desde cada una de las áreas, desde la concepción de “blandas y duras”, sino desde el objetivo de construir una estrategia que permita la creación de ventajas competitivas, sostenibles en el tiempo. Este componente de las 7S de McKinsey se articula a la propuesta de los lineamientos de la gestión del cambio en la etapa de “CAMBIAR/MOVER” desde una perspectiva de adoptar mejores prácticas en relación con la consolidación de los nuevos procesos, resultado de la ejecución de los cambios. Adicionalmente, porque permite complementar los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015 desde su lógica de proceso y de mejora continua, visto desde la planeación estratégica lo cual debe penetrar las dinámicas de la organización de forma que se implante como parte de la cultura organizacional.

2.5 Marco normativo: sistema de educación colombiano – Ley general de educación

El 26 de mayo del año 2015, el presidente de la república de Colombia Juan Manuel Santos en ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en particular las que le confiere el artículo 189, numeral 11 de la Constitución Política, expidió el decreto único reglamentario del sector educación, correspondiente al número 1075 y cuyo objetivo fue compilar y racionalizar las normas de carácter reglamentario que rigen en el sector y contar con un instrumento jurídico único para el mismo (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

Este decreto rige para las secretarías de educación de todo el país, igualmente debe ser aplicado en todas las instituciones educativas públicas y privadas, como parámetro para la

prestación del servicio educativo de carácter formal, así como para la formulación del proyecto educativo institucional de las instituciones. Regula todos los aspectos correspondientes a la educación preescolar, básica primaria, básica secundaria y media, igualmente contempla los aspectos relacionados con estudiantes con discapacidad o necesidades educativas especiales. El decreto 1075 también rige para los docentes y directivos docentes, a través de la determinación de las funciones para los cargos respectivos de rectores, coordinadores y docentes. Rige también para las entidades de educación superior en todo lo relacionado con condiciones básicas de calidad del programa, registro calificado, créditos académicos entre otros. Está compuesto por tres grandes libros, así:

- a) Libro 1: Estructura del sector educativo
- b) Libro 2: Régimen reglamentario del sector educativo, que contiene 6 partes
 - Disposiciones generales
 - Disposiciones reglamentarias específicas sobre el Ministerio de Educación
 - La reglamentación de la educación en preescolar, básica y media
 - La reglamentación laboral docente en preescolar, básica y media
 - La reglamentación en la educación superior
 - La reglamentación de la educación para el trabajo y desarrollo humano.
- c) Libro 3: Disposiciones finales que hacen referencia a las derogatorias y vigencias del decreto (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

Esta normatividad, por supuesto, está en proceso de revisión. Ya se anuncian reformas tendientes a actualizar aquellas partes que han quedado obsoletas, con relación a las necesidades educativas que hoy tiene el país.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico utilizado en el diseño de los Lineamientos para la gestión del cambio a través del sistema de gestión de la calidad en los colegios el Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael de la CEMID se fundamenta en un enfoque cualitativo, desarrollado a partir de cuestionamientos y entrevistas adelantados para la recopilación de información y análisis de datos.

Para la compilación de información se usaron fuentes primarias, tales como las entrevistas semiestructuradas, aplicadas a las rectoras (Anexo 3) de los colegios objeto de este proyecto, que permitieron la identificación del manejo de los cambios en los procesos misionales; y a las directoras (Anexo 4) de Recursos Humanos y Mercadeo y admisiones, con el fin de tener una perspectiva general de los procesos de apoyo. Estas dos direcciones hacen parte del SGC Corporativo y, además, se encargan tanto de la consecución de estudiantes como de la selección de los maestros o directivos docentes, que son los principales grupos de interés del servicio educativo.

La validación de las entrevistas (Anexos 1 y 2) se realizó con las rectoras de los colegios Liceo Hacienda Casablanca e Instituto Técnico Rafael García Herreros que hacen parte del sistema de gestión de calidad Corporativo y con dos auditores internos que tienen amplia experiencia en la CEMID, ya que han hecho parte del equipo auditor por más de diez años. Posterior a este proceso de validación, se consolidó el instrumento y se llevó a cabo su aplicación con las rectoras de los colegios El Minuto de Dios y Gimnasio Campestre San Rafael a través del envío de la entrevista a sus correos electrónicos, previa contextualización del objetivo de este.

Por otro lado, se analizaron los hallazgos de los informes de auditorías internas obtenidas en el periodo de tiempo comprendido entre el 2018 y el 2021 de los procesos misionales, que comprenden la gestión académica (diseño y desarrollo; prestación del servicio educativo y secretaría académica); la gestión de convivencia; enfermería y psicología. Adicionalmente, se revisaron y analizaron las actas de la junta directiva de la CEMID y las actas de los consejos directivos de los dos colegios en el mismo lapso (Anexo 6).

Posterior al proceso de recopilación de información, se llevó a cabo el respectivo análisis para la elaboración del diagnóstico de aquellos criterios trazables y no trazables relacionados principalmente con los numerales de la norma 6.3. Planificación de los Cambios; 8.2.4 Cambios

en los requisitos para los productos y servicios; 8.3.6. Cambios del diseño y desarrollo y 8.6. Liberación de los Productos y Servicios, que son la base sobre los cuales se desarrolló el análisis, sin que esto signifique que no se revisara de manera integral la NTC ISO 9001:2015, sobre la cual esta soportado el Sistema de gestión de Calidad Corporativo. (Anexo 5)

Una vez realizado el diagnóstico, cuyos hallazgos se detallarán más adelante por cada uno de los instrumentos de recopilación de información, se determinaron los principales elementos que harán parte de los “*Lineamientos para la gestión del cambio a través del sistema de gestión de calidad en los colegios el Minuto de Dios y Gimnasio Campestre san Rafael de la CEMID*”.

Como parte del desarrollo de este trabajo de grado y con la colaboración del Director de Tecnología y Sistemas de la CEMID, se diseñó en la CEMIDWeb o intranet corporativa, un aplicativo que permite garantizar el cumplimiento de los “debes” de la NTC ISO 9001:2015; en cuanto a la gestión del cambio, sistematizar su planificación, identificar y analizar los impactos adversos asociados, las acciones para prevenir dichos impactos, la asignación y reasignación de responsabilidades y autoridades derivadas del cambio, la disponibilidad de recursos para su ejecución, la autorización del directivo o persona responsable, el plan de comunicación a los stakeholders, las actividades puntuales para su implementación y su posterior seguimiento que permita validar la ejecución del mismo, adjuntando las evidencias correspondientes. Este aplicativo cuenta con un “**procedimiento para la solicitud de cambios PCGG-01**” cuyo propósito es gestionar de manera integral los cambios de cada una de las gestiones, se encuentren o no incluidas en el sistema de gestión corporativo.

Finalmente, la validación del diseño de los “lineamientos para la gestión del cambio a través del SGC en los colegios El Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael, se llevó a cabo en 2 etapas:

1. Etapa 1: A través de una mesa de trabajo con un grupo focal conformado por las rectoras de los colegios objeto de este proyecto de investigación, dos representantes de los procesos administrativos de las áreas de recursos humanos y mercadeo y admisiones, el equipo de planeación y sistemas de gestión, un grupo de auditores internos certificados y el director de tecnología y sistemas de información de la CEMID, para conocer el aplicativo desarrollado en la CEMIDWeb del cual se generó el “Acta de validación de prototipo y módulo de solicitud de cambios” (Anexo 7).

2. Etapa 2: Se llevó a cabo la aplicación de un formato de Validación de Lineamientos para la Gestión del Cambio (Anexo 8), con el mismo grupo focal, en el que se socializan los lineamientos construidos como parte de la realización de este ejercicio y que enriquecen la gestión del cambio corporativo desde el punto de vista de la cultura organizacional.

4. RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1 Criterios trazables de la NTC ISO 9001:2015

4.1.1 *Entrevista semiestructurada a rectorías*

Teniendo en cuenta las entrevistas semiestructuradas realizadas a las rectorías, se hicieron diferentes hallazgos para las dos, los cuales tienen un nivel de alineación y coherencia importante entre ellas, estos criterios se presentarán de manera unificada para los dos colegios:

- a) Existe una adecuada identificación de las necesidades de cambio, a partir de la razón de ser de los procesos misionales en el marco del sector educativo. Se identifican fuentes de cambios tanto internas (prestación del servicio) como externas (pruebas, auditorías externas, comunidad y reglamentación vigente).
- b) Se identifica el propósito del cambio asociado, de manera específica a la pandemia, ya que es la situación que mayores cambios ha exigido en el sector educativo y que llevó a repensar el diseño y la prestación en condiciones virtuales que jamás se habían contemplado.
- c) Existe claridad acerca del propósito de los cambios que se realizan. Hay una mirada global de lo que ha implicado gestionar cambios, con miras a la mejora continua de los procesos, se han tenido en cuenta los intereses de los stakeholders y también el ámbito de la comunidad en relación con el análisis del contexto, la competencia y lo que se debe hacer para mejorar el posicionamiento.
- d) Se evidencia la identificación clara del nivel de autonomía institucional que se tiene desde la experticia y de ser los responsables de la operación del día a día; adicionalmente, se identifica el nivel de autoridad a nivel corporativo, que corresponde a la Dirección Nacional de Educación.
- e) Es claramente identificable la toma de decisiones a nivel de las Instituciones Educativas y se relacionan los diferentes entes del gobierno escolar que tienen incidencia en las decisiones como parte directa en la prestación del servicio educativo.

- f) Existe una identificación clara de la responsabilidad que tiene la Dirección Nacional de Educación, como instancia que garantiza la prestación del servicio y quien tiene la responsabilidad ante la Dirección Ejecutiva de la CEMID, para gestionar las necesidades de las Instituciones Educativas. Igualmente se reconoce la responsabilidad de la junta directiva de la CEMID para decisiones de mayor envergadura.
- g) Existe claridad por parte de las rectorías, en cuanto al manejo del registro de calidad existente, asociado a la solicitud de cambios, y los requisitos que se deben tener en cuenta para su diligenciamiento, incluido lo relacionado con el tema de los riesgos y el manejo y tratamiento de estos.
- h) Se evidencia manejo de la importancia de conservar históricos para la trazabilidad de los cambios que permiten deducir la existencia de una rigurosidad en el manejo de dicha información que aporta a la gestión del conocimiento en las instituciones, derivada del sistema de gestión de calidad corporativo.
- i) Los cambios identificados, están directamente relacionados con la parte curricular y la implementación de programas internacionales que permitan mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje y, por supuesto, los resultados de las pruebas Saber 11°, así como y la obtención de diplomas del bachillerato internacional en el caso del GCSR.
- j) Existe un manejo apropiado de los conceptos relacionados con la manera como se deben planificar los cambios y la importancia de estos en el proceso de mejora continua de la institución educativa que les permita una mejor toma de decisiones a nivel interno.
- k) Hay un manejo adecuado de las razones por las cuales se deben llevar a cabo los procesos de identificación, revisión y control de los cambios en los procesos misionales.
- l) Existe un buen nivel de apropiación de los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015 y se reconocen los aportes del sistema de gestión de calidad corporativo al fortalecimiento de los procesos misionales.

4.1.2 Entrevista semiestructurada a directivos

Teniendo en cuenta que los hallazgos entre estas dos direcciones tienen una diferencia significativa, se presentan de manera separada para un mayor entendimiento. Inicialmente, se hablará sobre la entrevista realizada a la Dirección de Recursos Humanos:

- a) Existe claridad en la identificación de las necesidades de cambio, a partir de la gestión propia de las áreas y de los planteamientos que hacen las diferentes direcciones en el marco del consejo de directores. Igualmente, se identifican estas necesidades de cambio junto con la dirección ejecutiva de la Corporación.
- b) Hay claridad del requerimiento contemplado en la NTC ISO 9001:2015 de contar con la autorización de la Dirección Ejecutiva para la ejecución de aquellos cambios, que requieren asignación de recursos.
- c) Existe conocimiento sobre la periodicidad de los cambios al inicio del año escolar, para los procesos misionales, que están directamente relacionados con los procesos de selección y contratación y la importancia de llevar a cabo el seguimiento de estos.
- d) Hay un buen nivel de apropiación de las ventajas del SGC Corporativo, en los procesos del área de Recursos Humanos. Este conocimiento genérico puede estar dado por la experiencia.

A continuación, se mencionan los hallazgos obtenidos en la entrevista realizada a la Dirección de Mercadeo y Admisiones:

- a) Se evidencia claridad sobre las fuentes en las que se identifican las necesidades de cambio en el área, así como de la periodicidad constante de evaluar los procesos, que les permita tomar decisiones y ejecutar los ajustes pertinentes, teniendo en cuenta los datos históricos y los resultados obtenidos derivados de su gestión, ya sean positivos o negativos.
- b) Es evidente el propósito de los cambios que se originan dentro del área, se encuentran trazables con la prestación del servicio educativo y a su vez estos se contrastan con las realidades

actuales, las nuevas demandas de los usuarios, las tendencias mundiales y por supuesto los efectos que, en términos de aprendizaje, disponibilidad de recursos, usos de tecnología, metodologías eficientes y demás, dejó de manera particular la pandemia.

- c) Existe una identificación adecuada de aquellos procesos en los que se generan más cambios, al igual que las razones ajustadas al contexto, fundamental por la naturaleza de esta Dirección, que es la que debe garantizar la consecución de nuevos estudiantes para estos dos colegios.
- d) Se evidencia la autonomía de la Dirección de Mercadeo en las decisiones propias de su área, pero también se identifica la línea de autoridad de la Dirección Ejecutiva en las decisiones relevantes que permiten garantizar la disponibilidad de recursos económicos, tecnológicos o de personal para la implementación de cambios o nuevas estrategias de mercadeo.
- e) Se identifican niveles de autoridad en la toma de decisiones sobre la operación diaria, de acuerdo con el impacto del cambio que se proponga. De la misma manera, al interior del equipo se evidencian líneas de liderazgo que permiten la toma de decisiones de una manera ágil, pero controlada, a través de líneas de comunicación claramente establecidas para aquellos cambios que tienen un bajo impacto.
- f) Se identifica un procedimiento sobre el cual se hacen las evaluaciones pertinentes de los impactos de los cambios, centrado en un ciclo de mejora continua, con procesos de validación. También se identifican procesos de validación de la gestión de mercadeo y comunicaciones directamente con la medición de resultados que se llevan a cabo en conjunto con la Dirección Ejecutiva.
- g) Existe amplio conocimiento de los diferentes cambios que se han dado en los últimos años en cuanto a las áreas que componen la Dirección de Mercadeo y Admisiones, y se evidencia su enfoque en la mejora continua y en las nuevas maneras de llegar a los clientes potenciales y de una mejor comunicación con los clientes existentes.
- h) Existe un buen manejo sobre el ciclo de la mejora continua y del proceso de planificación de los cambios; se contempla el propósito de estos, sus consecuencias potenciales, la integridad

del sistema de gestión de calidad corporativo, la disponibilidad de recursos y el nivel de responsabilidad y autoridad de acuerdo con lo establecido en la NTC ISO 9001:2015.

- i) Se evidencia manejo sobre las generalidades del proceso de identificar los impactos adversos cuando se gestionan los cambios propios de los procesos del área y de la forma de establecer los controles necesarios que permitan la mitigación de dichos impactos. Existe sin duda una orientación a la evaluación del desempeño específicamente en lo que se refiere a “los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos” (Numeral 9.1. SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN, (b) NTC ISO 9001:2015).
- j) Se han tenido en cuenta las necesidades inmediatas de los principales stakeholders de este proceso que son los padres de familia, mediante la atención en tiempos de pandemia (encuentros virtuales para realización de procesos de admisiones) que permitan dar respuesta a sus necesidades y buscando la mejor manera de poder divulgar el servicio educativo de estas instituciones educativas y así concretar la matrícula de nuevos estudiantes. Incluso con el retorno a la presencialidad y buscando una mejor atención, se han adoptado modelos híbridos que permitan el manejo de las necesidades de todas las partes, para poder responder a la demanda y a las necesidades de los usuarios, lo cual es un enfoque claro de la NTC ISO 9001:2015, en lo relacionado a la satisfacción del cliente.
- k) Los procesos de identificación, revisión y control de los cambios como parte de la planificación, se refleja en una mejora continua de la gestión de esta área que les ha permitido evolucionar a otras instancias, adaptarse a las necesidades de sus stakeholders, han optimizado recursos digitales mejorado procesos con los cuales interactúan constantemente como la secretaria académica para la realización de matrículas virtuales y han configurado un área de experiencia que fortalece cada vez más la razón de ser de esta Dirección.

- **Hallazgos de Auditorías Internas – Criterios Trazables**

Para un mejor entendimiento, en este apartado se relacionan los 4 numerales de la NTC ISO 9001:2015, con las preguntas contenidas en las listas de verificación de las auditorías internas y se presenta de manera independiente para cada uno de los colegios:

Criterios Trazables en el Colegio el Minuto de Dios Numeral 6.3

- **Gestión Académica**

El alcance del SGC contempla el diseño y la prestación del servicio educativo formal en los niveles de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media. Dentro de los procedimientos corporativos se encuentra establecido de manera detallada, la forma en que cada uno de estos se lleva a cabo, abarcando todos los procesos que se desarrollan a lo largo del año escolar. El hecho de haber cambiado de cuatro de dos meses cada uno a tres periodos de tres meses cada uno, siempre acatando la indicación del Ministerio de Educación Nacional de ofrecer 40 semanas anuales de formación a los niveles descritos, sin duda requirió un ajuste importante en el diseño de cada periodo, cuyo detalle se encuentra relacionado en las actas de consejo académico de cada uno de los colegios. También, se encuentra evidencia de la consideración del propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales las cuales fueron definidas por la Dirección Nacional de Educación, encargada de orientar los procesos misionales de la Corporación Educativa Minuto de Dios. Dentro de los principales propósitos se encuentra el de reducir el trabajo operativo de los directivos docentes y docentes, así como el de tener más tiempo para la etapa de prestación del servicio educativo. Igualmente, dentro de la identificación de las consecuencias potenciales se encuentra el riesgo de mantener no solo la exigencia en el diseño, sino el cumplimiento de los lineamientos y estándares curriculares emitidos por el MEN (Ministerio de Educación Nacional). Igualmente, se evidencia, a lo largo de los cuatro años, que el propósito de los cambios se traza hasta la operación de una manera detallada, es decir, la planificación se da en cascada y se observa una adecuada trazabilidad.

- Secretaría Académica

De acuerdo con los hallazgos de las auditorías internas, se observa que se ha procurado mantener la integridad del SGC, registrando los cambios en el formato de solicitud de cambios diseñado para este propósito; sin embargo, no hay mayor detalle en el informe diligenciado. Así mismo, se observa manejo de la información documentada exigida por los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, a través de los controles establecidos para la entrega de certificados, previa validación de procesos de deuda con cartera.

- Gestión de Convivencia

El propósito de los cambios relatados en los hallazgos de auditoría está enfocado al ajuste que se realizó en los periodos académicos del año escolar pasando de 4 a 3. Igualmente, los ajustes se relacionan más con procesos de actualización de registros y del objetivo de calidad, asociado a esta gestión. Los cambios en los dos últimos años están enfocados, principalmente, al tema de la pandemia y a poder garantizar los procesos convivenciales a través de la virtualidad. Igualmente, a poder garantizar la trazabilidad de la información y de las intervenciones. Este proceso, por su naturaleza, tuvo mayor nivel de complejidad para gestionarlo desde la virtualidad y no fue posible realizar varios controles de esta gestión en estas condiciones. Hubo bastante creatividad y se usaron varios recursos digitales para mantener o promover una sana convivencia a través de la virtualidad.

En cuanto a la integridad del SGC se hicieron los mejores esfuerzos para mantenerla y hubo avances y adaptaciones que mantuvieron su integridad de manera adecuada, con algunas fallas manejables, como parte de la desviación del proceso. Respecto a la asignación de responsabilidades y autoridades se requirieron varios ajustes para que se descentralizaran algunos procesos en el aula de clase en relación con la convivencia de manera que los profesores hicieran las intervenciones directamente.

En relación con el manejo de los impactos adversos, se trabajó de manera directa con los padres de familia para buscar el apoyo necesario que permitiera contener en casa los aspectos de relacionamiento virtual.

