

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Análisis del sistema de gestión de la calidad basado en procesos de la  
norma ISO 9001 en un programa de becas.**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión  
presentado por:

TERRONES MELGAREJO, Carlos Alonso

Asesorado por: Mgtr. Milos Richard Lau Barba

Lima, enero de 2020

A todos quienes han demostrado interés por fortalecer sus conocimientos de gestión de la calidad en el ámbito público, buscan un desarrollo en el campo educativo basado en los programas sociales y comparten la valoración tanto filosófica, profesional y humana de un trabajo de investigación.

Para mis maestros de la Pontificia Universidad Católica del Perú con quienes he tenido la fortuna de compartir un espacio académico de aprendizaje. A mi asesor Milos Richard Lau Barba, quién me ha servido de guía para llevar a cabo mi investigación y su interés en el enfoque de mi trabajo. A mi familia quienes han sido un soporte durante las dificultades que se me presentaron.

**Carlos Terrones**



## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN .....	3
1. Problema empírico .....	3
2. Preguntas de Investigación .....	6
3. Objetivos de Investigación .....	7
4. Justificación .....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	10
1. Gestión de la calidad .....	10
1.1. Definición de calidad .....	10
1.2. La calidad en la gestión pública .....	12
1.3. La gestión de la calidad en los procesos .....	13
2. Gestión de la calidad de la norma ISO 9001 .....	14
2.1. Clasificación de las normas ISO existentes .....	14
2.2. Principios de la Gestión de la Calidad de la norma ISO .....	16
3. La Norma ISO 9001 Y su aplicación en la educación .....	20
3.1. Enfoque basado en procesos de la norma ISO 9001 .....	20
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	26
1. Antecedentes de las normas ISO 9001 en la educación en Europa .....	26
2. Antecedentes de las normas ISO 9001 en la gestión pública en México .....	28
3. Política de aseguramiento de la calidad en la educación superior en el Perú .....	29
4. Lineamiento normativos de Política para un Sistema de Becas y Crédito .....	31
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES .....	35
REFERENCIAS .....	37

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1: Modelos de Evaluación de Sostenibilidad .....</b>	<b>16</b>
<b>Tabla 2: Principios de la gestión de la calidad .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabla 3: Pasos para el establecimiento de un SGC .....</b>	<b>20</b>
<b>Tabla 4: Procesos de Implementación del ISO 9001 en el sector .....</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 5: Fases del estudio de la ISO 9001 en los departamentos públicos .....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 6: Políticas nacionales de aseguramiento de la calidad .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 7: Políticas internacionales de aseguramiento de la calidad .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 8: Lineamientos políticos para un sistema de becas .....</b>	<b>32</b>



## LISTA DE FIGURAS

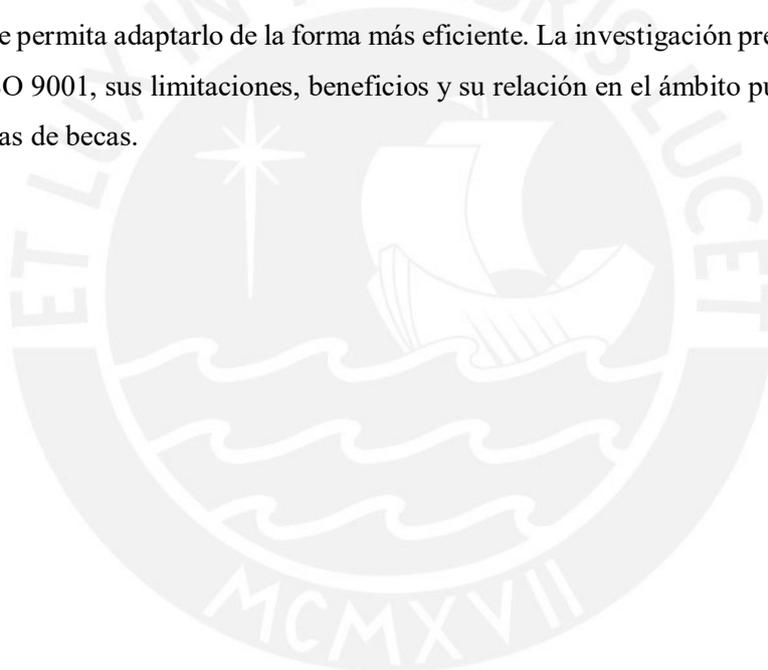
Figura 1: Volúmenes totales de matrícula por el nivel educativo .....	3
Figura 2: Comparativa entre la estructura de ISO 9001 en las versiones del 2008 al 2015 .....	21
Figura 3: Modelo del SGC ISO 9001:2005 .....	22



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad analizar el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en los programas de becas instaurados por el Estado, tomando como referencia a la norma ISO 9001, de esta forma servirá de guía para futuras investigaciones que deseen diagnosticar o evaluar la implementación de un SGC en programas de becas y créditos, basándose en los procesos que realizan para crear valor y satisfacer a sus beneficiarios.

El análisis hace un acercamiento de la definición de calidad dentro del campo público para presentar los beneficios del sistema, asimismo, se considera el sector educativo puesto que los programas de becas son actores que se encuentran reglamentados por lineamientos políticos de educación. Por ello, se analiza cómo es la calidad en el sector educativo y su cambio en el sector público, una vez alcanzado esta distinción se realizará la inserción del SGC a través de una herramienta que permita adaptarlo de la forma más eficiente. La investigación presentará material teórico de la ISO 9001, sus limitaciones, beneficios y su relación en el ámbito público-educativo de los programas de becas.



# INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo se presenta la problemática evidenciada en el Perú respecto al índice de estudiantes que no logran acceder a la educación superior, frente a ello, el Estado ha instaurado programas de becas para reducir la desigualdad social y mejorar las condiciones de desarrollo profesional para jóvenes. Sin embargo, se han presentado casos donde no se ha cumplido con la creación de valor esperado por el Ministerio de Educación ni por los beneficiarios, este es el punto donde se analizará un mecanismo que resulte beneficios para asegurar la gestión de calidad de forma eficiente en el sector público.

En el segundo capítulo de la investigación se describe un marco teórico que aborda los temas referentes al concepto de calidad para insertar al lector en las diferentes interpretaciones que posee, los objetivos que plantea, los actores que intervienen y su relación en el ámbito empresarial. Asimismo, después de explicar dicho contexto se desarrolla la calidad dentro del campo de la gestión en el cual se explica la teoría basada en procesos y los tipos existentes. La gestión debe ser entendida como la dirección, medición, implementación de la calidad en una organización, no obstante, también se explicará la presencia del Sistema de gestión de la calidad, más adelante SGC, en el ámbito público referente al sector educativo, analizando los actores involucrados en este campo y la relevancia de un SGC aplicada en las instituciones públicas.

Para controlar, medir e implementar un SGC eficientemente es necesario contar con estándares que sirvan de guía a las organizaciones para evidenciar que sus productos o servicios cumplen con los parámetros adecuados para alcanzar la satisfacción del cliente. Asimismo, precisan un adecuado lenguaje que pueda estandarizar la implementación de un SGC. Frente a esto, se realizó la creación de las normas ISO para estandarizar a las organizaciones respecto al diseño, lenguaje e implementación de un SGC; de este modo se ha creado distintos tipos de ISO existentes relacionados a la gestión de la calidad. Se analizará la diferenciación dentro de la familia ISO, sus objetivos, sus beneficios, su aplicación en las organizaciones para identificar la más relevante para los fines de la investigación. Como resultado se escogerá a la ISO 9001 ya que permite diseñar los procesos en base a los requerimientos del beneficiario o cliente, ofrece la certificación de sus procesos lo que genera seguridad para sus consumidores, los estandariza y regula frente a la competencia, y permite realizar la implementación de un SGC a través de los procesos.

Se analiza el enfoque basado en procesos de la norma ISO 9001 para la implementación de un SGC, considerando los principios de la gestión como bases que guía a la ISO. Estos principios son relevantes ya que son la base para la implementación de la calidad que trabajan las normas ISO. Entender estas categorías permite comprender los objetivos que persiguen.

En el mismo capítulo se explica este sistema en el ámbito educativo por programas públicos del Estado presentando a la norma ISO 9001 como la elegida por su adaptabilidad a cualquier sector, de este modo se explica el modelo que trabaja la ISO para la implementación y evaluación de la calidad y los beneficios que se obtienen para la investigación.

El tercer capítulo analiza el entorno en el cual se desarrolla nuestro sujeto, es decir, un programa de becas. Se presentan las políticas de calidad que existen para el sector educativo tanto en el aspecto nacional como en el internacional, de esta forma se reconoce los objetivos a los que se debe enfocar los programas educativos del Estado. Asimismo, explicar los actores que intervienen en el diseño y ejecución de las políticas de calidad del Perú tales como el Ministerio de Educación (MINEDU), Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria y el organismo público encargado de la acreditación de las instituciones.

Respecto al ámbito normativo y político que rigen a los programas de becas y crédito se explican cuáles son los lineamientos que trabaja un programa de becas para poder realizar la formulación de sus objetivos, qué indicadores considera para evaluar el impacto en la sociedad, y las estrategias aplicadas para alcanzar cada uno de sus objetivos. Además, existen normas políticas para brindar educación de calidad para estudiantes vulnerados por factores tales como financiamiento, marginación, desempeño académico, falta de oportunidades, etc. Dichas políticas son tanto nacionales como internacionales los cuáles aplican para el marco educativo y permite comprender los objetivos que se esperan alcanzar por las IES respecto a la responsabilidad social.

Finalmente, en base a la información analizada se plantean las recomendaciones y conclusiones obtenidas del estudio para evaluar si se alcanzaron los objetivos planteados y las limitaciones que posee el estudio con el fin de considerar mejoras para futuras investigaciones.

Como información adicional cabe señalar que, si bien la investigación se centra en el análisis de la calidad usando las normas ISO, existen otras metodologías que pueden servir para dicho tales como el modelo Kaizen o el modelo EFQM (European Foundation Quality Management). Sin embargo, se escogió las normas ISO por tres razones relevantes. El primero es su posicionamiento a nivel internacional que permite adecuar el concepto de gestión de calidad dentro del ámbito público-educativo. El segundo es la obtención de la certificación como símbolo de garantía y valor, lo cual es adecuado para el contexto de los programas públicos en donde permite mejorar la imagen que tienen los servicios de la MINEDU para sus beneficiarios. Por último, el modelo basado en procesos considera las necesidades del usuario para la planificación y elaboración de los servicios lo cual es fundamental para adecuar la creación de valor hacia los jóvenes quienes, en su mayoría, pertenecen a un grupo sociocultural diferente.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

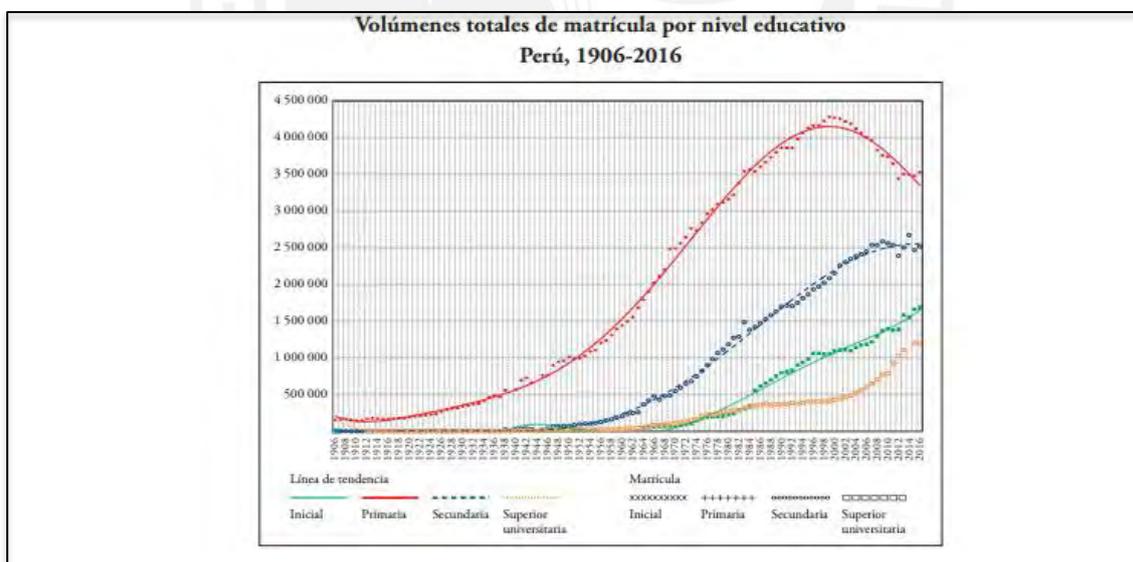
En el primer capítulo se describirán los puntos clave para plantear la investigación para ello se presentará el problema empírico, se validará a través de su justificación, y se buscará responder a la pregunta de investigación y los objetivos que se esperan alcanzar.

