



PONTIFICIA
**UNIVERSIDAD
CATÓLICA**
DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

Sistematización de la experiencia
**“Procesos de inscripción y evaluación de un centro de
formación continua de acuerdo a la norma ISO 9001:2008”**

Tesis para optar el grado de Magíster en Educación con mención en
Gestión de la Educación

Rocío Emperatriz Rioja Velarde

Dra. Rosa Tafur Puente (asesora)

San Miguel, Abril del 2013

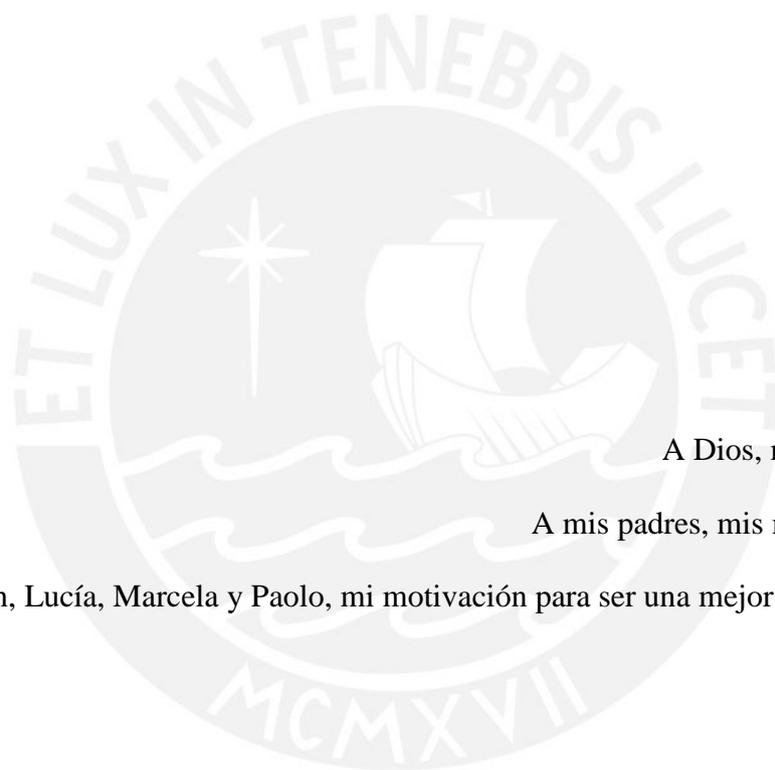
Agradecimientos

Quiero agradecer al equipo de personas que se comprometieron con la mejora de nuestra institución y especialmente a quienes me animaron y apoyaron en la realización de esta sistematización: Patricia, Mariela, Gustavo y Claudia.

También agradecer a mi asesora, Rosa Tafur, quien me orientó y animó a continuar; gracias a su exigencia académica, sus valiosos comentarios y sugerencias fue posible concluir este trabajo.

Asimismo, un especial agradecimiento a mi familia y a mis amigos y amigas por su valioso apoyo y aliento a lo largo de este tiempo, especialmente a Jacqueline, Piera y Sandra.

Gracias de corazón a Juan, Lucía, Marcela y Paolo por su paciencia y comprensión en el periodo dedicado a la elaboración de la tesis. Gracias por concederme ese tiempo.



A Dios, mi luz y fortaleza.

A mis padres, mis mejores maestros.

A Juan, Lucía, Marcela y Paolo, mi motivación para ser una mejor persona cada día.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es una sistematización de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y de evaluación de un centro de formación continua según la norma ISO 9001:2008 a fin de poder reconstruirla e interpretarla. Para ello, se definieron como objetivos: describir sus etapas de desarrollo, identificar las acciones y actividades realizadas así como los productos obtenidos en cada una de las etapas.

A fin de interpretar y analizar la experiencia se partió de un marco teórico que describe brevemente la familia de normas ISO y desarrolla los principios y requisitos de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a los criterios de esta norma. Asimismo, se analizó la pertinencia y los alcances de su implantación en las instituciones de formación continua, teniendo en cuenta su relación con el mercado del empleo, sus preocupaciones y cultura en torno a la calidad. Realizamos la sistematización de esta experiencia teniendo en cuenta el contexto de la institución, las etapas en que se desarrolló, las acciones y actividades realizadas y los productos obtenidos en cada una de las etapas (entendiendo productos como los procesos identificados, los documentos y procedimientos desarrollados).

