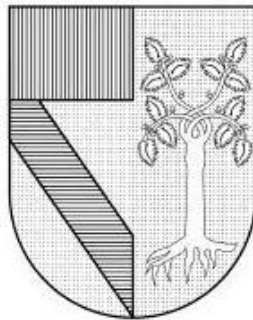


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGÍA

**Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios
ante la Secretaría de Educación Pública**



**"ESTRATEGIAS DE CAPACITACIÓN EN CALIDAD PARA MANDOS
MEDIOS DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA CERTIFICADA EN ISO 9001"**

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

Presenta

NORMA GALINDO ESPINOSA

Directora del Programa: Dra. Isabel Parés Gutiérrez

Director: Dra. Isabel Parés Gutiérrez

México, D.F.

2011

ÍNDICE

<u>Introducción</u>	4
<u>Capítulo I. Calidad en la institución educativa.</u>	7
<u>I.1. Institución educativa.</u>	7
<u>I.2. Calidad.</u>	9
<u>I.3. Calidad educativa.</u>	21
<u>Capítulo II. ISO 9001: 2008.</u>	26
<u>II.1 Antecedentes y características generales.</u>	26
<u>II.2 Las normas ISO 9000: 2008.</u>	29
<u>II.2.1. Principios de gestión de calidad ISO 9000.</u>	32
<u>II. 3. Implantación de la norma ISO 9001: 2008 en instituciones educativas.</u>	33
<u>II.3.1. Certificación .</u>	36
<u>II.3.1.1 Consideraciones importantes acerca de la certificación en instituciones educativas</u>	39
<u>II.3.2. Reflexiones sobre ISO 9001 en la educación.</u>	39
<u>II.4. ISO 9001: 2008 en una institución educativa bilingüe.</u>	42
<u>Capítulo III. Propuesta de capacitación en ISO 9001: 2008 para mandos medios en una institución educativa.</u>	47
<u>III.1. Capacitación.</u>	47
<u>III.2. Propuesta de capacitación en ISO 9001: 2008 para una institución educativa bilingüe.</u>	50

<u>III.2.1. Antecedentes.</u>	51
<u>III.2.2. Propuesta de capacitación.</u>	52
<u>Reflexiones conclusivas.</u>	65
<u>Fuentes de consulta.</u>	69

ÍNDICE DE CUADROS

<u>Cuadro 1 Definiciones de calidad</u>	11
<u>Cuadro 2 Principios de gestión de calidad ISO 9000</u>	52

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1 Dinámica de calidad</u>	24
-------------------------------------	----

ÍNDICE DE APÉNDICES

<u>Apéndice 1 Filosofía y metodología Deming</u>	72
<u>Apéndice 2 Filosofía y metodología Juran</u>	73
<u>Apéndice 3 Filosofía y metodología Ishikawa</u>	74
<u>Apéndice 4 Filosofía y metodología Crosby</u>	75

ÍNDICE DE ANEXOS

<u>Anexo 1 Documentos requeridos para el sistema de gestión de calidad</u>	76
<u>Anexo 2 Mapa de procesos Colegio Nuevo Continente</u>	77

INTRODUCCIÓN

La calidad en la educación es uno de los aspectos más importantes para las instituciones educativas. Dentro de un mundo globalizado con una tendencia cada vez más marcada hacia la obtención de diversas certificaciones que garanticen la calidad de los productos o servicios ofrecidos. En consecuencia, la competencia entre las organizaciones educativas se acentúa cada vez más, por lo que es difícil sobrevivir y sobre todo, destacar en este ámbito y en el entorno que lo rodea.

En nuestros días, existen en el mercado gran número de opciones educativas y por lo tanto es de vital importancia la oferta en ese sentido, con vistas a la mejora continua y, a la vez, que garantice la calidad en el servicio al cliente.

Por ende, la capacitación en procesos de calidad, es uno de los factores clave para la implantación de procesos de mejora en cualquier organización, pues contribuye a dar una ventaja competitiva en los servicios educativos con vistas a la formación de los alumnos y al cumplimiento de sus necesidades. Sin embargo, en muchos de los casos la capacitación no logra del todo obtener resultados favorables en el proceso de mejora de la calidad, debido a un sinnúmero de motivos, entre los que se encuentran la falta de apoyo de la dirección, la planeación deficiente y los diferentes puntos de vista de los empleados acerca de lo que realmente significa “trabajar con calidad”. Por otro lado, la calidad a menudo se confunde con otros valores, con burocracia, con perfeccionismo, además de que también es vista como una carga de trabajo adicional o simplemente como una moda. Es por esto que la capacitación es un proceso que contribuye significativamente al éxito o al fracaso de cualquier esfuerzo al implementar un proceso de mejoramiento de la calidad en la organización.

Uno de los sistemas de estandarización y certificación en calidad es la norma ISO (*Internacional Organization for Standardization*), enfocado en estándares, o características deseables en los productos o servicios ofrecidos por las organizaciones que garantizan la calidad, la seguridad, la confiabilidad y la eficiencia de éstos.¹ En este sistema de pertenencia voluntaria, las empresas son asesoradas por la organización, con el fin de identificar sus principales procesos, así como sus entradas y salidas, por medio de un sistema de gestión de calidad en el cual crean su propio manual de calidad, seguido por un manual operativo y de procedimientos. La obtención de la certificación consiste en una asesoría por parte de una organización certificada, así como de una serie de auditorías internas y externas aplicadas periódicamente. Esto depende en gran medida, en la capacidad de la dirección y de los mandos medios para identificar apropiadamente los procesos de trabajo propios, además de documentarlos adecuadamente con base en la rutina diaria de trabajo, con la finalidad de tener una buena actuación en las auditorías y así lograr una mejora continua que permita obtener o renovar la certificación a partir de la mejora notable en los resultados ofrecidos en el campo de la educación. Por ende, esta certificación agrega valor a su gestión empresarial y en la formación educativa de sus alumnos.

La capacitación es un aspecto primordial para ofrecer una educación de calidad y obtener una gestión educativa exitosa. El logro de resultados en estos procesos depende, principalmente, de la formación de una cultura de calidad en toda la organización, lo cual significa que todos los empleados la incorporen, no sólo en su rutina diaria de trabajo, sino también en sus actitudes y valores. Por lo tanto, el proceso de capacitación siempre tiene que comenzar con la alta dirección y los mandos medios, pues ellos son los encargados de poner el ejemplo a sus colaboradores y de extender la filosofía y la cultura de calidad por toda la organización. Por tal motivo, es necesaria una labor de sensibilización y educación continua, comenzando por los directivos, para lograr una mayor comprensión e incorporación de la cultura de calidad en la organización, pues todos y cada uno de los

¹ La palabra ISO proviene del griego *isos* que significa "igual".

empleados tienen el compromiso de ser congruentes en sus acciones y lograr un cambio de actitud en la institución.

Por ello, este informe de trabajo está basado en la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo debemos capacitar a los mandos medios de una institución educativa bilingüe para que apliquen y transmitan los principios del ISO 9000 en sus procesos de trabajo? La metodología utilizada es documental. Con ella se estructuró un marco teórico que considera los antecedentes de la calidad, sus principales representantes, los procesos de mejora de calidad en instituciones educativas y las normas ISO 9000.

En conclusión, el objetivo de este informe es hacer un análisis crítico de la filosofía, los procesos y los objetivos de calidad de una institución educativa bilingüe, para proponer estrategias de capacitación que faciliten la continuidad del desempeño de los mandos medios en la norma ISO 9001: 2008, así como para facilitar la incorporación de la cultura de calidad en la organización y enfatizar la importancia del liderazgo en el rol directivo en este proceso.

CAPÍTULO I

CALIDAD EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

El propósito de este capítulo es abordar los conceptos básicos relacionados con el tema de la calidad en una institución educativa, de tal forma que el marco conceptual funja como fundamento para el desarrollo de este trabajo, permitiendo profundizar en los conceptos de institución educativa, calidad y calidad en la educación.

I.1. Institución Educativa

Una institución es un conjunto de personas, con intereses y valores propios y concurrentes, que persiguen un objetivo común (Albornoz, 2007), y que cuenta con las siguientes características:

- Tiene una función social especializada para la consecución de objetivos.
- Sus objetivos son explícitos, formales e intencionales.
- Cuenta con un sistema normativo (reglamento, costumbres y reglas).
- Hay un establecimiento de estatus y roles para concretar los objetivos.
- Se encuentra en un ámbito geográfico determinado (la sede y su equipamiento son más amplios que sus límites establecidos de edificio y forma).
- Cuenta con una estructura social.

Aunque la finalidad última de las instituciones educativas es la formación, actualmente también son consideradas como organizaciones empresariales, caracterizadas por la consecución de objetivos económicos por medio de la generación de servicios; pero no hay que olvidar que éstas están formadas por personas que colaboran para lograr un propósito educativo que prevalece como finalidad primordial. En suma, además de los objetivos económicos las empresas deben brindar una compensación adecuada a las personas que las conforman, desarrollar a su personal y otorgar un servicio a la sociedad.

Por consiguiente, una institución educativa es un centro organizado con la finalidad de formar de manera global o más específica a las personas de distintas edades que acuden a él. Entre ellas podemos mencionar escuelas, universidades, centros de formación profesional, entre otras, formadas por accionistas, directivos, administrativos, docentes y alumnos, quienes conforman la comunidad educativa.

El centro educativo es, a su vez, una organización de servicios con un sistema abierto que le permite estar en continua interacción con el exterior, por ello, requiere estar al día en las exigencias que el entorno social va requiriendo para su avance social (Parés, 2005: 167-168).

Por lo anterior, es importante considerar a esta institución como una organización dinámica y capaz de cambiar y adaptarse a los nuevos retos y demandas de la sociedad, ya que, sólo así se puede decir que el centro educativo podrá lograr sus objetivos y satisfacer las demandas de un entorno cambiante.

Es fundamental señalar que una institución educativa, además de tener como objetivo generar ganancias, es una organización dedicada a brindar un servicio y que tiene un propósito humano y social, y un fin específico que es el de la educación; es un medio que nos ayuda a posibilitar la acción educativa y por lo tanto, tiene como finalidad la formación de personas para facilitar su perfeccionamiento y ayudarlas a alcanzar la excelencia y la plenitud (Sandoval, 2006: 45).

Al ser la educación un proceso de mejora continua, podemos decir que la institución educativa es una organización que aprende ya que se encuentra en un proceso de construcción permanente. Por ende, las instituciones son redes dinámicas en constante transformación, que generan cultura por sí mismas y que cuentan con mecanismos de continuidad para su supervivencia.

La institución, como construcción compartida es un espacio organizado, en la cual la sociedad deposita un conjunto de expectativas, necesidades, intereses y usos que se asumen a través del contrato fundacional. La permanente actualización del contrato signado, hace a la esencia de los procesos de enseñanza y aprendizaje y procura que ella permita la formación integral de los educandos, en concordancia con las políticas y los fines educativos de la sociedad global (García, 1999: 3).

Estas construcciones se reflejan en procesos dinámicos de permanente reestructuración, donde los actores tienen una figura preponderante. En este sentido, es de vital importancia recordar que las instituciones educativas están formadas por personas, que tienen un gran potencial de transformación. Por lo tanto, el rol fundamental de las instituciones es el de promover la mejora de las personas que la conforman, logrando así la consecución de objetivos personales y organizacionales, pues no sólo tienen una función formativa, sino que también tienen una función organizacional, por la que deben cumplir con los requisitos y necesidades de la sociedad (Frigeiro, 1992: 24).

Es importante enfatizar que las instituciones educativas, además de contar con la función formativa de sus alumnos, también son organizaciones que tienen que lograr ciertos objetivos para cumplir con las expectativas de la sociedad actual y a la vez, posicionarse en un mercado educativo cada vez más cambiante y competitivo que cuenta con clientes cada vez más exigentes. Por esto, es necesaria la adecuación de sistemas de calidad que garanticen el funcionamiento óptimo de estas instituciones. Asimismo, es importante la cooperación de los miembros de las mismas para el logro de propósitos comunes de mejora continua y constante transformación y aprendizaje.

I.2. Calidad

Definir la calidad es una tarea difícil, puesto que cada uno tiene una comprensión diferente y un significado muy personal. En general, el concepto de calidad es asociado con la eficacia, la efectividad, la excelencia, y el bienestar, entre otros. Si preguntamos sobre ésta, encontramos un sinnúmero de definiciones, desde las más intangibles hasta las más específicas. Por ello, estos conceptos tan singulares de la calidad son estudiados desde

diferentes enfoques: desde la perspectiva del producto o servicio hasta la de la calidad de la persona humana.

A continuación se analizarán diferentes definiciones de calidad, desde su etimología hasta las definiciones de los principales representantes del estudio de la calidad.

Desde el punto de vista etimológico, *calidad* viene del latín *qualitas*, que es una derivación del latín *qualis*, palabra que indicaba la cualidad, o el modo de ser. Por primera vez la palabra *qualitas* fue empleada por Cicerón para transmitir el concepto de cualidad a la lengua griega (Bondarenko, 2007: 614).

En la actualidad utilizamos la palabra calidad en todos los ámbitos de nuestra vida: calidad de un producto o servicio, calidad humana, calidad en la educación, etc. El concepto de calidad se ha modernizado y hoy en día es utilizado en la administración de las organizaciones, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas. “La calidad es un juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades” (Guajardo, 1996: 31).

A continuación se presentan las definiciones más representativas de los diferentes exponentes de la calidad.

Cuadro No. 1

Definiciones de calidad según los principales autores²

Autor	Definición
Deming	Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costo satisfactorio del mercado.
Ishikawa	Desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
Juran	Adecuación de un producto o servicio al uso.
Crosby	Cumplir con los requisitos del cliente.
Taguchi	Artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de utilización.
Feigenbaum	Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente.

Como se puede ver en las definiciones anteriores, el concepto de calidad surgió desde la perspectiva del producto terminado por lo que se enfocan en las características del producto o servicio, en las necesidades del cliente y en la optimización de los costos de producción y de mercado.

² Cuadro elaborado a partir de (Münch, 1998: 51)

Por lo tanto, la calidad ha existido siempre, desde la época primitiva hasta las grandes civilizaciones como la antigua Grecia, y en la Edad Media. Sin embargo, para acercarnos a los orígenes de la calidad en el ámbito empresarial se retomarán los antecedentes organizacionales de la calidad.