## 1. Problema Empírico

En el Perú el volumen de matrícula para la educación superior ha aumentado su índice a comparación de años anteriores, lo cual ha reflejado un mayor porcentaje de estudiantes que han ingresado a universidades. Sin embargo, aún existen brechas respecto a la población afectada por las diferencias sociales existentes.

Guadalupe, León, Rodríguez & Vargas (2017) señalan que, en efecto, en el presente siglo hemos avanzado más en cuanto a la participación del Estado en el desarrollo de programas para fomentar la educación superior; sin embargo, aunque se estén realizando mejoras a comparación de años anteriores, aun el índice de educación es menor frente a la accesibilidad a otros niveles educativos. Este suceso puede reflejarse a través de un aumento en el índice de matrícula que ha ido presentando el Perú desde la última década tal como se muestra en la Figura 1:

**Figura 1: Volúmenes totales de matrícula por el nivel educativo**



Fuente: Guadalupe, et al. (2017).

Según datos estadísticos (INEI, 2014), los años de escolaridad promedio de la población de 25 años a más en el Perú analizados en la serie temporal del 2002 al 2012, se incrementó de 9.2 años a 9.9 años entre los años 2002 al 2012. A pesar de este crecimiento sostenido, al analizar el comportamiento de la variable según ámbito geográfico, observamos que persisten amplias brechas. En efecto, la población perteneciente al área urbana alcanza

mayores años de escolaridad (10.7 años) en relación con las personas que viven en el área rural (6.7 años) (INEI Perú, 2013) (Ministerio de Educación, 2014, p.47)

“El avance del presente siglo ha visto un cambio muy marcado, de forma tal que hoy solo tres de cada cuatro estudiantes de educación básica se encuentran atendidos en instituciones educativas estatales, así como únicamente alrededor de uno de cada cuatro universitarios.” (Guadalupe, León, Rodríguez y Vargas, 2017, p. 48). Hemos alcanzado avances respecto al número de matrículas en el nivel académico superior, aunque si lo evaluamos a comparación de los otros niveles educativos, presenta una cantidad menor.

De este hecho se puede concebir que la formación de programas instaurados desde un organismo público como es el MINEDU es una oportunidad que tiene gran potencial para generar un impacto positivo en los estándares actuales del nivel educativo del Perú, es un tema interesante de analizar puesto que su diseño y planeamiento resulta novedoso al involucrar temas como el financiamiento de créditos repartidos por el Estado, monitoreo y seguimiento de capital humano para asegurar su rendimiento en universidades de prestigio y las políticas públicas en educación que persiguen fines sociales.

En el Perú existen comunidades que no pueden acceder a estudios superiores lo cual dificulta su inserción laboral e incrementa su índice de pobreza, “[...] a medida que el individuo adquiere mayor educación, [la probabilidad de ser pobre] se reduce en 7.9 puntos porcentuales, en el caso de primaria incompleta, hasta 37.6 puntos porcentuales, en el caso de un individuo con educación universitaria completa” (Salazar-Cóndor et al., 2015, p. 18 citado de Román 2016, p.37). Por ende, el Estado como organismo superior que gobierna a la ciudadanía debe establecer programas a través de la MINEDU para atender la demanda educativa de jóvenes.

“El efecto de la protección contra la pobreza se traduce en mejor nivel salarial, mayor acceso a la salud y una menor morbilidad” (Polo, 2010, p.40). De ello se entiende que la educación superior tiene relación al nivel de pobreza que posee una persona, siendo que ésta se reduce dependiendo del nivel educativo que ha alcanzado. En ese caso, el Estado como proveedor de la ciudadanía atiende a la población sin acceso a educación para mejorar su calidad de vida, sin embargo, uno de los problemas recurrentes resulta cuando no se brindan estos servicios con la calidad esperada por los jóvenes estudiantes.

En cuanto a la calidad de la educación superior en el Perú (...) muestran que, entre otros factores, el limitado presupuesto de las universidades públicas, su descrédito y los problemas de gestión e incapacidad para adecuarse a las necesidades regionales y locales afectan la calidad de sus servicios ofrecidos (De Belaunde 2011 citado de Rivera 2012, p. 12).

En efecto existen programas de becas y crédito como PRONABEC que han presentado dificultades durante sus procesos como la selección de becarios, su monitoreo durante su etapa universitaria y la inserción laboral para garantizar que se haya alcanzado un desarrollo académico y social para desenvolverse independientemente en el mercado competitivo. Entre los problemas presentados se encuentra la falta de comunicación que se les brinda a los estudiantes para su postulación a causa del exceso de documentación solicitado por el SISFHO, o el índice de deserción de estudiantes cuando se encuentran dentro del programa.

Encontramos las persistentes limitaciones de conectividad territorial que, a pesar de los importantes avances de las últimas décadas (Webb 2013), aún suponen un problema para muchas comunidades, especialmente las más pobres. Algunos postulantes tienen que invertir considerables recursos económicos para movilizarse. Este problema no solo se da para aquellos que residen en zonas rurales (aunque el costo siempre es mayor), pero también se da entre los mismos postulantes que residen en Lima, ya que ellos deben movilizarse largas distancias para poder postular a Beca 18 (Cotler, 2016, p.31).

Ello es necesario de investigar debido a que existen encuestas realizadas a jóvenes becarios donde se expresa que hechos como el retraso de pagos a los estudiantes, ausencia de información de las condiciones del programa o la demora en el papeleo que deben realizar los estudiantes no contribuyen con los objetivos pactados por el MINEDU para ofrecer servicios de calidad a causa de que sus procesos en la mayoría de los casos generan retrasos o no cumplen con las expectativas de sus beneficiarios. Se puede considerar como ejemplo al Programa Nacional de Becas y Crédito, más adelante denominado PRONABEC respecto a los procesos que realiza para trabajar con los estudiantes de sectores rurales. Se han evidenciado problemas en la inserción del programa tales como la asimetría de información para realizar su documentación para postular o la entrega de sus datos a la organización.

El cambio constante y sin explicaciones previas de los gestores termina siendo perjudicial para los becarios, quienes no solo deben entablar nuevamente una relación con el gestor, y acostumbrarse a nuevas formas de hacer las cosas, sino que muchos de los procesos administrativos se reinician y hasta se pierde documentación. En las entrevistas, los becarios resaltaron que en repetidas ocasiones se vieron obligados a hacer trámites para obtener la documentación perdida por el nuevo gestor (certificado del SISFOH, certificado de notas, entre otros). (Román, 2016, p.80)

Asimismo, se puede considerar problemas presentados en otra etapa como cuando son beneficiarios dentro de Pronabec. En muchos casos es necesario retirarse del programa por no alcanzar la puntuación académica esperada o su adaptación a la capital. No obstante, Polo (2017)

menciona que los factores del retiro no se deben solamente a factores intrínsecos sino a la planificación y ejecución de los servicios brindados que no generan impacto en los jóvenes.

(...) Sin embargo, la alta deserción de becarios tiene un trasfondo que supera a las motivaciones personales de los estudiantes de carácter emocional, académico y económico, y que por el contrario guarda relación con las deficiencias en los procedimientos de creación y ejecución del programa, y con los errores en el diseño e implementación de la política de otorgamiento de becas. (Polo, 2017, p.10)

Cuando se hace referencia a servicios ofrecidos es respecto a las tutorías para poder acompañarlos o a la subvención económica que se les ofrece para facilitar sus pagos en la universidad. Cotler (2016) señala la importancia de tales beneficios pues el segmento que se atiende es selecto en el sentido que pertenecen a diferentes partes del país y se encuentran en estratos pobres y pobres extremos. En ese sentido el acompañamiento académico y económico sirven para desarrollar sus capacidades durante su ciclo universitario. No obstante, como se ha mencionado, se pueden evidenciar retos para el programa respecto al pago de subvenciones, “los factores que hacen que el proceso de adaptación sea complicado para los becarios, son los costos de transporte o movilidad (...) debido a que el depósito de la subvención de la beca, en muchos casos no es entregado con prontitud debida” (Polo, 2010, p.78). Aspectos como ello afectan la inserción del estudiante y dificultan su adaptación a la universidad. Por ello, el análisis de los procesos es relevante para detectar factores causales. Inclusive si los programas de becas trabajan bajo la ISO 9001, es necesario realizar un diagnóstico de sus procesos para identificar oportunidades de mejorar en los servicios ofrecidos, dualidad de actividades en los procesos o si los requerimientos para realizar el servicio responden a las necesidades de sus becarios.

En síntesis, es necesario la evaluación de un sistema de gestión de calidad que persiga como objetivo detallar los procesos que realiza un programa de becas para identificar la creación de valor en su cadena de actividades. Del mismo modo, es necesario reflejar seguridad sobre los servicios de calidad que se les otorga a la ciudadanía desde los organismos; esto con el fin de mejorar los avances que se han ido realizando en la gestión pública-educativa con los programas de becas. De esta forma se afrontarán problemas como la deserción de becarios durante el programa, la asimetría de información, o sus servicios no satisfacen las expectativas de sus beneficiarios.

## **2. Pregunta de investigación**

Dentro del contexto de la problemática presentada la investigación asumirá una postura analítica para un modelo eficiente en el sistema de gestión de calidad en la prestación de servicios

de los programas de becas en el Perú, por tanto, la investigación busca responder la siguiente pregunta:

**Pregunta general:**

¿Cómo se realiza un diagnóstico de la gestión de calidad basada en los procesos en los programas de becas basándose en las normas ISO?

**Preguntas específicas:**

- ¿Cuál es la relación que existe entre la calidad en el marco de la gestión pública?
- ¿Cómo se diferencian los distintos tipos de ISO existentes?
- ¿Cómo se desarrolla el sistema de gestión de calidad basado en procesos de la ISO 9001?
- ¿Cuáles son los principios de calidad necesarios para la implementación de un SGC en un programa de becas?
- ¿Qué modelo basado en procesos de la norma ISO se puede aplicar al sector educativo?

**3. Objetivo de la investigación**

Asimismo, la investigación buscará realizar los conceptos evaluados y estudios realizados para alcanzar el siguiente objetivo:

**Objetivo general:**

Analizar la norma ISO 9001 para la implementación de un sistema de gestión de la calidad de procesos en los ámbitos público-educativos de los programas de becas.

**Objetivos específicos:**

- Analizar la relación que existe de la calidad en el marco de la gestión pública.
- Examinar las diferencias de las familias ISO de la gestión de la calidad.
- Examinar los pasos para la aplicación de un sistema de gestión basado en procesos de la ISO 9001.
- Analizar los principios de calidad necesarios para la implementación de un SGC en un programa de becas.
- Analizar el modelo basado en procesos de la norma ISO 9001 para el sector educativo.

**4. Justificación**

Para entender el marco que le da fundamento a mi investigación hay que reconocer que la universidad debe ser comprendida no por el rol que cumple en la sociedad, espacio de formación académica, sino por el efecto que deriva en sus ciudadanos. El hecho de encontrarse en un estudio superior es visto desde la mirada de la Gestión como uno de los pilares fundamentales para

desarrollar los conocimientos técnicos, sociales y cognitivos de un adolescente para formar parte de un mercado competitivo donde podrá aportar a la sociedad con sus conocimientos adquiridos y en el aspecto personal tendrá la oportunidad de conseguir una buena calidad de vida al ser un componente social activo en una organización y tener las herramientas necesarias para defenderse en dicho mercado. Sin embargo, en el Perú la ausencia de oportunidades educativas existentes la pobreza es un impedimento para acceder a educación de calidad.