Con el propósito de identificar los alcances y limitaciones de esta experiencia, se recogieron las percepciones de algunos miembros del equipo responsable de realizar la adecuación, identificando las fortalezas de la organización que facilitaron la adecuación o las dificultades que se tuvieron para ello, el logro del objetivo y la finalidad propuesta, así como las ventajas o desventajas que significó adecuar los procesos de inscripción y de evaluación a un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 para finalmente concluir con una reflexión crítica. Si bien se logró definir y documentar los procesos, procedimientos y formatos hubieron dificultades en su implementación que incidieron en el seguimiento y control, siendo necesario una actuación más decidida de la dirección, una mayor sensibilización y capacitación del personal para propiciar y fortalecer su compromiso, vencer su temor al cambio y la resistencia a esta propuesta de mejora e innovación, como fue la incorporación de un sistema de gestión de la calidad en el centro de formación continua.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA NORMA ISO 9001 EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA	5
1.1. ASPECTOS GENERALES SOBRE CALIDAD	5
1.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9000	7
1.2.1. La familia de normas ISO 9000	8
1.2.2. Principios de la gestión de la calidad	8
1.2.3. Sistema de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001:2008)	11
1.2.3.1. <i>Requisitos del sistema de gestión de la calidad.</i>	11
1.2.3.2. <i>Responsabilidad de la dirección</i>	14
1.2.3.3. <i>Gestión de los recursos</i>	16
1.2.3.4. <i>Realización del producto</i>	16
1.2.3.5. <i>Medición, análisis y mejora</i>	18
1.3. LA NORMA ISO 9001:2008 EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA	19
CAPÍTULO II: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN	23
2.1. OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN	23
2.1.1. Objetivo general de la sistematización	23
2.1.2. Objetivos específicos de la sistematización	23
2.2. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN	24
2.2.1. Técnicas e instrumentos	25
CAPÍTULO III: SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA “PROCESOS DE INSCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE UN CENTRO DE FORMACIÓN CONTINUA DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2008”	27
3.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	27
3.1.1. Organización del centro de formación continua	29
3.1.2. Finalidad de adecuar e implementar un sistema de gestión de la calidad bajo criterios ISO 9001:2008 para el proceso de admisión (inscripción y evaluación) del centro de formación continua	29
3.1.3. Alcance de la adecuación de la norma ISO 9001:2008	30
3.2. ETAPAS, ACTIVIDADES Y PRODUCTOS	31
3.2.1. Etapa de diagnóstico	31
3.2.1.1. <i>Acciones o actividades realizadas en la etapa de diagnóstico</i>	31
3.2.1.2. <i>Producto obtenido en la etapa de diagnóstico</i>	32
3.2.2. Etapa de planificación y diseño	38
3.2.2.1. <i>Acciones o actividades realizadas en la etapa de diseño</i>	39
3.2.2.2. <i>Productos obtenidos en la etapa de diseño</i>	44
3.2.3. Etapa de implementación: revisiones documentarias: informes de auditorías previas	53
3.2.3.1. <i>Acciones o actividades realizadas en la etapa de implementación</i>	53

3.2.3.2. <i>Productos obtenidos en la etapa de implementación</i>	53
3.2.4. Etapa de seguimiento y control	57
3.2.4.1. <i>Acciones o actividades realizadas en la etapa de seguimiento y control</i>	58
3.2.4.2. <i>Productos obtenidos en la etapa de seguimiento y control</i>	58
3.3. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS DE INSCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN A LA NORMA ISO 9001:2008	65
3.3.1. Fortalezas de la organización	66
3.3.2. Dificultades para la adecuación de la norma ISO 9001:2008	67
3.3.3. Cumplimiento del objetivo: adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la norma ISO 9001:2008	69
3.3.4. Cumplimiento de la finalidad de adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la norma ISO 9001:2008	70
3.3.5. Ventajas de adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la norma ISO 9001:2008	71
3.3.6. Desventajas de adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la norma ISO 9001:2008	73
3.4. REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA DE ADECUACIÓN DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN Y DEL PROCESO DE EVALUACIÓN A LA NORMA ISO 9001:2008	75
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
APÉNDICES	
Anexo 1: Guion de entrevista	89
Anexo 2: Matriz de análisis individual de entrevista	90
Anexo 3: Matriz de análisis grupal de entrevistas	91
Anexo 4: Ficha de registro	92
Anexo 5: Matriz de análisis individual de documentos	93
Anexo 6: Matriz de análisis comparativo de documentos	94
Anexo 7: Codificación de documentos	95
Anexo 8: Matriz complementaria de fuentes	96
Anexo 9: Línea de tiempo	97

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, se ha dado una explosión de conocimientos, cambios tecnológicos y transformaciones en las estructuras socioeconómicas. Se vive en un mundo sometido a procesos de innovación y constantes cambios que generan nuevas demandas y necesidades. Ello implica para las empresas, la necesidad de contar con recursos humanos calificados y capaces de adaptarse a nuevos procesos y requerimientos laborales como elemento clave para la calidad y la competitividad y, de acuerdo a Leibowicz (2000)

Exige a las personas desarrollar una capacidad de aprendizaje que les posibilite asumir con flexibilidad puestos de trabajo, analizar en forma constante su potencial personal, desarrollar su iniciativa y autonomía en el desempeño profesional, enfrentar la movilidad laboral y las mutaciones del mercado laboral para obtener el pasaporte de la empleabilidad (p.8).

El European Report on Quality indicators of Lifelong learning señala:

In a knowledge society education and training rank among the highest political priorities. Acquiring and continuously updating and upgrading a high level of knowledge, skills and competencies is considered a prerequisite for the personal development of all citizens and for participation in all aspects of society from active citizenship through to labour market integration. Lifelong learning has emerged as an overarching strategy for enabling citizens to meet new challenges (European Commission Directorate-General for Education and Culture, 2001, p. 4)¹

Hasta hace poco tiempo, el desarrollo de las organizaciones (y de la sociedad en general), en términos de productividad y eficiencia, estaba relacionado con la

¹ En una sociedad del conocimiento, la educación y la formación figuran entre las principales prioridades políticas. Adquisición y permanente actualización y modernización de un alto nivel de conocimientos, habilidades y competencias se considera un requisito previo para el desarrollo personal de todos los ciudadanos y para la participación en todos los aspectos de la sociedad de la ciudadanía activa a través de la integración del mercado laboral. El aprendizaje permanente se ha convertido en una estrategia general para que los ciudadanos puedan conocer los nuevos desafíos.

adopción de nuevas tecnologías, cambios organizacionales, o la adquisición de bienes e instalaciones que implicaran progreso técnico. Actualmente, la calidad es considerada como un elemento central para el desarrollo y la competitividad de las instituciones, por ello, la necesidad de contar con un sistema de gestión de la calidad, ya sea interno o a través de instrumentos normalizados como las normas ISO. “The standards can be used in helping an organization discover the right things to do as well as assess for itself the extent to which its goals and processes meet international standards (D. Hoyle, 2009, p.7)”². Por ello, hay un reciente interés por implementar las normas ISO en el ámbito educativo, de manera particular, en los centros de formación continua. Van den Berghe (1998) destaca que la certificación ISO 9000 en ofertores de formación profesional y formación profesional continua está incrementándose debido a que son estos los candidatos más probables e idóneos para obtenerla teniendo en cuenta su relación con el mercado del empleo, sus preocupaciones y cultura en torno a la calidad. Yzaguirre (2004) señala que

... la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es un buen comienzo para reorganizar la tarea educativa desde las instancias gestoras y las escuelas en sí, pues estima los elementos clave, para ordenar desde el proceso de selección de alumnos, hasta un seguimiento de egresados, el cual permite constatar la pertinencia de los servicios educativos ofrecidos por la institución. (p.10).