En 1750, inició en Inglaterra, la Revolución Industrial, al introducir máquinas motorizadas en la industria textil y metalúrgica e inventarse las máquinas de vapor y el ferrocarril. Los talleres fueron desplazados por las fábricas, y los mercados de los consumidores tuvieron un crecimiento extraordinario. La producción en masa con el uso de maquinaria se olvidó de la destreza del trabajador y se concentró en el manejo de las máquinas y en los procesos de fabricación. Por ello, las empresas, las fábricas y las organizaciones de servicio dividieron las responsabilidades en actividades específicas, surgiendo, así, la organización funcional (Guajardo, 1996: 22-23).

La importancia de la organización funcional radica en que se asignan responsabilidades a departamentos administrativos de apoyo a los trabajadores, surgiendo así las funciones administrativas organizadas bajo líneas de mando, comenzando con el director de la organización.³

Más tarde, a finales del siglo XIX, con el objeto de lograr un mejor desempeño en las fábricas, surgió en Estados Unidos la Administración científica de Frederick W. Taylor, cual revolucionando de esta forma los métodos de producción. A este acontecimiento se le llamó la segunda revolución industrial. Taylor estudió los métodos de trabajo y llevó a las fábricas la división de tareas para incrementar la producción sin incrementar el número de trabajadores altamente calificados. Gracias al Taylorismo, Estados Unidos tuvo una gran expansión de la manufactura y el consumismo.

³ Frederick Taylor, fundador de la organización científica, creó el concepto de la “organización funcional”, quiso que los supervisores fueran especializados según sus funciones, constituyendo la especialización la clave de la eficiencia organizacional (Arias, 1994: 140).

En los años cuarentas las teorías de Taylor seguían aplicándose en las prácticas organizativas de las empresas, lo que hacía que existiera una marcada separación entre la producción y el control. Por ende, la calidad se obtenía por el control final del producto, lo que ocasionaba que para mejorar la calidad reforzaban el control.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, alrededor de 1946, comenzó la Revolución de la calidad en Japón, impulsada por la frustración de sus objetivos expansionistas. Estados Unidos mandó ayuda de su compañía telefónica para apoyar en la reconstrucción de la red telefónica, aportando herramientas estadísticas de calidad. Por lo tanto, los japoneses comenzaron a formar asociaciones profesionales de control de calidad, entre las que destaca la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE). Así comenzó una nueva generación de conocimientos sobre la administración de la calidad, la cual permitió a Japón lograr la competitividad necesaria para obtener nuevos mercados.

De esta forma, Japón descubrió la importancia de investigar las necesidades del cliente y reaccionar a ellas, por lo que los estudios de mercado y de las investigaciones sobre la satisfacción de los usuarios fueron una parte muy importante de los programas de calidad (Guajardo, 1996: 30). Una de las aportaciones más importantes de los japoneses en la cultura de calidad fue el enfoque al cliente.

Otra aportación relevante fueron los grupos llamados “círculos de calidad”, siendo desarrollados por los japoneses para el análisis y la solución de los problemas de calidad, a partir de la interacción entre los métodos estadísticos americanos sobre el control de calidad y las prácticas organizacionales japonesas.

Los círculos de calidad reportan ventajas tanto a nivel organizacional como individual, ya que por medio de estos se fomenta la comunicación, la iniciativa y la autorrealización del personal, mediante la participación activa en la mejora del proceso, lo que obviamente incide en el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes (Münch, 1998: 142).

El concepto de círculos de calidad se basa en la suposición de que las causas de los problemas de calidad y productividad no son conocidas por los trabajadores, ni por la alta dirección, pero, a la vez, los trabajadores tienen conocimientos y la capacidad para usar su creatividad natural en la resolución de problemas. Los círculos de calidad fueron concebidos para que a cada trabajador se le reconozca como a un ser humano inteligente, capaz y deseoso de participar en la solución de problemas, logrando así que los resultados beneficiaran tanto al individuo como a la propia organización.

La administración de la calidad fue impulsada por los japoneses, al hacer que todos sus trabajadores participaran en el mejoramiento de todos los procesos y productos de la compañía, incluyendo los servicios y productos que internamente se dan en las organizaciones. Este proceso fue nombrado por Ishikawa “control total de la calidad” (Guajardo, 1996: 31), y se caracteriza por la participación de todos y cada uno de los miembros de la empresa en el control de calidad.

En los años cincuenta y sesenta, aparece el concepto de “aseguramiento de calidad”, el cual se interesa por la calidad del proceso además de la del producto. Por lo tanto, aquí es donde se introduce el concepto de prevención para mejorar la calidad del producto y la eficacia del proceso.

A finales de los años setenta, se comenzaron a abrir las fronteras de los países a los diferentes productos, y así surgió un nuevo concepto internacional llamado globalización. Sin embargo, los estándares comerciales de los productos eran muy diferentes, por lo que surgió la necesidad de un mayor entendimiento entre importadores y exportadores, lo que llevó a establecer una terminología común y una metodología para administrar los procesos y asegurar la calidad. Como antecedente podemos mencionar que en 1946, tras finalizar la Segunda Guerra Mundial; un organismo internacional para desarrollar y promover estándares de uso mundial; llamado *Organización Internacional para la Estandarización* (ISO). Esta organización vislumbró la necesidad de uniformar el lenguaje de calidad a nivel internacional, por lo que desarrolló la norma ISO 8402 que definió los

términos utilizados en toda la serie y estandarizó la terminología internacional. En el siguiente capítulo se profundizará sobre este tema.

Posteriormente en los setenta y ochenta se intensificó la competencia internacional, por lo que los esfuerzos para mejorar la competitividad se multiplicaron surgiendo, así, el concepto de calidad total que marcó una diferencia radical en los siguientes campos:

- La calidad se hace extensiva al conjunto de funciones de la empresa; anteriormente sólo se limitaba al producto.
- Desde la concepción de un producto o servicio es necesario preocuparse por la calidad final.
- Se introduce la noción de calidad del servicio.
- Se tiene la voluntad de implicar a todo el personal en la mejora de la calidad, cada uno a su nivel jerárquico.

Como se puede ver, el concepto de calidad cambió radicalmente, englobando no sólo el enfoque de satisfacer las necesidades del cliente, sino que también incluyó a la empresa en su totalidad, preocupándose por la calidad del servicio.

Como señala Legault (1999: 30-33), se puede resumir la evolución de la calidad en cuatro niveles de intervención:

1. Control de calidad. El resultado de un procedimiento o actividad se mide comparando los datos con los objetivos propuestos. Tiene como objetivo el respeto a las normas y especificaciones del proceso en relación con las necesidades y especificaciones del cliente.
2. El aseguramiento de la calidad. Dedicado a verificar el buen funcionamiento del proceso y de los resultados de los procedimientos para garantizar el alcance de los resultados previstos.

3. La administración de la calidad. Se refiere a la función de planeación, organización, dirección y aseguramiento de la calidad por parte de la administración, la cual también prevé la capacitación y el desarrollo de recursos humanos, así como el programa de reconocimiento de los esfuerzos de mejora y los logros alcanzados.
4. Calidad total. Hace referencia a una visión global de la calidad, desde el punto de vista de la satisfacción de las necesidades y los requisitos de los clientes internos y externos, y se refiere a un proceso de naturaleza dinámica, flexible y adaptable. La calidad total es un enfoque que incluye sistemas, métodos y herramientas y está enfocado en las personas de todos los niveles jerárquicos haciendo énfasis en el aprendizaje y la adaptación al cambio.

Es primordial destacar que en este último nivel de intervención, la calidad tiene una base filosófica y cultural basada en valores que promueven la mejora de la persona y la consecución de un objetivo común que beneficia a la organización, a sus miembros y a la sociedad. De acuerdo a Evans y Lindsay (2007), citados por Valenzuela:

El fundamento de la calidad total es filosófico: el método científico. La calidad total incluye sistemas, métodos y herramientas. Los sistemas permiten el cambio, la filosofía permanece constante. La calidad total está anclada en valores que hacen énfasis en la dignidad del individuo y el poder de la acción común (Valenzuela 2010: 7).

Los puntos anteriores llevan a tener una visión transformadora y dinámica de la calidad, íntimamente ligada a la visión estratégica de la organización. Esta visión se apoya en una dinámica de mejora continua para anticiparse a las necesidades del cliente y del personal.

Esta dinámica está alimentada a la vez por un diálogo interactivo con el entorno y por la tensión permanente hacia la imagen ideal del funcionamiento de la organización en términos de satisfacción del cliente y de adquisición del saber y competencia del personal (Gaziel, Cantón y Warnet, 2000: 49).

Por lo tanto, el concepto de calidad total implica todas las funciones que intervienen en la vida de un producto o servicio, con la totalidad del personal, orientado hacia la prevención de fallas, y a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Es de vital importancia destacar que la calidad total integra una cultura organizacional, pues resulta de la creencia y del ejercicio de una serie de valores que se reflejan en la forma de vida de la organización, en la que todos los miembros se enfocan en satisfacer las necesidades del cliente. Esto es mediante un proceso de mejora continua. Además, cabe mencionar que esta mejora debe también satisfacer las necesidades de los propios miembros de la organización.

A continuación se analizarán brevemente las aportaciones de los precursores de la calidad.

Edwards Deming. Su prestigio está relacionado con el éxito en la industria japonesa. En los años cincuenta, logró un cambio de mentalidad administrativa puesto que convenció a los líderes empresariales de que la calidad es un arma estratégica, demostrando el alto costo en que incurre la empresa cuando no se tiene un proceso planeado para administrar la calidad, y comparó estos costos con el costo de los esfuerzos para aplicar los principios de control de calidad, de esta forma demostró que se podían obtener el doble de utilidades.

El premio Deming a la Calidad, fue instituido en 1951 por la industria japonesa, y es otorgado junto a las industrias destacadas por su mejora en la calidad como a las personas que contribuyen a desarrollar el conocimiento de la calidad de los productos.

El método Deming está relacionado con el control total de calidad y es conocido como el proceso de mejora de la calidad. Deming era un experto en estadística, pero, debido a que los métodos estadísticos no funcionan por sí solos, creó su propia filosofía acerca de la calidad, y, al mismo tiempo, aportó herramientas estadísticas aplicables y útiles al proceso

de calidad, como por ejemplo su diagrama de flujo, el círculo de Deming (planear, hacer, verificar y actuar), la reacción en cadena y la espiral de mejora continua, entre otros. Su filosofía sobre la calidad consiste en un proceso de 14 pasos, compatible con sus métodos estadísticos para así lograr una cultura de calidad (Apéndice 1).

Joseph M. Juran. Tras visitar Japón a principios de los años cincuenta y conocer los avances en la calidad de dicho país, Juran se enfocó principalmente en la planeación, organización y administración de la calidad y en el establecimiento de objetivos de mejora. Entre sus aportaciones principales destacaron su definición de calidad como “adecuación al uso”, su *trilogía de la calidad* que consistía en la planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad, su “concepto de autocontrol” y la *secuencia universal de mejoramiento*. En síntesis, Juran ofreció una guía para el desarrollo de la calidad total en la organización que consistió en un mapa de planeación de nueve pasos (Apéndice 2).

Para Juran los elementos más importantes para establecer la estrategia de calidad en una organización eran el establecimiento de metas de calidad, la elaboración de herramientas de medición, la planeación de procesos y la mejora continua de los resultados, que, consecuentemente, ocasionaban el incremento del valor de la compañía, al igual que la generación de precios especiales, y la reducción de rangos de error, tanto en los procesos de fabricación como en los procesos administrativos (Guajardo, 1996: 61).

Kaoru Ishikawa. A diferencia de Juran y Deming, Ishikawa nació en Japón, recibió diversos premios, entre los que destaca el Premio Deming, y publicó varios libros acerca del control de calidad y estadística alusivos a la misma. Ishikawa enfatizó el desarrollo del uso de métodos estadísticos accesibles para la industria. Se centró en la organización y la recopilación de datos. Entre sus aportaciones más importantes se encuentran el diagrama de Pareto, utilizado para priorizar las mejoras de calidad, y su famoso diagrama de causa-efecto, también llamado diagrama Ishikawa o de pescado.

Según Ishikawa, el control de calidad en Japón se caracterizaba por la participación de todos los miembros de la empresa, desde la alta dirección, hasta los empleados del nivel más bajo, buscando, en todo momento, la satisfacción del consumidor, por medio del cumplimiento de normas, y de la prevención para cumplir con los requisitos y necesidades de estos.

“Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”, señala K. Ishikawa (1993: 85), lo cual implica que para lograr la satisfacción del cliente es necesario comenzar desde la etapa de planeación.

Por ello, para Ishikawa la calidad no solamente incluía la calidad en el producto, sino que también abarcaba la calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso, en las personas, en los sistemas y en los objetivos de la empresa (Apéndice 3).

Ishikawa decía que uno de los más grandes obstáculos para lograr la calidad eran las diferencias culturales entre los occidentales y los japoneses, aunados a las diferencias culturales, sino también a las distintas formas de administración entre ambos.

Philip B. Crosby. Además de ser un ejecutivo y empresario, Crosby se distinguió por ser un carismático consultor de calidad en Estados Unidos, aportando algunos de los conceptos más importantes acerca de los procesos de mejora.

En 1979 Crosby publicó uno de sus libros más conocidos: “La calidad es gratis”, en el cual propuso que la inversión en la calidad de un producto trae consigo múltiples beneficios en la rentabilidad de la empresa.

Por lo tanto, uno de los principios de Crosby consistió en “hacer las cosas bien desde la primera vez”, ya que si las cosas se hacen mal, la empresa pagará posteriormente, esto fue denominado “costo del incumplimiento”.

En consecuencia, un proceso de mejora de la calidad debe partir inexorablemente del compromiso de la alta dirección y de una filosofía comprendida por todos los miembros de la organización, por medio de un cambio en la cultura de la empresa, que de al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso adecuado.

Con base en lo anterior, Crosby estableció los cuatro principios de mejora de la Calidad:

1. La calidad es definida como el cumplimiento de los requisitos del cliente.
2. El sistema a utilizar es la prevención.
3. El estándar de realización es “cero defectos”.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Por otro lado, también señaló (1988: 16) las características que debe tener una organización exitosa:

- Las personas hacen bien las cosas rutinariamente.
- Las organizaciones tienen un crecimiento redituable.
- Las necesidades del cliente son anticipadas.
- Existe un cambio planeado y administrado cuidadosamente.
- La gente se siente orgullosa de trabajar en ellas.