La realidad que se vive en el interior del país y específicamente en zonas rurales catalogadas como de pobreza y pobreza extrema donde se puede evidenciar precarias condiciones en las aulas de clase, lejanía entre los centros de estudios y las viviendas de los estudiantes y poca o casi nula conectividad a Internet. (Balarezo, 2016, p.1)

Los programas de becas y créditos permiten cerrar las brechas de oportunidad que existen en el Perú teniendo un efecto positivo a futuro para la sociedad al tener más profesionales capacitados, sin mencionar que es parte de una obligación apoyar a la educación desde nuestros organismos públicos.

Hay que entender que el fin de este estudio es analizar la calidad de los procesos que realizan los programas de becas instaurados por el estado peruano para brindar las facilidades necesarias a los becarios, basado en el hecho de que como ciudadanos tienen derecho de recibir un servicio educativo de calidad adecuado a sus necesidades, siendo el MINEDU en el rol de gestor quién dirige cada uno de los programas y actividades que se realizan. Polo (2010) menciona que la Ley General de Educación, Ley N° 28044, establece que para compensar la brecha social en los ámbitos económico, geográfico, social o de cualquier otro campo que afecte la igualdad de oportunidades para alcanzar el derecho a la educación, el Estado debe atender dichas necesidades. El ejercicio de brindar becas a jóvenes de escasos recursos es un derecho al ser ciudadanos-beneficiarios, siendo el rol del Estado facilitar las oportunidades y garantizar las herramientas necesarias para el desenvolvimiento de los jóvenes.

La investigación fomenta el debate para evaluar los procesos que realizan los programas de becas para garantizar el correcto desempeño de sus becarios, antes, durante y después de su paso por la vida universitaria. Asimismo, aporta a la comunidad científica para evaluar nuevos mecanismos de gestión que puedan facilitar la inserción de los estudiantes, disminuir el índice de abandono, satisfacer la demanda educativa y cumplir con los objetivos en su política de calidad educativa.

También permite analizar si sus procesos responden a factores intrínsecos que limitan el acercamiento de los programas a los estudiantes ubicados en provincias, es decir, la diversidad cultural en el Perú supone un reto para los programas de becas puesto que deben adecuar sus

procesos de selección de estudiantes, inserción a universidades, nivelación académica, etc. perfilados hacia las necesidades de dichos grupos, objetivo que se puede realizar analizando sus actividades clave.



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se presentarán los conceptos de calidad a través de diferentes autores, mayormente entendidos en el ámbito empresarial siendo el mercado el entorno donde se intercambian bienes y servicios, y con la presencia de dos actores: ofertante y demandante. La calidad en este punto será explicada desde la perspectiva de la gestión de la calidad como un sistema para la creación de valor agregado en los procesos para alcanzar la satisfacción del cliente.

Sin embargo, los actores cambian cuando se habla de gestión de calidad en el ámbito público puesto que el Estado se convierte en el único proveedor de los servicios brindados para satisfacer necesidades de la ciudadanía, los cuáles como contribuyentes esperan que se satisfaga servicios básicos como la educación. De esta forma el lector reconocerá la adaptabilidad de un SGC en programas públicos gestionados por instituciones públicas como es el MINEDU. Asimismo, se explicará la gestión basado en procesos, los elementos que conforman los procesos y la importancia de diferenciar actividades en un mismo proceso.

Más adelante, se explicará el rol de las normas ISO 9000 las cuales están enfocadas a los sistemas de calidad siendo la ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 e ISO 19011 quienes se aplican en el campo de la calidad, se realizará un estudio sobre las aplicaciones de cada uno y su comparación para realizar la selección de la herramienta más eficiente para los objetivos del estudio. Una vez aclarado los motivos por los cuál se trabajará la implementación de un SGC se explicará su relación en el ámbito educativo de la gestión de la calidad para redefinir actividades y perfilar el producto hacia las necesidades intrínsecas de los alumnos. Por último, se presenta la implementación del sistema basado en procesos de la ISO 9001, principios que la fundamentan y las razones por las que se desarrolla en la gestión de la calidad.

### **1. Gestión de la Calidad**

Después de la problemática evidenciada es necesario analizar cómo la calidad, que obtiene una mayor aplicación en el sector privado, puede adecuarse a las necesidades de la gestión pública. La investigación presentará la calidad en el sector privado como un modelo de gestión para después realizar la distinción con el sector público, esta distinción es relevante para la elección de la herramienta para el desarrollo de un SGC.

#### **1.1 Definición de Calidad**

La concepción de la calidad ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, puesto que varios autores le han otorgado diferentes definiciones dependiendo del objeto de estudio y el contexto. Mayormente es entendida como un enfoque de satisfacción del usuario para responder a sus

necesidades y expectativas. “Se consideran dos actores fundamentales para la calidad la organización (que ofrece un servicio: la institución educativa) y el sujeto (que accede al servicio: alumno, padre, maestro etc.).” (Gutiérrez, 2014, p.19).

La calidad tiene como objetivo la plena satisfacción de las necesidades del cliente, mediante productos y servicios elaborados con cero defectos, que logren exceder las expectativas de estos. Cabe señalar que el concepto de calidad es multidimensional, debido a que las necesidades de los consumidores son múltiples y diversas. (Herrera, 2008, p.5)

De esta forma entendemos que la calidad presenta pluralidad respecto a sus definiciones y, por tanto, su entendimiento se basa en el campo en el que se estudie, sin embargo, su fin siempre va a ser la satisfacción de los consumidores.

La calidad es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto, producto, proceso, actividad o Gestión que le confieren capacidades especiales de gran valor, superiores al cumplimiento de las expectativas del cliente para el cual fueron diseñados, para satisfacer necesidades implícitas al usuario, consumidor o cliente, que son percibidos por ellos. (Ríos, 2009, p.4)

“La Calidad no se improvisa, hay que conseguirla, y se logra implantando en la organización un sistema de gestión, que interrelaciona lo que los clientes esperan, un plan para conseguirlo, los recursos y procedimientos necesarios, y las responsabilidades de las personas que intervienen.” (Departamento de Formación de la Calidad, 2011, p.3). La calidad, por su definición, hemos observado que va dirigido hacia un cliente o beneficiario a través de un servicio o producto, sin embargo, para asegurar la satisfacción del cliente es necesario incluir un sistema estructurado para gestionar el control, supervisión, y mejora de los procesos que se utilicen para llegar al producto final u Output. Como señala Herrera (2008) Se considera a la gestión de la calidad como múltiples actividades que determinan la política de la calidad, los objetivos y las implementa por metodologías tales como la planificación, el control, el aseguramiento y el mejoramiento de la calidad. Podemos pensar en la calidad dentro de la gestión como un sistema ordenado que a través de sus procesos busca generar valor para su consumidor final.

La Gestión de la Calidad como un proceso de la gestión oportuno y adecuado de valor agregado, que promueve y ejecuta las políticas de calidad en forma permanente con el objeto de orientar sus actividades y procesos hacia niveles expectante y elevados, para obtener y mantener el nivel de calidad del producto o el servicio público, de acuerdo con las necesidades y exigencias del público usuario o “Cliente”. (Ríos, 2009, p.2).

De esta forma podemos rescatar que la planificación de políticas de calidad tales como las familias ISO son relevantes para crear un sistema de medición de calidad.

## **1.2 La calidad en la Gestión Pública**

Hasta el momento hemos observado que los actores en el sistema de gestión de la calidad se desarrollan en el sector privado, sin embargo, para efectos de la investigación es necesario comprender qué significa la gestión de la calidad relacionado al campo de la gestión pública. Para entender este punto hay que reconocer la diferencia entre un ciudadano y cliente.

En este aspecto separamos el campo en el que se encuentra el cliente que realiza transacciones por el ámbito del mercado y con el ciudadano que recibe sus servicios bajo el campo público. En la investigación el becario se encuentra ubicado en el campo público junto a su proveedor el Ministerio de Educación quien gestiona los diferentes tipos de becas.

Moyado (2002) señala que es necesario diferenciar entre un ciudadano y un cliente, contribuyente o beneficiario. La relación entre el ciudadano y el Estado supone que el ciudadano asuma un nuevo rol de cliente-contribuyente capaz de escoger lógicamente, basándose en los fundamentos de la calidad, el servicio que espera recibir. El rol del ciudadano como cliente se aleja de la percepción del consumo de un producto o servicio ofrecido por un proveedor para relacionarse más al derecho social que debe brindarle el Estado y para el cual tampoco se espera un pago por ofrecer estos servicios pues en la lógica pública estos servicios son financiados por los impuestos de la sociedad, lo que a su vez convierte al ciudadano en un contribuyente. Para la investigación hay que comprender a los jóvenes becados como beneficiarios de un derecho de acceso a educación superior provisto por el programa de becas a su cargo quienes deben delinear los parámetros de calidad para su satisfacción.

La calidad en la gestión pública en el modelo Iberoamericano se entiende como un instrumento de un buen gobierno democrático y con dos propósitos importantes: Que la gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de los servicios y programas públicos o como un legítimo participante en el proceso de diseño, ejecución y control de las políticas públicas. (Díaz, 2008, p.7)

Esto es relevante para entender el fin de un programa social pues desde la teoría supone una interacción con el beneficiario donde en base a sus necesidades se plantea la estrategia, la ejecución y control de las políticas públicas, además que el becado es un actor clave de su proceso de cambio.

Moyado (2002) explica que no solo se debe entender la calidad como una técnica de gestión en el sector privado, sino adecuarla eficazmente a la gestión pública a través de factores sociopolíticos y administrativos para responder a los objetivos de la gestión pública. De esta forma comprendemos que la gestión de la calidad en el marco público busca maximizar la utilidad a través de un enfoque administrativo sin apartarse del concepto de prestación de servicios y acoplar estos conceptos a favor de generar valor para la ciudadanía.

En la Carta Iberoamericana del 2008, se define el concepto de la calidad en la gestión pública como una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer progresivamente las necesidades y expectativas de la ciudadanía, al servicio público, con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. (Díaz, 2008, p.7)

Entendemos entonces que en la investigación el rol del beneficiario es relevante para la definición de la calidad en los procesos que realicen los programas de becas y las políticas públicas que respaldan esas acciones, además de que los servicios brindados se deben adecuar a las realidades de los estudiantes y sus necesidades.

### **1.3 La Gestión de la calidad en los Procesos**

Cuando se hace referencia a los procesos se suele asociarlos con los pasos o actividades que una organización realiza para alcanzar un objetivo, “un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)” (Mallar, 2010, p.5). Del mismo modo, Ríos (2009) define a los procesos como un conjunto de acciones, tareas, objetivos interrelacionados entre sí para la transformación de materia primas en productos, servicios y resultados y /o generan información con valor agregado. Una de las ventajas del enfoque basado en procesos es que se realiza un monitoreo continuo sobre los procesos internos del sistema y el monitoreo de la interacción que existe entre ellos.

Mallar (2010) señala los elementos fundamentales que conforman un proceso siendo de la siguiente manera: como primer elemento son los Inputs, recursos a transformar, materiales a procesar y personas a formar. Como segundo elemento los Recursos los cuales actúan sobre los inputs para llevar a cabo su transformación que pueden ser humanos que planifican, organizan, operan, y los de apoyo, relacionado a software y tecnología. Como tercer elemento el flujo real de procesamiento o transformación, básicamente el proceso que se usará para la transformación del Input. Como último elemento los outputs que son de dos tipos: bienes los cuales son tangibles y

es posible una evaluación de su grado de calidad de forma objetiva, y los servicios que son intangibles y su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Podemos considerar que dentro de inputs se encuentran las inversiones destinadas a programas sociales, como recursos consideramos los organismos públicos como factores humanos y el uso de plataformas digitales como factores de apoyo. Dentro de outputs se encontraría el servicio brindado a los becarios.