Mediante esta investigación se sistematizó la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de un centro de formación continua a un sistema de gestión con criterios de la norma ISO 9001-2008. Se entiende por sistematización de experiencias “el proceso de reconstrucción y reflexión analítica sobre una experiencia de acción o de intervención que permite interpretarla y comprenderla” (Verger i Planells, 2007, p. 628).

El proceso de admisión del centro de formación continua tiene cuatro sub procesos: a) planificación, b) promoción y difusión, c) inscripción y d) evaluación. La presente sistematización se centra en estos dos últimos: inscripción y evaluación.

² Los estándares pueden utilizarse para ayudar a una organización a descubrir las cosas que hace correctamente , así como evaluar por sí misma en qué medida sus objetivos y procesos cumplen con los estándares internacionales.

Si bien existen centros o instituciones de formación continua que cuentan con un sistema de gestión de la calidad ISO y la debida certificación, nuestro acceso a experiencias similares documentadas es reducido; se ha podido identificar la experiencia de CENTRUM Católica con respecto a la implantación del ISO 9001:2000, en la tesis realizada para obtener el grado de magíster de O. Azambuja, A. Díaz y G. Leguía (2003). Por ello, la necesidad de registrar y comunicar, en el espacio profesional y académico, esta experiencia que nace como un proyecto de mejora e innovación en una institución de formación continua.

Considerando lo anterior, nos planteamos las siguientes preguntas: ¿cómo se realizó la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación para la implementación de un sistema de gestión de la calidad ISO 9001-2008, teniendo en cuenta las etapas en que se llevó a cabo, las principales acciones y actividades realizadas y los productos elaborados en términos de documentos, procedimientos y formatos?

El enfoque de la metodología desarrollada es de tipo cualitativo, buscamos acercarnos a la experiencia propuesta para interpretarla y reconstruirla a partir de la descripción de sus etapas y la identificación las actividades realizadas y los productos obtenidos en cada una de sus etapas y la percepción de las personas involucradas con respecto a los alcances y las limitaciones de esta experiencia. Si bien, el nivel de nuestro estudio es fundamentalmente descriptivo este implica necesariamente un análisis crítico y reflexivo que nos permite sistematizar la experiencia de adecuación del proceso de admisión bajo criterios de la norma ISO 9001:2008.

Nuestra línea de investigación se centra en la gestión del conocimiento. Se busca incorporar el modelo ISO de gestión de la calidad que nace en el mundo empresarial, al ámbito de la formación continua con el propósito de incorporar y fortalecer una cultura de mejora continua desde la perspectiva de la gestión del conocimiento en el ámbito educativo.

El presente trabajo se estructura considerando en el primer capítulo el desarrollo del marco conceptual se identifican aspectos generales sobre la calidad, se describe la norma ISO 9001:2008 y se contextualiza la formación continua en el ámbito de la gestión de la calidad.

En el segundo capítulo, se definen los objetivos y la metodología de la sistematización de la experiencia, teniendo en cuenta las técnicas e instrumentos utilizados la muestra y formas de procesamiento de la información recabada.

En el tercer capítulo, se aborda la sistematización de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y admisión a un sistema de gestión de la calidad bajo criterios de la norma ISO 9001-2008; se tiene en cuenta su contextualización, etapas, actividades y productos, los alcances y limitaciones de la experiencia y una reflexión crítica de esta.

Finalmente, se presentan a consideración las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.



CAPÍTULO I

MARCO CONCEPTUAL SOBRE LA NORMA ISO 9001 EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

La norma ISO 9001:2008 se constituye en una herramienta para la implementación y desarrollo de un sistema de gestión de la calidad (SGC). Si una organización de formación continua decide implantar un sistema de gestión de la calidad ISO es fundamental que conozca el conjunto de normas de la calidad, los principios que sustentan este sistema y, específicamente, la norma de certificación ISO 9001: su estructura, los requisitos y el compromiso que supone para las personas que son parte de esta organización.

1.1. ASPECTOS GENERALES SOBRE CALIDAD

El concepto de calidad es polivalente, es decir, puede ser analizado desde distintas perspectivas, enfoques o modelos y ha ido evolucionando con el tiempo, generalmente, asociado al ámbito industrial o empresarial. En este ámbito “podría resumirse en tres niveles: el nivel o producto relacionado con el control de la calidad; el nivel de proceso o sistema asociado con el sistema de aseguramiento de la calidad; y el nivel de gestión asociado a la calidad total” (Morales, 2010, p. 26). Se puede identificar que el concepto de calidad estaba asociado al **control de la calidad** en términos de la inspección inicialmente realizada al producto acabado para verificar su conformidad con las especificaciones y, luego, a la inspección dirigida al proceso de fabricación. Posteriormente, nace el **aseguramiento de la calidad** orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente mediante el desarrollo de un conjunto de actividades planificadas y sistemáticas, necesario para

asegurar que un producto o servicio satisfaga los requerimientos establecidos. Finalmente, surge el término de **calidad total o excelencia**, orientado a la satisfacción de las necesidades de los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad en general.