En suma, Crosby enfatizó que la educación también es un factor primordial, pues para conseguir la calidad de los productos y servicios es necesario contar con un sistema de educación continua. A partir de ello, Crosby desarrollo un sinnúmero de cursos y estrategias para capacitar al personal en la cultura y la gestión de la calidad, ya que para él, la cultura de una organización solamente cambia cuando todos los empleados hablan el mismo lenguaje y entienden su compromiso con la mejora de la calidad. Para ello, desarrolló un proceso de implantación de 14 pasos (Apéndice 4).

Analizando las filosofías de los diferentes exponentes de la calidad, podemos decir que todos ellos tienen diversos temas en común, como son el compromiso de la dirección, el enfoque al cumplimiento de las necesidades del cliente, la normatividad y la educación.

Por lo tanto, la calidad está estrechamente asociada a los esfuerzos de formación y de educación, por lo que conviene desarrollar actitudes y un lenguaje común, que funjan como portadores de la cooperación y de la sinergia de la organización. En relación con lo anterior, “Los japoneses hacen notar que la calidad comienza con la educación y termina con la educación” (Gaziel, Cantón y Warnet, 2000: 55).

Finalmente, se puede decir que la calidad en el siglo XXI se caracteriza por ser un proceso dinámico y transformador, centrado en los procesos de trabajo, en los resultados de la organización, en el cliente y el entorno y por supuesto en las personas que forman parte de cada organización.

La calidad total comienza con un proceso de sensibilización de todos los empleados, con la finalidad de que para comprendan la filosofía y los conceptos, e idealmente, debe ser dirigido por la dirección, a quién corresponde fijar objetivos realistas e incluir a todo el equipo. Este proceso debe enfocarse a los requisitos de los clientes externos e internos, con una visión transformadora de adaptación y mejora permanentes.

I.3. Calidad Educativa

Las instituciones educativas del siglo XXI están, más que nunca, ligadas al proceso de calidad total. El mundo actual se caracteriza por una gran cantidad de organizaciones educativas emergentes y diversas que hacen que el mundo educativo sea cada vez más competitivo, y, por otro lado, nos obligan a cuestionarnos cuáles son los aspectos primordiales que debemos considerar al hablar de calidad educativa.

En primer lugar, la calidad educativa está orientada hacia el dominio de competencias del alumno, que le ayuden a tener una mejor vida, y a aportar valor a la sociedad. Sin embargo, no hay que olvidar que las escuelas también son organizaciones que requieren rentabilidad para ser autosustentables. Hoy en día, el problema no es cómo desarrollar el conocimiento, sino cómo administrarlo. Esto hace que las instituciones dedicadas a la educación requieran de un modelo de calidad para cumplir con sus objetivos, y satisfacer los requisitos de sus clientes, internos y externos, y de la totalidad de sus miembros.

Como se había mencionado en la sección uno de este mismo capítulo, se puede concebir a las instituciones educativas desde la perspectiva de una organización empresarial, con objetivos bien definidos y orientada hacia la supervivencia y al logro del éxito.

De acuerdo con las investigaciones de Reynolds y Cuttance (1992) sobre la eficacia de la gestión educativa, los factores que diferencian a las escuelas de alto rendimiento, con las de débil rendimiento son los siguientes:

- Visión compartida de los miembros de la organización.
- Una dirección que pone énfasis en las finalidades de la escuela y sabe comunicarlas a su equipo.
- Expectativas elevadas de los docentes en cuanto al rendimiento de los alumnos.
- Una gestión en equipo.
- Aprendizaje permanente del personal.
- Control objetivo de la gestión.
- Implicación de los padres en el desarrollo de la escuela.

Estos factores son altamente compatibles con los modelos de calidad, pues lo más importante en estos es la cultura organizacional.⁴ Otros factores compatibles son la

⁴ Se entiende por “cultura organizacional” al conjunto de valores, costumbres, interacciones, necesidades, expectativas, creencias, estructuras, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de una organización (Münch, 1998: 301).

importancia del rol de la dirección, el compromiso y la comunicación. Lo anterior nos lleva a definir la misión y la visión del centro educativo como base para la implantación de cualquier modelo de calidad.

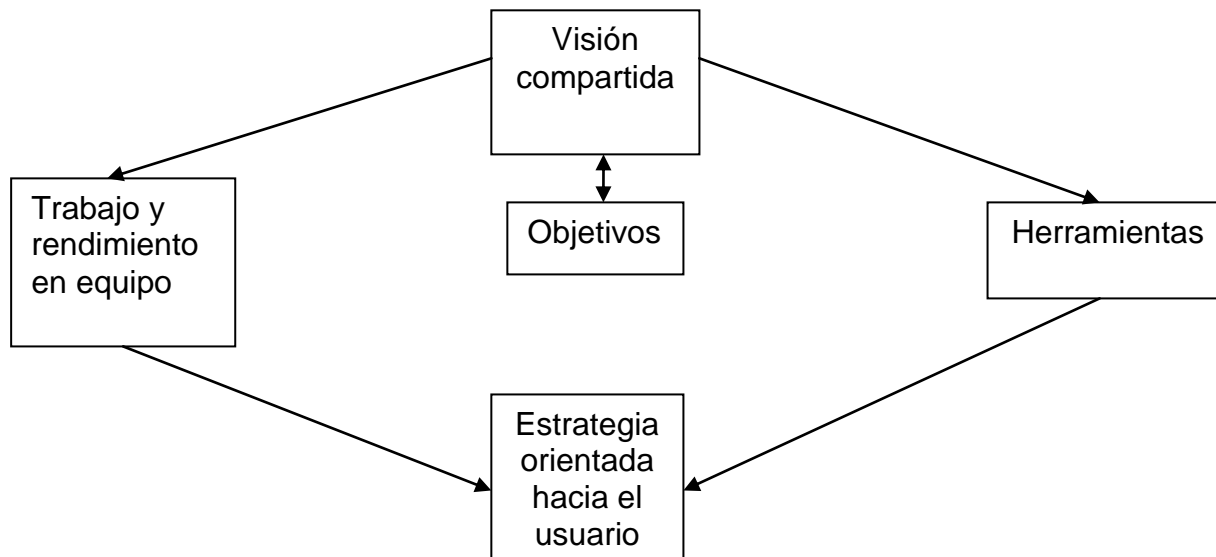
No obstante, el éxito de la implantación de la dinámica de calidad en los centros educativos depende de cinco rasgos característicos (Gaziel, Cantón y Warnet, 2000: 88):

1. El compromiso del personal del centro con una visión compartida.
2. El establecimiento de objetivos ambiciosos fundados en la mejora continua.
3. Trabajo en equipo y rendimiento de equipo.
4. Una estrategia orientada hacia el cliente.
5. Herramientas de evaluación y de retorno de información.

Por lo tanto, como se muestra en la Figura 1, para integrar un modelo de calidad en una institución educativa, es necesario tener tanto una visión compartida, como objetivos bien definidos, y utilizar herramientas y estrategias orientadas hacia el cliente. Esto se hace posible gracias al trabajo en equipo de todos los miembros del centro educativo.

Figura 1

Dinámica de calidad⁵



Estos factores son de suma importancia para la implantación de un proceso global de calidad total en la institución educativa, porque nos llevan invariablemente a enfatizar el papel primordial de los directivos de la organización, sin cuyo compromiso, visión y conocimiento profundo de los objetivos, de sus clientes y la misión de la organización, difícilmente lograría la supervivencia, la rentabilidad y una aportación valiosa a la sociedad.

En este sentido, se puede concluir que la educación es un proceso de mejora continua, base para el éxito de los centros educativos, y especialmente, enfocada a los directivos, pues éstos son los que darán continuidad y sentido a los esfuerzos de calidad. Por ende, es fundamental desarrollar la cultura, las actitudes y un lenguaje común para todos los empleados, comenzando con el nivel más alto, puesto que solamente así se logrará un enfoque dinámico dirigido a la excelencia. Si los miembros de la institución comprenden y

⁵ Modelo Integrado de la dinámica de calidad (Figura 4 Gaziel, Cantón y Warnet, 2000: 87).

aplican la filosofía y la adecuada gestión de la calidad, basada en valores y en una cultura organizacional sólida, la organización alcanzará el éxito.

CAPÍTULO II

ISO 9001: 2008

Como se mencionó en el capítulo anterior, las organizaciones educativas persiguen como uno de sus objetivos fundamentales, la mejora continua. Para ello, existen varios modelos de gestión de calidad. Uno de ellos es el modelo de gestión basado en las normas ISO 9000.

A continuación, se tratará el tema referente a la familia de normas ISO para la gestión de calidad, retomando sus antecedentes y características, al igual que su desarrollo en instituciones educativas y el procedimiento para la certificación de este modelo. Finalmente, se planteará el caso de una institución educativa bilingüe, certificada en ISO 9001: 2008.

II.1. Antecedentes y características generales

Como se mencionó en el capítulo anterior, en la sección 1.2, *La Organización Internacional para la Estandarización (ISO)*, fue fundada en 1946 en Ginebra, Suiza, ya que tras la Segunda Guerra Mundial hubo la necesidad de crear un organismo internacional que promoviera estándares de calidad de uso mundial. Actualmente, esta organización está integrada por 163 países y su objetivo es promover la competencia igualitaria entre las diferentes naciones.

La creación del ISO 9000 se debió, en gran medida, al surgimiento de la globalización. A finales de los años setenta las fronteras fueron abiertas en diversos países, donde los estándares comerciales eran totalmente diferentes. Esto ocasionó una serie de problemas de comunicación entre exportadores e importadores, debido al hecho de que cada país tenía una versión diferente. Por ejemplo, los estándares NOM (*Normas Oficiales*

Mexicanas) en nuestro país, los EN 29000 de la Comunidad Económica Europea (norma equivalente a la ISO 9000 versión 94) y, los ANSI (estándares del *American National Standards Institute*) en los Estados Unidos, entre otros.

La implementación de los procesos de calidad en todo el mundo creó la necesidad de establecer una terminología común y una metodología mínima para la administración y el aseguramiento de la calidad de los productos, procesos y servicios. La terminología es necesaria para fijar las bases en las transacciones comerciales y tener sistemas que den confianza en el cumplimiento de compromisos contractuales (Guajardo 1996: 102).

De esta forma, uniformizar los estándares ayudó, en gran medida, a que los países exportadores e importadores tuvieran un mejor entendimiento comercial, ya que cada uno de los países afiliados tiene un representante que puede votar para la aprobación o modificación de los estándares. Sin embargo, para dicha aprobación o modificación, se necesita el apoyo mayoritario del 75% de los miembros. En suma, ISO fundó el Comité técnico TC-176 en 1980, siendo el creador de los estándares de la serie ISO 9000, publicados por primera vez en 1987 y, a partir de entonces, son revisados cada cinco años. Los países miembros de este Comité son: Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda e Inglaterra.

México es representado por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía (SECON), y el organismo encargado de la coordinación de los comités técnicos de normas para la calidad es el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A. C (IMNC). El IMNC, declara que su misión es proporcionar servicios profesionales e integrales como organismo de normalización, centro de capacitación, certificación y unidad de verificación para generar y transferir conocimientos (2010: www.imnc.org.mx).

Al vislumbrar la necesidad de un lenguaje común a nivel internacional, la ISO definió los términos utilizados en la serie 8402, dedicada únicamente a la estandarización internacional de la terminología. Esta norma es la primera de la serie de normas internacionales ISO.

De acuerdo a la *Organización Internacional para la Estandarización* los estándares aportan contribuciones positivas a todos los aspectos de nuestra vida, ya que norman que los productos y servicios cuenten con características deseables como son calidad, seguridad, confiabilidad, eficiencia e intercambiabilidad.

La serie ISO 9000 es un grupo de cinco estándares internacionales (9000 a 9004), cuyo objetivo es la evaluación uniforme de sistemas de administración de calidad a nivel mundial. Los estándares no se dirigen a un tipo determinado de producto o servicio, por lo que pueden aplicarse en cualquier caso, y su propósito principal es lograr una disciplina en la organización, basada en documentar lo que se hace y hacer lo que se documenta; además, requiere de un sistema formal para la administración de la calidad (Guajardo 1996: 115).

A continuación se describirán la serie de normas internacionales ISO (Oria 2000: 37-39):

ISO 8402: *calidad vocabulario*. Su objetivo es que exista una comprensión mutua en las comunicaciones internacionales. Define el término calidad como “la totalidad de partes y características de un producto o servicio que influyen en su posibilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas”.

ISO 9000: *gestión de calidad y normas que aseguran la calidad-guía para su selección y uso*. Junto con la ISO 9004 ayuda a preparar los sistemas gerenciales internos de calidad y a seleccionar el modelo específico con base en la 9001, 9002, 9003 y 9004.

ISO 9001: *Modelo que asegura la calidad en el diseño, instalación y servicio*. Es apropiado para empresas de bienes o servicios que necesitan asegurar a sus clientes que la calidad de los requerimientos específicos es satisfactoria durante todo el ciclo. En este modelo caen las instituciones educativas.

ISO 9002: *Modelo que asegura la calidad en producción e instalación.* Su objetivo es que la empresa demuestre su capacidad de producción e instalación.

ISO 9003: *Modelo que asegura la calidad en la inspección y las pruebas finales.* Es aplicable a las empresas de bienes o servicios que tienen que demostrar su capacidad para efectuar satisfactoriamente inspecciones y pruebas, además de los requerimientos de política y estructura organizacional.

ISO 9004: *Gestión de calidad y elementos del sistema de calidad-guía para servicios.* Define los lineamientos para la administración por calidad y los elementos del sistema de calidad, para el uso de cualquier productor, al desarrollar e instrumentar su sistema de calidad.

II.2. Las normas ISO 9000: 2008

La Comunidad Económica Europea, al ver la necesidad de una correcta implantación del libre mercado, emitió una resolución, en 1985, en la que pedía que los organismos de estandarización buscaran una normativa para asegurar la conformidad de servicios, productos, sistemas y procesos para lograr una convergencia técnica.

En 1987, se adoptó en Europa, a través del Comité Europeo de Normalización (CEN), la serie de normas ISO 9000 para la certificación de sistemas de calidad. En 1994 estas normas fueron revisadas por primera vez y, nuevamente en el año 2000; esto debido a que los protocolos ISO obligan a revisar las normas cada cinco años (Senlle, *et al.* 2000: 47).

El objetivo de las revisiones es mejorar la norma actual y proporcionar mayor claridad y facilidad de uso, además de actualizarlas de acuerdo a las necesidades que surjan en la industria y las organizaciones en general.