Por último, cabe señalar los tipos de procesos que utiliza una organización para adecuar su modelo de gestión son los siguientes: estratégicos, operativos y de apoyo. El ministerio de Fomento (2005) explica que el primero va relacionado con los procesos que analizan al cliente, el mercado, los objetivos de la empresa y las condiciones para formular sus estrategias. El segundo es los procesos clave los cuales tienen contacto directo con los clientes, desarrollan el producto o servicio para la valoración de sus consumidores respecto a la calidad transformada de los inputs. Por último, los de soporte son responsables de facilitar a la organización de materias primas, maquinarias y capital humano para la creación de valor agregado de los procesos claves.

Para el diagnóstico aplicado a un programa de becas se considerarán los procesos operativos ya que son las actividades claves para la elaboración del producto o la ejecución del servicio. Por ello, es posible evaluar procesos como el seguimiento y monitoreo de estudiantes, cómo se realiza la subvención de dinero hacia los becarios y cuál es el proceso que se sigue para obtenerlo.

## **2. Gestión de la calidad de la norma ISO 9001**

La investigación se centrará en el análisis de la norma ISO 9001, para lo cual se presentará la comparación con las otras normas existentes para validar la elección de dicha norma. Asimismo, se presentarán los beneficios, principios sobre los que se basa y los pasos que se deben considerar para la implementación de un SGC.

### **2.1 Clasificación de las normas ISO existentes**

“La International Organization for Standardization (ISO) es una federación mundial compuesta por organismos nacionales de normalización, que a la fecha agrupa alrededor de 157 países, y cuya secretaria general y sede principal se encuentran en Ginebra - Suiza que coordina el sistema” (Herrera, 2008, p.12).

En tal sentido, las normas ISO son elaboradas por los comités técnicos respectivos: está compuesta aproximadamente por 180 de estos. Por tanto, al comité responsable de la “Gestión y Aseguramiento de la Calidad” se le denomina ISO TEC 176. Consta de tres subcomités que se responsabilizan de: SC1 (concepto y terminología), SC2 (sistemas de calidad) y SC3 (Tecnologías de apoyo). Entonces, la Normativa ISO 9001 fue preparada

por el comité técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, y por el subcomité SC2, encargado de los Sistemas de la Calidad. (Gutiérrez, 2014, p. 40)

La finalidad de la ISO es la creación de normas que faciliten el intercambio universal de bienes y servicios, así como también, promover la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas, relacionadas con la normalización. (Texidor 2009 citado de Gutiérrez 2014). Para Alonso (2010) componen el conjunto de normas validadas internacionalmente con el fin de guiar a las organizaciones en el mantenimiento e implementación de los sistemas de gestión de calidad. Por ende, se concluye que el objetivo de las normas es la implementación eficaz Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, no necesariamente desde un único campo de estudio sino puede adecuarse debido a que son normas estandarizadas para cualquier organización.

“La familia de normas ISO 9000 componen una serie de normas que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a los sistemas de gestión de la calidad” (Beltrán, Carmona, Carrasco, Riva & Tejedor, 2009, p.14). Cabe resaltar que las directrices son enfocadas en un lenguaje común basándose en las necesidades de los clientes.

La primera norma ISO 9000, según Alonso (2010) hace referencia al vocabulario que se utiliza en la materia, así como los principios y fundamentos de los sistemas de gestión de calidad, del mismo modo, Beltrán, Carmona, Carrasco, Riva y Tejedor, (2009) lo señala como las bases y conceptos. Podemos inferir que la norma ISO 9000 establece un lenguaje común para el entendimiento de los principios y sus definiciones.

La segunda es la norma ISO 9001, según Beltrán et al., (2009), es referente a los requerimientos para la implementación de un SGC. Esta norma se centra en la implementación de una SGC en los procesos de la organización, a partir de los requerimientos para satisfacer la necesidad de los clientes. Por ello, las normas pueden ser aplicables en cualquier sector, por lo que es un medio adecuado para dirigir la investigación, además, se enfoca en los requerimientos de los clientes para la elaboración de sus objetivos, basados en procesos medibles.

Según el Ministerio de Fomento (2005) la aplicación de un sistema de calidad como, por ejemplo, la ISO 9001 se concentra en comprender y ejecutar las necesidades de los clientes en cada proceso; la planificación de procesos que aporten valor; el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos; por último, la mejora continua de los procesos basándose en mediciones objetivas. Para fines de implementación de un SGC es relevante considerar la certificación de una norma ISO y su metodología basado en procesos.

Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a cualquier organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios –en adelante, el término “producto” engloba a ambos– que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, siendo su objetivo el logro de la satisfacción del cliente (Alonso, 2010, p.12)

La tercera norma, la ISO 9004 establece las bases para el logro sostenible de cualquier entidad y el desarrollo del desempeño global (Beltrán et al., 2009). Según Perales (2016) hace referencia a normativas basados en la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad con el fin de lograr la satisfacción del cliente y partes relacionadas, y mejorar el desempeño de la organización. Esta norma se centra en la eficiencia y eficacia de la organización buscando la sostenibilidad alcanzada, del mismo modo, Alonso (2010) explica que sirve de orientación para ayudar a las organizaciones a alcanzar un logro sostenido resultado del mantenimiento de sus objetivos a largo plazo.

Gutiérrez (2014) señala la existencia de otra norma ISO, la Norma ISO 19011 que orienta sobre las auditorías de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

En la Tabla 1 se puede observar las principales diferencias entre cada uno de los ISO conocidos, sabemos que hay más ramificaciones de ISO pero para el objetivo de la investigación se enfocarán las siguientes:

**Tabla 1: Modelos de Evaluación de Sostenibilidad**

ISO 9000	ISO 9001	ISO 9004	ISO 19011
Sistemas de gestión de la calidad	Sistemas de gestión de la calidad	Sistemas de gestión de la calidad	Directrices para las auditorías: sistemas de gestión de calidad y ambiental
Fundamentos y vocabulario	Requisitos	Gestión para el éxito sostenido. Administración de la calidad y elementos del sistema de calidad	
Describe los principios, y fundamentos, además de la terminología.	Especifica los requisitos para la implantación de un SGC respecto de: producción, instalación, desarrollo y servicio	Orienta en la mejora de la eficacia y eficiencia	Guía relativa a las auditorías del sistema de gestión de calidad y ambiental

**Tabla 1: Modelos de Evaluación de Sostenibilidad (continuación)**

ISO 9000	ISO 9001	ISO 9004	ISO 19011
No certificable	Certificable	No certificable	No certificable

Adaptado de: Gutiérrez (2014).

Cabe resaltar que en la tabla se describe de forma resumida el contenido de estas, así como el de la Norma UNE-EN ISO 19011:2002 que, aunque no pertenece a la serie 9000, resulta de gran interés como guía para la realización de auditorías de los sistemas de gestión de la calidad. (Alonso, 2010).

La particularidad de la norma ISO 9001 es que de todas es la única que se puede implementar con fines de certificación, la norma se dirige a garantizar la efectividad de una organización (el logro de sus objetivos), pero no necesariamente su eficiencia (el mejor uso de sus recursos para conseguir los objetivos). (Nicoletti, 2008, p. 83 citado de Gutiérrez, 2014, p.84)

Beltrán et al (2009) señala que la norma ISO 9001: 2008 promueve la implementación de un enfoque basado en procesos para un sistema de gestión de la calidad con el fin de alcanzar la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de sus requisitos.

## 2.2 Principios de la Gestión de la calidad de la norma ISO

La familia de normas ISO 9000 se sustenta en 8 principios de la gestión de la calidad. Estos principios son presentados en la Tabla 2:

**Tabla 2: Principios de la gestión de la calidad**

1. Enfoque al cliente	5. Enfoque sistemas para la gestión
2. Liderazgo	6. Mejora continua
3. Participación del personal	7. Enfoque basado en hechos
4. Enfoque basado en procesos	8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

Adaptado de: Beltrán et al. (2009).

Para el trabajo debemos de tener los conceptos claros sobre la implementación de una metodología de SGC que responda a los siguientes principios. La familia ISO se basa en dichos principios para considerar la implementación de un SGC.

El primer principio se refiere al enfoque al cliente, las empresas dependen de sus clientes por lo que deben centrarse en comprender sus necesidades y esforzarse en exceder sus expectativas (Beltrán et al., 2009). Este principio sugiere la necesidad de estudiar y empatizar con los requerimientos del cliente para asegurarse que los objetivos planteados estén enfocados en sus necesidades (Herrera, 2008).

El segundo principio: es liderazgo, para Alonso (2010) líder es todo aquel capaz de unir a los miembros de la organización, crear un clima laboral sostenible para asegurar el involucramiento de todos los miembros en la persecución de los objetivos. “Establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización” (Ministerio de Fomento, 2005, p.2).

El tercer principio es la participación del personal, para Alonso (2010) las organizaciones están formadas por personas que conocen su trabajo y también pueden aportar opiniones sobre cómo desarrollarlo abordando, junto a otras áreas, proyectos en conjunto. Existe en todas las organizaciones un capital humano que es su esencia y que en algunos casos sin aprovechar. Supone identificar las limitaciones en el trabajo de los colaboradores, busca encontrar problemas y su solución, requiere evaluar su logro de los objetivos tanto personales como de la empresa y crea un espacio donde se comparten los conocimientos y experiencias. (Herrera, 2008).

El cuarto principio es el enfoque basado en procesos. Los resultados se pueden alcanzar de forma eficiente cuando los recursos y actividades se encuentran sistematizados a través de un proceso (Beltrán et al., 2009). “Un proceso está definido, según ISO 9001, como el conjunto de actividades que, utilizando recursos, transforman entradas en salidas. El enfoque basado en procesos evita la departamentalización de la organización, que no aporta valor añadido, y reorganiza la empresa orientándola hacia la satisfacción del cliente.” (Alonso, 2010, p.14). En la investigación hacemos la misma relación para los servicios que se ofrecen a los estudiantes, la calidad de los servicios son producto de los procesos realizados en su gestión interna.

El quinto principio es el enfoque de sistema para la gestión, se debe identificar, entender, y controlar los procesos que se encuentran relacionados entre sí ya que permite alcanzar la eficiencia y eficacia de los objetivos (Beltrán et al., 2009). La aplicación del principio conduce a diseñar un sistema estructura basado en la eficiencia y eficacia, supone comprender las interdependencia de los procesos, enfocarse en un mejor relación de estos y establecer limitaciones sobre los recursos antes, durante y después de realizar las actividades (Herrera, 2008). La sistematización a través de la norma ISO 9001 permite alcanzar estos estándares de eficiencia y eficacia en la gestión (Alonso, 2010). Dentro de la organización interna de los programas de becas es importante identificar los procesos que influyen uno de otro, de esta forma se puede mejorar la relación que existe entre cada uno de ellos y evidenciar procesos claves.

El principio seis, mejora continua, Herrera (2008) señala que la aplicación del principio dirige la gestión hacia un enfoque coherente a toda la organización para la mejora continua de su desempeño, permite la formación de métodos para que la mejora continua de los productos, procesos y sistemas se establecen como objetivos dentro de la organización, así como acciones

para el desarrollo de tales acciones. Alonso (2010) señala que a través de la mejora de procesos se busca realizar las cosas cada vez mejor, siendo un objetivo que debe mantenerse permanente.

Principio siete, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, Herrera (2008) los describe como la toma de decisión eficaz basado en el análisis de datos e información relevante y verídica, considerando, a su vez, la perspectiva de los grupos de interés. La aplicación del principio conduce a asegurarse de que los datos y la información son precisos, confiables y accesibles. Una toma de decisiones basándose en una base de datos inadecuada puede traer consecuencias tales como desaprovechamiento de recursos, malinterpretación de las necesidades de los clientes y elecciones subjetivas (Alonso, 2010). Podemos entender que la toma de decisiones en los procesos se debe realizar a través de data verídica sobre nuestros clientes, lo mismo aplica para los programas de becas cuando adecúan sus estrategias basándose en las necesidades reales de los beneficiarios.

Principio ocho, relación mutuamente beneficiosa con el proveedor, los proveedores forman parte de la creación de valor que se entrega a los clientes, la relación debe ser mutuamente beneficiosa para alcanzar los mejores resultados (Alonso, 2010). La aplicación del principio incluye establecer una relación de beneficios mutuos recíproco a corto plazo con las consideraciones a largo plazo, compartir experiencia y recursos con los aliados de negocio y mantener canales de comunicación abierta (Herrera, 2008).