Independientemente del concepto que se tenga de calidad, este se cumplirá si y solo si se establece una relación entre dos entes (dos personas, dos organizaciones, una persona y una organización, etc.), un demandante o *cliente* y un oferente o *proveedor*, en donde la característica principal del cliente es la *necesidad* y la del proveedor el *conocimiento* de la necesidad, de cómo satisfacerla y el grado en que la está satisfaciendo. (Caudillo, 2010, p. 16).

En el ámbito educativo, el concepto de calidad es multidimensional y también ha tenido distintos enfoques. González (2000) aludiendo a Garvin y Harvey, L. y a Green, D. presenta en la siguiente tabla el concepto de calidad de acuerdo a cinco enfoques: calidad como excepción, como perfeccionamiento, como adecuación a propósitos, como producto económico y como transformación y cambio.

Tabla 1. El concepto de calidad

<p>1. Calidad como excepción</p> <p>a) Calidad como algo especial, distingue unas instituciones de otras a pesar de que es difícil definirla de forma precisa.</p> <p>b) Visión clásica: distinción, clase alta, exclusividad</p> <p>c) Visión actual: la excelencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Excelencia en relación con estándares. Reputación de los centros en función de sus medios y recursos. - Excelencia basada en el control científico sobre los productos según unos criterios: “centros que obtienen buenos resultados”.
<p>2. Calidad como perfeccionamiento o mérito</p> <p>a) Calidad como consistencia de las cosas bien hechas, es decir, que responden a los requisitos exigidos: “centros donde las cosas se hacen bien”.</p> <p>b) Centros que promueven la cultura de la calidad para que sus resultados sean cada vez mejor evaluados de acuerdo con criterios de control de calidad.</p>
<p>3. Calidad como adecuación a propósitos</p> <p>a) Se parte de una definición funcional sobre la calidad, lo que es adecuado o bueno para algo o alguien:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centros donde existe una adecuación entre los resultados y los fines u objetivos propuestos. - Centros donde los programas y servicios responden a las necesidades de los clientes. <p>b) Centros que cubren satisfactoriamente los objetivos establecidos en el marco legal.</p>
<p>4. Calidad como producto económico</p> <p>a) Aproximación al concepto de calidad desde la perspectiva del precio que supone su obtención:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centros eficientes al relacionar costos y resultados - Centros orientados hacia la rendición de cuentas
<p>5. Calidad como transformación y cambio</p> <p>a) Definición de calidad centrada sobre la evaluación y la mejora a nivel institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centros preocupados por mejorar el rendimiento de los alumnos e incrementar el valor añadido. - Centros orientados hacia el desarrollo cualitativo de la organización (desarrollo organizacional).

Tomado de: González (2000:56)

Respecto a una definición específica de calidad en el ámbito educativo, Caudillo (2010) señala que no existe una definición del término y que el concepto *normativo* se adapta perfectamente a cualquier ámbito. Propone entender la calidad como “el grado en el que un conjunto de características inherentes al servicio educativo cumple con las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas o explícitas, de acuerdo con la norma ISO 9000:2005” (AENOR, p. 19).

Como puede apreciarse, esta definición está adecuada a la norma ISO 9000, que considera la calidad como el nivel (medida) en el que las necesidades o expectativas formativas identificadas (de acuerdo a la norma ISO) son satisfechas a través del servicio educativo brindado, el cual tiene características propias, indeliberables del servicio mismo.

Los elementos claves de la calidad a tener en cuenta son “relevance (alignment with needs/importance/significance for stakeholders), coherence (coherence of resources in relation to objectives), efficiency (results of the programme in relation to the resources allocated) and effectiveness (the degree to which objectives are realised)” (Swiss University Continuing Education – Center of Accreditation and Quality Assurance of de Swiss Universities, p.8)³. Estos cuatro elementos están alineados con el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad ISO, el mismo que parte de considerar las necesidades de los interesados en términos de “requisitos” para asegurar la eficacia del sistema a partir del cumplimiento de los objetivos de calidad definidos.

1.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO

El sistema de gestión de la calidad ISO está conformado por un *conjunto coherente* de normas a partir de las cuales se logra la implantación y el mantenimiento de un sistema de gestión de calidad eficaz.

Describiremos brevemente la familia de normas ISO 9000, los principios de la gestión de la calidad ISO y los requisitos del sistema de gestión de la calidad ISO.

³ Relevancia (alineación con las necesidades / importancia / relevancia para los interesados), coherencia (coherencia de los recursos en relación con los objetivos), eficiencia (resultados del programa en relación con los recursos asignados) y efectividad (el grado en que los objetivos se realizan).

1.2.1. La familia de normas ISO 9000

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas, reconocidas y aceptadas internacionalmente, relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad y elaboradas por el Organismo Internacional de Estandarización, más conocido como ISO. Alonso (2010) señala que han sido elaboradas “para ayudar a las organizaciones de todo tipo y tamaño en la implantación y el mantenimiento de sistemas de gestión eficaces” (p.11).

Actualmente, esta familia de normas incluye las normas ISO 9000:2005, ISO 9001:2008, ISO 9004:2009 y se complementa con la Norma ISO 19011:2002 que no pertenece a la serie 9000, pero que es importante porque se refiere a las auditorías de los sistemas de gestión de la calidad.

Norma ISO 9000:2005: describe los principios de los sistemas de gestión de la calidad y especifica el vocabulario en este ámbito, facilitando la comprensión de la terminología utilizada, el entendimiento y uso de las otras normas de la familia.

Norma ISO 9001:2008: identifica los requisitos de un sistema de gestión de la calidad, aplicables a la organización y se enfoca en la eficacia del sistema para dar cumplimiento a los requisitos del cliente. Es la norma que se utiliza para la certificación del sistema.

Norma ISO 9004:2009: orienta a las organizaciones para apoyar el logro del éxito sostenido por un enfoque de gestión de calidad; contiene directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad, directrices que crean valor tanto a los clientes como otros interesados.