Las nuevas normas ISO 9000: 2000 mantienen los requisitos esenciales y al mismo tiempo, incorporan los modernos enfoques de gestión. Además, están compuestas por cuatro normas básicas y se complementan con otros documentos como guías, informes y especificaciones técnicas. En suma, ofrecen mayor claridad en el lenguaje y establecen las siguientes características:

- Incrementar el compromiso de la dirección.
- Orientar a procesos.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Mejorar continuamente.

La estructura de las normas ISO 9000: 2000 es la siguiente (Senlle, *et al.* 2001: 49):

ISO 9000-2000:	Establece el sistema de gestión de la calidad: principios y vocabulario donde se establece la terminología y las definiciones utilizadas en ella.
ISO 9001-2000	Establece los requisitos del sistema de gestión de calidad, para su utilización como un medio que permite asegurar la conformidad de los productos y servicios. Puede ser usada con fines de certificación.
ISO 9004-2000:	Establece recomendaciones sobre los aspectos de un sistema de gestión de calidad, para mejorar las prestaciones globales de una organización.
ISO19011:2000:	Auditorías a las normas ISO 10011: 1994

Esta actualización nos muestra una evolución de las normas ISO 9000 hacia una nueva versión ISO 9000: 2000 en la que se da prioridad a la simplicidad del vocabulario, la gestión orientada hacia los procesos y la orientación hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente, lo que refleja los nuevos sistemas de gestión de calidad. Las ISO 9000: 2000 se basan en ocho principios que serán tratados en el siguiente apartado. Además, en la ISO 9000: 2005 se reacomodaron algunos términos como el concepto de competencia y de satisfacción del cliente, y se incluyó el concepto de contrato.

En consecuencia, las normas ISO se actualizan constantemente, por lo que existe un ciclo de revisión de éstas para mantener los estándares modernos y acordes a los cambios. Esta revisión se realiza aproximadamente cada cinco años, dando como resultado distintas enmiendas o ajustes significativos a las normas ISO. Por ejemplo, a partir de la ISO 9001: 2000, se generó la ISO 9001: 2008, cuyas enmiendas se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Se mantiene la estructura de la norma (cláusulas 4, 5, 6, 7 y 8).
- Se colocan nuevas notas a los requisitos.
- Se reacomodan algunos párrafos.
- Se hacen aclaraciones sobre la aplicación de requisitos legales.
- La redacción de algunos requisitos se hace más explícita.
- Se mantienen los ocho principios.⁶

No obstante, a pesar de los cambios realizados, se conservan todos los requisitos de la ISO 9001:2000: el alcance, el objetivo, el título y el campo de aplicación de la norma. En suma, se mantiene la compatibilidad con ISO 14001:2004, la cual deja de ser el par coherente de la ISO 9001:2000, pues habían sido diseñadas como un par consistente de normas y ahora se convierte en norma complementaria.

⁶ Los principios serán explicados en la sección II.2.1 de este capítulo.

Ahora bien, dejando de lado la parte histórica de las normas ISO, para implantar la norma en una empresa, es necesario adecuar la gestión de una organización de productos o servicios (en este caso, de una escuela) al clausulado de la norma; es decir, la norma describe lo que se le solicita a la institución, como son los requerimientos que muestran la calidad de su trabajo involucrando todos los procesos que tienen que ver con la elaboración de un producto o la prestación de un servicio (Vázquez, 2004: 82).

Por ello, es importante recordar que como la verificación de la calidad se centra en la etapa final de la producción, por ende, el nuevo concepto de la calidad involucra a todas las áreas de la organización y a todos los procesos de trabajo, incluyendo a las empresas prestadoras de servicios, como lo son las instituciones educativas.

II. 2.1. Principios de gestión de calidad ISO 9000

Con el fin de obtener una gestión de calidad integral en las organizaciones, las normas ISO 9000: 2000 se basan en ocho principios dictados por expertos internacionales en calidad.

Podemos definir un principio de gestión de calidad como una regla de conocimientos comprensiva y fundamental, orientada a dirigir y operar una organización, y enfocada a la mejora continua (Oria, 2000: 40).

Los ocho principios de gestión de calidad que definen las normas ISO 9000 son los siguientes:

1. Organización centrada en el cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo que deben comprender sus necesidades actuales y futuras, y esforzarse por sobrepasar sus expectativas.

2. Liderazgo. Los líderes dan unidad de propósito y dirección a la organización; además, crean el ambiente adecuado para que las personas puedan contribuir al logro de objetivos.
3. Participación del personal. El personal es la esencia de la organización; al involucrar al personal se posibilita que sus capacidades sean usadas en beneficio de toda la empresa y, por ende, de sus miembros.
4. Enfoque a procesos. Es más fácil obtener el resultado deseado cuando los recursos y las actividades se manejan como un proceso total para la calidad.
5. Enfoque a sistemas. Identificar, comprender y administrar un sistema de procesos interrelacionados contribuye a la eficacia.
6. Mejora continua. Éste es un objetivo permanente de la organización.
7. Toma de decisiones basadas en datos. Las decisiones deben estar basadas en el análisis de datos e información.
8. Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores. Las relaciones de mutuo beneficio con los proveedores son beneficiosas para ambos y agregan valor.

Estos principios pueden ser considerados como indispensables para cualquier sistema de gestión, independientemente de la norma ISO 9000, puesto que el éxito de cualquier organización depende, en gran medida, del liderazgo de sus directivos, de la participación de todo el personal y de la claridad en los requisitos del cliente.

De esta forma, el cumplimiento de estos principios conducirá a la organización a analizar y redefinir sus procesos y sistemas, lo cual anterior es vital para incorporar una cultura organizacional dinámica, y orientada a la mejora continua.

II.3. Implantación de la norma ISO 9001: 2008 en Instituciones Educativas

La norma ISO 9001: 2000 fue elaborada dentro del Comité Técnico de Normalización Nacional de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL) del Instituto Mexicano de

Normalización y Certificación, A.C. y es compatible con la norma mexicana MNX-CC-9001-IMNC-2000. Esta norma tiene dos guías de adecuación, IWA 1 e IWA 2, relativas a salud y educación.

Además, el documento que contiene el clausulado de la norma consta de ocho secciones y tres anexos, que describen los requerimientos para las organizaciones que implantan dicha norma. En suma, este documento trata de las generalidades de un sistema de gestión de calidad enfocado en procesos y de las relaciones con la norma mexicana correspondiente y su compatibilidad con otros sistemas de gestión de la familia ISO. También, otra parte del contenido son los conceptos fundamentales de un sistema de calidad normalizados, así como los requisitos de documentación del sistema, la responsabilidad de la dirección y las políticas y los objetivos de calidad. Por otro lado, el documento también incluye la planeación del proceso de implantación, los sistemas de control, o la gestión de recursos humanos y materiales, y la mejora de procesos (Vázquez, 2004: 84-85).

Los requisitos para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001: 2000, según la cláusula 4 de la norma son los siguientes:

1. Requisitos generales. La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejora continua de su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma mexicana.

Por ende, la organización debe:

- a. Identificar los procesos necesarios para su sistema de gestión de la calidad.
- b. Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- c. Determinar los criterios necesarios para la operación y el control de dichos procesos.
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios.
- e. Realizar el seguimiento, medición y análisis de estos procesos.

2. Requisitos de la documentación. La documentación debe incluir:
 - a. Declaraciones documentadas de una política de calidad y de objetivos de la calidad.
 - b. Un manual de calidad.
 - c. Los procedimientos documentados requeridos en esta norma mexicana.
 - d. Los documentos necesitados por la organización para asegurar e la eficaz planificación, operación y el control de sus procesos.
 - e. Los requisitos establecidos por la norma mexicana.

En este punto, es importante considerar que la extensión de dicha documentación puede variar de una institución a otra, debido a su tamaño y a la complejidad de sus procesos. Esta documentación puede estar en cualquier formato o tipo de medio.

3. Manual de calidad. La organización debe contar con un manual de calidad que incluya:
 - a. El alcance del sistema de gestión de la calidad incluyendo los detalles y su justificación.
 - b. Los procedimientos documentados establecidos. El término “procedimiento documentado” dentro de una norma mexicana significa que el procedimiento sea establecido, documentado, implementado y mantenido (Vázquez 2004: 86).
 - c. Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad.
4. Control de los documentos. Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:
 - a. Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
 - b. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
 - c. Identificar los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
 - d. Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos se encuentran disponibles en los puntos de uso.

- e. Verificar que los documentos permanezcan legibles y sean fácilmente identificables.
 - f. Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos.
5. Control de Registros. Estos deben establecerse y mantenerse con el objeto de proporcionar evidencias de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de calidad. Es necesario establecer un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disponibilidad de los registros. El proceso anterior se muestra esquematizado en el Anexo 1.

Cabe mencionar que el proceso de elaboración y redacción de estos requisitos es realmente complejo pues los miembros de la organización tienen que identificar exactamente cuál es su misión, visión y objetivos, para posteriormente identificar cuáles son sus procesos más importantes y como se van a documentar.

Otra parte importante es aprender a identificar los cambios necesarios para mejorar el sistema y no perder de vista que la institución educativa es una organización dinámica, que debe revisar sus objetivos constantemente y actualizarse, ya que sería un error limitarse a cumplir con los requisitos de un sistema de calidad.

II.3.1. Certificación

El proceso de certificación en las instituciones educativas forma parte de un proceso de evaluación institucional en el que se comprueba la congruencia de los planes de acción de la institución y se detectan sus fortalezas y debilidades.

Un proceso de certificación verifica que las prácticas documentadas se lleven a cabo de acuerdo a los criterios establecidos por la organización.

En el *ámbito de la educación*, los *procesos de certificación*, además de ser relativamente nuevos, implican una complejidad mayor que en otros sectores. En el sector productivo, la verificación se realiza en función de procesos, sistemas o productos. Esto conlleva un alto grado de objetividad ya que, al seguir los mismos procedimientos sin alterar los factores que intervienen, el producto tendrá invariablemente las mismas características y, por lo tanto, igual calidad. Sin embargo en el sector educativo, el producto terminado es algo por demás complejo: la *formación de la persona* (Carreras, 2005: 56-57).

Por ello, es importante que las instituciones educativas, además de cumplir con los requerimientos de la norma ISO, tomen siempre en cuenta su finalidad última, que es la formación del alumno.

Por lo anterior, las instituciones educativas que buscan la certificación en la norma ISO 9000 tienen que pasar por diferentes etapas.

1. Capacitación: la implantación de un sistema de gestión de calidad debe estar basado en el compromiso de la dirección y en la participación de todo el personal involucrado. Por lo tanto, se debe establecer un programa de capacitación para directivos, otro para el personal que implantará el sistema y uno más para los auditores internos, coordinadores y responsables de la implantación (Oria, 2000: 83).

Se puede decir que, independientemente del modelo de calidad utilizado por la institución educativa, el factor clave para el éxito del proceso de mejora continua es el compromiso y la participación de la alta dirección.

Por ello, con el fin de lograr la implantación exitosa de la norma, es necesario llevar a cabo un proceso de capacitación comenzando con la alta dirección. El objetivo principal es que logremos un cambio de cultura organizacional para que todos los miembros de la organización estén inmersos en la cultura de la calidad y su gestión.

Los empleados deben aprender una nueva forma de hacer las cosas. Por lo tanto, Como se mencionó anteriormente, la capacitación comienza con la alta dirección y se sigue con

todos los miembros de la organización. También, por otro lado, es importante formar auditores internos para facilitar el mantenimiento y el funcionamiento adecuado de la gestión de calidad.

Así, podemos hablar de una primera etapa en la que se abordan diversas actividades para la organización del proyecto de implantación que permita alcanzar la certificación. Esta primera etapa consta de diversas actividades grupales en las que participarán los miembros de la organización seleccionados para el proyecto. Posteriormente, la segunda etapa abarca a todos los empleados. En el capítulo III se profundizará en el proceso de capacitación.

2. Elaboración documental: En esta etapa, los miembros de la institución asignados para la elaboración del proyecto trabajan en la redacción de los documentos que contienen la describen la organización y sus procesos de trabajo relacionados con la prestación de servicios. Además, los documentos incluyen el “Manual de calidad”, que consiste en la construcción del soporte documental y de las herramientas de gestión de calidad (Vázquez, 2004: 91).

3. Implementación operativa, auditoría interna y certificación: Se identifican las actividades requeridas por la norma, y se agrupan en cinco secciones que incluyen los parámetros básicos de documentación mencionada en el punto 2, la gestión de recursos y de los procesos implicados en la prestación del servicio, y los requisitos del proceso de medición de resultados, para evaluar y mejorar. De esta forma, la mejora continua se logra a través de acciones correctivas y preventivas que anticipan de esta forma, las desviaciones del sistema de calidad (Vázquez, 2004: 92).

En las últimas etapas de certificación, se realiza una auditoría interna, en la cual el personal que ha sido capacitado para dicha tarea realiza las verificaciones del cumplimiento de la norma y de las desviaciones del sistema de calidad.

Para lograr la certificación, es necesario realizar una auditoria completa del sistema, para ello la organización puede seleccionar a un organismo certificador para completar el proceso. Sin embargo, el tiempo de implantación depende de las características del proceso, la complejidad de la organización educativa y el esfuerzo y los recursos invertidos.

4. Recertificación. La institución, una vez certificada, tiene que llevar a cabo un proceso de mejora continua en el cual están incluidas las recertificaciones realizadas para corroborar que la institución de seguimiento al sistema de gestión de calidad. La recertificación se lleva a cabo cada tres años.

II.3.1.1 Consideraciones importantes acerca de la certificación en instituciones educativas.

- La certificación, en cualquier modelo de calidad, no es un fin por sí mismo, sino un medio para implantar un sistema de gestión de calidad que lleve a la institución educativa a mejorar la calidad en el servicio.
- Si la alta dirección no participa y adquiere el compromiso de la gestión de calidad, el sistema está destinado al fracaso.
- La capacitación del personal es un factor primordial para el éxito de la inmersión de la organización en un proceso de mejora continua.
- Adoptar la normalización y el logro de la certificación beneficiará a todos los miembros de la comunidad educativa y finalmente, a la sociedad en general.