Durante el estudio hemos explicado las diversas definiciones de calidad y su análisis en cada sector, es por ello por lo que los principios pueden complicar la implementación de un SGC, es necesario un medio para vincularlos, en este caso es la ISO 9001, “para lograr unificar y sintetizar estos principios recurriremos a los principios en los que se fundamenta la norma ISO 9001 que es la que da las directrices para implantar sistemas de gestión de la calidad.” (Gutiérrez, 2014, p.44).

“El enfoque basado en procesos es la identificación e interrelación de los procesos del sistema de gestión de la organización. Su ventaja es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales en el sistema de procesos.” (Departamento de Formación y Calidad, 2011, p.5).

Sin embargo, para implementación de un adecuado SGC es necesario identificar etapas que permitan implementarlo de la forma más eficiente, de igual forma debe ser fácilmente aplicable tanto para el sector público como para el privado. De esta forma en la Tabla 3 podemos observar los pasos que son necesarios para implementar un SGC basado en procesos por la norma ISO 9001. Estos pasos pueden servir como variables para el análisis de la implementación de la norma ISO para la mejora continua:

**Tabla 3: Pasos para el establecimiento de un SGC**

Pasos para el establecimiento, implementación y mantenimiento de un S.G.C
a) Determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos
f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Adaptado de: Beltrán et al. (2009).

Para la implementación de un sistema de gestión de calidad en el ámbito público-educativo de los programas es necesario considerar los principios en los cuáles se basará la metodología, sobre todo en aspectos como la mejora continua, el enfoque basado en un sistema de gestión y en un sistema basado en procesos. Existen entidades que están aplicando un SGC de la ISO 9001 en sus operaciones tal es el caso de Pronabec por lo que estos principios sirven de referentes para analizar si sus objetivos se encuentran alineados a estos principios, de tal forma que se pueda encontrar relación de sus actividades con el aseguramiento de calidad destinado a los becarios.

### **3. La Norma ISO 9001 y su aplicación en la educación**

Uno de los principales beneficios de la implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001, es que la organización puede alcanzar la certificación que determina que los productos o servicios son el resultado de un proceso de calidad, lo que a los ojos del cliente (en este caso el estudiante) se traduce en fiabilidad (certeza de que sus necesidades serán satisfechas). Otra ventaja de la certificación es la facultad de atraer clientes nuevos y de fidelizarlos a la organización. Por tanto, toda organización que desee detentar estas características deberá implementar un SGC y se obligará a someterlo a las auditorías de certificación. (Gutiérrez, 2008).

#### **3.1 La Norma ISO 9001:2015 para su aplicación**

La norma ISO 9001 respecto a los modelos que trabaja para la implementación de un sistema de calidad basado en procesos ha evolucionado a través del tiempo. Sánchez-Tembleque (2016) señala que desde su publicación en 1987 se ha ido transformando para adecuarse a las cambiantes necesidades que han ido presentando las organizaciones, siendo que el último que se encuentra vigente es el 2015 por lo cual desde setiembre de 2018 las certificaciones del 2008 serán obsoletas. En base a ello realizaremos nuestro diagnóstico con este nuevo modelo para que la

investigación genere valor en las nuevas certificaciones que tendrán que realizar las organizaciones.

Gutiérrez (2014) explica que si bien los estándares de calidad con base en las normas ISO 9001 se concentran en el campo empresarial o industrial para la elaboración de un producto, en el presente se hizo imperante la necesidad de adecuarla a organizaciones que basan su actividad en la prestación de servicios; por ejemplo, de salud, de educación, la industria hotelera, entre otros (debido a que el rendimiento y la eficacia de dichos sectores presentan dificultades en la obtención de un servicio de calidad). En base a ello la investigación se centra en la norma ISO 9001:2015 ya que las modificaciones que se han realizado desde la ISO 9001:2008 ha permitido mayor alcance en el sector de tecnología y la prestación de servicios (Sánchez-Tembleque, 2016).

Para comprender mejor la estructura en la que el estudio es necesario comparar cuáles son las diferencias entre el nuevo modelo con el anterior. En la Figura 2 se presenta la estructura que trabaja cada uno de ellos. Asimismo, se presentan los puntos importantes que vamos a analizar para el diagnóstico de un SGC.

**Figura 2: Comparativa entre la estructura de ISO 9001 en las versiones del 2008 al 2015**

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
<input type="checkbox"/> 1. Objeto y campo de aplicación	<input type="checkbox"/> 1. Alcance
<input type="checkbox"/> 2. Normas para la consulta	<input type="checkbox"/> 2. Referencias Normativas
<input type="checkbox"/> 3. Términos y definiciones	<input type="checkbox"/> 3. Términos y condiciones
<input type="checkbox"/> 4. Sistemas de gestión de calidad	<input type="checkbox"/> 4. Contexto de la organización
<input type="checkbox"/> 5. Responsabilidad de la dirección	<input type="checkbox"/> 5. Liderazgo
<input type="checkbox"/> 6. Gestión de los recursos	<input type="checkbox"/> 6. Planificación
<input type="checkbox"/> 7. Realización del producto	<input type="checkbox"/> 7. Soporte
<input type="checkbox"/> 8. Medición, análisis y mejora	<input type="checkbox"/> 8. Operaciones
	<input type="checkbox"/> 9. Evaluación del desempeño
	<input type="checkbox"/> 10. Mejora

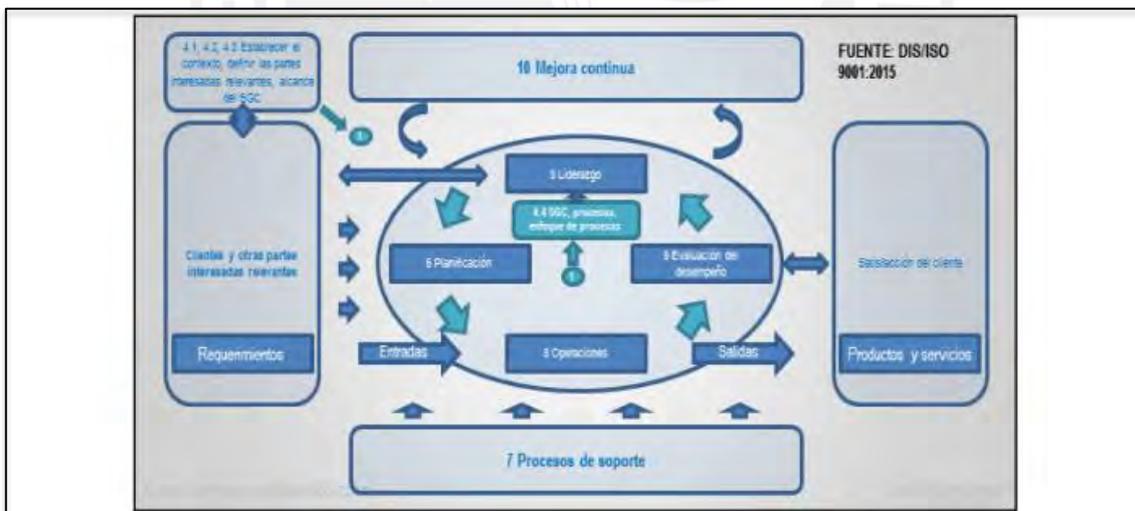
Fuente: Sánchez-Tembleque (2016).

Como podemos observar la terminología de la estructura en la norma ISO del 2008 se modifica en su estructura de ocho criterios a diez en la ISO 2015. Para Rojas (2016) los principales cambios en la norma actualmente vigente son la motivación de las organizaciones por desarrollar oportunidades de mejora, la gestión del riesgo se convierte en un pilar esencial en el sistema, mejora la adecuación del lenguaje para la prestación de servicios y se amplía el concepto de cliente a “parte interesada”. Asimismo, Sánchez-Tembleque (2016) señala que los cambios presentes son la inclusión de los términos “riesgo” y “eficacia”, se motiva a las organizaciones a encontrar

oportunidades de mejora, se refuerza el enfoque en los procesos y el cliente es entendido como “parte interesada”. Para entender mejora la estructura es necesario explicar cada uno de los apartados que posee la nueva versión de la norma ISO 9001.

En la primera cláusula se desarrolla el término de alcance. Esto hace referencia al campo de aplicación de la norma, hace énfasis en cumplir con los requisitos legales y Reglamentarios relacionados al producto, a su vez, se realiza la diferenciación del producto o servicio (Coaguila, 2017). Según la British Standards Institution o BSI, (s.f.) la cláusula detalla el alcance de la norma considerando los cambios que se han dado desde el cambio de la ISO 2008. Respecto a la segunda cláusula: referencias normativas, Coaguila (2017) señala que se definen los fundamentos y términos de la ISO 9000 con la ISO 9001 para poder realizar una guía valiosa de consulta. La tercera cláusula son los términos y condiciones, en el cual se realiza una actualización permanente del material de consulta y se eliminan términos que se consideran obsoletos (Coaguila, 2017). Las primeras tres cláusulas componen las bases normativas para la elaboración de la guía de la norma ISO 900, desde las cláusulas 4 a la 10 son aplicables al desarrollo de la implementación del SGC en una organización y se desarrollan a través de un modelo de mejora continua basado procesos. En la Figura 3 se observa los flujos que tienen estas cláusulas en el sistema.

**Figura 3: Modelo del SGC ISO 9001:2015**



Fuente: Coaguila (2017).

Desde la Figura 3 se explicarán las cláusulas de la 4 a la 10 dentro del SGC por procesos. La cuarta cláusula es el contexto de la organización donde se identifican las dificultades tanto externas como internas que son relevantes o tienen un impacto en las actividades de la organización, así como los aspectos que perjudicarían los resultados esperados en su sistema de gestión (British Standards Institution, s.f.). Asimismo, las necesidades y expectativas de las partes interesadas o grupos de interés (Coaguila, 2017) Este es uno de los aspectos necesarios para iniciar

el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad puesto que se concentra en los requerimientos de la “parte interesada”, en nuestra investigación los programas de becas deberán identificar los factores intrínsecos y externos de los becarios puesto que ellos presentan expectativas particulares sobre la prestación de servicio.

En la quinta cláusula: liderazgo, “ocupa un lugar relevante en esta versión del 2015 al enfocarse en el papel que ocupa la Alta Dirección demostrando liderazgo y compromiso con el SGC de la organización.” (Huamaní & Armaulía, 2017, p. 10). La alta dirección tiene un rol esencial en el sistema de gestión pues se debe asegurar que los requerimientos sean integrados en los procesos de la organización y que sus políticas y objetivos guarden relación con las estrategias planteadas por la dirección (British Standards Institution, s.f.). En el gráfico ello guarda relación con los requerimientos que deben ser comprendidos y comunicados dentro del sistema para que se pueda crear valor en los procesos.

La sexta cláusula: planeación supone realizar una evaluación de riesgos e identificar oportunidades relacionados a su producto y servicio planificando acciones para afrontarlos. Las organizaciones deben integrar estas acciones en sus procesos de sistema de gestión para su posterior monitoreo y comunicación en la organización (British Standards Institution, s.f.). “La planificación de los cambios ya no solo se enfoca en aquellos aspectos del SGC que se modificarán, sino además en el propósito de estos. Ahora se determinará qué recursos serán necesarios y quién es el responsable del proceso.” (Huamaní & Armaulía, 2017, p. 10). Se puede entender que esta fase responde a los procesos estratégicos que buscan crear acciones en los procesos para alcanzar los requerimientos esperados por los becarios.

La séptima cláusula: procesos de soporte, según la British Standards Institution (s.f.) hace referencia a las personas, recursos e infraestructura necesarios para alcanzar sus objetivos, la organización debe proporcionarlos para la implementación, evaluación y mejoramiento del SGC. Asimismo, supone capacitar y comprometer al capital humano para asegurar la calidad en los procesos y se puedan alcanzar los resultados esperados (Huamaní & Armaulía, 2017). En el sistema supone los recursos necesarios para apoyar a las operaciones durante el proceso de transformación de entradas a salidas.