En cuanto a la información documentada de este proceso, mucha de ésta reposa en la intranet corporativa y en documentos compartidos. Igualmente, en grabaciones de reuniones con

padres de familia y estudiantes en los encuentros de este tipo. Asimismo, los cambios y las autorizaciones quedaron registrado en el formato de solicitud de cambios en el cual se hace el análisis completo de las implicaciones de los cambios, los riesgos asociados y las autorizaciones de ejecución y su respectiva planeación. El tema de las acciones tomadas para evitar los impactos recurrentes, estas se registran y se les hace seguimiento, a través de las matrices de riesgos del proceso.

- Gestión de Enfermería

Redacción de los hallazgos demasiado básicos en los numerales revisados.

- Gestión de Psicología

El propósito de los cambios se identifica claramente en los informes de auditoría y están asociados a la mejora de la atención a padres de familia, así como a la mejora en la comunicación y en las intervenciones con los estudiantes. Esto define que hay claridad en el objetivo principal del proceso.

Se evidencia manejo de la integridad del SGC Corporativo, al mencionar que dichos cambios se registran en la plataforma de SNC, como acciones de mejora y, por lo tanto, se tienen en cuenta los seguimientos pertinentes.

Igualmente, se menciona el formato de solicitud de cambios, en el cual registraron los cambios que se derivaron de los ajustes requeridos por temas de la pandemia.

Criterios Trazables en el Colegio el Minuto de Dios Numeral 8.2.4.

- Gestión Académica

De acuerdo con los hallazgos de la auditoría, se han tenido en cuenta los cambios dados en los requisitos legales, emitidos por el Ministerio de Educación Nacional. También, se han contemplado los referentes internacionales, teniendo en cuenta el énfasis en el Bachillerato para la

ciudadanía global. Se conserva información documentada en el Diseño y Desarrollo de estos cambios a lo largo de los años, en los diferentes registros y documentos de la estructura curricular.

También, se evidenció el manejo de la matriz de comunicaciones, en la cual es trazable la información que se comparte con los diferentes grupos de interés; igualmente, se encuentra trazabilidad de las prácticas que deben tener en cuenta para toda la comunidad educativa.

- Gestión de Secretaría Académica

Se identifican algunos cambios en el proceso y su alineación con el SGC Corporativo.

- Gestión de Convivencia.

Los principales cambios están asociados a los requerimientos de la virtualidad por la pandemia. Ajustes en diferentes formatos y uso de plataformas que permitieron la disponibilidad de la información en tiempo real para el acceso de los docentes y directivos docentes, permitiendo así la modificación correspondiente a la información documentada y se llevó a cabo un despliegue que facilitó la gestión de convivencia.

- Gestión de Enfermería

Los hallazgos de la auditoria no dan suficiente información respecto a los aspectos indagados en el numeral.

- Gestión de Psicología

Se identifican algunos cambios en el proceso y su alineación con el SGC Corporativo.

Crterios Trazables en el Colegio el Minuto de Dios Numeral 8.3.6.

- Gestión Académica

Se evidencia el manejo de un instructivo corporativo para los procesos de Revisión, Verificación y Validación, tanto del Diseño y Desarrollo, como de la prestación del servicio, garantizando así que todos los cambios que se realicen en estos procesos tengan evidencia del proceso de revisión; igualmente, a través de las actas del consejo académico, se observa la autorización de los cambios, y en el proceso de verificación se realiza el control que permita tomar acciones para los impactos adversos.

Crterios Trazables en el Colegio el Minuto de Dios Numeral 8.6.

- Gestión Académica

El hecho de tener un proceso de verificación que controle los cambios que se dan en el Diseño y Desarrollo y en la PSE, garantiza que haya un control de cambios adecuado en la gestión académica.

Crterios Trazables en el Gimnasio Campestre San Rafael Numeral 6.3

- Gestión Académica

A lo largo de los informes de auditoría, se identifican varios cambios importantes y de gran magnitud para el GCSR, con propósitos claros y las respectivas gestiones para su validación y autorización por parte de la Dirección Nacional de Educación.

En cuanto a la integridad del Sistema de Gestión de Calidad, se observa trazabilidad en los cambios del Diseño y Desarrollo y de la Prestación del Servicio Educativo y se contemplan varios ajustes en diferentes registros del sistema. Se tiene en cuenta el tema de los obstáculos y la manera de trazarlos en la matriz de riesgos, lo cual se contempla en el tema de las consecuencias potenciales.

Igualmente, se traza el tema de las responsabilidades y autoridades, tanto en el análisis de cambios en el momento de la evaluación institucional al cierre del año escolar, así como la validación de estos por parte del director nacional de educación.

Se definen varios registros del Diseño y Desarrollo que se ven afectados, por lo cual se evidencia el manejo de la información documentada de los cambios. No existen observaciones particulares de trazabilidad de los cambios. Entonces, se consideran apropiados en el esquema curricular.

Se identifica que existen procesos de revisión avalados, así como su respectiva autorización. En la matriz de riesgos se pueden rastrear las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos derivados de los cambios planeados y así mitigar estos.

- Gestión de Secretaría Académica

A lo largo de estos informes de auditoría, se pone de manifiesto el manejo de los principales requerimientos de este numeral en el formato de solicitud de cambios, lo que permite evidenciar la planificación de los cambios.

- Gestión de Convivencia

El propósito de los cambios en la gestión de convivencia se encuentra en estos hallazgos, enfocados de manera específica en el tema de la adaptación del proceso, para ser implementado en la virtualidad por temas de la pandemia. De acuerdo con la trazabilidad, se conserva la trazabilidad del sistema de gestión de calidad, una adecuada asignación de recursos que se garantizaron corporativamente y se mantuvo la línea existente de responsabilidades y autoridades existentes.

- Gestión de Enfermería

La descripción de los informes de auditoría no da suficiente evidencia sobre la planeación de los cambios en la gestión de enfermería del GCSR; se limita a listar algunos cambios de

infraestructura realizados, pero no permite determinar el cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.

- Gestión de Psicología

El propósito de los cambios en esta gestión se enfoca mayormente en la atención a los estudiantes, por la naturaleza propia del proceso. Se menciona que el análisis de los cambios se encuentra en el formato de solicitud de cambios, el cual responde a los principales requerimientos de la Norma Técnica Colombiana versión vigente.

Crterios Trazables en el Gimnasio Campestre San Rafael Numeral 8.2.4.

- Gestión Académica

Es claro el origen de los cambios tanto al interior como al exterior de la institución. Se evidencia el manejo de la matriz de comunicaciones para el despliegue de la información a las partes interesadas. En la mención de los diferentes registros y documentos, se muestran procesos de actualización de la información documentada, así como de su disponibilidad para los diferentes usuarios.

- Gestión de Secretaría Académica

De acuerdo con la identificación de varios cambios en el proceso, se observa un buen manejo de la información documentada, así como la actualización realizada, teniendo en cuenta la legislación vigente.

- Gestión De Convivencia

Se relaciona el formato de solicitud de cambios como instrumento para hacer el análisis de estos. Igualmente, se identifica la manera en que estos cambios fueron dados a conocer a la comunidad educativa, especialmente, los que se referían al manejo de los protocolos de

bioseguridad. Existe evidencia de la actualización y buen manejo de la información documentada en este proceso.

- Gestión de Enfermería

Los hallazgos del informe de la auditoría interna no dan suficiente información respecto a los aspectos indagados en el numeral.

- Gestión de Psicología

Los hallazgos de la auditoría no dan suficiente información respecto al manejo de la información documentada y su respectiva actualización y despliegue cuando se lleva a cabo algún cambio dentro del proceso, principalmente porque no se reporta ninguno.

Crterios Trazables en el Gimnasio Campestre San Rafael Numeral 8.3.6.

- Gestión Académica

Hay un manejo adecuado de los cambios y existen varios controles, dependiendo de la estructura curricular. Se garantizan los procesos de Revisión, Verificación y Validación en la gestión académica. La autorización de los cambios en el Diseño y Desarrollo se encuentra de acuerdo con lo establecido en el respectivo procedimiento.

Crterios Trazables en el Gimnasio Campestre San Rafael Numeral 8.6.

- Gestión Académica

Se evidencia claridad en el proceso de verificación del Diseño y Desarrollo que se origina a partir de los cambios que se detectan a lo largo del año escolar y de las validaciones en los consejos académicos. Igualmente, hay un buen uso del formato de solicitud de cambios para hacer los análisis correspondientes de las innovaciones planteadas como parte de la mejora continua y

de la integridad del SGC Corporativo, de manera que se pueda liberar el diseño de la estructura curricular para la respectiva prestación del servicio educativo.

4.2 Criterios no trazables de la NTC ISO 9001:2015

Dentro de los criterios NO TRAZABLES en las entrevistas semiestructuradas, aplicadas a las rectorías de los colegios objeto de este proyecto de investigación, encontramos las siguientes:

- a) Es importante tener en cuenta aquellos cambios que no necesariamente están asociados a la pandemia, pero que se hacen necesarios en la regularidad de la operación, con miras a garantizar una prestación del servicio educativo que cumpla con los requisitos de los clientes.
- b) Es importante que, en la identificación de los procesos misionales, se tengan en cuenta no sólo la gestión académica y la gestión convivencial, sino que se contemplen todos los procesos misionales, como enfermería, psicología y trabajo social, de acuerdo con lo establecido en el mapa de procesos del sistema de gestión de calidad corporativo (Ver figura 3).
- c) Aunque se reconoce la instancia de la Dirección Ejecutiva como la línea de autoridad para la toma de decisiones en relación con la autorización de los cambios de gran impacto, es importante tener en cuenta que es en esta instancia en la que se toman gran parte de las decisiones finales, así como la asignación de recursos para la implementación de los cambios. Cuando el impacto del cambio sobrepasa el nivel de autorización de esta instancia, la solicitud se debe llevar a la junta directiva de la CEMID, como el principal órgano rector y tomador de decisiones a nivel estratégico.
- d) No se identifica por parte de las rectorías el suficiente manejo de la gestión de las consecuencias potenciales frente a los cambios realizados. Es decir, no se evidencia una integración apropiada del pensamiento basado en riesgos de la NTC ISO 9001:2015. Tampoco se observa el manejo claro de los criterios contemplados en el registro “Formato de solicitud de cambios” del sistema de gestión de calidad corporativo.

- e) No se evidencia el suficiente manejo de los aspectos contemplados en el numeral 6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS, en relación con la consideración por parte de la organización del propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; la integridad del sistema de gestión de calidad corporativo; la disponibilidad de recursos de diferente naturaleza y la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades, de acuerdo con la NTC ISO 9001:2015.
- f) No se evidencia el suficiente manejo de los aspectos relacionados con el numeral 8.3.6. CAMBIOS DE DISEÑO Y DESARROLLO en el cual la organización debe identificar revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios o posteriormente en a medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. Adicionalmente, se debe conservar información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios y las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.
- g) No se evidencia un manejo adecuado de la manera como se garantiza la conformidad con los requisitos de los Stakeholders.
- h) Se debe fortalecer el concepto de mejora continua, a través de un mayor conocimiento de la NTC ISO 9001:2015, un mejor nivel de apropiación del sistema de gestión de calidad corporativo y de sus ventajas para que, a través de este, se logre el cumplimiento de las metas, la optimización de recursos y procesos y se garantice la integridad de este.

Dentro de los criterios No Trazables en la DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS se encuentran los siguientes:

- a) No hay evidencia de que, a nivel de esta dirección, se asocie la identificación de las necesidades de cambio, como parte del proceso establecido en el SGC Corporativo, teniendo en cuenta que tanto selección como contratación hacen parte de este sistema.

- b) No es trazable el propósito de los cambios al interior del área de Recursos Humanos, es decir no se identifican las razones por las cuales se llevan a cabo cambios al interior del área, ni las razones externas por las cuales el área debe o deberían hacer cambios.
- c) No hay claridad sobre las especificidades sobre las cuales se realizan mayor cantidad de cambios en los procesos pertenecientes a esta dirección.
- d) No hay un nivel de detalle en cuanto a la autonomía con la que se cuenta para autorizar los cambios o asignar nuevas responsabilidades cuando se solicita algún cambio dentro del área.
- e) No se evidencia claridad en el tema de la gestión de los impactos positivos o negativos que se generan de la ejecución de los cambios dentro del área. No se visualizan los riesgos asociados al cambio, falta apropiación de los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015.
- f) No se evidencia claridad frente a lo que significa la actualización de la información documentada propia de las áreas que hacen parte del sistema de gestión de calidad corporativo y lo que implica un cambio y su respectiva planificación que permita la no afectación de la conformidad con los requisitos de acuerdo con la NTC ISO 9001:2015.
- g) No se evidencia el suficiente manejo de los aspectos contemplados en el numeral 6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS, con relación a la consideración por parte de la organización del propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; la integridad del sistema de gestión de calidad corporativo; la disponibilidad de recursos de diferente naturaleza y la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades, de acuerdo con la NTC ISO 9001:2015.
- h) No se evidencia el suficiente manejo de los aspectos relacionados con el numeral 8.3.6. CAMBIOS DE DISEÑO Y DESARROLLO, en el cual la organización debe identificar revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios o posteriormente en a medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. Adicionalmente, se debe conservar información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios y las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.

- i) No se evidencia un manejo del concepto de tratamiento de SNC o NC cuando no se controlan o mitigan los impactos adversos derivados de los cambios solicitados o implementados y no se evidencia apropiación de terminología propia de la NTC ISO 9001:2015.
- j) La respuesta dada en la entrevista semiestructurada no permite identificar conocimiento del concepto de stakeholders y mucho menos de cómo se garantiza la conformidad con estos grupos de interés.
- k) Se evidencia desconocimiento de la información documentada propia del área, pero tampoco hay evidencia del manejo del formato de solicitud de cambios actual del sistema de gestión de calidad corporativo.
- l) Hace falta conocer a un mayor nivel de detalle todo lo que implica el SGC Corporativo y, de manera específica, lo que tiene que ver con cambios, stakeholders, riesgos y comunicaciones. Igualmente, con la información documentada que queda de estos procesos, toda vez que la firma final de autorización de cambios se da por la Dirección del área y contempla los análisis que solicita la NTC ISO 9001:2015.

Dentro de los criterios No Trazables en la Dirección de Mercadeo y Admisiones, se encuentran los siguientes:

- a) No se evidencia la existencia de información documentada de los cambios realizados o si hay algún histórico de los mismos, toda vez que no se ha referenciado el formato de solicitud de cambios implementado hace un par de años como parte del SGC y que busca precisamente que sean trazables los análisis de los cambios propuestos e implementados con su respectiva planificación y autorización.
- b) No se evidencia la consideración de los stakeholders internos que les permita identificar claramente las necesidades propias del proceso y revisar este aspecto de necesidades inmediatas a la luz del requisito de este numeral de la NTC ISO 9001:2015.

- c) Aunque se relaciona un adecuado manejo de diferentes registros propios del área y del proceso, no hay evidencia del registro propio de la solicitud de cambios y sus respectivos criterios para tener en cuenta para medir el impacto de este y la realización propia de los seguimientos a la implementación de estos, que es la principal manera de hacer trazabilidad y análisis del tema de la gestión de los cambios de acuerdo con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.
- d) Es importante profundizar en cada uno de los aspectos contemplados en el numeral 6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS, con relación a la consideración por parte de la organización del propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; la integridad del sistema de gestión de calidad corporativo; la disponibilidad de recursos de diferente naturaleza y la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades, de acuerdo con la NTC ISO 9001:2015.
- e) Se hace muy importante que se conozcan con un mayor nivel de detalle, los requerimientos contenidos en el sistema de gestión de calidad corporativo, y de la NTC ISO 9001:2015, de manera que se garantice la integridad de este.

- **Hallazgos de Auditorías Internas – Criterios No Trazables**

Dentro de los criterios **NO TRAZABLES** en los *hallazgos de las auditorías internas* durante el lapso del año 2018 al 2021, encontramos las siguientes:

Criterios No Trazables en el Colegio el Minuto de Dios Numeral 6.3

- **Gestión Académica**

No es trazable en los informes de auditorías internas, la disponibilidad de recursos económicos para la ejecución de los cambios encontrados; sin embargo, es importante aclarar que la disponibilidad de recursos como los de tiempo que se garantizaron desde la planeación de jornadas institucionales de cierre de año escolar y cuando este recurso no fue suficiente, se gestionó

con la alta dirección, los tiempos adicionales requeridos y se asignaron los pagos correspondientes de este tiempo adicional.

- Gestión de Secretaría Académica

No se evidencia una planificación de los cambios en esta gestión, sino por el contrario una adaptación a los requerimientos de ley o a los del cliente. Tampoco se observan cambios en la asignación de responsabilidades y autoridades, sino que se mantienen de acuerdo con el procedimiento establecido.

- Gestión de Convivencia

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

- Gestión de Enfermería

Los hallazgos reportados en las auditorías internas no permiten ningún nivel de análisis de los numerales de la NTC ISO 9001:2015, relacionados con la planificación de los cambios

- Gestión de Psicología

No se hace referencia directamente a las consecuencias potenciales que se podrían derivar de estos cambios realizados y no es claro si cuando se plantean los cambios se hacen los análisis correspondientes al tema. Tampoco se menciona nada relacionado con la disponibilidad de recursos que se han debido tener en cuenta para la implementación de los cambios y no hay evidencia de si los cambios realizados, han implicado la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

Criterios No Trazables en el Colegio el Minuto de Dios Numeral 8.2.4.

- Gestión Académica

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

- Gestión de Secretaría Académica

Los hallazgos registrados en los ejercicios de las auditorias no dan suficiente información respecto a los aspectos indagados en el numeral.

- Gestión de Convivencia

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

- Gestión de Enfermería

Los hallazgos registrados en los ejercicios de las auditorias no dan suficiente información respecto a los aspectos indagados en el numeral.

- Gestión de Psicología

Aunque mencionan que los registros quedan en la plataforma propia de la Corporación, otros como parte del sistema de gestión de calidad, algunos registrados en el formato de solicitud de cambios y los registros de No Conformidades, no es clara la información documentada que queda derivada de los cambios durante la etapa del diseño y desarrollo, ni los resultados de las revisiones ni la autorización de los cambios y las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos. Tampoco hay claridad en la forma en que se comunicaron estos cambios a las partes interesadas.

Criterios No Trazables en el Colegio el Minuto de Dios Numeral 8.3.6.

- Gestión Académica

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

Criterios No Trazables en el Colegio el Minuto de Dios Numeral 8.6.

- Gestión Académica

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

Criterios No Trazables en el Gimnasio Campestre San Rafael Numeral 6.3

- Gestión Académica

No se menciona de manera explícita en estos informes el tema de las consecuencias potenciales que se puedan desprender del propósito de los cambios, ni la disponibilidad de recursos necesarios.

- Gestión de Secretaría Académica

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

- Gestión de Convivencia

No se evidencian cambios significativos en el proceso, de manera previa a la existencia del cargo de la coordinación de convivencia en esta institución educativa. Tampoco se encuentran contempladas las consecuencias potenciales de la alternancia, ya que no se encontró trazabilidad

en la matriz de riesgos en cuanto al tema del manejo de las medidas de bioseguridad de manera preventiva. Esto puede afectar la integridad del sistema de gestión de calidad, lo cual es fundamental para el sistema. Tampoco se menciona nada acerca de la disponibilidad de recursos de ningún tipo.

- Gestión de Enfermería

Información insuficiente, no se identifica claramente el propósito de los cambios y menos de sus consecuencias potenciales, igualmente se cuestiona el tema de la integridad del SGC, así como de la disponibilidad de recursos que no es trazable, menos la asignación de responsabilidades y autoridades.

- Gestión de Psicología

No hay información suficiente para determinar la integridad del SGC Corporativo, no se menciona nada relacionado con la disponibilidad de recursos, ni de la asignación de responsabilidades y autoridades, relacionadas con los cambios realizados.

Criterios No Trazables en el Gimnasio Campestre San Rafael Numeral 8.2.4.

- Gestión Académica

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

- Gestión de Secretaría Académica

No es clara la manera en que se comunicaron estos cambios a la comunidad educativa en general.

- Gestión de Convivencia

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

- Gestión de Enfermería

Los hallazgos registrados en los ejercicios de las auditorias no dan suficiente información respecto a los aspectos indagados en el numeral.

- Gestión de Psicología

No es clara la manera en que se comunicaron estos cambios a la comunidad educativa en general.

Criterios No Trazables en el Gimnasio Campestre San Rafael Numeral 8.3.6.

- Gestión Académica

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

Criterios No Trazables en el Gimnasio Campestre San Rafael Numeral 8.6.