II.3.2. Reflexiones sobre ISO 9001 en la Educación

Las ventajas de la certificación en ISO son las siguientes:

- Contar con una certificación que otorgue una fortaleza competitiva frente a otras instituciones educativas, da prestigio a la organización, y atrae matrícula, pues es una garantía de calidad. La certificación brinda credibilidad a las instituciones.
- Las instituciones que cuentan con un sistema de gestión de calidad orientado hacia la mejora continua demuestran que son organizaciones dinámicas, que se adaptan al cambio y se reinventan constantemente para cumplir con las necesidades de un cliente cada vez más exigente.⁷
- La norma ISO 9000 brinda organización a las instituciones educativas al demandar un enfoque claro de su visión, misión y políticas de calidad. Además ayuda a clarificar cuáles son los procesos implicados en todas las actividades de la institución.
- Para lograr la certificación en ISO, la institución tiene que contar con el compromiso de la alta dirección y por tanto, con el esfuerzo para incorporar la cultura de calidad en toda la organización.
- Uno de los objetivos de las normas ISO 9001 es lograr un cambio en la actitud del personal de la organización, orientándola a la creación de una “cultura de calidad”, y enfocándola hacia la mejora continua.

Las desventajas de la certificación de una institución educativa en ISO 9001 son las siguientes:

⁷ Por lo tanto, cuando se incorpora un sistema de gestión de calidad orientando la empresa al cliente y a la mejora continua, la organización se fortalece, crece, se desarrolla y madura, y se adquiere la sensación de tener las cosas controladas, lo cual mejora el clima y hace sentir a las personas más seguras (Senlle, 2001: 13).

- Las normas ISO 9000 tienen su origen en el ámbito empresarial, aunque han evolucionado hasta abarcar áreas como la salud y la educación. Por ello, es cuestionable si estas normas son el camino adecuado para mejorar la calidad de la educación en los centros educativos, ya que éstos corren el peligro de ser tratados como meras organizaciones empresariales enfocadas a la generación de productos y servicios, y olvidando que su finalidad última es la formación de los alumnos.
- Un punto muy importante para la norma ISO es registrar, por escrito y formalmente, la manera en que operan sus procesos, con el fin de obtener evidencia de que se lleva a cabo lo que la institución planteó en su documentación. El resultado es una gran cantidad de papeleo y burocracia. Sin embargo, esto no garantiza que realmente se logre una mejora o se cumpla con las necesidades del cliente.
- Además, este papeleo puede llegar a confundir a los empleados, pues algunos piensan que el papeleo y la burocracia son sinónimos de “calidad”. En suma, el tener que contar con registros de todos los procedimientos que se llevan a cabo, puede conducir a las empresas al control excesivo y al retraso de los procesos implicados en el sistema de gestión de calidad.
- Comparando una auditoria con un examen, ésta provoca ansiedad en el personal, sobre todo cuando no se cuenta con buena actitud hacia la cultura de la evaluación. También puede provocar que, al saber el personal exactamente lo que van a pedir en la auditoría, se contente con lograr un buen resultado en ésta, en vez de que se, realmente, a la mejora del proceso de enseñanza -aprendizaje.
- El proceso de enseñanza-aprendizaje en ISO 9000 puede, igualmente, convertirse en una carga para el docente. Esto se debe a la cantidad de papeleo que tiene que

llevar a cabo, el cual le quita tiempo para hacer investigación y aportar algo diferente a su clase. Además, la norma ISO, al no ser concebida para el área de la educación, considera el proceso de enseñanza aprendizaje como un proceso más de todos los que conforman el funcionamiento de la organización, es decir, no se le da la importancia que tiene. Por lo tanto, es cuestionable el hecho de que los alumnos “aprendan más y mejor” en una institución certificada en ISO 9001.

Como se mencionó anteriormente, la certificación ISO otorga ventajas y fortalezas a las organizaciones como son coherencia, claridad, efectividad y la incorporación de una cultura de calidad al centro educativo. Sin embargo, es importante no perder de vista que es un complemento para la institución, pues el proceso de enseñanza-aprendizaje debe ser prioritario y se deben buscar otras formas de incidir en la mejora de éste y no sólo conformarse con cumplir los requerimientos de la certificación. Una vez más, es primordial enfatizar que el liderazgo de la alta dirección y los mandos medios es la base para el logro de una educación de calidad en las instituciones educativas.

II.4. ISO 9001: 2008 en una institución educativa bilingüe

En este informe se planteará el caso particular de una institución educativa bilingüe. Esta organización es privada, mixta, bilingüe y laica, está situada en el Distrito Federal y cuenta con los siguientes niveles educativos: preescolar, *first english*, primaria, secundaria y preparatoria. Por otro lado, tiene más de 27 años de experiencia y está formado por una población de aproximadamente 1800 alumnos, 210 empleados y 12 directivos.

Además, esta institución cuenta con la capacidad para proporcionar servicios educativos de calidad, en cumplimiento con los requisitos de sus clientes, alumnos, padres de familia, y sociedad en general, así como los parámetros establecidos por las instituciones incorporantes: SEP y UNAM.

Uno de los objetivos del colegio es contribuir al desarrollo integral y armónico de los alumnos al ofrecer una formación cultural bilingüe de calidad, y con tecnología educativa de vanguardia, basada en los valores de respeto, responsabilidad y honestidad que les permita trascender como agentes de cambio en la sociedad. Así, la misión y la visión de esta institución están contruidos sobre sus piedras angulares: sus valores, su gente, su modelo académico⁸ y su cultura organizacional.

Por lo tanto, la institución comenzó su proceso de renovación, a partir de 2005, con el propósito fundamental de ofrecer un mejor servicio educativo a sus alumnos. En consecuencia, este proceso ha tenido diversas líneas de acción, como son desarrollar el talento humano y desplegar una nueva cultura de esfuerzo y compromiso de la calidad, entre otras.

Para el diseño e implantación del Sistema de Gestión de Calidad la institución consideró que debido a los cambios en el entorno social, había que asegurar al cliente un alto nivel académico con una formación integral basada en un programa de valores y tecnología educativa de vanguardia, tomando como base el Modelo Educativo del Colegio (2010: Manual de Calidad Colegio Nuevo Continente: 4)

En suma, en abril del 2008, el sistema fue certificado por el IMNC (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.), organismo dedicado a fortalecer a las organizaciones de la rama industrial, comercial y de servicios interesadas en contar con niveles de competitividad nacional, regional e internacional. Posterior a la certificación; el colegio se mantiene en un proceso de mejora continua. Por ello, recientemente obtuvo la recertificación de la norma ISO 9001: 2008 de manera exitosa.

De esta forma, la organización cuenta con políticas de calidad, misión y visión descritas a continuación (2006: ISO 9001 Calidad Guía Básica Colegio Nuevo Continente).

⁸ El modelo académico del Colegio Nuevo Continente es constructivista. Dicho modelo está centrado en el alumno y le permite construir un conocimiento nuevo a partir de sus experiencias previas.

Política de calidad

El colegio está comprometido con la mejora continua en todos sus servicios, con el fin de formar alumnos íntegros, seguros e independientes, y con conocimientos y habilidades⁹ que les permitan ser personas exitosas, y capaces de integrarse a la vida productiva, en un entorno internacional.

Misión

Contribuir al desarrollo integral y armónico de los alumnos, ofreciendo una formación cultural bilingüe de calidad, basada en los valores de respeto, responsabilidad y honestidad que les permita trascender como agentes de cambio en la sociedad.

Visión

Ser un colegio certificado internacionalmente por su calidad educativa y humana, que responda a las necesidades presentes y futuras de la comunidad y del país.

La institución considera como sus clientes externos a los alumnos, padres de familia, instituciones incorporantes, autoridades gubernamentales y al entorno social. Asimismo, sus clientes internos son todo el personal que labora en el colegio.

Además, la institución cuenta con los siguientes documentos requeridos por la norma ISO 9001: 2008, los cuales forman parte de su sistema gestión de calidad:

- Manual de calidad: contiene la descripción general de la operación del sistema.
- Manual de organización: contiene la estructura orgánica y las descripciones de puestos de todo el personal.

⁹Es importante hacer notar que para que los alumnos tengan una formación integral, se deben tomar en cuenta las actitudes, además de los conocimientos y las habilidades, pues éstos por sí solos no bastan para lograr un desarrollo humano completo.

- Manual de procedimientos: contiene la descripción detallada de los procedimientos de cada sección, tanto académicos como administrativos. Estos se encuentran ilustrados en el mapa de procesos de la institución (Anexo 2).
- Plan de calidad: tiene como objetivo organizar y gestionar las actividades que validen el seguimiento y medición del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Planeación operativa: contiene las actividades anuales programadas de cada sección, tanto académica como administrativa.
- Planeación estratégica: contiene la proyección de crecimiento, mejoras y períodos de aplicación.

Los procedimientos de calidad de la institución son los siguientes:

- Control y actualización de documentos
- Auditoria interna
- Control de registros
- Acción correctiva
- Acción preventiva
- Revisión de la dirección
- Producto no conforme

El sistema de gestión de calidad ha permitido que se den las condiciones para la mejora continua en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la promoción de la institución y en la atención a padres de familia, así como mejoras en la infraestructura y en la implantación de un sistema integral de evaluación de desempeño de alumnos, docentes, directivos y administrativos.

Por consiguiente, el seguimiento y mantenimiento de dicho sistema garantiza a los clientes de la institución un servicio de excelencia que responde a la política de calidad, misión y visión del colegio, y además, asegura el cumplimiento de los objetivos de calidad.

La capacitación para la implantación y certificación del proceso se llevó a cabo de acuerdo a los requisitos de la norma y el certificado fue otorgado en mayo de 2008. Posteriormente, obtuvo la recertificación en febrero de 2011. En el siguiente capítulo se describirá más a fondo el proceso de capacitación y de seguimiento que se le ha dado al sistema de gestión de calidad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN ISO 9001: 2008 PARA MANDOS MEDIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Como se mencionó en el capítulo 1, las instituciones educativas son organizaciones dinámicas que se enfrentan al reto de ser cada vez mejores para responder a las necesidades educativas del mundo actual. Es por ello, que actualmente algunos centros educativos cuentan con un sistema de gestión de calidad, y por ende, un factor vital para el éxito de dicho sistema es la capacitación de todo el personal, especialmente de los directivos.

III.1. Capacitación

Un factor clave para el éxito de cualquier sistema de gestión de calidad es indudablemente la capacitación de todos y cada uno de los empleados. Este proceso debe comenzar con los niveles más altos de la organización, pues los directivos deben comprometerse a llevar a cabo este proceso y a incorporar la cultura de calidad en su organización.

Hoy más que nunca la apertura comercial, la globalización económica y la introducción de normas de competencia laboral exigen recursos humanos con niveles cada vez más elevados de capacitación y desarrollo. También hoy, más de un lustro atrás, las organizaciones enfrentan una seria competencia, que en muchos casos no reconoce fronteras y que pone en riesgo su sobrevivencia. La competitividad de cada organización, sin que importe cual sea su giro ni su tamaño, está en relación directa con la calidad de sus recursos humanos. Ahora más que nunca los directivos de las organizaciones saben que los argumentos para capacitar al personal son irrefutables: se cuenta con recursos humanos calificados a todos los niveles o se perezca. (Mendoza, 1998: 13).

Por lo tanto, la función directiva tiene un papel trascendental en la implantación y seguimiento del proceso de mejora de la calidad, pues ellos deben ser los primeros en comprometerse a llevar a cabo un proceso de esta naturaleza. Sin el liderazgo de los

directivos no se puede generar un sistema de gestión de calidad efectivo que logre incorporar una cultura de calidad que incluya a todos y cada uno de los miembros de la institución educativa.

Así, es importante mencionar que en las organizaciones se utilizan constantemente los conceptos de adiestramiento, capacitación y desarrollo. La definición de cada uno de ellos es la siguiente (Mendoza, 1998: 14):

1. El **adiestramiento** se refiere a proporcionar al personal las destrezas necesarias para el desempeño de su puesto.
2. La **capacitación** brinda al personal conocimientos de tipo técnico, administrativo y científico para el desempeño adecuado de su puesto y para un ascenso o transferencia.
3. El **desarrollo** se refiere al crecimiento integral del personal para que puedan aprovechar todo su potencial.

En este trabajo, se utilizará la palabra capacitación dando por hecho que el desarrollo está integrado a este concepto; es decir, se refiere a un proceso formativo continuo.

Por consiguiente, la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de la empresa, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. El objetivo de la capacitación es aportar a la organización el personal debidamente preparado y desarrollado para desempeñar bien sus funciones. Por esto, se puede decir que la capacitación es la función educativa de la empresa por la cual se satisfacen las necesidades presentes y futuras en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores. (Siliceo, 1982: 20).

Los dos fines básicos de la capacitación, señala Siliceo (1982: 22), son los siguientes:

1. Promover el desarrollo integral del personal y, así, el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Es importante señalar que la capacitación, al ser parte del proceso educativo, debe orientarse al perfeccionamiento del hombre como ser integral. La persona debe desarrollarse, no sólo en su vida laboral, sino también en todos los aspectos de su vida personal, es decir, en su medio social, su vida familiar y espiritual.

El proceso de capacitación y desarrollo consta de cinco pasos (Dessler, 2001: 251):

1. Análisis de necesidades. Consiste en identificar los conocimientos, las habilidades y las actitudes específicas del personal para el desempeño de sus funciones y su crecimiento a futuro.
2. Diseño de la instrucción. Consiste en hacer un plan de capacitación basado en la detección de necesidades fijando objetivos específicos. Incluye objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de los contenidos del proceso de enseñanza.
3. Validación. Se refiere a introducir y aprobar la capacitación, basar las revisiones finales en resultados piloto para asegurar la eficacia del programa.
4. Aplicación. Hace referencia a la implantación del plan de capacitación.
5. Evaluación y seguimiento. Incluye la documentación del proceso de capacitación, de retroalimentación del aprendizaje y de medición del comportamiento del personal, en cuanto a la aplicación de las nuevas habilidades y conocimientos a su trabajo. Para ello, es importante determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral y evaluar la eficacia del proceso de capacitación para detectar fortalezas y áreas de oportunidad.

En consecuencia, la mejora continua se obtiene gracias a la capacitación, pues ésta es esencial para llevar a cabo el proceso de perfeccionamiento de la organización; por ello, se deben tomar en cuenta los cinco pasos anteriores para obtener buenos resultados.

El proceso de capacitación y desarrollo de personal forma parte importante de los esfuerzos para obtener la certificación ISO. Por lo tanto, como se mencionó en el capítulo II, la certificación requiere revisar los sistemas y procedimientos de la organización, la identificación de la misión, visión y políticas de calidad, la preparación de los documentos como el manual de calidad, la capacitación de los empleados en ISO 9000, la documentación de los instructivos de trabajo y la auditoría para el registro.

Por lo tanto, el personal debe aprender no sólo el vocabulario, sino también los requisitos incluidos en cada sección de la norma, los procesos en los que interviene y cómo documentarlos, y lo más importante, debe incorporar una actitud de servicio y mejora continua para lograr un cambio de cultura organizacional.