La octava cláusula: operaciones, “recoge los requisitos relativos a los procesos que permiten suministrar el producto y/o servicio. Se toma relevancia a la prestación del servicio y actividades posteriores a la entrega.” (Huamaní & Armaulía, 2017, p.11). Esta cláusula desarrolla la ejecución de los planes y procesos durante el diseño de los productos y servicios con el fin de cumplir con los requerimientos del cliente (British Standards Institution, s.f.).

La novena cláusula: evaluación del desempeño “se destaca el seguimiento de la eficacia y desempeño del Sistema de Gestión, a través de mediciones, análisis, evaluaciones; así como auditorías y revisión por la dirección” (Coaguila, 2017, p. 30). Dentro de las actividades para llevar a cabo esta cláusula se encuentran las encuestas, auditorías internas, verificación de los requisitos de la norma internacional, la evaluación de cambios internos y externos en el SGC, y la retroalimentación con las “partes interesadas” (Huamaní & Armaulia, 2017). Esto se realiza para realizar cambios, corregir errores y mejorar continuamente. Según el grupo British Standards Institution, (s.f) las auditorías internas deben realizarse en intervalos planeados con supervisión de la gestión considerando la revisión del sistema de gestión que se utiliza en la organización para asegurar la continuidad y eficacia del sistema.

La última cláusula en el grafico señala la idea de llevar a cabo los procesos estratégicos, operativos, de evaluación constantemente para asegurar el desarrollo del Sistema a largo plazo. “Integra las no conformidades y las acciones correctivas como parte del mismo proceso, desde su identificación hasta implementar medidas correctivas.” (Huamaní y Armaulia, 2017, p. 12). Para Coaguila (2017) la evaluación y medición de los procesos a través de indicadores ayuda a obtener información y datos que serán analizados para conocer el desempeño de los procesos e identificar oportunidades de mejora.

El sistema que se presenta está ligado a la mejora continua que puede ser aplicado en un entorno educativo, tal como menciona Gutiérrez (2014) se planifica el servicio educativo, se mide, analiza y se mejora constantemente, todo ello bajo la responsabilidad de la dirección que supone una adecuada gestión de recursos educativos, con el fin de que el servicio proporcionado cumpla con su objetivo de generar valor percibido por el cliente (un servicio educativo de calidad en función a lo que se requiere).

La mejora continua en el ámbito académico es uno de los pilares esenciales que se trabaja en este modelo puesto que permite diseñar los requisitos para la implementación de un SGC desde la perspectiva del cliente, en este caso el beneficiario o estudiante. Para Alonso (2017) este modelo fomenta la adopción de un enfoque basado en procesos. De hecho, este tipo de enfoque favorece en el diagnóstico en cuatro aspectos: la comprensión y el cumplimiento de los requisitos del producto/servicio, la consideración de los procesos en términos de valor añadido, el aumento de la eficacia y eficiencia de estos, la mejora continua de los procesos basada en una medición objetiva.

Regresando a los principios evaluados en el apartado anterior se sabe que la implementación de SGC debe estar relacionado a éstos. El primer beneficio se basa en el principio uno el cuál es el enfoque en el cliente puesto que los procesos que realicen las organizaciones se

deben concentrar en la definición de calidad por parte del cliente y ello se consigue con la creación de valor desde la fase de planificación. El segundo es el análisis de los procesos identificando los que son claves y generan valor en la cadena. El tercero busca que las actividades se realicen de la mejor forma posible con los recursos necesarios utilizados adecuadamente. El último es la mejora continua que se explica en el sexto principio donde los procesos se evalúan, corrigen o se agregan otros procesos con el fin de que la cadena se desarrolle de la forma más eficiente y se alcancen los objetivos propuestos, esta medición debe ser realizada desde una perspectiva objetiva.

Por otro lado, como hemos evaluado en la relación de un beneficiario de un programa y su proveedor quien en este caso es el Estado, la satisfacción de tus clientes es el enfoque primordial por el que se realiza cualquier operación de calidad, ya sea para su medición o implementación.

Del mismo modo, Alonso (2010) menciona que este sistema promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC, con el fin de alcanzar una mayor satisfacción del cliente a través de la entrega de servicios que cumplan sus estándares. El enfoque basado en procesos es la identificación e interrelación de los procesos del sistema de gestión de la organización. Su ventaja se concentra en el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos.

Por estas razones durante la evaluación de campo se diagnosticará usando el modelo de la ISO 9001: 2015 a través de un mapa de procesos donde se identificará los tipos estratégicos, operativos y de soporte que utiliza que utiliza la organización para llevar a cabo sus actividades. Después de ello se enfoca en una actividad específica donde se hayan presentado problemas, en el caso de los programas de becas se puede usar este modelo para analizar el pago de subvenciones o la realización del seguimiento y monitoreo de estudiantes durante su etapa universitaria. Posteriormente se analizan sus procesos claves dentro de sus procesos operativos puesto que es donde se integran los procesos para el diseño de los servicios.

Sin embargo, parte de la investigación debe presentar el marco político para la calidad en el sector educativo donde se desarrollan los programas de becas así como los lineamientos que deben considerar este tipo de organizaciones. Los programas también deben encontrarse alineados a normativas institucionales que definan los objetivos que se espera alcanzar a través de la educación, por ello es necesario presentar cuáles son las políticas existentes en el Estado que regulan a las IES y los lineamientos estratégicos con los cuáles trabajan los programas de becas debido a que para la implementación de un SGC ambos actores deben encontrarse en una misma línea de trabajo conjunto. En el siguiente capítulo se detallará el contexto político y normativo en el que se encuentran ambos actores.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presentará el contexto en el cual se encuentra nuestro sujeto, es decir, los programas de becas. Por ello es necesario analizar aspectos relevantes en el campo político y normativo tales como las políticas de aseguramiento de calidad en las IES ya que regulan los objetivos tanto generales como específicos de los organismos educativos. Del mismo modo, al ser un trabajo conjunto que realizan universidades como los programas públicos, es esencial reconocer las políticas existentes hacia la reducción de la pobreza, desigualdad educativa, y atender a un público intercultural para el planeamiento de sus estrategias.

Se presentan políticas nacionales e internacionales del sector educativo junto a lineamientos normativos para los programas de Becas con el fin de que el lector comprenda que nuestro sujeto formula su plan institucional en base a estas políticas, centrándonos en los lineamientos que se relacionan con la implementación de un SGC.

Por último, se presentan dos casos relacionados con la implementación de un SGC. En el primero se trata sobre la norma ISO 9001 y sus efectos aplicados a la gestión de tres instituciones educativas superiores que se realizó en España. El segundo es respecto a la implementación de un SGC de la ISO 9001 en los departamentos públicos de México para analizar sus actividades, centrar objetivos, definir sus procesos y mejorar la eficiencia. El objetivo es analizar los resultados obtenidos en ambos campos para entender como la ISO 9001 que tiene aplicaciones en el campo empresarial puede impactar en el sector educativo y público, para después realizar una comparación al momento de realizar el trabajo de campo en los resultados obtenido de la norma ISO 9001 en Perú en programas de becas para la educación superior.

### **1. Antecedentes de la normas ISO 9001 en la educación en Europa**

Gutiérrez evaluó la implementación de un sistema de Gestión de ISO 9001 en tres instituciones educativas de España para analizar cómo se dirigían los recursos que poseen, cómo estas favorecían el desempeño de los servicios brindados a los estudiantes.

Gutiérrez (2014) explica que los actores son instituciones dentro del sector educativo, con una actividad particular, pero con un fin común: la mejora del servicio educativo que ofrecen. A cada una de los estudios aplicados a las instituciones educativas se les asignó el siguiente código: A1, A2 y A3. Para este proceso, se dieron distintas etapas para la implementación de la ISO en donde exista la posibilidad de evaluar el resultado. En la Tabla 4 se detalla los procesos y actividades realizadas para llevar a cabo la implementación y posterior evaluación de las instituciones a un nivel estándar.

**Tabla 4: Procesos de Implementación del ISO 9001 en el sector educativo**

Descripción de los puestos	Determinar los roles que cumple cada uno de los integrantes o trabajadores.
Desarrollo, implementación y accesibilidad de estándares de procedimientos de las operaciones	Desarrollar para las todas las áreas un manual de procedimientos
Capacidad para generar información del personal administrativo	Desarrollar sistemas formales para la generación de documentación tanto en personal administrativo como académico.
Retroalimentación del cliente	Procura entender las necesidades de los clientes, puesto que es el eje fundamental en el desarrollo de la organización, lo cual permitirá desarrollar una plataforma de trabajo que determinará el producto en cuestión.
desarrollo evaluación de las políticas	Aspecto fundamental puesto que ayudará a determinar los aspectos centrales para la satisfacción de futuras necesidades pero de la organización
Implementación de políticas	Políticas que determinen la calidad de los productos, con el menor costo posible, determinando la misión de la mejor forma posible.
Establecimiento de objetivos y planes de calidad	Los objetivos de calidad determinarán las estrategias y desarrollos de la organización determinando de esta manera la importancia del sistema de gestión de calidad
Desarrollo organizacional y lista de trabajo	Se debe tener especial consideración para establecer la departamentalización de tal manera que no se pierda el carácter integrador de la norma en el que el producto de un área es el insumo de otra.

Adaptado de: Gutiérrez (2014).

“Los primeros resultados que se obtienen de la data respecto de la implementación del sistema dentro de los 3 actores (A1, A2, A3) indican que existe una mejora de la organización y su desempeño, puesto que permite identificar cada uno de los aspectos claves de su gestión.” (Gutiérrez, 2014, p.90).

La metodología aplicada en este estudio evidencia la importancia de las políticas educativas en el proceso de formalización de la ISO 9001. Esto debe ir acompañado de la determinación previa de los actores y los procedimientos que se realizan en las instituciones.

Asimismo, Gutiérrez (2014) señala que en cada una de las experiencias se alcanzó resultado positivo debido al desarrollo de sistemas operativos que identifiquen los aspectos relevantes de las instituciones, puesto que facilita poder evidenciar un panorama para el control y la mejora continua de cada uno de los procesos que representan las principales actividades de la organización.

De igual manera, recordemos que el modelo de la ISO 9001 se encuentra bajo un enfoque dirigido hacia la eficiencia, lo cual permite una mejor toma de decisiones al aplicar un análisis de todos los factores involucrados en cada uno de los procesos.

## 2. Antecedentes de las normas ISO 9001 en la gestión pública en México

Desde 1996 en Alicante, México, comenzó a trabajarse la gestión de la calidad para mejorar los servicios brindados por sus departamentos. Este enfoque de la ISO 9001 se concentra en la esfera pública para analizar los procedimientos particulares de entidades públicas. Para ello en la Tabla 5 se dividieron en cinco fases explicados por el Departamento de Formación y Calidad (2011):

**Tabla 5: Fases del estudio de la ISO 9001 en los departamentos públicos**

1ª fase: 1996/1998	Se pone en marcha el Programa de Calidad en la Diputación de Alicante (CADA) como un programa para la modernización de la Diputación mediante la mejora de la calidad de los servicios prestados por los departamentos internos.
2ª fase: 1999/2000:	Se decide adoptar el sistema ISO 9000 como modelo para la implantación de Sistemas de Calidad en Diputación, iniciándose en los departamentos del área de Régimen Interior y Personal. Esto se realizó proporcionando a las unidades asesoramiento y auditorías de Calidad. Así mismo se institucionalizó el Certamen de Premios a la Calidad del Servicio Público, convocando unos Premios de reconocimiento a las mejores iniciativas.

**Tabla 5: Fases del estudio de la ISO 9001 en los departamentos públicos (continuación)**

3ª fase: 2001/2002:	se obtienen las primeras certificaciones de Sistemas de Calidad por la norma ISO 9001, y se produce la expansión de la gestión de la calidad a toda la organización. En mayo de 2002, la Diputación organizó en Alicante las Jornadas Técnicas de Calidad en los Servicios Públicos/Premios Ciudadanía, de ámbito nacional.
4ª fase: 2003/2005:	La cuarta fase se caracterizó por la continuidad de la obtención/mantenimiento de certificaciones en ISO 9001.
5ª fase: en 2006	Se puso en marcha el proyecto de elaboración y certificación de 21 Cartas de Compromisos, en catorce Ayuntamientos de la provincia que aceptaron participar, en cuatro ámbitos de interés: seguridad ciudadana, oficinas de atención al ciudadano, servicios sociales y medio ambiente. Estas Cartas obtuvieron la certificación de la Fundación Internacional de Compromisos de Calidad (IFQA) en su primer nivel.