Norma ISO 19011:2002: esta norma proporciona orientación sobre los fundamentos y la realización de auditorías de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

1.2.2. Principios de la gestión de la calidad

El sistema de gestión de calidad ISO se basa en ocho principios de gestión que son el marco para guiar a la organización a su mejor desempeño y que debe tener en

cuenta al momento de definir, controlar y mejorar los procesos orientados a la satisfacción del cliente. Estos principios son descritos de acuerdo a la norma ISO 9000:2005 de la siguiente manera (Asociación Española de Normalización y Certificación-AENOR, 2005):

Principio 1. Enfoque al cliente: las organizaciones tendrán mayores probabilidades de éxito si su accionar está dirigido de manera clara a sus clientes, de quienes dependen. Para ello es necesario: *comprender* las necesidades actuales y futuras de sus clientes, *satisfacer* los requisitos de sus clientes y *exceder* las expectativas de sus clientes.

Principio 2. Liderazgo: el líder es quien define la unicidad del propósito y hacia dónde se dirige la organización, es quien es capaz de crear y mantener un ambiente idóneo que permita a todos los colaboradores involucrarse y comprometerse en la consecución de los objetivos de la organización.

Principio 3. Participación de las personas: el personal de toda organización es su esencia, por ello es necesario propiciar su participación y total compromiso a fin de hacer posible que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización y constituya una ventaja comparativa en un contexto de constante competencia.

Principio 4. Enfoque basado en procesos: de acuerdo a lo norma ISO 9000:2005 “un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. Entendiendo la norma ISO 9001:2008 **proceso** como “una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados” (AENOR, 2008, p.9).

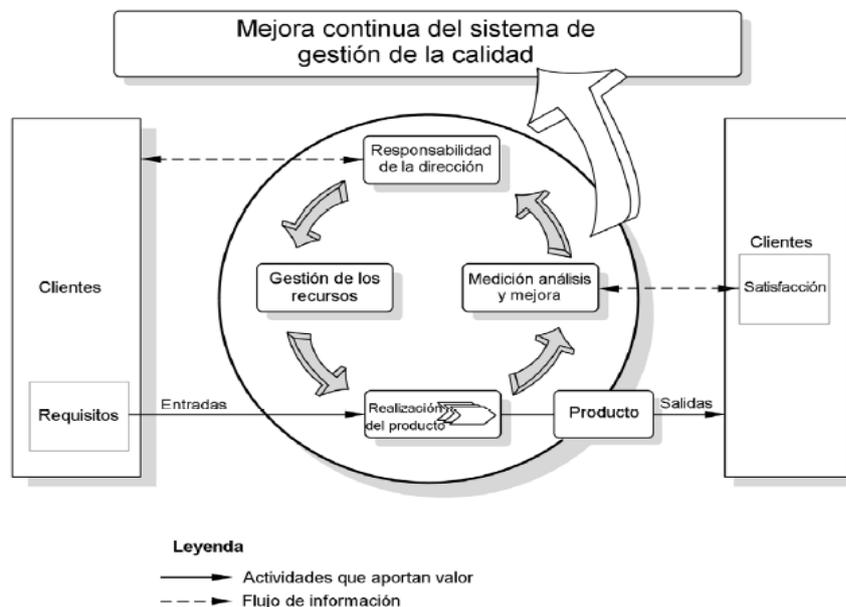
De acuerdo a Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas y Tejedor (2002, p. 14), este enfoque conduce a una organización hacia una serie de actuaciones, tales como:

- Definir de manera sistemática las actividades que componen el proceso
- Identificar la interrelación con otros procesos
- Definir las responsabilidades con respecto al proceso
- Analizar y medir los resultados de la capacidad y eficacia de los procesos
- Centrarse en los recursos y métodos que permiten la mejora del proceso.

Principio 5. Enfoque de sistema para la gestión: la norma ISO 9000:2005 señala “identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”.

En la figura 1 se presentan los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8 de la Norma ISO 9001:2008. Los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

Figura 1. Modelo de un sistema de gestión basado en procesos



Tomado de: AENOR (2008:10)

Principio 6: Mejora continua. De acuerdo a lo norma ISO 9000:2005 “la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta”.

Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. La norma ISO 9000:2005 señala que “las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información” que nos proporciona “el mercado, nuestros clientes y nuestra propia organización” (Alonso, 2010, p. 15).

Principio 8: Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente

beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor (norma ISO 9000:2005). Conforme indica Alonso (2010) “la relación mutuamente beneficiosa entre uno y otro supone incorporar las necesidades de nuestros clientes en los requisitos que pedimos a nuestros proveedores” (p. 15).

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

1.2.3. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001:2008)

La estructura de la norma ISO 9001 se apoya básicamente en los capítulos que desarrollan los requisitos:

- Sistema de Gestión de Calidad (Cap. 4)
- Responsabilidad de la Dirección (Cap. 5)
- Gestión de los recursos (Cap. 6)
- Realización del Producto (Cap. 7)
- Medición, análisis y mejora (Cap. 8)

A continuación, se desarrollarán los requisitos del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2008.

1.2.3.1. Requisitos del sistema de gestión de la calidad

a) Requisitos generales: la norma ISO 9001:2008 señala que “la organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia” (Asociación Española de Normalización y Certificación, 2008, p. 12), indica que para ello es necesario:

- Identificar los procesos del sistema, al respecto Beltrán et al. (2002) señalan que “La identificación y selección de los procesos a formar parte de la estructura de procesos no debe ser algo trivial, y debe nacer de una reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la organización y de cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados” (p. 20).