III.2. Propuesta de capacitación en ISO 9001: 2008 para una institución educativa bilingüe

El éxito en la implantación y el seguimiento de un proceso de mejora continua en las organizaciones depende del compromiso de la dirección. Es por esto, que la capacitación de los directivos es muy importante, porque de ellos depende el involucramiento de todo el personal en el proceso, y la incorporación de una cultura de calidad en la organización.

A continuación se mostrará una propuesta de capacitación para mandos medios en la institución educativa bilingüe anteriormente mencionada.

III.2.1 Antecedentes

La capacitación inicial en ISO 9000 se llevó a cabo de la siguiente manera: el proceso de capacitación inició en el año 2005 con la contratación de un asesor externo; los directores recibieron 40 horas de capacitación. En estas sesiones se identificaron la misión, la visión y las políticas de calidad, y participaron en la elaboración de documentos, identificando los principales procesos del sistema, así como la interrelación entre ellos. Además, los directores también participaron en la elaboración documental.

Por su parte, los empleados administrativos recibieron 20 hrs. de capacitación y los maestros 5 hrs. Se designaron dos auditores internos, los cuales también recibieron capacitación en el proceso. Así, una vez certificado el Colegio, durante el año escolar 2009-2010, se llevaron a cabo las sesiones de capacitación para directores y administrativos; éstas fueron impartidas por uno de los auditores internos. En las sesiones se analizó la información como el vocabulario, y se revisaron los procesos, además se identificó en qué procesos tiene ingerencia el trabajo de cada uno de los empleados. Posteriormente se aplicó un examen acerca del sistema de gestión de calidad del colegio a todo el personal; el cual examen fue calificado y entregado a cada uno de los empleados con la retroalimentación correspondiente. No obstante, es importante enfatizar que las calificaciones obtenidas en esta prueba no fueron tomadas en cuenta en la evaluación anual del empleado; simplemente se realizaron para que estudiaran la guía de calidad y sus implicaciones, con la finalidad de lograr mayor comprensión del proceso de mejora de calidad.

Actualmente, el Colegio acaba de pasar por el proceso de recertificación y adecuación a la norma ISO 9001: 2008. Esta fue aprobada de manera exitosa. Las recomendaciones recibidas por la institución certificadora fueron que los directores tienen que incorporar una cultura de prevención, así como trabajar en las acciones correctivas detectadas durante el proceso.

III.2.2. Propuesta de capacitación

El plan de capacitación será propuesto con base en los ocho principios de gestión de calidad de la norma ISO. Estos principios nos dan las pautas para identificar las necesidades de capacitación del nivel directivo de la organización, señala Oria (2000: 41-53). A continuación se retomarán los principios y las acciones que debe tomar la dirección en cada uno de ellos.

En suma, con base en los siguientes principios, se elaborará el DNC (Diseño Nuevo Continente).

Cuadro No. 2

Principios de Gestión de Calidad ISO 9000 y acciones a tomar por la dirección¹⁰

Principio	Acciones por parte de la Dirección
Organización centrada en el cliente	<ul style="list-style-type: none">• Comprende las necesidades del cliente• Comunica estas necesidades a toda la organización• Mide la satisfacción del cliente• Establece metas y objetivos
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Es líder con el ejemplo• Entiende y responde a los cambios del ambiente externo• Considera las necesidades de todos los interesados (clientes, dueños, personal, proveedores y comunidades.• Crea confianza• Otorga al personal los recursos necesarios y la libertad para actuar con responsabilidad• Formula políticas y estrategias• Crea una visión clara sobre el futuro de la organización
Involucrar al personal	<ul style="list-style-type: none">• Acepta su sentido de responsabilidad para resolver problemas• Busca oportunidades para realizar mejoras• Comparte conocimientos y experiencias con equipos de trabajo• Es innovador y creativo

¹⁰ Cuadro elaborado a partir de Oria (2000: 41-53).

Enfoque a procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Entiende y define el proceso para alcanzar el resultado deseado • Identifica las entradas y salidas del proceso • Identifica las interfaces del proceso con las funciones de la organización • Identifica a sus clientes internos y externos • Considera los factores implicados en el proceso (etapas, actividades, capacitación, información, recursos, etc.) para alcanzar el resultado deseado
Enfoque a sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Define el sistema mediante la identificación de los procesos que afectan a un objetivo dado • Comprende las interdependencias entre los procesos • Busca la mejora continua del sistema por medio de la evaluación y la medición
Mejora continua	<ul style="list-style-type: none"> • Logra la mejora continua de productos, procesos y sistemas de la organización • Establece conceptos básicos y alienta la mejora • Utiliza evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora • Proporciona educación y capacitación adecuadas a los miembros de la organización • Utiliza el ciclo planear, hacer, verificar y actuar • Soluciona problemas • Reconoce mejoras
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Mide y recaba datos relevantes en relación al objetivo • Analiza los datos y la información utilizando métodos válidos • Toma decisiones y acciones basados en un análisis lógico y equilibrado por la experiencia y la intuición
Relaciones de mutuo beneficio entre proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica y selecciona los proveedores clave • Crea comunicaciones claras y abiertas • Inicia el desarrollo conjunto de mejoramiento de productos y procesos • Reconoce mejoras y logros de los proveedores

Además de considerar las acciones a tomar de cada uno de los principios de gestión para elaborar las estrategias de capacitación para mandos medios, se considerarán las necesidades detectadas en el último proceso de recertificación. Estas son: cultura de la prevención y acción correctiva. En este caso particular; los directivos ya cuentan con

competencias para gestionar recursos, documentos y procesos, entre otros, relacionados con el sistema de gestión de calidad.

En esta propuesta de capacitación se retomarán los conceptos básicos, haciendo hincapié básicamente en la incorporación de la cultura de calidad a la organización, además de incluir estrategias para incorporar una cultura de prevención e incrementar el liderazgo organizacional. Por lo tanto, retomar el liderazgo en la capacitación es muy importante, pues en general, los administrativos sienten que un proceso de calidad como ISO es muy demandante debido a la cantidad de registros que deben llevarse en una institución certificada con esta norma. Por consiguiente, la cultura de calidad y la actitud hacia el proceso deben ser mejorados gracias al liderazgo de los mandos medios.

A continuación se propone un banco de estrategias de capacitación para los directores de la institución. Es recomendable realizar un diagnóstico de necesidades y, de acuerdo a los resultados de éste, adaptar las estrategias de capacitación propuestas.

El planeamiento didáctico es la organización de los momentos y elementos didácticos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de facilitar en un momento determinado la adquisición de habilidades básicas y superiores para enriquecer la estructura cognitiva, y generar actitudes positivas, favorables, propositivas y resolutivas, así como desarrollar actividades intelectuales y en el orden de la psicomotricidad (Villalobos, 2002: 149).

Con base en lo anterior, se han considerado los momentos y elementos didácticos que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los momentos didácticos son el diagnóstico de necesidades, la planeación, la realización y evaluación. Por su parte, los elementos didácticos incluidos en las estrategias son: educando-educador, objetivos, contenido, estrategias didácticas, recursos, tiempo y lugar, el cual será uno de los salones multimedia de la institución.

La propuesta consiste en cinco sesiones de aproximadamente dos horas cada una, en las cuales se retomarán los diferentes temas aplicándolos a la vida personal y área de trabajo

del participante. Al finalizar, los directores tendrán la tarea de seleccionar un proyecto de mejora, presentarlo a sus compañeros y asumir el compromiso de llevarlo a cabo. A continuación se presenta la secuencia didáctica de la propuesta de capacitación, la cual incluye los temas a tratar.

SECUENCIA DIDÁCTICA DE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN

SESIÓN	Tema
1	1. Calidad y proceso de mejora continua.
	2. Filosofía institucional y enfoque al cliente.
2	1. ISO 9001-2008.
	2. Enfoque de procesos.
3	1. Prevención.
	2. Evaluación.
4	1. Análisis de datos y toma de decisiones, solución de problemas y acción correctiva.
	2. Liderazgo y trabajo en equipo.
5	Presentación de proyectos de mejora y cierre de curso.

SECUENCIA DIDÁCTICA SESIÓN 1

Sesión: 1	Tema 1: Calidad y proceso de mejora continua	
<p>Objetivo general: el alumno comprenderá la definición de calidad y la importancia de formar parte del proceso de mejora continua aplicable a su vida laboral y personal.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alumno reconocerá la importancia de la calidad como factor clave de su proceso de desarrollo personal. • El alumno describirá las necesidades de mejora en la organización, su área de trabajo y su vida personal. • El alumno explicará la importancia del liderazgo como parte fundamental del proceso de mejora de calidad. 		
Tiempo	Contenido	Estrategia
10 minutos	Definición de calidad.	Trabajo en parejas: los participantes discutirán en parejas la definición de calidad y su importancia.
20 minutos	Definiciones de los principales exponentes de la calidad.	Discusión grupal: el grupo compartirá las diferentes definiciones de cada pareja y llegarán a un consenso sobre la definición de “calidad”. A continuación compararán su definición con las diferentes concepciones de los principales exponentes de la calidad, e identificarán los elementos que la componen (cliente, necesidades, requisitos y costo, entre otros).
30 minutos	Necesidad de mejora e importancia del liderazgo en el proceso de mejora continua.	Lluvia de ideas: los alumnos enlistarán las necesidades de mejora de la organización, en su área de trabajo y en su vida personal. Discusión en grupos: en grupos de tres, los alumnos responderán a la pregunta ¿cuál es el papel que desempeñan como líderes en el proceso de mejora de calidad? Conclusión grupal: al finalizar la actividad, el grupo señalará la importancia del liderazgo como hilo conductor del proceso en la mejora de calidad, tanto en la vida laboral como personal.
Recursos y materiales: pizarrón, rotafolios, marcadores y hojas blancas.		
Evaluación: asistencia y participación.		
Tiempo total: 1 hora.		

Sesión: 1	Tema 2: Filosofía institucional y enfoque al cliente	
<p>Objetivo general: el alumno analizará y comunicará la filosofía institucional, el modelo educativo y la orientación al cliente.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alumno explicará la misión, la visión, los valores, las piedras angulares y el modelo educativo del Colegio. • El alumno identificará a sus clientes internos y externos. • El alumno reconocerá la importancia del enfoque al cliente para la supervivencia de las instituciones y como parte de la cultura de calidad. 		
Tiempo	Contenido	Estrategia
5 minutos	Filosofía institucional	Los alumnos verán el video promocional del Colegio
15 minutos		Discusión sobre el video: en grupos de tres los alumnos comentarán el video y explicarán la misión, la visión, los valores, el modelo educativo y piedras angulares de la institución, cada equipo elaborará un mapa conceptual acerca del tema.
10 minutos	Mapa conceptual de la filosofía institucional	Exposición por equipos.
30 minutos	Enfoque en el cliente	Discusión grupal: ¿quiénes son mis clientes y ¿quién determina si mi producto o servicio es de calidad?, ¿cómo puedo saber las necesidades reales de mis clientes? Los alumnos compartirán buenas y malas experiencias con sus clientes, concluyendo así el papel primordial del enfoque al cliente.
<p>Recursos y materiales: video institucional, pizarrón, rotafolios, marcadores, hojas blancas, pantalla, cañón y dvd.</p>		
<p>Evaluación: asistencia y participación.</p>		
<p>Tiempo total: 1 hora.</p>		

SECUENCIA DIDÁCTICA SESIÓN 2

Sesión: 2	Tema 1: ISO 9001-2008	
<p>Objetivo general: el alumno identificará los elementos básicos de la norma ISO9001:2008 como parte importante del proceso para la mejora de la calidad del Colegio.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alumno conocerá cómo surgió la norma ISO y sus elementos constitutivos. • El alumno identificará los principios fundamentales de ISO y la importancia del liderazgo en el sistema de gestión de calidad. • El alumno identificará las fortalezas y áreas de oportunidad del Colegio, referentes al SGC. 		
Tiempo	Contenido	Estrategia
15 minutos	ISO9001:2008: antecedentes, propósito, y elementos constitutivos.	Presentación de los antecedentes por parte del facilitador.
15 minutos 15 minutos	Principios ISO.	Trabajo por grupos: se formarán cuatro equipos de tres integrantes, y cada uno analizará y sintetizará dos de los principios de la norma y su papel como líderes enmarcado en éstos principios. Presentaciones: cada equipo expondrá sus principios correspondientes.
15 minutos	Fortalezas y áreas de oportunidad.	Discusión de grupo: de manera grupal se identificarán las fortalezas y áreas de oportunidad de la institución referentes al sistema de gestión de calidad. Este análisis se retomará en una sesión posterior.
Recursos y materiales: Power Point, cañón, laptop, rotafolios y marcadores.		
Evaluación: asistencia y participación.		
Tiempo total: 1 hora.		

Sesión: 2	Tema 2: Enfoque de procesos	
<p>Objetivo general: el alumno conocerá el enfoque de procesos, y lo aplicará en su propio proceso de trabajo, así como en el mapa de procesos de la organización.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alumno definirá el enfoque de procesos y sus elementos (actividades, capacitación, información y recursos). • El alumno contextualizará las interfaces del proceso con las funciones de la organización. • El alumno identificará a sus proveedores y a sus clientes. • El alumno definirá el sistema por medio de la identificación de procesos. • El alumno comprenderá la técnica de identificación de necesidades del cliente (preguntar, escuchar y repetir). 		
Tiempo	Contenido	Estrategia
10 minutos	Proceso: definición y elementos.	Presentación del docente: se presentará un ejemplo de proceso incluyendo entradas, salidas, alcance y resultado. Discusión grupal: se llegará a una definición conjunta de lo que es un proceso.
15 minutos	Diagrama de proceso, tarjetas con entradas y salidas.	Trabajo en equipo: se asignarán diferentes procesos a cada equipo y cada uno identificará las entradas y salidas utilizando un diagrama de proceso. Se presentarán los resultados por equipos y se enfatizará que las entradas y las salidas dependen del proceso en cuestión y específicamente del cliente y de los resultados específicos requeridos por éste.
15 minutos	Mapa de procesos de la institución.	Se presentará el mapa de procesos del colegio y cada director explicará brevemente los procesos en los que está implicada su área, así como sus interrelaciones. Esto nos llevará a dar una definición grupal de "sistema".
15 minutos	Técnica de identificación de necesidades del cliente.	Presentación del docente: técnica de identificación de necesidades del cliente. Trabajo en parejas: los alumnos practicarán la técnica de identificación de necesidades del cliente.
5 minutos	Interdependencia de los procesos	En forma grupal se retomarán los elementos del proceso, así como la importancia de la interdependencia de estos en el sistema de gestión de calidad.
Recursos y materiales: Power Point, cañón, laptop, rotafolios, marcadores, diagramas de proceso y tarjetas con entradas y salidas.		
Evaluación: asistencia y participación.		
Tiempo total: 1 hora.		