Adaptado de: Departamento de Formación y Calidad (2011).

Podemos evidenciar que se busca la mejora de los departamentos internos con la implementación de la ISO 9000 como modelo dirigido a la eficiencia. Para validarlo se busca la certificación como muestra del compromiso y desarrollo presentado.

En la revisión realizada por el Departamento de Formación y Calidad (2011) hace mención que la implementación de la norma ISO 9001 ha permitido distinguir claramente los procesos que realizan en los departamentos. Actualmente los esfuerzos se centran en conseguir la certificación por las normas ISO 9000 en todo el departamento de Diputados, de esta forma se mejora la gestión de la calidad, a través de la unificación de los departamentos alineados a los parámetros de las certificaciones. Se trabajan sobre procesos transversales que permiten el objetivo de implementar una administración electrónica.

### **3. Política de aseguramiento de la calidad en la educación superior en el Perú**

En el campo educativo los IES están reguladas a través políticas que buscan mitigar la diferenciación social educativa, respondiendo a la formación de estrategias y reglamentos que se aseguren de cumplir con los requerimientos de calidad ofrecida. Asimismo, es necesario reconocer quienes son los actores involucrados en la formulación de las normativas institucionales, en el Perú, la política de aseguramiento de la calidad de la MINEDU (2015) realiza la definición y labor de los agentes primordiales en el desarrollo de la política de calidad en la educación superior:

El Ministerio de Educación cumple el rol de ente rector para la dirección y desarrollo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior Universitaria (SAC);

asimismo, las acciones de fomento de la calidad en todo el Sistema Universitario. Esto es relevante pues coloca al MINEDU en la misma posición de un gestor respecto a la dirección de los programas sociales, asimismo, delimita las acciones para alcanzar una gestión de calidad eficiente en el ámbito educativo.

La Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria es responsable de la ejecución y verificación de condiciones de calidad que permitan alcanzar el licenciamiento de los servicios educativos superiores, la sostenibilidad de la calidad en la educación superior. Asimismo, fiscalizar los recursos públicos que se le asigna a la universidad. Del mismo modo asegura el cumplimiento de la Ley Universitaria. Esta entidad es encargada del trabajo operativo, implementando y verificando que se mantenga la calidad en la educación superior, cabe recordar que los programas sociales trabajan en conjunto con la MINEDU, sin embargo, las IES son agente que asegurará la correcta implementación de las estrategias.

El organismo público responsable del proceso de acreditación (en adelante, Organismo Acreditador). Promueve la mejora de la calidad del servicio educativo universitario que brindan las universidades e instituciones de estudios superiores, ello es realizado a través del proceso de acreditación. Ello significa que realizan las evaluaciones referidas a las instituciones superiores respecto a la implementación adecuada de aseguramiento de la calidad en sus servicios, ello es validado a través de la certificación. (MINEDU, 2015).

Cabe reconocer que no solo se trata de un derecho, sino que está normatizado la función de estos programas como agentes que disminuyan la desigualdad social y fomenten la inclusión social. Para ello se han ideado políticas dentro de los entornos nacional e internacional.

Estas entidades se encuentran en un contexto reglamentado para el desarrollo de políticas de calidad, en la Tabla 6 se enfocan los acuerdos nacionales orientados a la calidad en la educación.

**Tabla 6: Políticas nacionales de aseguramiento de calidad**

a) El Acuerdo Nacional 2011- 2016	Los lineamientos articulan sus estrategias con la Décima Política de Estado del Acuerdo Nacional 2011- 2016, comprendida en el segundo eje temático (Equidad y Justicia Social), acerca de la reducción de la pobreza.
b) El Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021	Los lineamientos se alinean con el segundo eje estratégico del Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021, denominado “Oportunidades y Acceso a Servicios” que busca incrementar la cobertura y asegurar una oferta de educación técnico-productiva de calidad.

**Tabla 6: Políticas nacionales de aseguramiento de calidad (continuación)**

c) Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento	Los lineamientos se articulan con 3 de las 12 Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento relacionadas con el desarrollo educativo de la juventud y la inclusión social, específicamente de los grupos sociales tradicionalmente excluidos y marginados de la sociedad por motivos económicos, raciales, culturales o de ubicación geográfica, principalmente ubicados en el ámbito rural y/u organizados en comunidades campesinas nativas.
---	---

Adaptado de: Pronabec (2014).

Asimismo, Perú ha efectuado acuerdos a nivel internacional como parte de su compromiso en las políticas de aseguramiento de calidad que responden al desarrollo social en el sector educativo. En la Tabla 7 se presentan tres políticas y sus contenidos de cada uno. Esto es relevante ya que permite comprender el marco político en el país, y refuerza la idea de que los organismos gubernamentales deben realizar sus estrategias en base a estos acuerdos y objetivos para alcanzar un mejor desarrollo.

**Tabla 7: Políticas internacionales de aseguramiento de calidad**

a) Objetivos de Desarrollo del Milenio	El Perú se ha comprometido cumplir para el 2015 con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los lineamientos que se presentan están alineados al Primer Objetivo: “Erradicar la pobreza extrema y el hambre” y al Tercer Objetivo: “Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer”, enfatizando en la inclusión educativa, igualdad y desarrollo de la población vulnerable e históricamente excluida
b) Foro Mundial de Educación Celebrado en Dakar en el año 2002	El Perú reafirmó su compromiso de lograr las metas establecidas en la Conferencia Mundial sobre Educación para Todos celebrado en 1990 en Jomtien, Tailandia, a través del Plan Nacional de Educación para Todos 2005 – 2015. Los lineamientos acá propuestos se articulan con el Objetivo 5 de dicho Plan: Lograr la paridad de género para el año 2005, la igualdad de género para el año 2015 y el Objetivo 6: Mejorar la calidad de la educación.
c) Declaración de los Derechos Humanos	Los Lineamientos de Política del Sistema de Subsidios Públicos para la Educación Superior de Calidad modulan sus estrategias al Artículo 26° de la Declaración de los Derechos Humanos que establece que “toda persona tiene derecho a la educación”.

Adaptado de: Pronabec (2014).

#### 4. Lineamiento normativos de Política para un Sistema de Becas y Crédito

A lo largo de la historia las ofertas de becas de educación superior y crédito estudiantil que el Estado ha otorgado fue mediante tres entidades: primero a través del Inabec (Instituto Nacional de Becas y Crédito Educativo), el segundo a través de la Obec (Oficina de Becas y Crédito educativo), y por último, manteniéndose en vigencia desde el 2012, Pronabec (Programa nacional de becas y crédito Educativo). Este último se encuentra bajo dirección del Ministerio de Educación y fue instaurado con el fin de brindar oportunidades de educación superior bajo un enfoque de inclusión social y cultural que permitan mejorar la calidad de vida de los jóvenes y se facilite su acceso al mercado laboral.

De acuerdo con el informe de los lineamientos políticos de Pronabec (2014) se establecen seis categorías desarrolladas para un sistema de becas. En la Tabla 8 se presenta cada uno de los lineamientos desarrollados:

**Tabla 8: Lineamientos Políticos para un sistema de becas**

Lineamiento 1	Pertinencia y elegibilidad de carreras
Lineamiento 2	Demanda Poblacional
Lineamiento 3	Inclusión y acceso a la educación superior
Lineamiento 4	Desarrollo educacional del beneficiario
Lineamiento 5	Oportunidades de desarrollo ocupacional
Lineamiento 6	Calidad, eficiencia y Progreso Continuo.

Adaptado de: Pronabec. (2014).

Para efectos de la investigación se realizará énfasis en los lineamientos 4 y 6. De acuerdo con la información brindada en el reporte de lineamiento de Política 2014-2021 de Pronabec (2014) se puede evidenciar los Objetivos, Estrategia e Indicadores establecidos para cada uno.

En el lineamiento 4 se establece que los programas de ayuda financiera para la educación superior son una condición necesaria pero no suficiente para que los jóvenes permanezcan y culminen dicho nivel educativo. Estudios demuestran que los jóvenes que reciben acompañamiento tienen un desempeño académico más alto. Por ello, es importante implementar mecanismos de acompañamiento según los niveles de estudio y las necesidades de cada grupo, dando mayor énfasis a poblaciones vulnerables, las que son más propensas a problemas de desarraigo o fracaso académico. (Pronabec, 2014, p.42).

Esta es la sección descrita en los lineamientos políticos de Pronabec, en el cual se entiende que existe la necesidad de implementar mecanismos que permitan el correcto desarrollo de los estudiantes en el campo académico, esto se da a través de tutorías o servicios que los ayuden a nivelarse y mantener altas calificaciones en sus pruebas con el fin de culminar su carrera satisfactoriamente. Relacionándolo con los puntos anteriores se reconoce no solo la importancia

de servicios de acompañamiento, sino la necesidad de que las actividades de monitoreo y seguimiento sean eficientes para entregar valor que sea útil y percibido por los becados.

Asimismo, el documento de Pronabec (2014) plantea las siguientes estrategias que deben implementar los programas de becas en el Perú:

1. Cogestionar con las IES la implementación de sistemas de acompañamiento (tutoría) según nivel de riesgo socio afectivo del subsidiado y con enfoque de interculturalidad.
2. Cogestionar con las IES la implementación de sistemas de nivelación o reforzamiento académico según nivel de riesgo académico del subsidiado y con enfoque de interculturalidad.
3. Establecer una red social que articule a los beneficiarios según preferencias e intereses, en un marco de interculturalidad, respeto, compromiso y equidad.
4. Gestionar con eficacia y eficiencia el subsidio garantizando un nivel de satisfacción por parte de los usuarios. (Pronabec, 2014, p.42).

Como indicadores en el lineamiento 4 de Pronabec se consideran: la tasa de permanencia para verificar factores que permiten el correcto desarrollo del becario o, por el contrario, su deserción y la tasa de culminación efectiva para evaluar su capacidad para insertarse en el mercado laboral.

Se puede observar que la finalidad de la investigación es analizar el SGC en los campos público-educativo de los programas de becas, con lo anterior se fortalece el argumento de la relación que existe entre los programas de becas y las IES donde las políticas de educación influyen también para Pronabec puesto que las IES son los actores que ejecutarán en los beneficiarios las estrategias planteadas. De este modo, es necesario un sistema que detalle los procesos de las actividades para crear valor social en los jóvenes estudiantes.

El lineamiento 6 descrito en Pronabec (2014) busca promover la calidad de la oferta educativa articulando, bajo un marco de evaluación continua, a los sectores público y privado que permita contar con IES seleccionadas para los fines de cada tipo de subsidio público para la educación superior. Como objetivo busca establecer mecanismos de acreditación y certificación de la calidad entre todos los actores involucrados en un Sistema de Subsidios Públicos.

Con esta información se reconoce la relevancia de certificaciones y acreditación para garantizar la calidad dentro de los sistemas públicos, como se ha evaluado anteriormente, la ISO

9001 se adecúa a cualquier sector basándose en las necesidades de los clientes, permite la certificación internacional de su SGC y establece principios claros para la implementación detallando los procesos de forma que sea medible objetivamente.

Respecto a las estrategias establecidas para el lineamiento 6, el reporte de Pronabec (2014) establece lo siguiente la metodología aplicada para las instituciones educativas:

1. Constituir una metodología de evaluación de calidad de las IES que permita asegurar la inversión social en términos de retorno, en ausencia de un marco operativo (en las exigencias del subsidio) de evaluación y acreditación que el país atraviesa actualmente.
2. Considerar la calidad de la institución como una variable principal al decidir el otorgamiento del subsidio.
3. Propiciar, en el marco intrainstitucional como interinstitucional, contextos donde se facilite la progresión en los procesos de evaluación y acreditación de las IES vinculadas con el sistema de subsidios públicos.
4. Promover la calidad de los procesos que deben ser validados mediante acreditaciones de organizaciones internacionales, involucrando a todos los actores en el sistema de subsidios, garantizando el óptimo desempeño de los recursos. (Pronabec, 2014, p.45).