- Gestión Académica

No se detectaron criterios no trazables en esta gestión en los informes de auditoría interna analizados.

4.3 Actas corporativas e institucionales

- **Actas De Junta Directiva**

Con el objetivo de encontrar la gestión de los cambios en el nivel directivo de la Corporación, se realizó la revisión de los siguientes registros de actas de diferentes instancias así:

- a. Actas de junta directiva desde el 2018 al 2021
- b. Actas de consejos directivos de los colegios el Minuto de Dios y el GCSR desde el 2018 al 2021.

La Junta Directiva de la Corporación Educativa Minuto de Dios es el máximo órgano decisor. En esta instancia se aprueban los cambios que requieren altas sumas de inversión, pero también se informan de aquellos cambios que afectan la prestación del servicio y que tienen un alto impacto para la comunidad inmediata.

Teniendo en cuenta la naturaleza de esta instancia, en estas actas se rastrearon los siguientes aspectos:

- Propuestas de cambio
- Análisis de implicaciones del cambio
- Razones para su implementación
- Aprobación y ejecución

Por otro lado, las instituciones educativas, como parte de su gobierno institucional, cuentan con varias instancias en las que se analizan o ejecutan diferentes actividades, desde las decisiones en la parte operativa (consejo académico, reunión de área, comité de convivencia escolar, etc.), hasta la aprobación de cambios más amplios en los consejos directivos, que cuentan con la participación de toda la comunidad educativa.

Para efectos académicos, se revisaron las actas de consejo directivo desde el año 2018 al 2021 y los aspectos que se rastrearon fueron los relacionados con el numeral 6.3. Planificación de los cambios a través de los siguientes aspectos:

- Propuestas de cambio
- Identificación de consecuencias potenciales
- Integridad del Sistema de gestión de calidad
- Disponibilidad de recursos

- Asignación o reasignación de responsabilidades

De acuerdo con esta revisión y análisis, el diagnóstico de estos instrumentos es el siguiente:

1. Se evidencian claramente las razones por las cuales se propone el cambio del enfoque académico del currículo del colegio el Minuto de Dios, hacia la ciudadanía global, una transformación a lo tecnológico y la posibilidad de tener una mirada externa sobre el quehacer interno del colegio, contemplando siempre la importancia de mantener el enfoque social del fundador de la obra, como parte integral de la oferta educativa.
2. Se evidencia la coherencia de las decisiones con la proyección social, en la decisión de recibir un grupo nuevo de estudiantes en grado 10° en el GCSR, con el fin de dar la mano a estas familias que, por razones ajenas a su voluntad, se quedaron sin la posibilidad de culminar sus estudios en su colegio anterior. Así mismo se observa un enfoque orientado al crecimiento interno del GCSR, en cuanto al número de estudiantes y por ende a logro de incrementar los ingresos.
3. El cambio que se presenta en esta junta es netamente operativo, ya que responde de manera exclusiva al cambio en la jornada escolar del colegio Minuto de Dios. Se evidencia que este cambio se sustenta en un requerimiento legal (Decreto 2105 del 14 de diciembre de 2017) y la aprobación por parte de la junta directiva de hacer la implementación del cambio, de manera escalonada o parcial, con el fin de evitar inconvenientes con los stakeholders involucrados y dar la oportunidad a un proceso de adaptación adecuado.
4. Los cambios aprobados responden a situaciones no esperadas, como la pandemia; sin embargo, la toma de decisiones se hizo necesaria para poder garantizar no sólo la permanencia de los estudiantes, sino la sostenibilidad financiera de esta, con la posibilidad de brindar esta ayuda económica a los padres de familia que también se vieron afectados.
5. La exposición de los cambios realizados en la prestación del servicio educativo, a raíz de la pandemia y del estado de emergencia, evidencia el propósito de estos, la identificación de

consecuencias potenciales y por ende las diferentes posibilidades ofrecidas, la nueva reasignación de responsabilidades en los docentes y en los directivos docentes, a partir de la virtualidad, con nuevas maneras de gestionar todos los procesos misionales.

6. Una vez atendida la población estudiantil a través de la virtualidad, se observa que, frente al requerimiento de las disposiciones del gobierno, de retornar a las aulas en un esquema de alternancia, se evidencia un manejo de lo contemplado en el numeral 8.3.6 CAMBIOS EN EL DISEÑO Y DESARROLLO, a través de la identificación, revisión y control del esquema presentado para atender esta nueva etapa de la pandemia. Además de esta acta, los cambios presentados se rastrean a través de los registros propios del SGC, de manera particular del Formato de solicitud de cambios que se diligencio y valido juiciosamente por parte de la Dirección Nacional de Educación.
7. Se evidencia una clara identificación de las necesidades particulares de cada proyecto educativo, incluyendo los colegios en concesión. Ahí se hace latente las deficiencias en temas tecnológicos, tanto en cantidad como en calidad, problemas de conectividad en la mayoría de las regiones del país en donde operan estas instituciones. Igualmente, se contemplan para los cambios en el Diseño y Desarrollo de estos currículos, las disposiciones legales de cada entidad territorial certificada, de acuerdo con las exigencias del MEN.
8. Los cambios en la prestación del servicio deben incluir aspectos relacionados con la toma de decisiones en la parte económica y financiera de la CEMID, que permita prestar el servicio educativo en las mejores condiciones, pero que también garantice contar con los ingresos necesarios para mantener la operación y poder cumplir con las obligaciones financieras contraídas en el año de la pandemia. Adicionalmente, se deben contemplar aspectos fundamentales, como la deserción de los niños de los colegios, ya que afecta directamente los ingresos directos y, por ende, la liquidez de los colegios para cumplir con sus propuestas de valor y con el servicio educativo en las condiciones de calidad acostumbradas.
9. Se evidencia la planificación de los cambios estratégicos a través de la construcción de los estatutos corporativos con miras a procesos de crecimiento y modernización de la

organización. Igualmente se evidencia la toma de decisiones de alto nivel, en relación con la lineación del organigrama para darle cumplimiento a los requerimientos del contexto y de la misma organización. De la misma manera se articula este proceso de modernización, con las iniciativas identificadas en el marco de la consultoría con McKinsey.

10. La decisión de autorizar la participación de la CEMID en el proyecto de transformación con la consultora McKinsey, evidencia nuevamente la planificación de los cambios, ya que en este proceso se llevará a cabo un paso inicial de identificación de máximo potencial, en el cual se determinará un diagnóstico de la operación actual y se identificarán todos aquellos aspectos en los cuales se tiene capacidad de mejorar, de crecer y de alcanzar un desarrollo importante.

- **Actas De Consejos Directivos Institucionales**

Una vez revisadas las actas de los consejos directivos de los colegios el Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael, se puede observar cómo los cambios socializados para aprobación en la instancia de los consejos directivos evidencian el propósito de los cambios, con un nivel de detalle lo suficientemente amplio en cada uno de los principales aspectos relacionados con la prestación del servicio educativo tales como:

1. Ajustes en planes de estudio por procesos de actualización basados en el enfoque del bachillerato para la ciudadanía global (BCG (Bachillerato para la Ciudadanía Global)) y en el caso del GCSR, cambio en la asignatura de Química del currículo del bachillerato internacional por sistemas ambientales.
2. Ajustes en asignación académica derivadas de las actualizaciones de los planes de estudio, requiriendo aumentar o disminuir número de horas a la semana de algunas asignaturas.
3. Aprobación de costos educativos, de acuerdo con la libertad regulada que tienen los dos colegios, por tener certificación de calidad con alcance al diseño y prestación del servicio educativo en todos los niveles de enseñanza formal y a partir del IPC anual. Igualmente, en este se incluyen los servicios adicionales que, por su naturaleza, pueda tener cada institución educativa.

4. Cumplimiento de la normatividad legal vigente, incluyendo en la prestación del servicio educativo aspectos relacionados con el decreto 1421 del 2017, Por el cual se reglamenta, en el marco de la educación inclusiva, la atención educativa a la población con discapacidad, que implica hacer adaptaciones tanto de currículo como de infraestructura física.
5. Ajustes en el manual de convivencia, por nueva normatividad o por la necesidad de adaptación de las pautas allí contempladas con el requerimiento de atenderlas en virtualidad, en alternancia y nuevamente en presencialidad con las medidas de bioseguridad necesarias, la manera de atender a los padres de familia, el porte de uniformes, y demás directrices en aspectos comportamentales y de formación, desde esta instancia de la convivencia.
6. Ajustes en sistema institucional de evaluación, derivados de las nuevas metodologías adoptadas en la pandemia a través de la virtualidad, la alternancia y la presencialidad con las nuevas prácticas adquiridas en la pandemia.

En cuanto a las consecuencias potenciales se evidencian en el manejo que se hace en los registros propios del SGC Corporativo como la matriz de riesgos y los respectivos controles existentes para su mitigación. Igualmente, se observa que estos cambios se han analizado y diseñado en el marco de los consejos académicos, los comités escolares de convivencia y en los ejercicios de auditoria se han validado las respectivas trazabilidades.

En relación con la integridad del SGC, también se puede validar a través del diligenciamiento del formato de solicitud de cambios, que permitió contemplar todas las implicaciones que estos pueden tener en este sistema. Además, se ha garantizado la integridad tanto en las auditorías internas como las de tercera parte que han logrado la recertificación del sistema y no ha reportado servicios no conformes mayores en las visitas de seguimiento.

Para el aspecto de la disponibilidad de recursos, una proporción considerable de los cambios planteados año tras año no requieren destinación adicional de recursos para su implementación. En el caso que estos ajustes o cambios solicitados tengan asociados costos elevados, se deben gestionar con la dirección ejecutiva de la Corporación, la cual, de acuerdo con su rol, tiene capacidad de aprobación por un monto determinado y en el caso que sobrepase este

monto, se debe llevar a la junta directiva, que tiene la autonomía de aprobación de estos presupuestos.

Igualmente, para la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades, las dos instituciones, a través del SGC Corporativo, tienen la posibilidad de determinar este aspecto de manera interna y, una vez se hayan tomado las decisiones, les corresponde garantizar la divulgación de las nuevas responsabilidades, capacitar para el cargo, entregar la documentación y registros asociados al sistema y desde el área de planeación y sistemas de gestión, se hace el acompañamiento y capacitación a quienes se hayan designado como dueños de proceso, en el SGC Corporativo. En términos generales, los dos colegios cumplen con los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015 de una manera adecuada y controlada.

4.4 Prototipo y módulo de solicitud de cambios

Con el objetivo de facilitar la sistematización de la información y garantizar la trazabilidad de la solicitud de cambios que hacen parte de estos lineamientos desde el componente técnico, se desarrolló un prototipo en Visual Basic que permitió diagramar el proceso para el desarrollo posterior del módulo *“Solicitud de Cambios SCGG-01-R-08”*.

El Prototipo para la solicitud de cambios se construyó con el objetivo de diagramar los requerimientos del módulo de “Solicitud de cambios SCGG 01-R-08”, para ser posteriormente desarrollado en la CEMIDWeb, de acuerdo con los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015. A continuación, en la figura 7, se muestra lo anteriormente mencionado.

Figura 8

Prototipo para la solicitud de cambios Corporación Educativa Minuto de Dios

The screenshot shows a web form titled "IDENTIFICACIÓN" for requesting changes. It includes the following fields and sections:

- COLEGIO/AREA:** GIMNASIO CAMPESTRE SAN RAFAEL
- PROCESO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:** GESTIÓN ACADÉMICA
- FECHA:** MAYO 24 DE 2021
- DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO PROPUESTO:** A large text area for describing the proposed change.
- JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO PROPUESTO:** A large text area for justifying the proposed change.
- Buttons:** GRABAR, SALIR, and SIGUIENTE.
- Help/Instructions:** A sidebar on the right provides instructions: "En Colegio/Área va el nombre del colegio o del área a la que pertenece quien hace la solicitud del cambio y se encarga de diligenciar la solicitud.", "En Proceso del sistema de gestión de calidad va la gestión que debe ser la que aparece en el manual de calidad corporativo.", "En la descripción, se debe redactar el o los cambios generales que han afectado el proceso a cargo. Por favor describir con un nivel de detalle apropiado y entendible para un tercero.", "NOTA: Se debe utilizar un solo formato por gestión y si se va a relacionar más de un cambio, estos se deben enumerar.", "En la justificación se debe especificar de manera descriptiva y clara, el propósito del cambio descrito, identificando en su argumentación, todas las razones que existen para su implementación."

The graphic features the logo of the "CORPORACIÓN EDUCATIVA MINUTO DE DIOS" at the top. Below it, the text reads:

CORPORACIÓN EDUCATIVA MINUTO DE DIOS
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CORPORATIVO
SOLICITUD DE CAMBIOS SCGG 01-R-08

A yellow question mark icon is accompanied by the text: "DONDE ENCUENTRES ESTE ÍCONO, PASA EL MOUSE SOBRE ESE BOTÓN ENCONTRARÁS INFORMACIÓN QUE TE ORIENTARÁ PARA DILIGENCIAR EL FORMULARIO."

At the bottom, a button labeled "CLIC PARA DILIGENCIAR FORMATO" is displayed.

ANÁLISIS DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES



RIESGOS

OPORTUNIDADES

En riesgos se debe identificar las consecuencias potenciales negativas que existen con la implementación del cambio propuesto. Esto permitirá, establecer los controles necesarios para mitigar el efecto de los riesgos asociados a la solicitud del cambio propuesto.

En oportunidades se debe identificar las consecuencias potenciales positivas que existen con la implementación del cambio propuesto. Esto permitirá, establecer las acciones de mejora relacionadas con la solicitud del cambio propuesto.

?
REGRESAR
GRABAR
SALIR
SIGUIENTE

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CAMBIO PROPUESTO "PLANIFICACIÓN"

			IMPACTOS ADVERSOS IDENTIFICADOS	ACCIONES PROPUESTAS PARA PREVENIR LOS IMPACTOS ADVERSOS IDENTIFICADOS
PELIGROS Y/O RIESGOS LABORALES ASOCIADOS <small>¿El cambio propuesto, podría generar alguna enfermedad laboral o accidente de trabajo? Indique cuáles.</small>	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
STAKE HOLDERS AFECTADOS <small>¿Se ven afectados grupos de personas por el cambio propuesto? ¿Cómo?</small>	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
REQUISITOS LEGALES AFECTADOS <small>¿El cambio propuesto, tiene implicaciones legales? Indique cuáles.</small>	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SISTEMAS DE GESTIÓN AFECTADOS <small>¿Se ve afectado alguno de los sistemas de gestión a los que pertenece su proceso? (SGC O SGSST) ¿Cuáles?</small>	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PROCEDIMIENTOS O INSTRUCCIONES DE TRABAJO AFECTADOS <small>¿Se ve afectado algún procedimiento? Nombre y código de los procedimientos afectados por el cambio propuesto.</small>	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

?
REGRESAR
GUARDAR
SALIR
SIGUIENTE

ASIGNACIÓN O REASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES

¿El cambio propuesto, requiere asignación o reasignación de responsabilidades?
 SÍ NO

¿El cambio propuesto, requiere asignación o reasignación de autoridades?
 SÍ NO

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS COSTOS ASOCIADOS
¿En que costos incurriría si el cambio se aprueba? Sea descriptivo e incluya rubros y cantidades de manera específica.

¿Se generan costos recurrentes adicionales derivados del cambio propuesto?
 SÍ NO

OTRAS AFECTACIONES
¿Existe alguna otra afectación no contemplada en los numerales anteriores? Menciónelas.
 SÍ NO

¿CUÁLES?

En ASIGNACIÓN O REASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES, se deben contemplar la afectación de otros procesos en cuanto a responsabilidades y autoridades establecidas.

En DISPONIBILIDAD DE RECURSOS COSTOS ASOCIADOS, en la medida de lo posible utilizar datos reales, sino usar datos proyectados.

En OTRAS AFECTACIONES, se puede mencionar cualquier aspecto que se considere importante en el cambio propuesto.

?
REGRESAR
GUARDAR
SALIR
SIGUIENTE

RECOMENDACIONES EN CASO DE EFECTUARSE EL CAMBIO

DE CALIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO OTRAS RECOMENDACIONES

REVISADO POR: (datos de la persona que solicita el cambio)

Digite tu clave de intranet y haz clic en FIRMA DE REVISADO
 NOMBRE FIRMA DE REVISADO
 CARGO FECHA
 OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES

REGRESAR GRABAR SALIR SIGUIENTE

En los aspectos de Calidad, de seguridad y salud en el trabajo y otras recomendaciones, se debe tener en cuenta que pueden o no haber recomendaciones de las áreas mencionadas, frente al cambio propuesto. Sin embargo, si debe haber recomendaciones al respecto del dueño de proceso.

En Revisado se debe tener en cuenta, que el cambio puede ser propuesto por los dueños de proceso, pero el análisis de viabilidad de acuerdo a los ítems anteriores, debe ser revisado por su jefe inmediato, antes de pasar a la autorización de quien corresponda.

AUTORIZACIÓN DEL CAMBIO (INCLUYE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES)

SE AUTORIZA EL CAMBIO

Digite clave de Intranet y haz clic en firma
 FIRMA 1
 Digite clave de Intranet y haz clic en firma
 FIRMA 2
 Digite clave de Intranet y haz clic en firma
 FIRMA 3

RECOMENDACIONES EN CASO DE EFECTUARSE EL CAMBIO

REGRESAR GUARDAR SALIR SIGUIENTE

En este formulario, se debe colocar la firma digital de quien autorice o no el cambio y se deben diligenciar las recomendaciones o las razones según corresponda. En caso de que el cambio requiera autorización de varias instancias por su naturaleza, deben colocarse todas las firmas correspondientes.

COMUNICACIÓN DEL CAMBIO AUTORIZADO

STAKE HOLDER AFECTADO	QUIEN COMUNICA Nombre y Cargo	QUE COMUNICA	MEDIO DE COMUNICACIÓN	FECHA DE COMUNICACIÓN
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

REGRESAR GRABAR SALIR SIGUIENTE

En el espacio de STAKEHOLDER AFECTADO, deben estar todos los que se identificaron en el ANALISIS DEL IMPACTO DEL CAMBIO PROPUESTO "PLANIFICACION"

En el "QUE COMUNICA" se debe colocar una breve pero suficiente descripción.

Nota: La figura esquematiza los requisitos de la norma técnica colombiana ISO 9001:2015 relacionados con la gestión del cambio. Elaboración propia en Visual Basic.

A partir del prototipo anterior, que contiene los requerimientos técnicos legales de la NTC ISO 9001:2015, el área de sistemas de la CEMID, atendiendo la solicitud de este proyecto de grado y viendo la necesidad de sistematizar la información relacionada con la gestión del cambio del SGC Corporativo que se realizaba a través de un archivo en Excel por cada proceso, desarrolló un módulo en la intranet corporativa CEMIDWeb que permitirá garantizar la disponibilidad de la información actualizada en tiempo real, el manejo de firmas digitales, la realización de seguimientos a las actividades planeadas como parte de la implementación de los cambios solicitados y aprobados entre otras ventajas.

El módulo de **“SOLICITUD DE CAMBIOS PCGG-01-R-08”** se encuentra asignado a la gestión gerencial dentro del SGC corporativo y se podrá acceder a este a través de la CEMIDWeb, en el enlace de “Gestión de Calidad”, tal como se ve en la siguiente figura 8:

Figura 9

Módulo solicitud de cambios en CEMIDweb



Nota: La figura presenta la página principal de la CEMIDWeb para acceder al registro de las solicitudes de cambio. Tomado de CEMIDWeb, 2023.