El método más utilizado es el *mapa de procesos*, que es la representación gráfica de los procesos identificados por la organización, su secuencia e

interacción entre ello. Por ejemplo, pueden definirse como procesos claves: planificación, promoción y difusión, selección y admisión, matrícula, diseño de diplomados o cursos, ejecución, evaluación. O como procesos de apoyo: capacitación del personal, mantenimiento de equipos entre otros. Asimismo, para definir un orden, secuencia e interacción, Gutiérrez y Senlle (2005, p. 130) señalan que deben considerarse:

- Persona o responsable, es decir, el dueño del proceso
 - Las entradas al proceso, es decir, los materiales y la información necesaria para ponerse en marcha.
 - Métodos involucrados en la transformación de entradas en salidas
 - Características de las salidas
 - Clientes del producto y resultados.
- Determinar los criterios y métodos para asegurarse que tanto el control como el seguimiento de los procesos son eficaces (Norma ISO 9001:2008, Cap.7 y 8).
 - Asegurar los recursos e información para apoyar la operación y seguimiento de los procesos (Norma ISO 9001:2008, Cap.6).
 - Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicables, el análisis de estos procesos y la implantación de las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos (Norma ISO 9001:2008, Cap.8). “El método más utilizado es el seguimiento mediante indicadores (...), los cuales suministran información sobre la capacidad del proceso para alcanzar unos resultados planificados (...) denominados objetivos del proceso (Alonso 2010, p. 29). Entre los indicadores a tener en cuenta se pueden señalar: grado de cumplimiento de los procesos de inscripción, número de alumnos admitidos, grado de satisfacción del participante, porcentaje de participantes aprobados, entre otros.

b) **Requisitos de la documentación:** la norma ISO 9001:2008 señala que se debe documentar como mínimo:

- La política y los objetivos de la calidad
- El manual de calidad
- Los procedimientos documentados requeridos y que la organización debe

documentar de forma obligatoria y que son parte del manual de calidad:

- Control de los documentos
 - Control de los registros de la calidad
 - Auditorías internas
 - Control del producto no conforme
 - Acción correctiva
 - Acción preventiva
- Los documentos internos y los “documentos externos que la organización determina que son necesarios para asegurar la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad” y los registros establecidos para asegurar la conformidad de los requisitos y el control eficaz del sistema. Se debe tener en cuenta que lo que diferencia un documento de un registro, es que el primero puede ser revisado o modificado en tanto un registro no, pues es una evidencia de conformidad con los requisitos o de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Ejemplos de registros son los informes de auditoría, los informes de seguimiento, las actas de admisión, los informes de entrevistas, los registros de acciones correctivas y preventivas, las encuestas de satisfacción.

b.1.) Manual de calidad: es el documento en el que se describe el sistema de gestión de la calidad de la organización y de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008 debe incluir:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados, establecidos por el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad

b.2) Control de los documentos y de los registros: la norma obliga que se establezcan los controles necesarios de los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad mediante un procedimiento documentado

que: defina el procedimiento cómo se aprueba, revisa e identifican los cambios; asegure la disponibilidad, legibilidad de las versiones vigentes y si son identificables. La identificación y control de la distribución de los documentos externos necesarios y establecer disposiciones para retirar documentación obsoleta, identificarla y evitar su uso indebido. Es pertinente señalar, que el control es tanto para la documentación en papel como aquella que usa un soporte informático.

1.2.3.2. *Responsabilidad de la dirección*

a) Compromiso de la dirección: la máxima autoridad de la organización (dependiendo del alcance del sistema de gestión puede ser el rector, el director de un departamento, el jefe de área, por ejemplo.) establece la política y facilita la disposición de los recursos necesarios, por ello, la norma exige que asuma su compromiso en la implantación del sistema de gestión de la calidad así como en la mejora continua de su eficacia, debiendo:

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios.
- Establecer la política de la calidad
- Asegurar el establecimiento de los objetivos de la calidad
- Llevar a cabo las revisiones por la dirección
- Asegurar la disponibilidad de recursos: financieros, materiales y humanos

b) Enfoque al cliente: en este aspecto se hace necesario identificar al cliente de nuestra organización como por ejemplo: el participante, las instituciones públicas o privadas, la sociedad, las demás oficinas o departamentos y personal de nuestra organización educativa, nuestros proveedores. La norma señala que la dirección es responsable de asegurarse que se han identificado los requerimientos del cliente en relación al servicio que ofrece, que se trabaja en función a ellos y que se satisfacen sus expectativas. Para conocer la necesidades formativas podrán realizarse, por ejemplo, encuestas a los participantes o a sus empleadores, recabar información de los colegios profesionales, organizaciones representativas de los distintos sectores o actividades, censos, estudios de mercado entre otras fuentes.

- c) **Política de calidad:** debe estar adecuada al propósito de la organización, debe incluir el compromiso de la alta dirección de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema y debe proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad (norma ISO 9001:2008). Debe ser comunicada y entendida por todo el personal a fin de que se involucren en su cumplimiento y revisada para asegurar su adecuación continua.
- d) **Planificación.** La norma señala que en este aspecto deben considerarse:
- Los objetivos de la calidad: deben ser medibles, es decir, susceptibles de verificarse su cumplimiento y para ello se fijaran indicadores, metas, plazos, responsables, periodicidad de su revisión, etc. Hay dos tipos de objetivos: los objetivos de proceso y los objetivos de mejora.
 - La planificación del sistema de gestión de la calidad: se realiza para cumplir con los objetivos de la calidad y los requisitos del apartado 4.1. y asegurarse que de incorporarse cambios el sistema seguirá operando de acuerdo a la norma.
- e) **Responsabilidad, autoridad y comunicación:** La norma determina que la dirección debe asegurarse de:
- Definir las responsabilidades y autoridades del personal de la organización en relación al sistema de gestión de la calidad.
 - Designar un miembro de la dirección como representante, quien asume la responsabilidad de: garantizar el establecimiento, implementación y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad; informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y de la necesidad de mejora y de sensibilizar a todos los colaboradores sobre los requisitos del cliente.
 - Promover la comunicación interna que facilite la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- f) **Revisión por la dirección del sistema de gestión de la calidad:** según la norma debe realizarse periódicamente de acuerdo a lo establecido, a fin de garantizar su conveniencia, adecuación y eficacia continuas e identificar oportunidades de mejora y la necesidad de incorporar cambios en el sistema. Para realizar la revisión, se tienen en cuenta:

- Información de entrada: resultados de auditorías, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto, estado de las acciones correctivas y preventivas, acciones de seguimiento de revisiones previas de la dirección, los cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad y las recomendaciones para la mejora.
- Resultados de la revisión: que incluyan todas las decisiones y acciones relacionadas con: la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos, la mejora del producto o servicio en relación con los requisitos del cliente, y las necesidades de recursos.