SECUENCIA DIDÁCTICA SESIÓN 3

Sesión: 3	Tema 1: Prevención	
<p>Objetivo general: el alumno comprenderá la importancia de la cultura de la prevención, y aplicará estos conceptos en sus procesos de trabajo.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alumno reconocerá la importancia de tener una cultura de prevención en su vida personal y laboral. • El alumno describirá la diferencia entre remediar y prevenir. • El alumno explicará la definición de prevención y el círculo de Deming. • El alumno aplicará el enfoque preventivo a los procesos de la norma ISO 9001. 		
Tiempo	Contenido	Estrategia
15 minutos	Definición de la prevención y su importancia.	Discusión en grupo: el grupo discutirá la definición de prevención y su importancia, así como la diferencia entre remediar y prevenir, dando ejemplos de la vida personal y laboral.
15 minutos.	Prevención y círculo de Deming.	Presentación del docente: el docente presentará el círculo de Deming y sus cuatro pasos (planear, hacer, verificar y actuar) dando un ejemplo.
20 minutos	Enfoque preventivo y de procesos.	Trabajo en parejas: trabajarán con un ejemplo enfocado a su área de trabajo y lo presentarán al grupo.
10 minutos	Mapa de procesos	Selección de proyecto: cada pareja seleccionará un proyecto que necesite el enfoque de prevención y se lo llevarán como tarea para desarrollar, aplicando el círculo de Deming.
<p>Recursos y materiales: Power Point, cañón, laptop, rotafolios, marcadores, mapa de procesos y diagrama de procesos.</p>		
<p>Evaluación: asistencia y participación.</p>		
<p>Tiempo total: 1 hora.</p>		

Sesión: 3	Tema 2: Evaluación	
<p>Objetivo general: el alumno conocerá técnicas de evaluación y de medición para identificar áreas de mejora.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alumno describirá la importancia de la evaluación y de la medición en su vida personal y en su área de trabajo. • El alumno aplicará técnicas de medición y recolección de datos en relación a sus objetivos de trabajo, y reconocerá las áreas de oportunidad. • El alumno reconocerá a la evaluación como un proceso clave para la retroalimentación y mejora continua. 		
Tiempo	Contenido	Estrategia
15 minutos	Proyectos de prevención.	Presentación de tareas: los alumnos presentarán brevemente su proyecto de prevención asignado en la sesión anterior.
15 minutos	Importancia de la medición.	Discusión en parejas: los alumnos responderán las siguientes preguntas ¿por qué queremos medir la calidad? y ¿cuánto cuesta no cumplir con los requisitos del cliente? Al finalizar la discusión en parejas, se realizará una lluvia de ideas en forma grupal para llegar a algunas conclusiones.
15 minutos	Técnicas de medición.	Presentación del docente: el docente mostrará algunas técnicas de medición como la desviación del estándar y el precio por persona, por labor asignada y por partida contable.
15 minutos	Técnicas de medición.	Trabajo en equipo: en equipos de tres los alumnos medirán las variables que consideren importantes en alguno de sus procesos de trabajo, presentando los resultados al finalizar la sesión e identificando áreas de oportunidad.
5 minutos	Conclusiones sobre la evaluación y la medición.	Reflexión grupal: el grupo concluirá la importancia de la evaluación para el logro de la mejora continua, pues lo que no se evalúa no se mejora.
Recursos y materiales: Power Point, cañón, laptop, rotafolios y marcadores.		
Evaluación: asistencia, tarea y participación.		
Tiempo total: 1:05 hora.		

SECUENCIA DIDÁCTICA SESIÓN 4

Sesión: 4	Tema 1: Análisis de datos, toma de decisiones, solución de problemas y acción correctiva.	
<p>Objetivo general: El alumno comprenderá la importancia de la toma de decisiones basada en el análisis de datos, y será consciente de su responsabilidad en la solución de problemas y en la aplicación de acciones correctivas.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alumno conocerá algunas herramientas de análisis de datos y las aplicará a sus procesos de trabajo. • El alumno seleccionará un área de oportunidad y con base en las herramientas de análisis de datos y toma de decisiones propondrá un proyecto de mejora. • El alumno reconocerá su responsabilidad en la toma de decisiones, solución de problemas y acción correctiva. 		
Tiempo	Contenido	Estrategia
20 minutos	Herramientas de análisis de problemas y acción correctiva	Presentación de herramientas por parte del docente: método de cinco pasos de Crosby para resolución de problemas, causa-efecto, análisis de Pareto, diagrama de Ishikawa y análisis de proceso.
15 minutos	Herramientas de análisis y solución de problemas.	Trabajo individual: el alumno seleccionará alguna de las técnicas y la aplicará en alguna área de su vida personal que quiera mejorar, presentando su análisis al grupo.
15 minutos	Asignación de tarea.	Trabajo por grupos de tres: los alumnos seleccionarán un proceso de trabajo que necesite mejorar, y aplicarán una de las técnicas de análisis de datos. A continuación, darán una solución tentativa al problema, explicando cómo llegaron a tomar la decisión y quiénes están involucrados. En su exposición incluirán la siguiente información: definición de la situación, costo de incumplimiento, datos recabados, cómo lo van a remediar, acción correctiva y solución del problema, necesidades de los involucrados y evaluación y seguimiento. Este proyecto se presentará al finalizar el curso.
10 minutos	Importancia de la toma de decisiones en los procesos de calidad.	Conclusión grupal: se discutirá brevemente acerca de la importancia de la toma de decisiones basada en información confiable.
Recursos y materiales: Power Point, cañón, laptop, rotafolios y marcadores.		
Evaluación: asistencia, tarea y participación.		
Tiempo total: 1 hora.		

Sesión: 4	Tema 2: Liderazgo y trabajo en equipo	
<p>Objetivo general: el alumno reconocerá la importancia del líder como motor del proceso de mejora de calidad, y conocerá algunas herramientas de comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El alumno reconocerá la importancia del ejemplo y la congruencia para ser un buen líder. • El alumno aceptará la importancia de tener una visión a largo plazo para el logro de metas y objetivos comunes. • El alumno aprenderá algunas técnicas de comunicación para involucrar a su personal en la cultura de calidad, por medio de la transmisión de una visión clara sobre el futuro de la organización, así como el establecimiento de objetivos y estrategias. • El alumno reafirmarán la importancia de crear una cultura de calidad en el colegio con el objeto de reafirmar la cultura de calidad, buscar oportunidades de mejora, ser parte de la cultura de prevención, y de pasar las evaluaciones de la norma ISO. 		
Tiempo	Contenido	Estrategia
15 minutos	Liderazgo en la vida personal, laboral y en ISO 9000.	En parejas considerarán la importancia de ser líder en la vida personal y laboral, así como en lo concerniente a la cultura de calidad y a la norma ISO. Al finalizar se hará una lluvia de ideas en grupo, para sintetizar los factores más importantes.
20 minutos	Liderazgo, roles, mecánicas de reunión y trabajo en equipo.	El docente presentará los roles que podemos asumir en un equipo, las mecánicas de reunión y la importancia del ambiente y algunas herramientas como: tormenta de ideas, acuerdos y resolución de conflictos.
25 minutos		Actividad grupal: NASA (Alvear, 1999: 86). Los alumnos formarán equipos y tomarán una decisión en conjunto acerca de cómo sobrevivir en la luna, utilizando las técnicas vistas anteriormente. Los equipos presentarán su decisión y justificación, mencionando las técnicas utilizadas, y como fue la interacción del grupo y qué roles jugaron.
Recursos y materiales: Power Point, cañón, laptop, rotafolios, marcadores y hojas de actividad: NASA.		
Evaluación: asistencia, tarea y participación.		
Tiempo total: 1 hora.		

SECUENCIA DIDÁCTICA SESIÓN 5

Sesión: 5	Presentación de proyectos de mejora y cierre de curso	
<p>Objetivo general: los alumnos presentarán sus proyectos de mejora aplicados a su área de trabajo.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los alumnos presentarán, en detalle, un proyecto de mejora especificando cómo identificó el problema, cuál es la importancia de resolverlo y cómo lo hará. • Los alumnos explicarán la importancia de su proyecto de mejora. 		
Tiempo	Contenido	Estrategia
1 hora.	Proyectos de mejora.	Presentaciones: cada equipo expondrá su proyecto de mejora explicando su importancia y los detalles del mismo, así como los alcances y las personas involucradas en el.
		Los participantes recibirán retroalimentación del grupo (5 minutos cada equipo). Los participantes se comprometerán a llevar a cabo su proyecto
Recursos y materiales: Power Point, cañón, laptop, rotafolios y marcadores.		
Evaluación: proyecto asistencia, tarea y participación.		
Tiempo total: 1hora.		

REFLEXIONES CONCLUSIVAS

La calidad es uno de los aspectos más importantes que cualquier institución educativa debe tomar en cuenta para su supervivencia en una sociedad globalizada con una oferta de servicios educativos cada vez más amplia y competitiva, como en la que vivimos hoy día, las organizaciones dedicadas a la educación deben ser manejadas como organizaciones empresariales, que además de ofrecer servicios, cumplan con el objetivo de formar a los alumnos y aportar valor a la comunidad educativa.

Un factor primordial que se debe cuidar al implantar una cultura de calidad en cualquier organización es el uso de una terminología común que cuente con definiciones bien explicadas a todo el personal, pues el significado del término “calidad” puede ser muy subjetivo y, si no contamos con un entendimiento común sobre éste, se prestará a un sinnúmero de interpretaciones, lo cual puede ser un fuerte obstáculo para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Contar con una cultura de calidad y mejora continua permite a las organizaciones educativas cumplir con su función formativa y social, además de lograr eficientemente sus objetivos económicos y de desarrollo de su personal. La cultura de calidad permite que estas organizaciones tengan una visión compartida, sean dinámicas, flexibles y favorezcan su desarrollo por medio de su adaptación a los cambios y a las demandas de la sociedad y de sus clientes.

En la actualidad, las organizaciones que cuentan con una certificación en calidad, tienen una ventaja competitiva frente a las que no la tienen, pues es un símbolo de prestigio, y una demostración del compromiso de la alta dirección para ofrecer servicios educativos de calidad.

La obtención de una certificación otorga diversos beneficios como el contar con un diagnóstico global de la institución que permita sentar las bases para la mejora de las áreas de oportunidad. También exige contar con una planeación estratégica y operativa de la organización, así como la redefinición del sistema de la organización: elaboración de documentos, manuales, descripciones de puestos y objetivos, entre otros. La documentación de los procesos de trabajo de la institución certificada es otra de las ventajas de la norma ISO.

El sistema de gestión de calidad proporciona la oportunidad de establecer o redefinir sus políticas y objetivos de calidad para atender los requerimientos de sus alumnos y de sus familias, satisfacer sus necesidades, y además, consolidar el sistema de evaluación incluyendo a toda la organización. De esta forma, el proceso de recertificación permite que las instituciones sean capaces de redefinir sus objetivos y revisar, de una manera crítica sus aciertos y sus fallas, mejorando así las áreas de oportunidad que surgen constantemente en la gestión educativa.

Existen en el mercado diferentes modelos de certificación, tanto nacionales como internacionales, para empresas que ofrecen productos y servicios. Estas certificaciones tuvieron su origen a nivel empresarial, pues las organizaciones querían ofrecer productos con características similares, que cumplieran con las necesidades del cliente, y, en consecuencia, elevarán sus ganancias y disminuirán los costos resultantes de la falta de calidad.

En nuestros días, las empresas que ofrecen servicios no son la excepción, incluyendo a las organizaciones educativas. Sin embargo, la finalidad de estas instituciones no solamente consiste en ser eficientes para obtener ganancias, sino en formar al alumnado y desarrollar al personal que las conforma.

La norma ISO permite sentar las bases de la personalidad de las organizaciones: visión, misión, modelo educativo, y objetivos entre otros, y también facilita la identificación de todos los procesos de la organización.

El proceso de enseñanza-aprendizaje es un proceso más, que forma parte del mapa de procesos de la organización. Por esto, es tan importante tomar conciencia de que una certificación es una plataforma para el funcionamiento eficiente de la institución. Un factor crucial que tenemos que tomar en cuenta al contar con una norma ISO, es el de no enfocarse en el papeleo y en los procesos por ellos mismos, sino que es necesario vislumbrar el objetivo final de un sistema de gestión de calidad. Por este motivo, es primordial no perder de vista que uno de los propósitos de la educación es formar a los alumnos, cultivar una buena relación con los padres de familia y aportar contribuciones valiosas a la comunidad. No obstante, esto no se puede lograr sin la participación de todos y cada uno de los empleados que participan en un proceso de mejora continua.

Así como la educación tiene la finalidad de formar a los alumnos, el proceso de capacitación y desarrollo de cualquier organización tiene como objetivo incluir a todos nuestros empleados en una cultura organizacional para que sus acciones sean congruentes con la filosofía y valores de la institución y se desarrollen como personas y profesionales de la educación. Es por ello que la capacitación de los directores es especialmente importante en las organizaciones que cuentan con un proceso de mejora continua, pues ellos son los encargados de adquirir el compromiso con la calidad, incluir a todo el personal en la cultura organizacional y ejercer un liderazgo con vistas al crecimiento de toda la organización.

La institución educativa mencionada en este informe, obtuvo recientemente la recertificación ISO 9001: 2008 de manera exitosa. Es una organización proactiva, es decir, que se adelanta a los cambios y demandas del mundo educativo actual reaccionando positivamente y anticipándose a las necesidades de sus clientes. Esto

demuestra el interés y el compromiso de la alta dirección en el desarrollo y oferta de servicios educativos de calidad. Cabe mencionar que su personal recibe capacitación constante basada en los resultados de un proceso de evaluación periódica. Por ello, la propuesta de capacitación que se ofrece en este trabajo permitirá dar continuidad a su proceso de mejora continua, actualizando al personal, que en este caso son los mandos medios. De esta forma, se perseguirá su comprensión de los elementos clave para un sistema de gestión de calidad, además de ayudarlos a desarrollar habilidades y actitudes para dar continuidad al proceso e involucrar a todo el personal. Por tal motivo, se recomienda que antes de realizar esta capacitación se haga un diagnóstico de necesidades, para realizar una adaptación de dicha propuesta al proceso de capacitación en calidad.