Una vez se accede al módulo correspondiente, se observan los siguientes aspectos que permiten el propósito de registrar los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015 relacionados en este proyecto de investigación, ver figura 9:

Figura 10

Funcionamiento del módulo solicitud de cambios CEMIDweb

EDITAR/CREAR SOLICITUD DE CAMBIO

Fecha: 16/04/2023
 Responsable: LUZ MARCELA PIÑEROS GARCIA
 Sucursal: [dropdown]
 Proceso: [input]

DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO PROPUESTO: [text area]
 JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO PROPUESTO: [text area]

ANÁLISIS DE RIESGOS: [text area]
 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES: [text area]

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CAMBIO PROPUESTO "PLANIFICACIÓN"

PELIGROS Y/O RIESGOS LABORALES ASOCIADOS - ¿Podría generar alguna enfermedad laboral o accidente de trabajo?: [text area]
 IMPACTOS ADVERSOS IDENTIFICADOS: [text area]
 Acciones para prevenir Impactos Adversos Identificados: [text area]

STAKE HOLDERS AFECTADOS - Grupos de personas que se afectan y cómo se ven afectados: [text area]
 IMPACTOS ADVERSOS IDENTIFICADOS: [text area]
 Acciones para prevenir Impactos Adversos Identificados: [text area]

REQUISITOS LEGALES AFECTADOS - Implicaciones legales del cambio propuesto: [text area]
 IMPACTOS ADVERSOS IDENTIFICADOS: [text area]
 Acciones para prevenir Impactos Adversos Identificados: [text area]

SISTEMAS DE GESTIÓN AFECTADOS - ¿Cuál de los sistemas de gestión, se ve afectado? (SGC O SGSST): [text area]
 IMPACTOS ADVERSOS IDENTIFICADOS: [text area]
 Acciones para prevenir Impactos Adversos Identificados: [text area]

PROCEDIMIENTOS O INSTRUCCIONES DE TRABAJO AFECTADOS - Nombre y código de los procedimientos afectados: [text area]
 IMPACTOS ADVERSOS IDENTIFICADOS: [text area]
 Acciones para prevenir Impactos Adversos Identificados: [text area]

ASIGNACIÓN O REASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES
 ¿Requiere asignación o reasignación de responsabilidades?: [text area]
 ¿Requiere asignación o reasignación de autoridades?: [text area]

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS COSTOS ASOCIADOS
 ¿En que costos incurriría si el cambio se aprueba?: [text area]
 ¿Se generan costos recurrentes adicionales derivados del cambio propuesto?: [text area]

OTRAS AFECTACIONES
 ¿Existe alguna otra afectación no contemplada?: [text area]

Persona que debe dar la solicitud por revisada (Regularmente es el jefe inmediato de quien solicita): [text area]

Aceptar Cerrar

Nota: La figura muestra los principales aspectos a tener en cuenta en el aplicativo de solicitud de cambios. Tomado de CEMIDWeb, 2023.

Posterior al diligenciamiento de los aspectos que se observan en la figura 9, se procede a dar clic en ACEPTAR, lo que permite enviar las solicitudes de aprobación correspondientes, de manera que el responsable de la revisión y autorización pueda proceder a la emisión del concepto de revisión, así como al registro de las observaciones y/o recomendaciones frente al cambio

solicitado, y debe colocar su firma digital de acuerdo con las prácticas corporativas en este tipo de desarrollos en la CEMID, a continuación se muestra la gráfica detallada en la figura 10:

Figura 11

Fase final en el módulo solicitud de cambio en CEMIDweb

The screenshot shows a web form titled "EMITIR CONCEPTO DE LA SOLICITUD". It features a dropdown menu for "Concepto de Revisión" with options "Si", "No", and "Pendiente". A tooltip for the "Si" option displays the message "La solicitud es Aceptada y sigue su curso". To the right of the dropdown is a large text area for "OBSERVACIONES Y/O RECOMENDACIONES". Further right are input fields for "Usuario" and "Contraseña". At the bottom right, there are two buttons: "Aceptar" and "Cerrar".

Nota: La figura muestra el proceso de revisión y emisión de concepto del aplicativo de solicitud de cambios por parte del autorizador de este. Tomado de CEMIDWeb, 2023.

Posterior a la autorización, el solicitante del cambio debe registrar en el módulo "Solicitud de cambios PCGG-01-R-08", el respectivo plan de comunicaciones, a través de la siguiente interfaz, como se observa en la figura 11:

Figura 12

Procedimiento de registro del plan de comunicaciones en CEMIDweb

The screenshot shows a web form titled "CREAR/EDITAR COMUNICACIÓN". It contains four input fields: "STAKE HOLDER AFECTADO", "QUIEN COMUNICA", "QUE COMUNICA", and "MEDIO DE COMUNICACIÓN". The "FECHA COMUNICACIÓN" field is pre-filled with the date "16/04/2023". At the bottom right, there are two buttons: "Aceptar" and "Cerrar".

Nota: La figura contempla los principales aspectos de la comunicación en el aplicativo de solicitud de cambio. Tomado de CEMIDWeb, 2023.

Adicionalmente, se pueden registrar todas las actividades que son requeridas para la implementación del cambio, con su respectivo responsable, el resultado esperado y la fecha tanto

de ejecución como de seguimiento en los espacios habilitados para esto de acuerdo con la figura 12:

Figura 13

Actividades para la implementación del cambio en CEMIDweb

CREAR/EDITAR ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

ACTIVIDAD

RESPONSABLE de la ejecución y el seguimiento

RESULTADO ESPERADO

FECHA EJECUCIÓN: 16/04/2023

FECHA SEGUIMIENTO

Aceptar Cerrar

Nota: La figura representa el proceso de seguimiento de las actividades propuestas para la implementación del cambio. Tomado de CEMIDWeb, 2023.

Finalmente, como parte del proceso de implementación del cambio, el responsable de la implementación del cambio debe registrar las actividades de seguimiento, la fecha de realización, así como el responsable de hacerlo, de manera que se determine el avance de la implementación. Esta parte del módulo permite adjuntar las evidencias del seguimiento realizado de manera que los usuarios puedan revisarlas con un mayor nivel de detalle de los datos registrados en la solicitud de cambio, ver figura 13:

Figura 14

Seguimiento a la implementación en CEMIDweb

SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN

ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO

Fecha: 16/04/2023

Responsable Seguimiento

Observaciones

Ejecutado o Alcanzado

Adjuntar Evidencia. PDF NO MAYOR A 4MB

Aceptar Cerrar

Nota: La figura muestra los aspectos para realizar el seguimiento a las actividades asociadas a la implementación de los cambios. Tomado de CEMIDWeb, 2023.

Con el fin de tener mayor claridad para la gestión del cambio al interior de todos los procesos que hacen parte del sistema de gestión de calidad corporativo, y con el fin de facilitar su interiorización y garantizar la trazabilidad de los mismos, la disponibilidad de la información relacionada con el proceso de planificación de los cambios, el control, revisión, autorización, disponibilidad de recursos y asignación de responsabilidades y autoridades entre otros, se construyó el “**Procedimiento para la Solicitud de Cambios**” que, a partir de los resultados de este proyecto de grado, se entregará al área de planeación y sistemas de gestión para su respectiva alineación con el módulo “**Solicitud de Cambios SCGG-01-R-08**”, desarrollado por la Dirección de Tecnología de la CEMID.

4.5 Procedimiento para la solicitud de cambios

1. Objetivo

Establecer la metodología a seguir para solicitar, autorizar, comunicar y planear cualquier cambio al interior del Sistema de Gestión de Calidad de la Corporación Educativa Minuto de Dios.

2. Alcance

Este procedimiento se aplica a todos los procesos y áreas Sistema de Gestión de Calidad.

3. Documentación de Referencia

- Norma ISO 9001 versión vigente

4. Responsabilidades

A continuación, se describen las responsabilidades por cargo para el proceso de solicitud de cambios, ver tabla 1:

Tabla 1

Responsabilidades para la solicitud de cambios

Actividades	Dueño de Proceso/Área	Directivo al que pertenece el Proceso/Área	Resp. de Calidad	Director Ejecutivo
Descripción del cambio propuesto	X			
Análisis de riesgos y oportunidades	X			
Análisis del impacto del cambio propuesto	X		X	
Autorización del cambio		X		X
Comunicación del cambio autorizado	X			
Planeación del cambio	X		X	

Fuente: elaboración propia

5. Generalidades

- 5.1. Un cambio es una modificación a las políticas, estándares, funciones, responsabilidades, espacios, proveedores, etc., que se encuentran establecidos en el marco de los sistemas de gestión de calidad y que pueden afectarlos de algún modo.
- 5.2. Todo cambio debe manejarse como una solicitud, sujeta a autorización antes de su implementación.
- 5.3. La autorización de un cambio involucra la autorización de dos instancias: la del directivo del área solicitante y la de la Dirección Ejecutiva. Cuando se trate de cambios que tengan afectación únicamente en el orden institucional (colegios), la firma del rector se toma como la firma del directivo del área, pero cuando los cambios tengan implicaciones del orden corporativo es necesaria la firma del directivo del área.
- 5.4. Toda solicitud de cambio, además de estar justificada, debe contemplar cómo mínimo los impactos potenciales de su implementación en términos de riesgos y oportunidades, los peligros y/o riesgos laborales asociados, las partes interesadas (stakeholders), requisitos

legales, sistemas de gestión y procedimientos afectados por el cambio, revisión y autorización de quien corresponda y un plan de comunicación del cambio a las mismas y un plan de implementación y seguimiento del cambio(s) cuando haya(n) sido autorizado(s).

5.5. Las solicitudes de cambios deben tramitarse en el módulo disponible en la CEMIDWeb, denominado **“Solicitud de cambios SCGG-01-R-08”** y podrá ser consultado por los dueños de proceso, los directivos o responsables de los procesos de autorización, el personal del área de planeación y sistemas de gestión y los auditores internos de la CEMID.

6. Identificación

6.1. Al iniciar el registro de la solicitud de cambio, por defecto el sistema asignara la fecha en que esta solicitud se realiza y se debe en primera instancia, digitar el nombre de quien hace la solicitud para que el sistema lo hale de la base de datos disponible. También se debe seleccionar de la lista desplegable, la sucursal a la que pertenece el solicitante del cambio, así como el proceso sobre el cual se solicita el cambio.

6.2. Descripción del cambio; cuando se tramite la solicitud de cambio SCGG-01-R-08 en la CEMIDWeb, se debe describir como primera medida, el cambio o cambios propuestos detallando ampliamente en qué consisten, teniendo en cuenta que deben ser entendibles para un tercero, indicando recursos necesarios para su implementación como personal, maquinaria, equipo y demás elementos implicados.

6.3. En segunda instancia, es necesario detallar la justificación de la necesidad del cambio propuesto o las razones que justificarían la alteración del orden establecido, los cuales deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización, o bien con necesidades corporativas bien definidas.

6.4. Una vez definidos los cambios propuestos y su justificación, se deben establecer los riesgos y oportunidades derivadas de una eventual autorización y posterior implementación de estos, a fin de que desde la etapa de planeación del cambio se puedan anticipar a los eventuales obstáculos o potenciadores de la iniciativa de cambio propuesta. En caso de no encontrar

riesgos u oportunidades asociadas al cambio, se deberá diligenciar “No aplica” en los respectivos espacios del Formato de solicitud de cambios SCGG-01-R-08.

7. “Planificación” Análisis del Impacto

7.1. Toda alteración al orden establecido en los diferentes sistemas de gestión de la corporación, suponen una serie de efectos colaterales que pueden ocasionar alteraciones al correcto funcionamiento de los procesos y áreas involucradas en un cambio, por tal razón es deber de cada proponente identificar los impactos adversos identificados que se derivarían de la autorización del cambio(s) propuesto(s), así como las acciones propuestas para prevenir los impactos adversos identificados, en los siguientes aspectos:

- ***Peligros y/o riesgos laborales asociados:*** En este apartado se debe identificar si el cambio propuesto puede ocasionar riesgos a la seguridad y salud del personal involucrado en el cambio, bien sea como accidentes de trabajo potenciales, o como enfermedades laborales asociadas al cambio propuesto. Es importante responder a la pregunta ¿El cambio propuesto, podría generar alguna enfermedad laboral o accidente de trabajo? Para esta identificación el responsable del área que esté proponiendo el cambio puede apoyarse técnicamente en el área de SST (Seguridad y Salud en el Trabajo), tanto para su planteamiento como para la definición de controles. Adicionalmente, se deben identificar los impactos adversos derivados del cambio solicitado y establecer acciones concretas que permitan la prevención de la ocurrencia de estos.
- ***Stakeholders afectados:*** En este apartado se deben especificar las partes interesadas, externas o internas, que se verían afectados por el cambio y cómo se verían afectados a fin de que, en caso de aprobación del cambio, no se omita a nadie del plan de comunicación del cambio. Si hay afectaciones al ítem de SST se le debe incluir esta área dentro de las partes interesadas. Adicionalmente, se deben identificar los impactos adversos derivados del cambio solicitado y establecer acciones concretas que permitan la prevención de la ocurrencia de estos.
- ***Requisitos legales afectados:*** Si el cambio propuesto implica cubrimiento de requisitos legales particulares como licencias, permisos, etc., el proponente previo a la solicitud debe indagarlos

y consignarlos en este apartado. Además, se deben identificar los impactos adversos derivados del cambio solicitado y establecer acciones concretas que permitan la prevención de la ocurrencia de estos.

- ***Sistemas de gestión afectados:*** Si los cambios propuestos afectan el sistema de gestión de calidad o el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo se debe indicar en este apartado mencionando el sistema afectado. Si los afecta a ambos se mencionan los dos. Adicionalmente, se deben identificar los impactos adversos derivados del cambio solicitado y establecer acciones concretas que permitan la prevención de la ocurrencia de estos.
- ***Procedimientos o instrucciones de trabajo afectados:*** si el cambio propuesto implica una nueva manera de realizar una actividad o tarea y ésta se encuentra documentada en cualquiera de los sistemas de gestión implementados en la organización, tendría que generarse una nueva versión del documento controlado, por lo cual se deben consignar en este apartado los documentos afectados por el cambio. Adicionalmente, se deben identificar los impactos adversos derivados del cambio solicitado y establecer acciones concretas que permitan la prevención de la ocurrencia de estos.
- ***Asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades:*** cuando el cambio propuesto implique la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades, estas se deben identificar y se deben especificar de manera detallada las acciones concretas que se deben llevar a cabo.
- ***Costos asociados:*** en este apartado se deben consignar los principales costos que serían necesarios para la implementación del cambio, a fin de que tanto la Dirección del área que propone el cambio como la Dirección Ejecutiva puedan evaluar la relación costo-beneficio de autorizar el cambio propuesto. Igualmente se debe estipular si existen costos recurrentes (que se deben hacer varias veces con una frecuencia determinada) asociados al cambio propuesto.
- ***Otras afectaciones:*** en este apartado se consignan las afectaciones no contempladas en los ítems anteriores que el proponente haya identificado en su análisis de manera adicional.

- **Revisado por:** los cambios solicitados, propuestos y analizados, deben ser revisados por el jefe inmediato del dueño de proceso o responsable del cambio, con el fin de hacer los aportes correspondientes a la solicitud desde su visión de directivo y así realizar el análisis de viabilidad correspondiente, teniendo en cuenta los ítems anteriores. También podrá registrar las observaciones y/o recomendaciones pertinentes que considere necesarias.

Una vez diligenciados todos los campos, se debe dar clic en el botón Aceptar para que la solicitud quede creada en el módulo correspondiente y pueda continuar al proceso de autorización.

8. Autorización del Cambio

Una vez la solicitud es creada en la CEMIDWeb, la plataforma envía un correo automático a la persona que debe “Autorizar el Cambio”, en el cual se le informa al funcionario correspondiente que el departamento de calidad de la CEMID, lo ha asignado como Revisor de la solicitud de cambio # __ con los siguientes datos:

- Quién solicita
- Detalle de la solicitud

En este mismo correo se genera un link de ingresar que permite el acceso directo a la CEMIDWeb al módulo de solicitud de cambios PCGG-01-R-08 para proceder a la respectiva revisión.

El primer paso que se debe dar por el jefe inmediato es la emisión de la revisión, así como las observaciones y recomendaciones pertinentes y procede a firmar a través del usuario y la clave asignada a los colaboradores en la CEMIDWeb. Posteriormente, la persona que reviso determina quien es el encargado de autorizar el cambio y existe la posibilidad de tener hasta tres autorizaciones. La dirección del área o la rectoría cuenta con los elementos mínimos para valorar si autoriza o no un cambio propuesto por alguna de las áreas o procesos a su cargo. No obstante, cada dirección o rectoría está en la libertad de solicitar a su equipo de trabajo la ampliación de información que considere necesaria para valorar la conveniencia de autorizar un cambio. La

autorización de la dirección o de la rectoría se reflejará mediante firma en el apartado correspondiente del Formato de solicitud de cambios SCGG-01-R-08.

9. Comunicación del cambio autorizado

Una vez identificados los stakeholders afectados por el cambio propuesto, el responsable del área encargada de ejecutar el cambio debe definir un plan de comunicación para informarles los pormenores del cambio que se llevará a cabo definiendo el responsable de la comunicación, el contenido de lo que se va a comunicar, los canales, los medios de comunicación a utilizar y la fecha en la que se llevara a cabo cada comunicación.

10. Actividades para la implementación del cambio

Una vez autorizado el cambio el responsable del área encargada de ejecutar el cambio debe definir un plan operativo para la implementación del cambio que incluya la descripción de la actividad, el responsable de esta, los resultados esperados de la actividad, la fecha de su ejecución y una fecha tentativa de seguimiento a la ejecución de las actividades propuestas. De ser requerido, para este planteamiento el responsable del área que esté proponiendo el cambio puede apoyarse técnicamente en el área de Calidad o de SST o de ambas, tanto para la elaboración del plan como para el diseño de controles.

11. Seguimiento a la implementación

Durante el proceso de implementación del cambio, se debe hacer seguimiento a dicha ejecución, registrando las observaciones necesarias a cada actividad en las fechas propuestas para el seguimiento y en cada una de estas se debe determinar el nivel de ejecución o no de la actividad. Igualmente, con el fin de conservar la información documentada del proceso, se deben adjuntar los archivos correspondientes a las evidencias de ejecución de las actividades determinadas en la planeación del cambio. Este proceso es responsabilidad del dueño de proceso que realizó la solicitud del cambio.

12. Conservación y archivo

La información de los formatos de solicitud de cambios autorizados y diligenciados en su totalidad, es decir, con el plan de comunicaciones y la planeación del cambio; se mantendrán de manera digital en los servidores corporativos, a fin de que se pueda conservar el histórico de los cambios aprobados por los responsables y que se puedan consultar en tiempo real por las partes interesadas, incluyendo la alta dirección de manera que pueda consultar el planteamiento de su intervención.

Una vez finalizada la recopilación de la información y estructurado tanto el procedimiento como el desarrollo del aplicativo en la CEMIDWeb que constituyen el componente técnico del cambio, se desarrolló la articulación de este componente con las teorías de gestión del cambio contempladas para sobre estos 2 insumos, construir los lineamientos. Es importante destacar la articulación que se identificó entre los componentes técnicos y humanos de la gestión del cambio y como esto se constituye en el principal referente para la construcción del objetivo general de este proyecto de grado.

4.6 Lineamientos para la gestión del cambio

Para la construcción de los lineamientos de la gestión del cambio, se tuvo en cuenta los principales conceptos del marco teórico de cuatro (4) grandes autores, entre los que encontramos los principales postulados de Jeffrey Hiatt de la metodología PROSCI a través del modelo ADKAR, las tres etapas o momentos contemplados por Kurt Lewin que permiten el cambio y la adaptación al mismo, los 8 pasos para liderar el cambio organizacional de Kotter y las 7 S de la consultora McKinsey creadas por Tom Peters, Robert Waterman y Julien Philips con la ayuda de Richard Pascale y Anthony G. Athos, para lograr cambios eficaces en una organización y así contribuir a la planeación estratégica.

Dichas teorías se articularon con el resultado de la recopilación y análisis de información de las fuentes primarias contempladas en el diseño metodológico y cuyo análisis giró en torno a los numerales de la NTC ISO 9001:2015, relacionados con los componentes técnicos que esta norma contempla para gestionar de manera adecuada los cambios, respondiendo el enfoque de la

misma y a garantizar la integridad del sistema de gestión de calidad y el enfoque a la mejora continua a través del cumplimiento de los requisitos.

La articulación de estos factores, se evidencian en la figura 14, que enuncia las principales características de los diferentes insumos que se tuvieron en cuenta para la construcción de los lineamientos que se esbozan a continuación:

Figura 15

Insumos para la construcción de los lineamientos para la gestión del cambio



Nota: La figura muestra los insumos que se contemplaron para la construcción de los lineamientos para la gestión del cambio.

Con el propósito de realizar una articulación entre las fuentes de información consultadas desde todas las perspectivas, tal como se muestra en la figura anterior, la construcción de los “Lineamientos para la gestión del cambio a través del sistema de gestión de calidad en los colegios El Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael de la Corporación Educativa Minuto de Dios”, se estructuraron sobre la consideración mencionada anteriormente sobre, no solo contemplar el componente técnico de la NTC ISO 9001:2015, sino incorporar una visión desde el componente humano, propio de la gestión del cambio, que permita que este trabajo tenga un aporte más holístico a la organización.