1.2.3.3. Gestión de los recursos. En la norma se alude a los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia y a la vez aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos. Estos recursos son básicamente:

- a) Recursos humanos** competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.
- b) Infraestructura:** en términos de instalaciones, equipos, servicios de apoyo (transporte, comunicación o sistemas de información)
- c) Ambiente de trabajo:** relacionado con las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo como: aspectos físicos, ambientales o de otro tipo.

1.2.3.4. Realización del producto. La norma señala en este capítulo los siguientes aspectos a considerarse:

- a) Planificación de la realización del producto:** está dentro de la planificación general del sistema de gestión de la calidad y debe tener en cuenta los “Requisitos generales” (4.1) y los “Objetivos de la calidad”, de acuerdo a las particularidades de este proceso.
- b) Procesos relacionados con el cliente.** La organización debe:
 - Determinar los requisitos relacionados con el producto o servicio, tanto los determinados por los clientes, como aquellos necesarios para la realización del producto o servicio, a pesar de que no hayan sido especificados por el cliente, los legales o reglamentarios y, en general, cualquier otro necesario para cumplir con las características del servicio.

- Revisar los requisitos relacionados con el producto o servicio, antes de que la organización se comprometa a proporcionar el producto o realizar el servicio.
- Establecer canales de comunicación eficaz con el cliente, ya sea para brindar información sobre el servicio, absolver dudas o consultas sobre este, contratos, pedidos o modificaciones o recoger retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

c) Diseño y desarrollo: de acuerdo a la norma deben considerarse:

- Planificación del diseño y desarrollo: etapas, revisión, verificación y validación para cada etapa, responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo: relacionados con los requisitos del producto o servicio, la información de diseños similares previos pertinentes o cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.
- Resultados del diseño y desarrollo: el resultado del producto o servicio final deberá estar en relación a los elementos de entrada para poder aprobarse antes de su implantación.
- Revisión del diseño y desarrollo: deben darse de manera sistemática de acuerdo a lo planificado para poder evaluar los resultados que se están obteniendo, y de haber algunas desviaciones proponer las correcciones necesarias.
- Verificación del diseño y desarrollo: a fin de asegurarse que los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los elementos de entrada de este.
- Validación del diseño y desarrollo: para asegurarse que el producto o servicio satisface los requisitos para su aplicación especificada o el uso previsto.
- Control de cambios del diseño y desarrollo: en aquellos casos en los que el diseño y desarrollo tengan cambios estos deben identificarse y de ser necesario volverse a revisar, verificar y validar y aprobarse antes de su implementación.

d) Compras, en este aspecto deben considerarse de acuerdo a la norma:

- Proceso de compras: está referido a la necesidad de asegurarse que tanto el producto adquirido como los proveedores cumplen con los requisitos especificados y a los criterios establecidos.
- Información de las compras: alude a la descripción del producto a comprar.
- Verificación de los productos comprados: se debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse que el producto comprado cumple con los requisitos.

e) **Producción y prestación del servicio**: en este apartado, Gutiérrez y Senlle (2005) señalan que la norma busca que la organización realice:

- Control de la producción y de la prestación del servicio, es decir, analizar cómo cada proceso impacta sobre el servicio ofrecido y realizar los controles pertinentes.
- Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio, para demostrar la capacidad de los procesos de alcanzar los resultados planificados.
- Identificación y trazabilidad del servicio a lo largo de su realización y entrega del servicio. Por ejemplo, mediante una codificación.
- Propiedad del cliente, se refiere al cuidado que la organización debe tener de los bienes que son propiedad del cliente y que están bajo su control o siendo utilizados por esta, y a los procesos que aseguren su integridad física, psíquica o moral.
- Preservación del producto durante el proceso interno y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.
- Control de los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

1.2.3.5. Medición, análisis y mejora. La norma indica que deben planificarse e implementarse los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora que permitan verificar el cumplimiento de los requisitos del producto o servicio, asegurar la conformidad del sistema y mejorar continuamente la eficacia del sistema. Para ello, se tendrá en cuenta:

- a) **Seguimiento y medición**, para este propósito la norma señala tener en cuenta:
- Satisfacción de los clientes (percepción del cliente)
 - Desempeño del sistema de gestión de la calidad (auditoría interna)
 - Conformidad de los procesos (seguimiento y medición de los procesos)
 - Conformidad de productos y servicios (seguimiento y medición del producto)
- b) **Control de producto no conforme** con los requisitos, de manera que sea identificado para evitar su entrega o uso no intencionados y pueda corregirse la no conformidad.
- c) **Análisis de datos**: se debe identificar, recopilar y analizar la información pertinente para demostrar la idoneidad y eficacia del sistema y evaluar sus áreas de mejora. Este análisis debe deberá proporcionar información sobre la satisfacción del cliente, la conformidad con los requisitos del sistema y del producto o servicio, el desempeño de los procesos y las oportunidades de realizar acciones preventivas.
- d) **Mejora**: la norma se refiere a tres aspectos:
- Mejora continua, se deje mejorar de manera permanente la eficacia del sistema mediante el uso de la política y los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.
 - Acción correctiva: debe haber un procedimiento documentado que defina las acciones a considerar para eliminar las causas de las no conformidades a fin de prevenir su reincidencia. Deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades identificadas.
 - Acción preventiva: debe haber un procedimiento documentado que defina las acciones a tener en cuenta para eliminar las causas de las no conformidades potenciales a fin de prevenir su ocurrencia. Deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades identificadas.