Conforme a lo anteriormente descrito, la acreditación de las IES en el sector público y la promoción de calidad en los procesos para validar sus actividades proponen argumentos para considerar la ISO 9001 para el desarrollo de un SGC dentro del contexto público-educativo. Asimismo, la metodología de evaluación de la ISO 9001 se enfoca en principios como la gestión en procesos y la mejora continua lo cual facilita el desarrollo de un mecanismo que ayude a controlar y diagnosticar los procesos realizados en una actividad particular del programa, así como mejorar el desempeño e identificar puntos débiles. Se consideran indicadores como el porcentaje de carreras elegibles que cuentan con acreditación de calidad y el número de certificaciones, acreditaciones y evaluaciones de impacto de los actores comprometidos.

Se ha evaluado el entorno político en el que se desarrollan los programas de becas con el fin de validar la investigación respecto al uso de la ISO 9001 como medio para la implementación de un SGC. Hemos observado que la teoría de la ISO 9001 contribuye al desarrollo eficiente de un programa público, la certificación requerida, satisface las necesidades de los beneficiarios a través de servicios orientados a sus realidades y aporta a la promoción de mecanismos de evaluación y control en los procesos internos de la organización.

## CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

En síntesis, en el Perú existen programas públicos orientados a reducir las brechas sociales existentes en el ámbito educativo para fortalecer el desarrollo del capital humano y satisfacer los derechos a la educación de las poblaciones menos favorecidas como parte de su función como proveedor. Sin embargo, muchos de los servicios ofrecidos no responden a la realidad presentada por los jóvenes que son en su mayoría estudiantes que viven en provincias, puesto que ellos tienen dificultades con el papeleo requerido para participar en los programas o, una vez dentro, no pueden mantener la beca por factores intrínsecos lo cual dificulta su salida como profesional en el ámbito laboral. Hemos explicado los lineamientos políticos en los que se basan los programas de becas en el Perú, el cual sería nuestro sujeto, centrados en que existe desigualdad social y marginación respecto a las oportunidades de acceso a educación superior, por lo que los organismos públicos deben elaborar sus objetivos institucionales a través de estos lineamientos para fortalecer el impacto de sus estrategias. En base a ello, la investigación cumplió su objetivo de dar los argumentos necesarios para considerar a las normas ISO 9001 para la implementación de un SGC, puesto que cumple los principios de calidad para dirigir la estrategia en base a los lineamientos políticos presentados, ofrece un modelo para la evaluación de los procesos guiados por la mejora continua y ofrece certificación internacional para que los mismos programas evalúen internamente sus actividades que puedan garantizar valor para la ciudadanía .

Dentro de la familia de normas ISO podemos observar que crean un marco normativo para la elaboración de un sistema de gestión de Calidad (SGC). La 9000 permite entender estas normativas y fundamentos de un sistema de gestión de calidad, mientras que la 9001 se centra en la satisfacción de un cliente, estableciendo qué requisitos son necesarios en el producto o servicio para cumplir con este objetivo; por ello, es normal que la implementación de un SGC sea vista desde el concepto de satisfacción del beneficiario. Por último, el enfoque de la 9004 se centró en el entorno de la organización, buscando prevalecer la eficiencia de sus capacidades de forma sostenida a largo plazo tanto para ellos como a las partes relacionadas a la misma.

Como hemos observado, la norma ISO 9001 es más eficiente para evaluar la implementación de un SGC reconociendo los pasos y requerimientos necesarios para implementarlo eficazmente. En el campo público hemos observado que puede ser un reto por la definición de calidad que puede ser diferente en la gestión pública, sin embargo, se sigue buscando la satisfacción de nuestro “cliente”. Un buen uso de la norma ISO 9001 puede beneficiar a Pronabec reconociendo las necesidades de sus estudiantes y direccionar los procesos a través de la mejora continua (aspecto que ellos ya iban aplicando desde su instauración cambiando el plan

institucional en diferentes etapas). Es por ello que considero este modelo más eficiente para analizar a Pronabec y los pasos que ha utilizado para implementar la SGC.

El sistema de gestión de la norma ISO 9001 permite vincular los procesos, identificando los requisitos necesarios por parte del beneficiario. Un aspecto esencial ya que permite incluir las expectativas y necesidades de los jóvenes universitarios. Asimismo, conforme a las estrategias establecidas en el Lineamiento 4 de su política se debe fomentar el desarrollo de la interculturalidad lo que se consigue a través de la asignación de requisitos para implementar el modelo SGC. El resultado de la certificación del modelo 9001 permite reflejar que están interviniendo acorde a las normativas establecidas para los lineamientos de educación o programas públicos.

A modo de recomendaciones es necesario Comprender el término de calidad desde la perspectiva del campo público puede resultar difícil puesto que es más implementado en organizaciones privadas o en el campo empresarial. Sin embargo, para evitar la dispersión recurrimos al concepto de la ISO, por lo tanto, cuando abarcas las estrategias desde el rol de un proveedor de servicios educativos se debe saber que la relación es de mutua obligación y de derecho hacia los estudiantes. Utilizar las normas ISO para distinguir qué tanto se está impactando en un programa u organización puede ser beneficioso, pero hay que dirigirlo correctamente para tener una visión acertada de la problemática y los medios que usamos para solucionarlo. Esto supone una relación entre normativas de gestión dentro del ámbito público-educativo.

Para llevar a cabo el enfoque basado en procesos de la ISO 9001 en mejora continua es requerido realizar pruebas para perfilar las necesidades de los estudiantes a los que te vas a centrar. Como hemos observado, en cada país las certificaciones son un recurso esencial y para obtenerlo no es suficiente con cumplir los criterios tradicionales de un SGC sino enfocarlo en el marco educativo en el que se encuentra el público al que te diriges. Esto requiere acudir a evaluaciones de campo, entrevistas, focus group, antecedentes de la problemática a tratar y una visión desde la gestión social.

Respecto a las limitaciones el estudio se enfoca en los programas de becas públicas, por lo que se analiza la ISO 9001 a través del campo público- educativo desde la MINEDU en el rol de gestor. Ello se fundamenta ya que el objetivo para la siguiente etapa de la investigación es realizar un diagnóstico del caso de Pronabec respecto a su implementación de un SGC de la norma ISO 9001. Por ello, no se ha considerado programas de becas privadas como es el caso de las becas BCP, quienes se desarrollan dentro del campo empresarial, tienen otro tipo de lineamientos para realizar su estrategia y cuentan no con contribuciones sino con capital propio. Para la investigación de campo resulta interesante comparar la implementación de la ISO 9001 en ambos sectores.

## REFERENCIAS

- Alonso, M. (2010). *Guía de la aplicación de la norma UNE-EN ISO 9001:2008 en el sector educativo*. Madrid: Aenor Ediciones.
- Balarezo, P. B. (2016). Influencia del uso de las TIC en el proceso de inserción y desempeño de los becarios Pronabec. (Tesis de magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de:  
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/7137>
- Beltrán, J.; Carmona, M; Carrasco, R.; Rivas, M. y Tejedor, F. (2009) *Guía para una gestión basada en procesos* Sevilla: Editorial IAT.
- British Standards Institution (sin fecha) De ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015 Guía de transición. BSI group. Recuperado de:  
<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-MX/ISO%209001/2015/ISO%209001%20TransitionGuide.pdf>
- Cotler (2016) Un estudio cualitativo de los becarios del programa Beca 18. Lima, Ministerio de Educación. Recuperado de  
<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/MINEDU/6128/Educaci%3%b3n%20superior%20e%20inclusi%3%b3n%20social%20un%20estudio%20cualitativo%20de%20los%20becarios%20del%20programa%20Beca%2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coaguila, A. (2017) Propuesta de implementación de un modelo de Gestión por Procesos y Calidad en la Empresa O&C Metals S.A.C. (Título profesional, Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú) Recuperado de  
[http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA\\_GONZALES\\_ANT\\_MET.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15240/1/COAGUILA_GONZALES_ANT_MET.pdf)
- Díaz, A. (2008). *La calidad en la gestión pública. Elementos para el mejoramiento de los servicios de salud en Paraguay*. Programa Conjunto de Investigación CERI-UPN. Recuperado de:  
[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/\\$FILE/LA\\_CALIDAD\\_EN\\_LA\\_GESTION\\_PUBLICA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/FC0147F806DDB3E305257BCC0013FEC5/$FILE/LA_CALIDAD_EN_LA_GESTION_PUBLICA.pdf)
- Departamento de Formación y Calidad (2011) *La gestión de la calidad. La calidad en la administración pública*. Diputación de Alicante.
- Guadalupe, C.; León, J.; Rodríguez, J. y Vargas, (2017) *Estado de la educación en el Perú: Análisis y perspectivas de la educación básica*. Lima, Forge.
- Gutiérrez, J. (2014) La implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001 en tres experiencias educativas. (Tesis de magister en Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de  
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/5779>
- Herrera, M. (2008) Diseño de gestión de la calidad para una microempresa (Tesis de magister, Universidad Veracruzana, Veracruz, México) Recuperado de  
<https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MIRIAM-HERRERA-MENDOZA.pdf>

- Huamaní, Y. y Armaulia, M. (2017) Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad según la norma ISO 9001:2015 en una droguería de dispositivos médicos. (Tesis profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú) Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6190/Huamani\\_ry.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6190/Huamani_ry.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Mallar, M (2010) La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Revista científica, vol 13. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Ministerio de Educación (2014). Memoria institucional 2012-2014 del Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo del Ministerio de Educación. Lima: Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo - Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación (2015). Política de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior universitaria - Ministerio de Educación, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/politica.pdf>
- Ministerio de Fomento (2005) Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. Edición Mayo. Recuperado de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Moyado, F. (2002). *Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público*. Lisboa: VII Congreso de la Reforma del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.
- Perales, R. (2016) Propuesta de diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a los procesos operativos de un centro de idiomas (Tesis de Licenciado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8927>
- Polo, A. (2017) *Problemas en el diseño e implementación de la Política de otorgamiento de becas a cargo del PRONABEC, que afectaron la permanencia de becarios, entre los años 2012 y 2015*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias Políticas.
- Pronabec (2014) Para un sistema de becas y créditos subsidiados lineamientos de política por una educación superior de calidad. Lima: Ministerio de Educación del Perú. Recuperado de [http://www.pronabec.gob.pe/modPublicaciones/descarga/lineamientos\\_de\\_politica\\_2014-2021.pdf](http://www.pronabec.gob.pe/modPublicaciones/descarga/lineamientos_de_politica_2014-2021.pdf)
- Ríos, A. (2009) *Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/\\$FILE/11\\_24\\_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHXXZFAPNPUQUENCZZC.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7A0D92B8B03202BA05257C310078B24D/$FILE/11_24_SEHUUHANIOFCFJXIULZDFPGJGJIXMCQFHXXZFAPNPUQUENCZZC.pdf)
- Rivera, G. (2012) Sistematización de los programas de becas integrales “RP. Jorge Dintilhac SS.CC.” y “Fe y Alegría” de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (Tesis de magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4467/RIVERA\\_TALAVERA\\_GONZALO\\_SISTEMATIZACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/4467/RIVERA_TALAVERA_GONZALO_SISTEMATIZACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Rojas, S. (2016) Implementación de la norma ISO 9001:2008 en una reencauchadora (Tesis profesional, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú) Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6046/Rojas\\_as.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6046/Rojas_as.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Román, A. (2016) Inserción y trayendo de vuelta al individuo: los soportes externos en el proceso de permanencia en la educación superior de los becarios y becarias de beca 18. (Tesis de magister, Universidad Veracruzana, Veracruz, México) Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7277/ROMAN\\_ALFARO\\_ANDREA\\_MARIANA\\_TRAYENDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7277/ROMAN_ALFARO_ANDREA_MARIANA_TRAYENDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez-Tembleque, R. (2016) Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L. (Trabajo Fin de Grado, Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, Colombia) Recuperado de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=11>