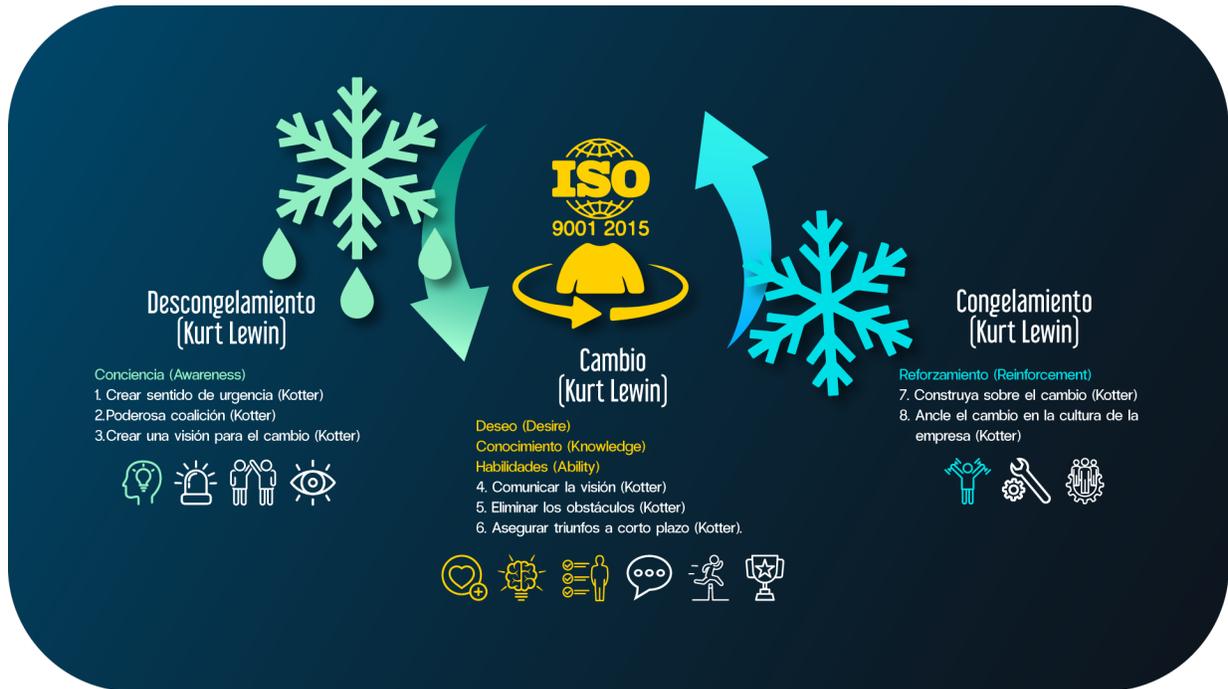
La construcción de estos lineamientos se realizó con base en el marco teórico, estableciendo como eje de estos, el *Modelo de Kurt Lewin*, a partir de sus tres etapas: “Descongelamiento “Deshacer la estructura existente” – Cambio “Crear una nueva estructura” – Congelamiento “Asegurar la nueva estructura”. Se seleccionó este modelo ya que contempla tres etapas sencillas que permiten entender el movimiento que se vive al interior de las organizaciones y que evidencian la importancia de reconocer cada etapa en las dinámicas cotidianas, pero que además representan un ciclo constante en el desempeño de las áreas y que se relacionan con el principio de mejoramiento continuo que caracteriza a los sistemas de gestión de calidad.

Al hacer el ejercicio de integración entre los diferentes conceptos del marco teórico que constituyen el lado humano del cambio, se tomaron los principios del modelo ADKAR de la metodología PROSCI y los 8 pasos de Kotter, articulándolos en cada una de las tres etapas del modelo de Kurt Lewin, teniendo en cuenta la conceptualización de cada uno de sus componentes. El eje central del modelo base tomado para este desarrollo que es el “*Cambio*”, se fortalece a partir del modelo de las 7S de McKinsey y con los requerimientos de los numerales específicos de la NTC ISO 9001:2015 que contemplan el lado técnico del cambio.

A partir de la triangulación de la información recopilada y analizada, se estableció una estructura que se presenta en la figura 15 a continuación, que permite dimensionar la propuesta fundamental de los Lineamientos para la gestión del cambio a través del sistema de gestión de calidad en los colegios El Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael de la Corporación Educativa Minuto de Dios.

Figura 16

Estructura de Lineamientos para la Gestión del Cambio a Partir del Marco Teórico



Nota: La figura contempla la articulación de los referentes teóricos y la NTC ISO 9001:2015 sobre los cuales se construyeron los lineamientos para la gestión del cambio.

Etapa 1: Descongelamiento

Este se define como la etapa en la cual algún evento, ya sea de tipo interno o externo, obliga a las instituciones educativas a salir de su zona de confort, es decir, se desafía el statu quo y se “altera” el orden normal de los procesos o de la forma en que se realizan diferentes actividades.

Cuando las causas son externas, se debe tomar acción inmediata, pues se trata de factores que se salen del control de la organización y, por lo tanto, la presión obliga a que se tomen acciones rápidamente. Un claro ejemplo que vivimos en los últimos años fueron todas las adaptaciones que se hicieron necesarias en la prestación del servicio educativo por causa de la pandemia y el aislamiento al que se vio obligada toda la comunidad educativa de los colegios pertenecientes a la CEMID.

Cuando las causas del cambio son de origen interno, es decir, por decisiones propias de la corporación, se requiere hacer una planeación de estos, un análisis de sus impactos y de los costos relacionados con su implementación, así como de los riesgos asociados, y se toman las acciones

necesarias que permitan el abordaje del cambio de la mejor manera para que aporten al perfeccionamiento de los procesos.

Por razones de gestión de calidad, los cambios y la planeación de los procesos, en su mayoría, se asocian a los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015 y a las dinámicas incluidas dentro del alcance del sistema corporativo; sin embargo, las nuevas mecánicas y los retos derivados de la pandemia, como la alta deserción de estudiantes y el aseguramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje con alta calidad, han llevado de manera paulatina a aumentar este espectro y a abrir estos lineamientos de la gestión del cambio a las gestiones de la CEMID que así lo requieran.

Dentro de las necesidades puntuales que se deben tener en cuenta en esta etapa, es importante contemplar las fallas que se derivan del desconocimiento del enfoque basado en procesos de la NTC ISO 9001:2015, así como la necesidad de fortalecer la gestión del riesgo a nivel corporativo. Igualmente, la necesidad de reestructurar las áreas para generar estrategias diferentes e innovadoras que permitan superar las expectativas de los stakeholders directamente relacionados con la prestación del servicio educativo.

En el proceso de articulación de los modelos teóricos de la gestión del cambio, el aporte del modelo ADKAR de la metodología PROSCI es el componente “AWARENESS”, relacionado con la consciencia de la necesidad del cambio, el cual se contempla en los lineamientos de manera explícita y práctica, de acuerdo con las dinámicas propias de la organización.

En el caso del modelo de Kotter, se articularon los tres primeros pasos propuestos por él y relacionados con el sentido de urgencia; asimismo, la construcción de coaliciones entre los equipos de trabajo y la creación de una visión para el cambio, que apunta de manera específica a la cultura organizacional de la corporación.

Durante esta etapa de “descongelamiento”, momento previo a la implementación de los cambios, aparecen las fuerzas impulsoras y restrictivas. A través de la integración del modelo ADKAR y KOTTER, se buscará el fortalecimiento de las fuerzas impulsoras y la reducción de las restrictivas.

Etapa 2: Cambio

Durante esta etapa, las organizaciones y las personas que las conforman se dan cuenta de la necesidad de cambiar lo existente y de trabajar en el proceso de ajustes a las estructuras actuales. Es aquí donde se pueden modificar comportamientos, costumbres laborales, replantear los objetivos de la organización, proponer nuevas o diferentes metodologías de trabajo, reestructurar la organización entre otras. Es una etapa que toma un tiempo importante para la empresa, pero que requiere del compromiso de los líderes para que se conviertan en agentes del cambio que con su ejemplo y disposición llevan a sus equipos a asumir nuevos retos.

En esta etapa ocurren los procesos de implementación, es decir, aquí las personas toman parte de manera directa y responsable en los cambios que se requieren. En este período también entran los requerimientos técnicos y normativos de la NTC ISO 9001:2015, de manera específica, el numeral 8.3.6., en el que “la organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos”.

Los cambios que se viven a diario, como parte de la prestación del servicio educativo, ocurren en diferentes instancias y de muchas maneras; sin embargo, los lineamientos que se establecen en este proyecto de grado se encuentran encaminados a aspectos generales de la gestión del cambio y a aspectos más específicos del sistema de gestión de calidad, que durante el proceso de investigación se detectaron de manera puntual.

En esta etapa, por ser, tal vez, la que más demanda disciplina y dedicación a la implementación, aparecen los conceptos revisados en el marco teórico, pero también se presentan aquellos términos derivados del proceso de análisis de las fuentes primarias consultadas y analizadas.

Con el objetivo de garantizar la disponibilidad de la información en tiempo real, la seguridad de esta y la mejor posibilidad de interacción entre quienes tienen responsabilidades en la gestión de estos a nivel del Sistema de Gestión de Calidad Corporativo, se diseñó un prototipo en Visual Basic, “Solicitud de Cambios PCGG-01-R-08”, con el fin de sustentar el proyecto de investigación. A partir de este prototipo, la Dirección de Tecnología desarrollo en la intranet

corporativa “CEMIDWeb” el módulo mencionado para implementarlo formalmente a partir del año 2023, como aporte de esta investigación.

Adicionalmente se elaboró el “Procedimiento para la Solicitud de Cambios”, en el cual se especifican todos los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015, y que permite la articulación de este con los demás desarrollos digitales que hacen parte del Sistema de Gestión de Calidad Corporativo, lo que permitirá garantizar su disponibilidad, consulta permanente y acceso a dueños de proceso, directivos, auditores internos y de tercera parte, en tiempo real.

La etapa del Cambio requiere no sólo de tiempo para encontrar las nuevas o mejores formas de efectuar algunos procesos, sino que necesita del compromiso de la gente para llevarlo a cabo. Es aquí donde se experimenta un verdadero ajuste dentro de la cultura de la organización y donde las herramientas que podamos implementar para desarrollar el máximo potencial de los colaboradores de la organización, toma especial relevancia.

Dentro de las actividades puntuales, relacionadas con el cambio en los colegios el Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael tanto en los procesos misionales como de apoyo, encontramos el fortalecimiento de la gestión del riesgo, la planeación estratégica, la generación de un plan de comunicaciones interno que permita la interacción sistemática y coherente entre las diferentes direcciones, la automatización de procesos manuales, las nuevas maneras de hacer las cosas a través de herramientas tecnológicas e innovadoras y el replanteamiento de nuevas metodologías de enseñanza aprendizaje entre otras.

Etapa 3: Congelamiento

Esta etapa se da cuando se logra que las nuevas prácticas o dinámicas se vuelvan parte de la cotidianidad y se ejecuten sin mayores inconvenientes. Aquí se evidencia una mayor armonía; los colaboradores se encuentran nuevamente en una zona segura y con niveles de apropiación muy fuertes, los procesos han adquirido nuevas dimensiones, se han logrado grandes optimizaciones de recursos de todo tipo y se ha dado respuesta a las necesidades que originaron las solicitudes de cambio, identificadas por los dueños de proceso o responsables directos de las gestiones.

Es importante mencionar que, aunque pareciera que ésta es la etapa final, realmente hace parte del cierre de uno de los tantos ciclos de cambios permanentes que se identifican, y pertenece a la dinámica propia de la CEMID. La ventaja es que, en la medida en que estos lineamientos se

apropien como parte de la cultura interna, su ejecución se convertirá en una práctica continua que permitirá, no solo cumplir con los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015, sino con todos aquellos factores externos que faciliten la sostenibilidad de la obra y el fortalecimiento continuo de sus procesos, es decir, la mejora continua. En esta etapa, las 7S de McKinsey nuevamente cobran gran importancia ya que su implementación constante abrirá las puertas a procesos de planeación y alineación importantes.

Las actividades puntuales de esta etapa son: la evaluación de los riesgos y la implementación de los controles que sean altamente efectivos, la consolidación de indicadores de gestión mucho más estratégicos, el seguimiento sistemático de las variables críticas asociadas a los procesos, la creación de políticas asociadas a la mejora del clima organizacional, la gestión del desempeño relacionada con el desarrollo de competencias y habilidades para la ejecución que permitan sostener los cambios implementados, el manejo de incentivos y reconocimientos y también una política clara de gestión de consecuencias, que les permita a las personas un crecimiento profesional acorde con la proyección de los objetivos estratégicos de la CEMID.

***“Lineamientos para la Gestión del Cambio a Través del SGC en
Los Colegios El Minuto de Dios y Gimnasio Campestre San Rafael
de la CEMID”.***

Etapa 1: “Descongelamiento”

1. En todos los cambios que se propongan, debe tenerse en cuenta:
 - a. Que busquen la mejora en la eficiencia de los procesos misionales y de apoyo, a través de una adecuada identificación de la necesidad del cambio ya sean originados en la estructura organizacional, así como los requerimientos de orden legal o normativo.
 - b. Que se evalúen a la luz de las tendencias del sector educativo, garantizando así la innovación y evolución propia de los procesos;
 - c. Que procuren las buenas prácticas administrativas dirigidas a la sostenibilidad de la obra del Minuto de Dios
 - d. Que contemplen siempre la proyección social, esencia de la obra del Minuto de Dios.

2. Una vez identificado el cambio que le permita mejorar su proceso, identifique los riesgos asociados a mantener el statu quo del mismo y dialogue con su equipo de trabajo para encontrar opiniones que enriquezcan o complementen su idea. Presente su idea de cambio a través de una propuesta clara y concreta y formule a su equipo, las siguientes preguntas: ¿Cuál es la naturaleza del cambio? ¿Por qué es necesario el cambio? Y ¿Cuál es el riesgo de no cambiar? De esta actividad, deben salir planteamientos reales que se gestionen de acuerdo con el procedimiento para la solicitud de cambio en la aplicación disponible en la CEMIDWeb. Lo más importante es que logre la concientización necesaria de su equipo, para que ellos quieran participar del proceso y se comprometan con él. Recuerde que los cambios organizacionales importantes sólo son exitosos si ocurren cambios personales en su equipo, que modifiquen la forma en que hacen el trabajo diario.

3. Para identificar necesidades de cambio en su proceso o área, se recomienda el uso de técnicas que permitan la generación de nuevas ideas, tales como:
 - a. Tormentas de ideas o brainstorming.
 - b. Mundos relacionados: permiten descubrir diferentes enfoques gracias a pensar cómo se resolvería un mismo problema en distintos sectores o mundos;
 - c. De lo imposible a lo posible: fomenta la generación de ideas sobre un tema o problema determinado, mediante la visualización de la situación desde diferentes perspectivas provocando la aparición de nuevas alternativas de solución.
 - d. Y sí...: permite cuestionar el statu quo, para conseguir una nueva perspectiva sobre el problema o la necesidad.
 - e. Pensar en opuestos: permitiéndose pensar en términos de opuestos simultáneos convirtiendo el tema en una paradoja que puede ayudar a encontrar una analogía útil.
 - f. Buscar analogías: consiste en aplicar la experiencia actual o la que se tiene en un campo concreto, a otro totalmente diferente.
 - g. Centrarse en lo absurdo: focalizándose en el absurdo para descubrir nuevas ideas.
 - h. Reformular la pregunta: replanteando una nueva forma de preguntar que genere nuevas ideas que puedan hacer posible encontrar una solución.

Recuerde que la identificación de las necesidades de cambio también puede originarse en los procesos de revisión y seguimiento de las mediciones realizadas frente a la efectividad de estos o a los indicadores de gestión. Es muy importante que implemente estas técnicas con su equipo de trabajo, logrando así el compromiso y participación de cada uno de ellos en los procesos de mejora.

4. Una vez se defina la necesidad de implementar el cambio identificado, inicie un proceso de reflexión con su equipo, con el fin de analizar aquellos factores internos que se beneficiarán con el cambio, teniendo en cuenta el entorno, de manera que se puedan identificar amenazas potenciales y oportunidades, brindándole a su equipo los espacios para discutir sobre estos temas, donde ellos mismos vean la necesidad del cambio y la importancia de su implementación y participación, de manera inmediata. El objetivo es generar una “reacción y acción” inmediata que permita romper el statu quo de los procesos para lo cual debe invertir los esfuerzos necesarios hasta que logre que su equipo se movilice rápidamente a la acción. Es importante actuar con una cadencia que permita rápidamente la ejecución de los cambios, teniendo en cuenta que estos son vitales para garantizar la sostenibilidad de la obra e ineludibles para el crecimiento de la Corporación.
5. Identifique a los directivos y al personal de mandos medios influyentes en la toma de decisiones de los procesos estratégicos y de apoyo y comparta con ellos los cambios identificados; busque su colaboración y compromiso para que sean ellos los líderes e impulsores del cambio y apoyen la necesidad de implementación de este. Con su convicción y liderazgo, invítelos a convertirse en agentes de cambio y de mejora de sus procesos. En la medida de lo posible, vincule personal de diferentes áreas y genere vínculos emocionales frente al propósito del cambio, de manera que todos los integrantes se conviertan en agentes de cambio activos y promotores de este en diferentes áreas. De su gestión depende que las cosas empiecen a mejorar; persista, no desista.
6. Conforme un equipo de gestión del cambio de acuerdo a las habilidades de cada uno y que estén comprometidas con la misionalidad de la obra del Minuto de Dios que, por su experiencia y compromiso, quieran llevar a las instituciones educativas y a la CEMID a procesos de expansión e innovación que, a través de su gestión, busquen hacer mayor presencia en las

diferentes regiones de nuestro país, a escuchar atentamente las necesidades de las partes interesadas para hacer de esto un insumo en el diseño de la prestación del servicio educativo.

7. Con el fin de gestionar la resistencia al cambio, comunique de manera breve y concreta la visión del cambio propuesto, enfoque esta comunicación en los puntos clave del cambio que permita una proyección a cómo sería su área y la gestión general de la organización, si este se aplica con éxito. Establezca y comparta la hoja de ruta a seguir para su implementación contemplando de manera explícita la participación de aquellos agentes de cambio comprometidos que se requieren y que con su actitud contagien a los demás miembros de la organización a adherirse a la visión del cambio.
8. Para que la visión del cambio solicitado sea lo suficientemente sólida, impulse a su equipo de tal manera que la decisión de comprometerse con el cambio se genere a partir de datos reales que se encuentran en registros formales tales como los informes de auditorías internas y de tercera parte, encuestas de satisfacción de padres de familia y estudiantes, el módulo de PQRS de su proceso y las que de acuerdo con su gestión considere necesarias (estadísticas de resultados, mediciones internas de su proceso, indicadores de gestión, voz del cliente, etc.)
9. Para gestionar los cambios a nivel técnico, debe existir un alto nivel de apropiación de los conceptos establecidos en la NTC ISO 9001:2015, por parte de la alta gerencia, los mandos medios, los dueños de proceso y los procesadores de todas las áreas, de manera que se garantice el cumplimiento de los requisitos y la integridad del sistema de gestión de calidad corporativo y se trabaje de manera articulada y permanente en la mejora continua.
10. Todo cambio que se origine en cualquiera de los procesos que hacen parte del sistema de gestión de calidad Corporativo debe cumplir con lo establecido en el numeral 6.3., Planificación de los Cambios, considerando de manera puntual:
 - a. el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales;
 - b. la integridad del sistema de gestión de la calidad;
 - c. la disponibilidad de recursos; y
 - d. la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.