FUENTES DE CONSULTA

Referencias bibliográficas

Alvear, C., (1999). *Calidad total conceptos y herramientas prácticas*. México: Limusa, Grupo Noriega Editores.

Arias, F., (1994). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.

Carreras, M., y M. Mojica., (2005) “La Certificación tras bambalinas: Caso Colegio Sagrado Corazón”. México: Revista Panamericana de Pedagogía, No. 6.

Crosby, P., (1988). *The Eternally Successful Organization*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

Dessler, G., (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Education.

Evans, J. y W. Lindsay, (2007). *Managing for Quality and Performance Excellence*. Estados Unidos: Thomson Southwestern.

Frigerio, G. y M. Poggi, (1992). *Las instituciones educativas*. Buenos Aires: Cara y Ceca, Troquel.

Guajardo, E., (1996). *Administración de la calidad total*. México: Pax.

García, E, (2000). “Anticipaciones para el análisis de las instituciones educativas resignificando la identidad institucional” Artículo presentado en el II Foro de instituciones educativas y políticas de mejora institucional CIPP Montevideo 2000.

Gaziel, H., Cantón, I., y M. Warnet, (2000). *La Calidad en los centros docentes del SXXI*. Madrid: La Muralla.

Ishikawa, K., (1993) *¿Qué es el control total de calidad?*. Colombia: Norma.

ISO 9001, (2006) *Calidad Guía Básica*. México: Colegio Nuevo Continente.

Legault, G., (1999). *Alcanzar la Calidad Total en una empresa de servicios*. México: Trillas.

Manual de Calidad, (2010). México: Colegio Nuevo Continente.

Mendoza, A., (1998). *Capacitación para la calidad y la productividad*. 2ª ed. México: Trillas.

Münch, L., (1998). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. 2ª ed. México: Trillas.

Oria, V., (2000). *Calidad en los servicios educativos*. México: Qualitec Internacional.

Parés, I., (2005). "Modelo personalizado de calidad para un centro educativo". *Revista Panamericana de Pedagogía*, No. 6.

Reynolds, D. y P. Cuttance, (1992), *School Effectiveness, research, policy and practice*. Londres: Continuum International Publishers.

Sandoval Estupiñán, L, (2006). "El ser y el hacer de la organización educativa", en *Educación y Educadores* año/vol. 9 numero 001, Colombia: Universidad de la Sabana.

Senlle, A., Martínez, E., y N. Martínez, (2001). *ISO 9000-2000 Calidad en los servicios*. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Senlle, A., (2001). *Liderazgo de la nueva calidad*. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Siliceo, A., (1982). *Capacitación y desarrollo de personal*. 2ª ed, México: Editorial Limusa.

Villalobos, E., (2002). *Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje*. México: Trillas.

Vázquez, G., (2004). *Calidad en educación e ISO 9001-2000, una herramienta para mejorar la calidad en la escuela*. México: UNAM.

Referencias electrónicas

Albornoz, M., (2008). “Particularidades de la institución educativa”. (en línea), Disponible en <http://mayeuticaeducativa.idoneos.com/index.php/368115> (consultado el 7 de mayo del 2010).

Bondarenko, N., (2007). “Acerca de las definiciones de la calidad de la educación.” (en línea) Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/356/35603905.pdf> (consultado el 1 de julio del 2010).

Instituto Mexicano de normalización y certificación A.C. <http://www.imnc.org.mx/> (consultado el 9 de septiembre del 2010).

International Organization for Standardization http://www.iso.org/iso/about/discover-iso_who-standards-benefits.htm (consultado el 9 de agosto del 2010).

Valenzuela Rosenzuaig, H., (2010). Los sistemas de calidad en las instituciones educativas Tendencias actuales. La educ@ción revista digital, No.142. Disponible en <http://www..educoas.org/.../LosSistemasdeCalidadenlasInstitucionesEducativasTendencias> (consultado el 5 de junio del 2010).

Apéndice 1¹¹

Filosofía y metodología Deming

Filosofía Deming

1. La calidad es igual a los resultados de los esfuerzos del trabajo entre el costo total.
2. Es preciso adoptar los principios adecuados de administración para mejorar la calidad y reducir costos simultáneamente.
3. Es necesaria la práctica continua de mejora y el hecho de pensar en la manufactura como un sistema.
4. Se requiere la transformación del individuo para dar un nuevo sentido a su vida, trabajo, eventos y relaciones interpersonales.

Metodología Deming

1. Alcanzar la consistencia de propósito para la mejora de calidad.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar la dependencia de inspección masiva.
4. Finalizar la práctica de negocios sobre precios de marca.
5. Mejora constante del sistema de producción y servicio.
6. Implantar métodos modernos de entrenamiento.
7. Utilizar métodos modernos para supervisión.
8. Romper el miedo.
9. Romper barreras entre departamentos.
10. Eliminar metas numéricas para la fuerza de trabajo.
11. Eliminar estándares y cuotas.
12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo.
13. Elaborar un programa de educación y entrenamiento.
14. Edificar una estructura que impulse día a día los puntos anteriores.

¹¹ Apéndices estructurados a partir de (Münch, 1998: 67-147).

Apéndice 2

Filosofía y metodología Juran

Filosofía Juran

1. La calidad hace referencia a la adecuación al uso.
2. Conformidad con especificaciones.
3. La calidad es un negocio.
4. Mejora anual proyecto por proyecto.
5. La baja calidad trae consigo un costo.

Metodología Juran

1. Detectar necesidades para mejorar áreas de oportunidad.
2. Establecer metas de mejora
3. Organizar el logro de las metas.
4. Proveer entrenamiento.
5. Crear proyectos para la solución de problemas.
6. Registrar el avance.
7. Reconocer los logros de los empleados de la organización,
8. Comunicar resultados.
9. Evaluar los sistemas, los procesos y el logro de objetivos.
10. Mejorar anualmente los sistemas y los procesos.
11. Tener presente la trilogía de la calidad: planificación, control y mejora de calidad.

Apéndice 3

Filosofía y Metodología Ishikawa

Filosofía Ishikawa

1. La calidad es un proceso constante.
2. La calidad empieza y termina con la educación.
3. Es necesario conocer los requerimientos del cliente.
4. El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria.
5. Se deben remover de raíz los problemas y no los síntomas.
6. Los problemas pueden ser resueltos con herramientas simples para el análisis.
7. Existen diferencias culturales entre Japón y occidente.

Metodología Ishikawa

1. Establecimiento del término control de calidad, definido como desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de un producto de calidad.
2. Mejora de procesos por medio de círculos de calidad.
3. Participación de todos los miembros en un equipo de trabajo.
4. Desarrollo de siete herramientas básicas para la solución de problemas: grafica de pareto, diagrama causa–efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión y grafica de control.

Apéndice 4

Filosofía y Metodología Crosby

Filosofía Crosby

1. Todo trabajo es un proceso.
2. La calidad es cumplir con los requisitos.
3. Prevención.
4. Cero defectos.
5. Precio del incumplimiento.

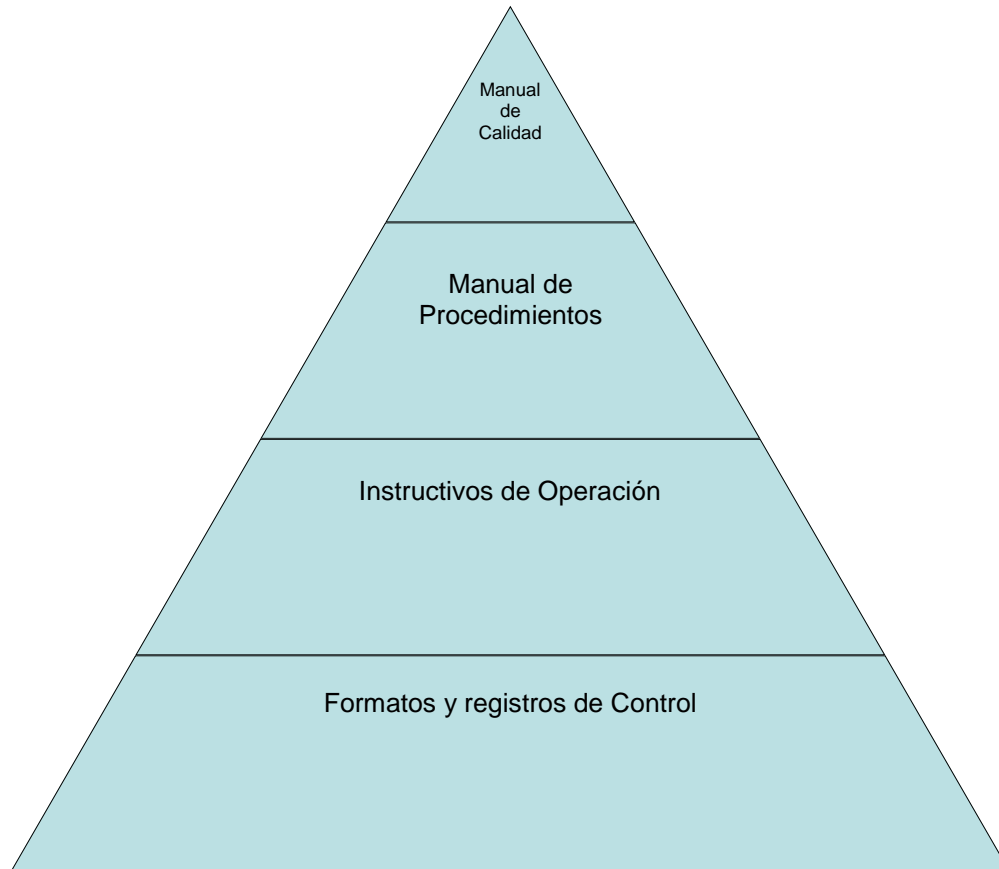
Metodología Crosby

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipos de mejora de de calidad.
3. Medición de la calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Conocimiento y concientización de la calidad.
6. Acciones correctivas.
7. Comité para el programa cero defectos.
8. Entrenamiento a supervisores.
9. Día “cero defectos”.¹²
10. Establecimiento de metas.
11. Eliminación de la causa-error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.
14. Hacerlo de nuevo.

¹² Crosby define este día como un día motivacional en el que se enfatiza el compromiso de la dirección hacia la calidad y el esfuerzo permanente de toda la organización.

Anexo 1

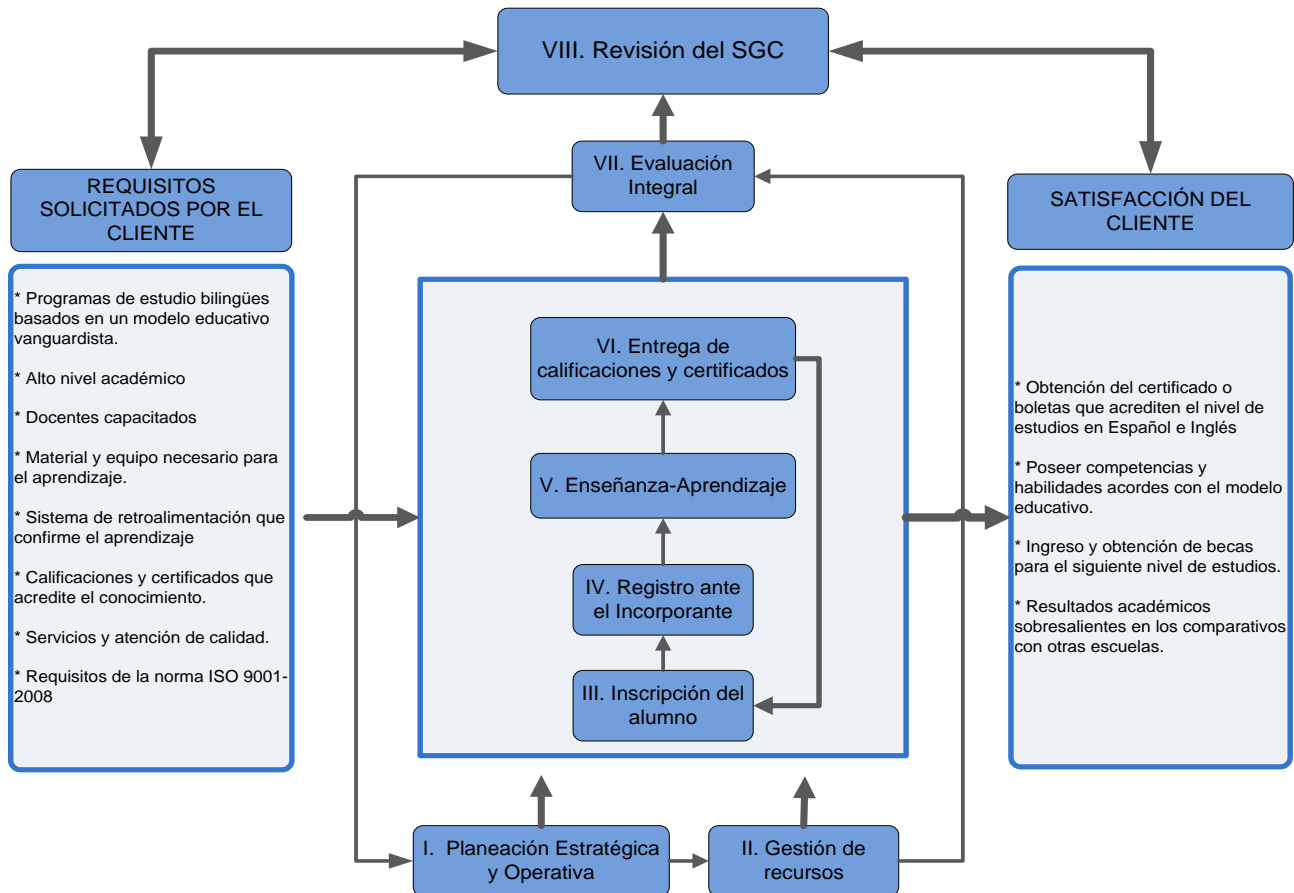
Documentos requeridos para el Sistema de Gestión de Calidad¹³



¹³ Basado en Fig. 12, Documentos para el sistema de gestión de calidad. (Vázquez, 2004:90).

Anexo 2

Mapa de procesos de la institución educativa¹⁴



¹⁴ Manual de Calidad, (2010). México: Colegio Nuevo Continente, s.p.