11. Toda solicitud de cambio debe diligenciarse en el aplicativo **“Solicitud de Cambios SCGG-01-R-08”**, disponible en la CEMIDWeb, en el link de Gestión de Calidad Corporativa. No se gestionarán autorizaciones de cambios por fuera de las registradas en este desarrollo. Para cualquier inquietud al respecto, es importante consultar de manera permanente el **“Procedimiento para la solicitud de cambios”**, la Ntc ISO 9001-2015, o aclarar las inquietudes con el área de planeación y sistemas de gestión de la CEMID.
12. El **“Procedimiento para la solicitud de cambios”** aplica a nivel corporativo para todos los responsables de un proceso, independientemente de que este haga parte del alcance del sistema de gestión de calidad corporativo. Dicha solicitud debe llevarse a cabo una vez se haya realizado un análisis que permita tener la certeza que el cambio propuesto es viable, que no afecta a otras áreas, sino que por el contrario aporta a las demás y puede ser ejecutado por él mismo, es decir, debe partir de un proceso de toma de conciencia y un convencimiento personal de que este es posible.
13. Siempre que se identifique la necesidad de hacer un cambio, cuya condición sea obligatoria, se deben contemplar todos aquellos aspectos o consecuencias potenciales para la mayoría de la población, sin que esto signifique el olvido de las necesidades particulares de las minorías; es importante diseñar los servicios necesarios para dar cobertura a toda la población.
14. La planificación de los cambios se debe dar en todos los niveles de la organización y debe estar alineada a la planeación estratégica definida para cada una de las unidades de negocio. Independientemente de la inclusión o no de los procesos en el SGC Corporativo, la gestión del cambio a través de la NTC ISO 9001:2015 y de los componentes teóricos de la gestión del cambio se deben tener como referente de manera transversal en toda la CEMID, ya que garantiza hacerlo bajo esquemas internacionales de operación y efectividad.
15. La autorización de las solicitudes de cambio son responsabilidad del director de cada una de las áreas, dependiendo de la complejidad de este. Para que esta instancia de autorización se materialice, el director debe asegurarse de que la información documentada pertinente sea modificada y que todas las personas que se vean afectadas con el cambio implementado tengan

conocimiento de este. Para esto, se debe tener en cuenta el procedimiento corporativo PGGC-01, Procedimiento para el control de la documentación.

16. La Dirección Ejecutiva debe ser la pionera en esta etapa de descongelamiento, estableciendo directrices claras con todas sus direcciones y los rectores de todas las instituciones educativas, de manera que exista una visión clara de las necesidades de cambio que permitan la sostenibilidad de la obra, para que su liderazgo lleve a que los esfuerzos del equipo de trabajo encaminen todos sus esfuerzos al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Adicionalmente, debe existir una planeación estratégica coherente con la misionalidad de la obra y que oriente todo el trabajo de los colaboradores de la CEMID.

Etapas 2: Cambio

17. Para minimizar la resistencia al cambio de su equipo y motivarlo a que participe y lo apoye es indispensable que el jefe inmediato, o quien propuso el cambio, acompañe de manera cercana al colaborador, pues es quien puede ayudarle a entender cómo el cambio afecta su contexto laboral y personal. Para esto, se recomienda hacer coach al empleado, permitiéndole entender los beneficios que tiene el cambio en su desempeño y como él puede aportar a la mejora de los procesos y, a la vez, tener la oportunidad de crecer profesionalmente a través de asumir los nuevos retos. El objetivo es lograr que las personas tomen la decisión de comprometerse y participar con la implementación del cambio.
18. Dependiendo del cambio propuesto y de las necesidades de implementación, es importante identificar aquellas habilidades o herramientas que los implicados puedan necesitar para llevar a cabo el cambio de manera adecuada. Una vez identificadas, se debe trabajar en la capacitación requerida para poder brindar el “cómo” o los “conocimientos” necesarios a todo el personal. Para esto, es importante que los líderes del cambio, los dueños de proceso, los directores de las áreas o los directivos docentes gestionen este requerimiento con el jefe inmediato y se inicie este proceso de aprendizaje para lograr que la implementación del cambio sea exitosa.

19. Una vez adquiridos los conocimientos, es decir, realizada la capacitación o formación necesaria, se debe pasar rápidamente a la práctica o, dicho en otras palabras, a que se evidencie lo aprendido en la ejecución o gestión propia de los diferentes cargos. Para esto se deben programar las actividades estructuradamente, teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo de los colaboradores y los entrenamientos prácticos para que el nivel de apropiación de los conocimientos permita el desarrollo de la habilidad necesaria, acompañado por algún experto o por el líder del cambio. La cadencia de estos espacios debe tener una frecuencia alta para que se logre el objetivo deseado. La gestión de este lineamiento es responsabilidad del dueño de proceso, del director del área, de los directivos docentes o de quien este liderando la implementación del cambio, si es un cargo diferente a los mencionados.
20. Para fortalecer la capacitación y el desarrollo de las habilidades socioemocionales necesarias para el abordaje de los cambios, se recomienda trabajar con talleres prácticos, ejercicios personales, vídeos y testimonios en los que se traten temas como:
- a. Experiencias personales de cambio y los beneficios que estos cambios tienen.
 - b. Casos exitosos de empresas que han cambiado y modificado sus prácticas laborales.
 - c. Ejemplos de cómo un cambio de mentalidad ayuda a los cambios que se gestan en las empresas.
21. De manera estratégica, se debe realizar un plan de comunicaciones que permita el despliegue de la visión del cambio a todos los niveles de la organización, de manera que todos los colaboradores primero estén enterados del cambio, de las razones de este y de la forma en que cada uno desde su gestión puede aportar al éxito de este. Debe ser una comunicación permanente, clara, concreta, que no se limite a las reuniones recurrentes o extraordinarias, ni a los canales formales existentes (correo corporativo, CEMIDWeb, etc.), la idea es que se hable de los cambios y sus beneficios en todos los espacios, que se hagan relaciones al mismo en diferentes conversaciones para que los demás vean su articulación con los procesos y la importancia de llevarlos a cabo, abrir canales para escuchar las inquietudes y poder aclararlas; y ser líderes del cambio, en el sentido de que se demuestre con la actitud, la ejecución y la gestión el compromiso con el cambio.

22. Para gestionar la resistencia frente al cambio organizacional es fundamental identificar a las personas que demuestran compromiso con las nuevas directrices de la corporación y que pueden convertirse en agentes de cambio para movilizar a quienes aún no se comprometen en la implementación y generan resistencia. Para esto, es importante generar acercamientos personales, con el fin de entender sus razones y apoyarlos en la gestión de sus dificultades o de sus requerimientos para eliminar las barreras existentes, lo más pronto posible. Este proceso de eliminación de barreras se debe llevar a cabo de forma permanente en todos los procesos y con todos los colaboradores que lo requieran. Por otro lado, también se deben hacer los reconocimientos a aquellas personas que se impliquen de manera notable en la implementación del cambio, que aportan a la construcción de un clima organizacional adecuado para la gestión de estos y que tengan una evaluación de desempeño acorde a las metas establecidas.
23. El reconocimiento de victorias tempranas debe ser una constante por parte de los líderes del cambio, ya que esto permitirá la inclusión dentro de la cultura de la organización de la gestión del cambio como una constante dentro de la Corporación. Independientemente del tamaño de las victorias tempranas, éstas se deben reconocer de manera personal con el responsable y de manera pública con el equipo de trabajo. Es fundamental que las evidencias y la efectividad de las victorias tempranas sean validadas. Lo importante en este lineamiento es el mensaje de "Si se puede" y "el cambio propuesto, vale la pena", de manera que cada vez haya más compromiso y participación de los colaboradores. Para que se den estas victorias tempranas, se deben gestionar los requerimientos para la implementación del cambio, de manera ágil y oportuna, a fin de generar motivación y compromiso en los participantes.
24. La toma de decisiones frente a los cambios que requieren una asignación de dinero considerable para su implementación debe ser analizada, evaluada y autorizada por la Dirección Ejecutiva, quien, a su vez, y dependiendo del monto requerido, deberá llevar la solicitud a la junta directiva de la CEMID para la respectiva aprobación.
25. Se debe conservar "información documentada" sobre
- a. los cambios del diseño y desarrollo;
 - b. los resultados de las revisiones;

- c. la autorización de los cambios; y
 - d. las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos, tal como lo requiere la NTC ISO 9001:2015 en el numeral 8.3.6. Cambios de diseño y desarrollo.
26. Durante el proceso de identificación de los cambios, se deben contemplar los riesgos asociados a este de acuerdo con el **“Procedimiento para la solicitud de cambios”** de manera que se realicen los análisis correspondientes. Una vez definidos, se deben incluir en la matriz correspondiente del SGC corporativo, con el objetivo de establecer los controles correspondientes en cada proceso, su eficacia y pertinencia para hacer el seguimiento adecuado a los stakeholders y a las comunicaciones derivados de la ejecución del cambio.
27. Cuando un cambio, una vez realizado todo el análisis, es aprobado e implementado, pero no se obtienen los resultados de acuerdo con lo esperado, se debe tratar como un servicio no conforme (SNC) o una no conformidad (NC) y tomar las acciones necesarias para que logre el fin esperado, de acuerdo con lo establecido en el Procedimiento mandatorio para el control de no conformidades PCCG-04 del sistema de gestión de calidad Corporativo. Estas desviaciones deben ser gestionadas de manera inmediata y por parte de los responsables de éste, buscando el menor grado de afectación para los stakeholders o en el peor de los casos, debe reversarse hasta lograr la integridad del SGC y el objetivo de satisfacción de las expectativas de las partes interesadas.
28. Cuando se toman decisiones de cambio en cualquier ámbito de la CEMID, es importante tener en cuenta no solamente los niveles de autoridad, sino las responsabilidades del personal en la implementación de estos. Esta asignación, o reasignación de responsabilidades, permitirá que la planificación de los cambios se lleve a cabo de manera correcta, incluyendo su implementación y aporte a la mejora continua.
29. Para los procesos misionales, es decir, en la estructura de los colegios, el rector y su equipo (coordinadores, equipos psicosociales, docentes, agentes de pastoral, secretarías académicas, administrativos) son los llamados a liderar estas solicitudes de cambio y de mejora de los

procesos a través del SGC. Es importante contar con el aval del consejo académico, el apoyo de la dirección general de colegios y demás direcciones que se vean beneficiadas o involucradas en el cambio.

30. Para los procesos de apoyo, los dueños de proceso son los encargados de la identificación de los cambios y la solicitud de estos, de acuerdo con el procedimiento establecido. La implementación y seguimiento deben contar con el aval del director de su área y, cuando sea necesario, debe presentarse ante la Dirección Ejecutiva para su respectiva autorización. Adicionalmente, debe existir comunicación directa y efectiva con los responsables de los procesos que se vean afectados con el cambio, de manera que se encuentren las sinergias que permitan la mejora continua de los procesos.
31. La alta dirección debe tener el conocimiento y la claridad suficiente frente a la autorización de los cambios que se proponen a nivel Corporativo, ya que es su responsabilidad asegurarse de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, lo cual incluye garantizar la disponibilidad de recursos para la ejecución de los cambios propuestos en cada una de las áreas.
32. Cada área o Dirección debe tener identificados sus stakeholders, de manera que les permita prever la afectación o los niveles de afectación en los diferentes aspectos que un cambio propuesto pueda generar en ellos. Para esto, y de acuerdo con el sistema de gestión de calidad Corporativo, se deben mantener actualizadas las matrices de Stakeholders de cada uno de los procesos y se debe hacer el ejercicio de trazabilidad correspondiente de estas, teniendo en cuenta el cambio solicitado y aprobado.
33. Los cambios que se generen también deben contemplar la parte misional y su rentabilidad para la obra y el propósito del MD. La naturaleza de los cambios puede obedecer a razones misionales; sin embargo, es importante hacer siempre una evaluación de las consecuencias potenciales de estos cambios.

34. Los cambios pueden ejecutarse de manera escalonada o parcial, de acuerdo con la evaluación que se haga de las consecuencias potenciales que este pueda generar. Este escalonamiento también puede estar definido por la disponibilidad de recursos, teniendo en cuenta el tamaño de la organización y sus obligaciones financieras, ingresos operacionales e inversión requerida del cambio propuesto. Para esto, se debe analizar, por parte de la dirección financiera, la dirección contable y la dirección ejecutiva, todo lo relacionado con la disponibilidad de recursos, capacidad de endeudamiento, la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación de la inversión y en general la optimización de recursos.
35. La persona que solicita el cambio debe realizar el seguimiento al plan de acción establecido en el aplicativo “Solicitud de cambios SCGG-01-R-08”, para verificar el cumplimiento de cada una de las actividades, generar el histórico de estas, así como su efectividad e identificación de posibles mejoras u oportunidades de cambio.
36. En la evaluación del desempeño, se incluyen las ventajas y oportunidades establecidas para aquellos colaboradores que se han destacado con ideas innovadoras, el logro de victorias tempranas, así como la implementación exitosa del cambio identificado.

Etapa 3: Congelamiento

37. Si el cambio implementado genera los impactos positivos deseados, se debe garantizar su sostenibilidad, es decir, que se vuelva parte de la operación diaria de cada gestión y que se incluya o vincule dentro de los procedimientos establecidos. Es importante monitorear que el cambio implementado este vigente y que las personas no vuelvan a los métodos o herramientas anteriores; hay que hacer un acompañamiento permanente, establecer indicadores asociados a las nuevas prácticas y, por supuesto, reconocer los niveles de apropiación de los cambios implementados, de manera que el refuerzo positivo, genere el afianzamiento del nuevo hábito o forma de trabajo.
38. Se debe verificar que todos los implicados en la ejecución tengan pleno conocimiento del cambio implementado, para lo cual se pueden generar instructivos, protocolos o

procedimientos que permitan el despliegue claro y oportuno a quien corresponda. Es muy importante que se haga un despliegue adecuado de estos al personal actual y que se incluya también como parte de los procesos de inducción de personal nuevo.

39. En caso de detectar alguna dificultad para sostener el cambio, es importante identificar cuál o cuáles son las causas de esta y gestionarla de manera que se retomem procesos de coach, nuevas capacitaciones, ampliación de conocimientos, etc., de manera que los líderes del cambio apoyen a sus equipos y se logre la apropiación necesaria para que el cambio permee los procesos y se vuelva parte de la cotidianidad de estos.
40. Es importante revisar y analizar los resultados obtenidos con la implementación del cambio, teniendo en cuenta que el hecho que hayan existido victorias tempranas no garantiza el éxito total de la implementación; por el contrario, se deben establecer mediciones y evaluaciones que permitan gestionar la mejora continua, o sea, construir con base en el resultado del proceso y la identificación y gestión inmediata. Nunca se puede considerar un cambio finalizado; siempre el ciclo de descongelar – cambiar – congelar se debe repetir permanentemente.
41. Mantener la dinámica del cambio como una constante que hace parte de la cultura organizacional, la generación de ideas a todo nivel, la revisión de tendencias, el cuestionamiento sobre si existen otras formas mejores de hacer las cosas, el pensamiento crítico ante lo que consideramos imposible y una actitud retadora frente a nuestras gestiones. Hacer de la gestión del cambio parte de los estilos de liderazgo y de motivar a los equipos a tener pensamiento disruptivo frente a los procedimientos establecidos, en otras palabras, apostarle a la mejora continua.
42. El reconocimiento y uso de incentivos a quienes se destaquen por su actitud propositiva, compromiso con las implementaciones de nuevas ideas, visión innovadora e indagadora, ayudará a motivar a los demás a tener una mayor disposición al cambio y, por ende, a promover el cambio como parte de la cultura organizacional. Es importante determinar indicadores asociados a la evaluación del desempeño que permitan evidenciar la efectividad del liderazgo frente a los cambios implementados.

43. Documentar los procesos de cambio, su evolución, dificultades, logros, participantes y retos asumidos, permitirá comparar el “dónde estábamos” y a “dónde hemos llegado”, lo cual constituye esas historias de éxito que le permitirán a las áreas, a las instituciones educativas y a las direcciones de la Corporación darse cuenta de lo que se puede hacer a través del esfuerzo y compromiso de todos, haciendo estas dinámicas parte de la cultura organizacional. Todo este conocimiento debe permitir la construcción de herramientas estructuradas para la toma de decisiones.
44. Incluir en el perfil de las nuevas contrataciones la disposición a procesos de cambio a través de una actitud innovadora, flexible, que asuma retos en el desarrollo de sus funciones, contribuirá a que la gestión del cambio se institucionalice y se convierta en el motor de nuevos procesos y de la mejora continua. Igualmente, incluir estas características como parte de las funciones de los cargos, contribuirá a su instauración en el ADN de la CEMID.
45. Todos los cambios que se deriven de los procesos del SGC Corporativo deben cumplir con el “Procedimiento para la solicitud de cambios” y deben registrarse a través de la CEMIDWeb en el módulo “Solicitud de cambios PCGG-01-R-08”, dispuesto para esto con el fin de garantizar el cumplimiento de cada uno de los requisitos establecidos en la NTC ISO 9001:2015. Igualmente, este registro permitirá garantizar la trazabilidad tanto de la planeación del cambio, como del seguimiento a la implementación de este y su respectiva medición del impacto y articulación con la información documentada pertinente tales como matrices, procedimientos, manejo de servicios no conformes (SNC) o no conformidades (NC), y el manejo de las acciones correctivas y preventivas.
46. El manejo de la información documentada, teniendo en cuenta el requerimiento de actualización establecido en la NTC ISO 9001:2015, debe reflejarse en los procedimientos, instructivos y guías, establecimiento de indicadores de seguimiento asociados a los avances de los cambios implementados que permitan garantizar la adopción de las nuevas formas de trabajo, así como la continuidad de las buenas prácticas derivadas de este ejercicio.
47. Se debe hacer de manera permanente seguimiento a las acciones concretas derivadas del formato de “Solicitud de cambios PCGG-01-R-08” disponible en la CEMIDWeb, por parte del responsable, así como de su jefe inmediato.

48. Todos los cambios corporativos que tengan un nivel de impacto considerable en la propia gestión, como en la interacción con otros procesos, que afecten los procesos establecidos en el SGC corporativo, que modifiquen de manera estructural cualquiera de las áreas y que de acuerdo con su naturaleza requieran autorización de los jefes inmediatos, deben realizarse única y exclusivamente a través del módulo de la CEMIDWeb dispuesto para este proceso, a partir del procedimiento establecido para la solicitud de cambios.

4.7 Validación del módulo de solicitud de cambios y los lineamientos

El proceso de validación de los lineamientos para la gestión del cambio, se llevó a cabo en dos etapas: la primera, a través de una reunión en la que se socializó el módulo para la “Solicitud de cambios PCGG-01-R-08, disponible en la CEMIDWeb, con el grupo focalizado identificado para la recopilación de información a lo largo de este proyecto; y, la segunda etapa, a través de la aplicación de un formato de validación tanto de los lineamientos específicos, como de las acciones en el marco de las teorías de gestión del cambio, que permitieran la consolidación del objetivo general de esta investigación.

Etapas 1

En este espacio, que se llevó a cabo de manera virtual el 10 de marzo del 2023, con la participación de las rectorías de los colegios el Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael, representantes del área de Recursos Humanos y de Mercadeo y admisiones, el jefe de planeación y sistemas de gestión con su equipo de trabajo y el director de tecnología, se realizó la mesa de trabajo para la socialización del módulo de “Solicitud de cambios PCGG-01-R-08”, desarrollado por el área de sistemas con el fin de hacer su validación con las personas que en los últimos años han hecho uso del formato en Excel que existía para tramitar la solicitud de los cambios. Allí se hizo la grabación correspondiente y se obtuvieron las siguientes apreciaciones:

- Se aclaró que el módulo desarrollado busca dar cumplimiento al componente técnico de la NTC ISO 9001:2015 mediante la sistematización de la información, de manera que se agilice el proceso mismo de su diligenciamiento, revisión, aprobación, comunicación, planeación y

seguimiento de los cambios solicitados, como parte de los procesos de evaluación y mejora continua, propios de los sistemas de gestión de calidad.

- Como parte del contexto de la mesa de trabajo, se les recordó las entrevistas realizadas por ellos en el marco de este proceso de investigación, la etapa de la identificación de los aspectos relacionados con la gestión del cambio a lo largo de los últimos cinco años que se han venido evidenciando desde los procesos de diseño y prestación del servicio educativo, hasta los hallazgos detectados en los diferentes numerales de la norma que abordan este tema, tanto en las auditorías internas como las de tercera parte.
- Se les recordó también la importancia de la trazabilidad en los cambios ejecutados, así como la evidencia de estos y por supuesto la importancia de evaluar estos a la luz de la factibilidad y pertinencia de su implementación como parte de un sistema en la que interactúan todos los procesos en busca de la calidad.
- Durante el recorrido por el módulo correspondiente, se fueron atendiendo preguntas, aclarando dudas y tomando notas de los aportes que algunos hicieron y que fueron incluidos juiciosamente, tanto en el procedimiento como en el diseño de los lineamientos para la gestión del cambio a través del SGC corporativo en los colegios El Minuto de Dios y el Gimnasio Campestre San Rafael.
- Las apreciaciones de los participantes fueron de reconocimiento ante el desarrollo realizado, valoraron mucho la posibilidad de manejar la información de manera sistematizada y en tiempo real, la facilidad de controlar la información documentada de acuerdo al requerimiento de la NTC ISO 9001:2015, la practicidad en el manejo de las firmas digitales para los procesos de autorización y la posibilidad de hacerle seguimiento a cada uno de los cambios que las diferentes áreas misionales de los colegios han requerido y que ahora será mucho más ágil y pertinente. La gran inquietud es a partir de cuándo estará disponible para poder usarlo, frente a lo cual se hizo entrega del desarrollo de este módulo al área de planeación y sistemas de gestión para su respectivo despliegue e implementación.

Etapas 2

Una vez cumplida la primera etapa y con el fin de validar los lineamientos finales objetivo general de este proyecto de investigación, se diseñó un formato a través del cual los mismos participantes, una vez conocido el módulo de solicitud de cambios PCGG-01-R-08, dieran sus aportes frente al marco teórico propuesto (Anexo 9) y frente a los lineamientos para la gestión del cambio (Anexo 8) que articulan toda la información recogida.

En cuanto a la validación del marco teórico, el formato enviado permitió hacer las claridades correspondientes frente a las características principales de cada modelo, de manera que cada participante dentro de su experiencia propusiera acciones puntuales para incluirlas dentro de los lineamientos, mucho más cercanas a la realidad de lo que pasa al interior de los colegios y de las áreas. Respecto a la validación de los lineamientos, cada participante tuvo la posibilidad de hacer los aportes respectivos frente a estos, a partir de tres criterios fundamentales:

1. La pertinencia del lineamiento
2. La pertinencia entre éste y el módulo de solicitud de cambios y
3. La redacción propia del lineamiento, de manera que ésta fuera entendible y asertiva para toda la comunidad.

Adicionalmente, cada uno podía colocar su aporte u observación para enriquecer, mejorar o simplificar los lineamientos propuestos. Cada una de las observaciones fueron tenidas en cuenta y permitieron consolidar 48 lineamientos, totalmente trazables con el marco teórico propuesto y el diagnóstico realizado de las diferentes fuentes de información analizadas.

5. CONCLUSIONES

El proceso investigativo adelantado para obtener el título de Magíster en Gerencia Integral de la Calidad y Productividad se convirtió para mí en una experiencia muy edificante, en el propósito de continuar creciendo en la formación académica posgradual.

El hecho de realizar la maestría alrededor de un tema tan significativo, como la gestión de los cambios en los entornos educativos, particularmente de la Corporación Educativa Minuto de Dios, constituye un paso adelante de mucho valor. Tal ejercicio me permitió llegar a una serie de inferencias muy importantes, que presento a continuación:

- a) El estado actual de la gestión del cambio en la CEMID, a través de los hallazgos encontrados en los últimos cinco años, recopilada y analizada de manera sistemática, permite determinar que, en varios procesos del sistema de gestión de calidad, no existe un adecuado manejo del cambio, ya que la información disponible carece del soporte y de las evidencias lo suficientemente estructuradas que permitan un estricto cumplimiento de los requerimientos técnicos de la NTC ISO 9001:2015. Sin embargo, se observa que en los procesos misionales de la gestión académica y la gestión de convivencia se da un manejo mucho más argumentado, hay claridad en el manejo de los deberes de la norma y las evidencias, la trazabilidad y las acciones tomadas, apuntan a la mejora continua.
- b) La identificación de los criterios trazables y no trazables, a lo largo del proceso de investigación, aportaron de manera importante en el diseño de los lineamientos para la gestión del cambio, pues dicho análisis ofrece un balance de fortalezas y oportunidades de mejora puntuales y permite focalizar los esfuerzos del área de planeación y sistemas de gestión de manera que se logre llevar a otro nivel la gestión del cambio. Para esto, el módulo de solicitud de cambios PCGG-01-R-08 aportará de manera significativa en la optimización de la información y en los procesos de seguimiento a los cambios que, sin duda, fortalecerá el sistema de gestión de calidad y la gestión de los colaboradores.

- c) Una vez estructurado el componente técnico, la corporación deberá centrar su atención de manera intencionada en el lado humano del cambio, es decir, en gestionar a las personas a través de acciones concretas y sistemáticas que la articulación de las diferentes teorías ofrece y cuyos lineamientos marcan un derrotero que, convertido en un plan de acción corporativo, permitirá desarrollar altos niveles de adaptación, manejo de fuerzas restrictivas e impulsoras, la resistencia al cambio y a mantenerse en la zona de confort, lo cual en estos momentos no es una opción para la sostenibilidad de la obra MD.
- d) El cambio requiere del compromiso personal y profesional de todos los actores; es importante asignar los recursos necesarios para abordar este nuevo reto que implican los lineamientos propuestos, pero que, si no se llevan a acciones concretas, se corre el riesgo de perder competitividad en el sector, aumentar la deserción de estudiantes o subutilizar la capacidad instalada de los colegios. También es importante trabajar en el compromiso y motivación de todos los colaboradores en la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas a partir de una gestión del cambio acorde a la NTC ISO 9001:2015 y a las teorías propuestas en este proyecto.
- e) Los componentes técnico y humano tienen la posibilidad de descubrir oportunidades de mejora importantes al interior de los procesos, fortalecer aquellos que dan resultados a través de nuevas y mejores formas de alcanzar los objetivos. Estos dos componentes son complementarios en los lineamientos propuestos y no pueden estar el uno sin el otro, para gestionar el cambio de manera adecuada.
- f) La gestión del cambio implica modificaciones en la cultura organizacional, el riesgo de no cambiar a tiempo y adaptarse a las nuevas dinámicas del sector puede comprometer de manera significativa la rentabilidad y sostenibilidad de las instituciones educativas y de la CEMID.
- g) Los lineamientos para la gestión del cambio, a través del sistema de gestión de calidad corporativo, constituyen un excelente punto de partida para lograr que la cultura organizacional se fortalezca en pro de la mejora continua, que se generen nuevas prácticas más eficientes que permitan a las personas poner al servicio de la obra todo su talento personal y profesional y que de esta manera se aporte a la continuidad del legado del Siervo de Dios Rafael García Herreros.

6. RECOMENDACIONES

El reto que deja este proyecto de investigación es muy importante para la corporación, en el sentido de que ofrece un camino claro y concreto frente a los pasos iniciales que se requieren para gestionar el cambio, no sólo técnico, sino también humano que se refleje en el aumento de la calidad académica y la competitividad de la obra.

De todo este análisis, podemos decir que el trabajo futuro se evidencia en las siguientes acciones concretas:

- a) Apropiación por parte del equipo de planeación y sistemas de gestión de los lineamientos planteados.
- b) Revisión detallada del módulo de solicitud de cambio, de manera que responda a las nuevas dinámicas de la organización. Alineación permanente con el procedimiento propuesto en este trabajo.
- c) Divulgación del módulo de solicitud del cambio y su procedimiento a las demás instituciones educativas que pertenecen al sistema de gestión de calidad corporativo.
- d) Desplegar de manera detallada en toda la CEMID, los componentes de la planeación estratégica, que les permita a todos los colaboradores entender el para que, de los cambios, la necesidad de hacerlos, la participación de todos en su implementación y por supuesto el aumento del compromiso de la comunidad con la mejora continua.
- e) Desplegar para todas las áreas, independientemente de que hagan parte del SGC, estos lineamientos, así como la existencia del procedimiento, de manera que se vaya generando una cultura del cambio no sólo desde la NTC ISO 9001:2015, sino desde el concepto de mejora continua que se deriva de los procesos de transformación permanente de las organizaciones.

REFERENCIA

- Bureau Veritas. (2020). *Certificación. Informe auditoria de Re-Certificación*. Recuperado el 30 de Julio de 2023, de https://www.igac.gov.co/sites/igac.gov.co/files/informe_auditoria_recertificacion_igac_29122020_.pdf
- CastorHost. (s.f.). *El Sistema Integrado de Calidad-PCI es un modelo de certificación de calidad para colegios con fuerte énfasis en lo pedagógico*. Recuperado el 30 de Julio de 2023, de <http://pci.com.co/definicion/>
- CEMIDweb. (2023). Recuperado el 20 de Julio de 2023, de <https://intranet.cemid.org/>
- Chagoya, Z. (Febrero de 2021). *Estrategias de comunicación para el cambio resiliente - Kurt Lewin*. Recuperado el 10 de Julio de 2023, de https://www.researchgate.net/publication/359245707_Estrategias_de_comunicacion_para_el_cambio_resiliente_-_Kurt_Lewin
- CNEP. (2019). *CNEP Servicios*. Recuperado el 30 de Julio de 2023, de <https://cnep.org.mx/servicios/>
- Cognia. (30 de Julio de 2023). *Meet Cognia, a nonprofit organization with the knowledge to help schools improve so that all learners have the opportunities they deserve*. Obtenido de <https://www.cognia.org/>
- Corporación Educativa Minuto de Dios. (2014). *HISTORIA COLEGIOS MINUTO DE DIOS*. Recuperado el 30 de Julio de 2023, de www.colegiosminutodedios.edu.co
- Fundación SIGE. (2020). *INFORME FINAL SIGE*. Recuperado el 30 de Julio de 2023, de <https://www.fundacionsige.org/>
- García, G. (2005). Herramientas para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 21(96), 57-106.
- Grupo Colombia Excelente. (2020). *Certificación EFQM*. Recuperado el 25 de Julio de 2023, de <https://colombiaexcelente.org/certificacion-efqm/>
- Grupo Pentacidad. (s.f.). *Sistema de calidad en la educación*. Recuperado el 30 de Julio de 2023, de <http://www.pentacidad.com/norma.asp>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Indiana: Prosci Research.

Ministerio de Educación Nacional. (26 de Mayo de 2015). *Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo del Interior*. Recuperado el 25 de Julio de 2023, de Decreto 1066: <http://comunal.mininterior.gov.co/documentos/NORMATIVIDAD/Normatividad/DECRETOS/1066%20DE%202015%20COMPILADO%20COMUNAL.pdf>

Ministerio de Educación Nacional. (Febrero de 2018). *Actualización del Sistema Integrado de Gestión*. Recuperado el 20 de Julio de 2023, de Resolución 1760: https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-366439_recurso_1.pdf

Mobiliza Academy. (Octubre de 2021). *8 Pasos del cambio exitoso de Jhon Kotter*. Recuperado el 15 de Julio de 2023, de <https://mobilizaacademy.com/8-pasos-del-cambio/>

New England Association of Schools and Colleges. (2020). *NEASC | New England Association of Schools and Colleges*. Recuperado el 25 de Julio de 2023, de <https://www.neasc.org/>

OCDE. (2022). *Acerca de la OCDE*. Recuperado el 25 de Julio de 2023, de <https://www.oecd.org/acerca/#:~:text=En%20colaboraci%C3%B3n%20con%20gobiernos%20responsables%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas,emp%C3%AADricos%20a%20diversos%20retos%20sociales%20econ%C3%B3micos%20y%20medioambientales>.

Prosci. (2019). *El Modelo ADKAR de Prosci*. Recuperado el 10 de Julio de 2023, de <https://www.prosci.es/es/modelo-adkar-prosci>

Schleicher, A. (2018). *Primera Clase. Cómo Construir una Escuela de Calidad para el Siglo XXI*. Madrid: Fundación Santillana.

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Geneve: World Economic Forum.

SMCFyA. (2012). *Sistema de Mejora de la Calidad de la Educación de Fe y Alegría (SMCFyA)*. Recuperado el 30 de Julio de 2023, de <https://feyalegriacalidadeducacion.wordpress.com/sistema-de-mejora-de-la-calidad-de-fe-y-alegria/>

Strategic Management. (Abril de 2023). *McKinsey 7S Model*. Recuperado el 20 de Julio de 2023, de <https://strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework/>

Técnicas de aprendizaje. (2020). Recuperado el 10 de Julio de 2023, de <https://tecnicasdeaprendizaje.net/wp-content/uploads/2021/02/teoria-del-cambio-organizacional-de-lewin.png>

Torres, L. (Diciembre de 2019). *Impacto del modelo Kotter para la gestión del cambio, como herramienta de mejora continua en las organizaciones*. Recuperado el 15 de Julio de 2023, de Tesis de la Especialización en Control Interno. Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/34865>

Torres-Rodríguez, A. (6 de Septiembre de 2019). *Singapur, Finlandia o Suiza: ejemplos a seguir en educación*. Obtenido de Asuntos sociales. BBVA: <https://www.bbva.com/es/singapur-finlandia-suiza-ejemplos-seguir-educacion/>

ANEXOS

ANEXO 1:

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A
RECTORÍAS**

<p align="center">FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTAS A REALIZAR A LAS RECTORIAS DE LOS COLEGIOS EL MINUTO DE DIOS Y GIMNASIO CAMPESTRE SAN RAFAEL</p>				
<p><i>El objetivo de la validación es que me puedan dar sus aportes a cada una de las preguntas que se encuentran a continuación y con las cuales se hará la recopilación de información directa con las rectoras de los colegios MD y GCSR de la CEMID, que hacen parte de la certificación Multisite. De antemano agradezco su colaboración frente a la presente validación para el trabajo de grado titulado:</i></p>				
<p align="center"><u>LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS COLEGIOS MINUTO DE DIOS Y GCSR DE LA CEMID</u></p>				
	PREGUNTA	¿ES CLARO EL OBJETIVO DE LA PREGUNTA?	¿QUE LE CAMBIARIA A LA PREGUNTA? APORTES	¿CONSIDERA QUE LA PREGUNTA ES PERTINENTE PARA EL TEMA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADO?
1	¿Cómo se identifican las necesidades de cambio a nivel institucional?			
2	¿Cuál es el origen principal de los cambios que se realizan en el servicio educativo que ofrece su institución? Por favor mencione todos los que existan.			
3	¿Cuáles son los procesos generales de la institución que más cambios generan?			
4	¿Qué nivel de autonomía tiene sobre la ejecución de los cambios dentro de su institución?			
5	¿Quiénes son los implicados en la toma de decisiones cuando se identifica una necesidad de cambio?			

6	¿Cómo se mide el impacto de los cambios en las partes interesadas identificadas de su institución?			
7	¿Se requiere aprobación por parte de la alta dirección, para la ejecución de los cambios detectados? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es el procedimiento establecido?			
8	En los últimos cinco años (2016 al 2020) ¿cuáles han sido los cambios más significativos en su institución? No incluir los derivados de la pandemia			
9	¿Cuáles han sido los aportes del Sistema de Gestión de Calidad, en la prestación del servicio educativo para su institución? Mencione todos los que considere pertinentes.			
10	¿De acuerdo con el conocimiento que usted tiene de la NTC ISO 9001:2015, cuál es el procedimiento para gestionar los cambios que afectan el servicio educativo?			
11	¿Cómo se identifican, revisan y controlan los cambios requeridos como parte de la prestación del servicio educativo?			
12	¿Cómo se garantiza que esos cambios, no generen un impacto adverso en la conformidad con los requisitos identificados?			
EXISTE ALGUNA PREGUNTA ADICIONAL QUE, DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA, ¿SE DEBA INCLUIR PARA MEJORAR EL INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN? Por favor registre su sugerencia puntual				
NOMBRE DEL VALIDADOR:				
CARGO:				
FECHA DE VALIDACIÓN:				

**ANEXO 2: INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
A DIRECCIONES**

<p align="center">FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE ENTREVISTAS A REALIZAR A LAS DIRECCIONES DE RECURSOS HUMANOS Y MERCADEO Y ADMISIONES</p>				
<p><i>El objetivo de la validación es que me puedan dar sus aportes a cada una de las preguntas que se encuentran a continuación y con las cuales se hará la recopilación de información directa con las rectoras de los colegios MD y GCSR de la CEMID, que hacen parte de la certificación Multisite.</i></p>				
<p><i>De antemano agradezco su colaboración frente a la presente validación para el trabajo de grado titulado:</i></p>				
<p align="center"><u>LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS COLEGIOS MINUTO DE DIOS Y GCSR DE LA CEMID</u></p>				
PREGUNTA		¿ES CLARO EL OBJETIVO DE LA PREGUNTA?	¿QUE LE CAMBIARIA A LA PREGUNTA? APORTES	¿CONSIDERA QUE LA PREGUNTA ES PERTINENTE PARA EL TEMA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADO?
1	¿Cómo se identifican las necesidades de cambio a nivel de su dirección?			
2	¿Cuál es el origen principal de los cambios que se realizan en su dirección? Por favor mencione todos los que existan.			
3	¿Cuáles son los procesos generales de su dirección que más cambios generan?			
4	¿Qué nivel de autonomía tiene sobre la ejecución de los cambios dentro de su dirección?			
5	¿Quiénes son los implicados en la toma de decisiones cuando se identifica una necesidad de cambio?			
6	¿Cómo se mide el impacto de los cambios en las partes interesadas identificadas de su dirección?			

7	¿Se requiere aprobación por parte de la alta dirección, para la ejecución de los cambios detectados? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es el procedimiento establecido?			
8	En los últimos 5 años (2016 al 2020) ¿cuáles han sido los cambios más significativos en su dirección? No incluir los derivados de la pandemia			
9	¿Cuáles han sido los aportes del Sistema de Gestión de Calidad, en la gestión que realiza desde su dirección? Mencione todos los que considere pertinentes.			
10	¿De acuerdo con el conocimiento que usted tiene de la NTC ISO 9001:2015, cuál es el procedimiento para gestionar los cambios que afectan la gestión de su dirección?			
11	¿Cómo se identifican, revisan y controlan los cambios requeridos como parte de la gestión de su dirección?			
12	¿Cómo se garantiza que esos cambios, no generen un impacto adverso en la conformidad con los requisitos identificados?			
EXISTE ALGUNA PREGUNTA ADICIONAL QUE, DE ACUERDO CON SU EXPERIENCIA, ¿SE DEBA INCLUIR PARA MEJORAR EL INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN? Por favor registre su sugerencia puntual				
NOMBRE DEL VALIDADOR:				
CARGO:				
FECHA DE VALIDACIÓN:				

ANEXO 3: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A RECTORÍAS

<p>FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN A PARTIR DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS APLICADAS A LAS RECTORAS DE LOS COLEGIOS EL MINUTO DE DIOS Y GIMNASIO CAMPESTRE SAN RAFAEL</p>	
<p><i>El objetivo de la presente entrevista semiestructurada, es identificar la práctica que se ha llevado a cabo en los últimos 5 años, para gestionar el cambio en los procesos que hacen parte del alcance del SGC Corporativo, con miras a plantear los lineamientos corporativos que propendan por un procedimiento estructurado para la ejecución de los cambios de manera planificada, considerando el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; la integridad del SGC; la disponibilidad de recursos y la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades. (Numeral 6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS NTC ISO 9001:2015)</i></p>	
<p><i>De antemano agradezco su colaboración frente a la presente recopilación de información, para el trabajo de grado titulado:</i></p>	
<p><u>LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS COLEGIOS MINUTO DE DIOS Y GCSR DE LA CEMID</u></p>	
COLEGIO	
NOMBRE DE LA RECTORA	
AÑOS EN EL CARGO	
FECHA DE DILIGENCIAMIENTO DE LA ENTREVISTA	
PREGUNTA	
RESPUESTAS	
1	¿Cómo se identifican las necesidades de cambio en los procesos misionales? Describa ampliamente
2	¿Qué razón(es) o situación(es) tanto interna como externa, han propiciado los cambios que se realizan en el servicio educativo que ofrece su institución? Por favor menciona todas las que existen.
3	¿Cuáles son los procesos de la institución que más cambios generan? Mencione todos los que considere relevantes
4	¿Cómo rectora qué nivel de autonomía tiene sobre la ejecución de los cambios dentro de su institución? Por favor explique su respuesta

5	¿Qué instancias o cargos son responsables de la toma de decisiones cuando se identifica una necesidad de cambio? Por favor explique su respuesta	
6	¿Existe algún procedimiento para medir el impacto de los cambios en las partes interesadas de su institución?	
7	¿Se requiere aprobación por parte de la alta dirección, para la <u>ejecución</u> de los cambios detectados? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es el procedimiento establecido?	
8	En los últimos 5 años (2016 al 2020) ¿cuáles han sido los cambios más relevantes en su institución? No incluir los derivados de la pandemia	
9	¿De acuerdo con el conocimiento que usted tiene de la NTC ISO 9001:2015, cuál es el procedimiento para gestionar los cambios que afectan el servicio educativo?	
10	¿Cómo se identifican, revisan y controlan los cambios requeridos como parte de la prestación del servicio educativo?	
11	¿Cómo se garantiza que los cambios, no generen un impacto adverso en la conformidad con los requisitos identificados?	
12	¿En los casos en que el cambio propuesto no haya generado los resultados esperados que acciones se desarrollan?	
13	¿Ha existido algún cambio que haya sido necesario revertir por los resultados arrojados en la medición de la efectividad o por la retroalimentación generada por parte algún Stakeholder?	
14	¿Qué tipo o cuál instrumento permite el registro de la información del cambio?	
15	¿Considera importante identificar, revisar y controlar los cambios que se generan en la prestación del servicio educativo? ¿Por qué?	
16	¿Qué aporte ha tenido en su institución como fruto de este proceso de identificación, revisión y control de cambios?	
17	¿Cuáles han sido los aportes del Sistema de Gestión de Calidad, en la prestación del servicio educativo para su institución? Mencione todos los que considere pertinentes.	

ANEXO 4: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTIVOS

<p>FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN A PARTIR DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS APLICADAS A LAS DIRECCIONES DE RECURSOS HUMANOS Y MERCADEO Y ADMISIONES</p>		
<p><i>El objetivo de la presente entrevista semiestructurada, es identificar la práctica que se ha llevado a cabo en los últimos 5 años, para gestionar el cambio en los procesos que hacen parte del alcance del SGC Corporativo, con miras a plantear los lineamientos corporativos que propendan por un procedimiento estructurado para la ejecución de los cambios de manera planificada, considerando el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; la integridad del SGC; la disponibilidad de recursos y la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades. (Numeral 6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS NTC ISO 9001:2015)</i></p>		
<p><i>De antemano agradezco su colaboración frente a la presente recopilación de información, para el trabajo de grado titulado:</i></p>		
<p><u>LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS COLEGIOS MINUTO DE DIOS Y GCSR DE LA CEMID</u></p>		
DIRECCIÓN		
NOMBRE DEL DIRECTIVO		
AÑOS EN EL CARGO		
FECHA DE DILIGENCIAMIENTO DE LA ENTREVISTA		
PREGUNTA		RESPUESTAS
1	¿Cómo se identifican las necesidades de cambio en la Dirección a su cargo? Describa ampliamente	
2	¿Qué razón(es) o situación(es) tanto interna como externa, han propiciado los cambios que se realizan como parte de su gestión? Por favor menciona todas las que existen.	
3	¿Cuáles son los procesos de su Dirección, que más cambios generan? Mencione todos los que considere relevantes	
4	¿Cómo directora qué nivel de autonomía tiene sobre la ejecución de los cambios dentro de la Corporación? Por favor explique su respuesta	
5	¿Qué instancias o cargos son responsables de la toma de decisiones cuando se identifica una necesidad de cambio? Por favor explique su respuesta	

6	¿Existe algún procedimiento para medir el impacto de los cambios en las partes interesadas de su proceso?	
7	¿Se requiere aprobación por parte de la alta dirección, para la ejecución de los cambios detectados? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuál es el procedimiento establecido?	
8	En los últimos 5 años (2016 al 2020) ¿cuáles han sido los cambios más relevantes en su proceso? No incluir los derivados de la pandemia	
9	¿De acuerdo con el conocimiento que usted tiene de la NTC ISO 9001:2015, cuál es el procedimiento para gestionar los cambios en su Dirección?	
10	¿Cómo se identifican, revisan y controlan los cambios requeridos en su proceso?	
11	¿Cómo se garantiza que los cambios, no generen un impacto adverso en la conformidad con los requisitos identificados?	
12	¿En los casos en que el cambio propuesto no haya generado los resultados esperados que acciones se desarrollan?	
13	¿Ha existido algún cambio que haya sido necesario revertir por los resultados arrojados en la medición de la efectividad o por la retroalimentación generada por parte algún Stakeholder?	
14	¿Qué tipo o cuál instrumento permite el registro de la información del cambio?	
15	¿Considera importante identificar, revisar y controlar los cambios que se generan en los procesos de su dirección? ¿Por qué?	
16	¿Qué aporte ha tenido en su Dirección como fruto de este proceso de identificación, revisión y control de cambios?	
17	¿Cuáles han sido los aportes del Sistema de Gestión de Calidad, en la Dirección que lidera actualmente en la CEMID? Mencione todos los que considere pertinentes.	

ANEXO 5: ANÁLISIS DE HALLAZGOS DE AUDITORÍAS INTERNAS

PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL SGC CORPORATIVO										
COLEGIOS MINUTO DE DIOS Y GIMNASIO CAMPESTRE SAN RAFAEL										
DIAGNOSTICO: HALLAZGOS RELACIONADOS CON LOS CRITERIOS USADOS PARA IDENTIFICAR, ANALIZAR, IMPLEMENTAR Y CONTROLAR LOS CAMBIOS						CRITERIOS PARA REALIZACIÓN DE LOS CAMBIOS, DE ACUERDO CON LA NTC ISO 9001:2015		TRAZABILIDAD DE LOS CRITERIOS PARA REALIZACIÓN DE LOS CAMBIOS DE ACUERDO CON LA NTC ISO 9001:2015 CONTRA LOS HALLAZGOS DE LAS AUDITORIAS INTERNAS		LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO
NTC ISO 9001:2015 6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS PREGUNTA DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS AUDITORIAS INTERNAS: ¿Ha habido cambios en el proceso? ¿Dichos cambios fueron planificados? ¿De qué manera?						NTC ISO 9001: 2015 6.3. PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS		CRITERIOS TRAZABLES	CRITERIOS NO TRAZABLES	
COLEGIO	GESTIÓN	2018	2019	2020	2021	Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada La organización debe considerar: a). el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; b). la integridad del sistema de gestión de calidad; c). la disponibilidad de recursos; d). la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.		2018 - 2021	2018 - 2021	
MINUTO DE DIOS	ACADÉMICA							a). el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; b). la integridad del sistema de gestión de calidad; c). la disponibilidad de recursos; d). la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.		
	SECRETARIA ACADÉMICA									
	CONVIVENCIA									
	ENFERMERÍA									
	PSICOLOGÍA									
GCSR	ACADÉMICA					a). el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; b). la integridad del sistema de gestión de calidad; c). la disponibilidad de recursos; d). la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.				
	SECRETARIA ACADÉMICA									
	CONVIVENCIA									
	ENFERMERÍA									
	PSICOLOGÍA									
NTC ISO 9001:2015 8.2.4. CAMBIOS EN LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS PREGUNTA DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS AUDITORIAS INTERNAS: ¿Ha habido cambios en los requisitos? ¿se han informado a las personas involucradas? ¿Cómo?						NTC ISO 9001: 2015 8.2.4. CAMBIOS EN LOS REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS		CRITERIOS TRAZABLES	CRITERIOS NO TRAZABLES	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO
COLEGIO	GESTIÓN	2018	2019	2020	2021	La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.		2018 - 2021	2018 - 2021	
MINUTO DE DIOS	ACADÉMICA							La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.		
	SECRETARIA ACADÉMICA									
	CONVIVENCIA									
	ENFERMERÍA									
	PSICOLOGÍA									
GCSR	ACADÉMICA					La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.				
	SECRETARIA ACADÉMICA									
	CONVIVENCIA									
	ENFERMERÍA									
	PSICOLOGÍA									

NTC ISO 9001:2015 8.3.6. CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO PREGUNTA DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS AUDITORIAS INTERNAS: Indagar por los cambios al diseño y a la prestación del servicio que surgen con motivo de la validación. Revisar los registros de los cambios y si éstos vuelven a ser revisados, verificados y validados.						NTC ISO 9001: 2015 8.3.6. CAMBIOS DEL DISEÑO Y DESARROLLO	CRITERIOS TRAZABLES	CRITERIOS NO TRAZABLES	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO
COLEGIO	GESTIÓN	2018	2019	2020	2021		2018 - 2021	2018 - 2021	
MINUTO DE DIOS	ACADÉMICA					La organización debe identificar, revisar y controlar los CAMBIOS hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un IMPACTO ADVERSO en la conformidad con los requisitos.			
COLEGIO	GESTIÓN	2018	2019	2020	2021	La organización debe conservar la información documentada sobre:	2018 - 2021	2018 - 2021	
GCSR	ACADÉMICA					a). los CAMBIOS del diseño y desarrollo; b). los resultados de las revisiones; c). la autorización de los CAMBIOS; d). Las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.			
NTC ISO 9001: 2015 8.6. LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS PREGUNTA DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE LAS AUDITORIAS INTERNAS: ¿Se libera la prestación del servicio si no cumple las especificaciones planeadas? ¿Quién autoriza dichos cambios? si se realiza ¿Dónde se registra la autorización?						NTC ISO 9001: 2015 8.6. LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS	CRITERIOS TRAZABLES	CRITERIOS NO TRAZABLES	LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO
COLEGIO	GESTIÓN	2018	2019	2020	2021		2018 - 2021	2018 - 2021	
MINUTO DE DIOS	ACADÉMICA					La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios. La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente			
COLEGIO	GESTIÓN	2018	2019	2020	2021		2018 - 2021	2018 - 2021	

GCSR	ACADÉMICA					<p>y, cuando sea aplicable por el cliente.</p> <p>La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a). la evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; b). trazabilidad a las personas que autorizan la liberación. 			
------	-----------	--	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 6: ANÁLISIS DE ACTAS DE JUNTA Y CONSEJOS DIRECTIVOS

IDENTIFICACIÓN DE LOS GRANDES CAMBIOS EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS							
		PROPUESTAS DE CAMBIO	ANÁLISIS DE IMPLICACIONES DEL CAMBIO	RAZONES PARA SU IDENTIFICACIÓN	APROBACIÓN Y EJECUCIÓN	DIAGNOSTICO DE LA REVISIÓN	LINEAMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO
ACTAS DE JUNTA DIRECTIVA	2018 - 2021						
ACTAS DE CONSEJOS DIRECTIVOS POR INSTITUCIÓN EDUCATIVA	COLEGIO EL MINUTO DE DIOS 2017 - 2021						
	GIMNASIO CAMPESTRE SAN RAFAEL 2017 - 2022						

ANEXO 7: ACTA DE VALIDACIÓN DE PROTOTIPO Y MODELO DE SOLICITUD DE CAMBIOS

	ACTA REUNIÓN CALIDAD	Versión: 1
		Código: SCGC-01-R-05

ACTA No.	01	FECHA	10-03-2023	PGS	
LUGAR	Reunión Virtual plataforma Teams				
ASISTENTES	1. Marcela Piñeros 2. Jabier Barrera 3. Jeniffer Lorena Bello 4. Diana Marcela Alvarez 5. Lina María Castañeda 6. Martha Cathalina Vela 7. Jorge Guzmán 8. Mónica Sánchez 9. Laura González 10. Darcy Flórez	AUSENTES	N.A.		
Persona que realiza el acta	Diana Marcela Alvarez				
1. AGENDA					
1.1.	Oración				
1.2.	Presentación del módulo de Solicitud de Cambio CEMID Web				
1.3.	Explicación de su funcionamiento				
2. OBJETIVO(S)					
2.1.	Entregar el Módulo de Solicitud de Cambio				
3. TAREAS Y RESPONSABLES REUNIÓN ACTUAL					
	TAREAS	RESPONSABLE (S)	FECHA		
	Incluir en el módulo Gestión de Calidad el sub-módulo Solicitud de Cambio en la CEMID Web	Gestión Informática	17-03-2023		
	Se acuerda que este módulo reemplaza el SCGG-01-R-08 Formato de solicitud de cambios en Excel y se inicia implementa la actualización en el módulo de Gestión de Calidad en la CEMID Web	Gestión de Calidad	17-03-2023		



ACTA REUNIÓN CALIDAD

Versión: 1

Código:
SCGC-01-R-05

4. RESUMEN DESARROLLO DE LA REUNIÓN

4.1. Se presenta el módulo de Solicitud de cambio, desde su creación del registro a partir de la necesidad de un cambio en cualquier proceso, desde la plataforma de pruebas de la CEMID Web

Se presentan los campos relacionados para la creación del registro y la planificación del cambio

4.2. Una vez se registra la planificación del cambio se asignan o reasignan las responsabilidades y autoridades para ejecutar el cambio, se evalúan los costos asociados al mismo y se evalúan otras afectaciones

4.3. Posterior a la evaluación de todos los ítems relacionados al cambio, se genera un correo automático al responsable del proceso para autorizar el cambio y emitir el concepto de la solicitud en el espacio **EMITIR CONCEPTO DE LA SOLICITUD**



ACTA REUNIÓN CALIDAD

Versión: 1

Código:
SCGC-01-R-05



Allí se generan las observaciones correspondientes al cambio propuesto, las modificaciones necesarias con respecto a su planificación, responsables y recursos necesarios y la autorización del mismos.

4.4. Después de realizar la presentación del módulo, el Ingeniero de Jorge confirma que ya se encuentra el módulo disponible para habilitarlo en la plataforma operativa.

FIRMA DE ASISTENTES

Marcos Javier Barrera T.

Jabier Barrera
Jefe de PySG + CI

Jeniffer Lorena Bello

Jeniffer Lorena Bello
Profesional de PySG + CI

Diana Marcela Alvarez

Diana Marcela Alvarez
Gestor de PvSG + CI

Lina María Castañeda

Lina María Castañeda
Transformación

Martha Cathalina Vela

Martha Cathalina Vela
Rectora Colegio Minuto de Dios

Jorge Guzmán

Jorge Guzmán
Director de Tecnología

Laura González

Laura González
Gestor de PySG + CI

Darcy Flórez

Darcy Flórez
Rectora GCSR

Monica Sánchez G.

Mónica Sánchez
Jefe de Selección

Marcela Piñeros

Marcela Piñeros
SPONSOR Transformación

ANEXO 8: VALIDACIÓN DE LINEAMIENTOS

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS COLEGIOS EL MINUTO DE DIOS Y GIMNASIO CAMPESTRE SAN RAFAEL DE LA CORPORACIÓN EDUCATIVA MINUTO DE DIOS				
Nombre:	¿El lineamiento planteado, es pertinente para gestionar los cambios derivados de su proceso?	¿Existe pertinencia entre el lineamiento y el desarrollo del aplicativo de solicitud del cambio, desarrollado en la CEMIDWeb?	¿La redacción del lineamiento es apropiada?	¿Que aporte u observación tiene frente al presente lineamiento?
Cargo:				
Colegio o Área:				
<i>Lineamiento 1</i>				
<i>Lineamiento 2</i>				
<i>Lineamiento 3</i>				
<i>Lineamiento 4</i>				
<i>Lineamiento 5</i>				
<i>Lineamiento 6</i>				
<i>Lineamiento 7</i>				
<i>Lineamiento 8</i>				
<i>Lineamiento 9</i>				
<i>Lineamiento 10</i>				
<i>Lineamiento 11</i>				
<i>Lineamiento 12</i>				
<i>Lineamiento 13</i>				
<i>Lineamiento 14</i>				
<i>Lineamiento 15</i>				
<i>Lineamiento 16</i>				
<i>Lineamiento 17</i>				
<i>Lineamiento 18</i>				
<i>Lineamiento 19</i>				
<i>Lineamiento 20</i>				
<i>Lineamiento 21</i>				
<i>Lineamiento 22</i>				
<i>Lineamiento 23</i>				
<i>Lineamiento 24</i>				
<i>Lineamiento 25</i>				
<i>Lineamiento 26</i>				
<i>Lineamiento 27</i>				
<i>Lineamiento 28</i>				
<i>Lineamiento 29</i>				
<i>Lineamiento 30</i>				
<i>Lineamiento 31</i>				
<i>Lineamiento 32</i>				
<i>Lineamiento 33</i>				
<i>Lineamiento 34</i>				
<i>Lineamiento 35</i>				
<i>Lineamiento 36</i>				
<i>Lineamiento 37</i>				
<i>Lineamiento 38</i>				
<i>Lineamiento 39</i>				
<i>Lineamiento 40</i>				
<i>Lineamiento 41</i>				
<i>Lineamiento 42</i>				
<i>Lineamiento 43</i>				
<i>Lineamiento 44</i>				

ANEXO 9: VALIDACIÓN DE LINEAMIENTOS FRENTE AL MARCO TEÓRICO

VALIDACIÓN DE LOS LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO FRENTE AL MARCO TEÓRICO	
<p>A continuación se encuentran 3 teorías de la gestión del cambio, sobre las cuales se construyeron los lineamientos anteriores. El objetivo puntual es colocar frente a cada característica de estos modelos, actividades puntuales que ustedes como líderes de sus áreas, harían con sus equipos.</p>	
<p>Teniendo en cuenta que el modelo de Kurt Lewin propone que un modelo de cambio consiste básicamente en pasar de una -zona de confort- a un estado cambiante, para generar aprendizajes, a través de la analogía de "descongelar, cambiar y congelar", ¿qué acciones puntuales considera que se deberían contemplar en cada una de estas etapas, desde su liderazgo?</p>	
DESCONGELAR	
CAMBIAR	
CONGELAR	
<p>ADKAR es un acrónimo que representa los cinco hitos o resultados que un individuo debe lograr para que el cambio se realice con éxito: Awareness (conciencia), Desire (deseo), Knowledge (conocimiento), Ability (habilidad) y Reinforcement (refuerzo). Cuando se aplica al cambio organizacional, este modelo permite que los líderes y los equipos de gestión de cambio enfoquen sus actividades en lo que impulsará el cambio individual y producirá resultados organizacionales colectivamente.</p> <p>¿Qué acciones concretas propondría usted, para lograr que las personas de su equipo identifiquen los cambios necesarios y los logren movilizar y ejecutar para el bien de su institución, a partir de los componentes del modelo ADKAR?</p>	
<p>AWARENESS - CONCIENCIA ¿Cómo generar conciencia en los colaboradores frente a las razones o necesidades para hacer el cambio?</p>	
<p>DESIRE - DESEO ¿Cómo lograr que las personas "deseen" comprometerse con los cambios y participen de ellos?</p>	
<p>KNOWLEDGE - CONOCIMIENTO ¿Cómo formar o capacitar a sus equipos sobre "cómo cambiar"?</p>	
<p>ABILITY - HABILIDAD ¿Cómo desarrollar las habilidades en el equipo para realizar o implementar los cambios?</p>	
<p>REINFORCEMENT - REFORZAMIENTO ¿Cómo garantizar que los cambios realizados se mantengan y se hagan parte del día a día de las funciones de los equipos?</p>	

<p>El modelo de 8 etapas de Kotter es muy popular porque proporciona una hoja de ruta fácil de seguir para los gestores del cambio, incluso si no son expertos en la materia. Cada etapa describe con precisión lo que hay que hacer para mantener el proyecto de cambio en marcha. El modelo se centra en la creación de urgencia para que el cambio se produzca.</p> <p>Según los 8 pasos de Kotter, ¿a través de qué acciones puntuales, estimularía a su equipo de trabajo a recorrerlos 1 a 1?</p>	
<p>1. Crear un sentido de urgencia para motivar el cambio ¿Cómo lograr que los equipos sientan la urgencia del cambio y crean que este es necesario para el crecimiento de la organización?</p>	
<p>2. Construir un equipo guía con capacidades que ayuden al cambio ¿Cómo crear un equipo para liderar las iniciativas del cambio e influir en las partes interesadas?</p>	
<p>3. Establecer la visión estratégica para hacer del cambio una realidad ¿Cómo hacer que la visión de la CEMID motive y guíe las acciones de su equipo?</p>	
<p>4. Comunicar la visión de cambio ¿Cómo lograr que tus colaboradores apoyen el cambio y que este es alcanzable y beneficioso tanto para la empresa como para ellos?</p>	
<p>5. Eliminar barreras y obstáculos que impidan que se logre el objetivo. ¿Cómo vencer la resistencia al cambio?</p>	
<p>6. Presentar los éxitos a corto plazo alcanzados. ¿Cómo lograr victorias tempranas en el corto plazo?</p>	
<p>7. Mantener el cambio de forma infatigable hasta que sea una realidad. ¿Cómo lograr que el cambio se mantenga en las rutinas diarias?</p>	
<p>8. Hacer que el cambio perdure en el tiempo hasta que reemplace a los viejos hábitos. ¿Cómo crear una nueva cultura organizacional en la que el cambio sea parte de la estructura?</p>	