1.3. LA NORMA ISO 9001 EN LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

Actualmente, se incorpora un nuevo factor en la gestión de las instituciones: la calidad como elemento que mejora la competitividad. Cada vez son más las instituciones que aplican planes de mejora y de aseguramiento de la calidad, ya sea

mediante un sistema interno de gestión de la calidad o a través de instrumentos normalizados como las normas ISO. La utilización de estas normas, se ha centrado fundamentalmente en las empresas, sin embargo, hay un reciente interés por su implementación en el ámbito educativo, particularmente, en los centros de formación continua.

La formación profesional y la formación continua, en el contexto empresarial fueron los primeros sectores interesados por conocer las normas de calidad y los principios de la calidad. Ambos tipos de organizaciones se hallan de hecho más próximos a las necesidades del mercado y a la evolución económica que las instituciones educativas regladas; sin embargo (...) tanto la cultura de la calidad como las herramientas de la calidad están empezando a ser exigencias ineludibles en los contextos educativos y/o formativos (González, 2000, p.51).

La implementación de un sistema de gestión de la calidad en instituciones de formación continua, indudablemente, está orientada a mejorar la calidad de la enseñanza y de su oferta formativa, de manera que puedan cubrir satisfactoriamente las necesidades o requerimientos de los individuos, de las instituciones y de la sociedad en su conjunto. “The quality management system in education must be understood by also taking into account the curriculum, the learning processes system, the organizational structure, the responsibilities, processes and resources that ensure the quality of all activities carried out in education, not only those strictly connected to the teaching act (Sarbu, Ilie, Enache & Dumitriu, 2009, p. 388)”⁴

Al igual que otras instituciones, los centros de formación continua buscan adicionalmente promocionar su imagen y posicionarse de manera que obtengan credibilidad en el entorno, contar con un método de calidad en toda su organización o contar con una herramienta que permita ordenar y mejorar sus procesos y actividades. La norma ISO 9001:2008 puede, efectivamente, contribuir a la mejora de la calidad en el ámbito de la formación continua de manera que esta puede responder de manera eficaz a las demandas formativas de las personas, de las instituciones y de la sociedad en su conjunto. Van den Berghe (1998) indica que:

⁴ El sistema de gestión de la calidad en la educación debe entenderse también tomando en cuenta el plan de estudios, el sistema de los procesos de aprendizaje, la estructura organizativa, las responsabilidades, los procesos y los recursos que aseguren la calidad de todas las actividades llevadas a cabo en la educación, no sólo los estrictamente conectados con el acto de enseñanza.

Los requisitos planteados por las normas ISO 9001 e ISO 9002 (política de la calidad, manual y procedimientos de la calidad, auditorías regulares...) se constituyen en un instrumento que permite la implantación de un sistema de la calidad, utilizable por toda organización educativa o formativa y de esta manera contribuyen a mejorar el servicio al cliente, lograr una buena garantía de la calidad y establecer una dinámica de mejoras continuas de la misma. Las ISO 9000 no contradicen ninguna norma o práctica educativa sana, y pueden complementarse fácilmente con otros sistemas de la calidad sin embargo también se reconoce la existencia de una serie de problemas e inconvenientes en la aplicación del sistema, referidos principalmente a: el volumen permanente de papeleo necesario, el coste de la certificación y el coste continuo de su mantenimiento, el riesgo de evolucionar hacia una burocracia centrada en los procedimientos y los registros, y la dificultad de instaurar con rapidez los cambios necesarios (p. 9).

En líneas generales, la implantación de un sistema de gestión de calidad en una organización de formación continua, puede tener ciertas dificultades, pero también puede lograr el propósito trazado. Deberán tenerse en cuenta adicionalmente factores como los que señalan Gutiérrez y Senlle (2005): la capacidad de adaptarse al cambio, el compromiso de la dirección, los recursos y medios necesarios para llevar a cabo la implementación, la sensibilización del personal entre otros.

La implantación de un sistema de gestión de la calidad ISO permite desde una perspectiva externa: potenciar y consolidar la imagen del centro de formación continua frente a la sociedad, las instituciones públicas o privadas interesadas en contar con personal capacitado y competente para desarrollar sus actividades, y a las personas que buscan desarrollarse personal y profesionalmente al mejorar de forma continua su nivel de satisfacción con respecto al servicio brindado; asegurar la calidad del servicio educativo brindado, facilitar una mayor demanda y a la vez oferta de actividades de formación continua de acuerdo a los requerimientos de la sociedad, las instituciones y las personas. Desde una perspectiva interna permite, por ejemplo, establecer procesos más eficientes para diferentes niveles funcionales del centro de formación continua con ello mejorar la calidad de los servicios educativos que se ofrecen y fomentar la mejora continua tanto en la gestión como en los procesos, procedimientos y servicios. Sin embargo, el sistema por sí mismo no es suficiente, es necesario que se asuma como una oportunidad de mejora continua donde es necesario contar con el compromiso y la colaboración de todos los miembros de la organización. Por ello, es de suma importancia, comunicar los

objetivos y responsabilidades, hacerles seguimiento periódicamente y asegurarse de que realmente han sido entendidos y asumidos de manera que el temor al cambio por desconocimiento o falta de compromiso no se constituya en una barrera al éxito de su implantación.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

El presente trabajo se circunscribió a la línea de investigación de gestión del conocimiento. Se buscó incorporar el modelo ISO de gestión de la calidad que nace en el mundo empresarial, al ámbito de la formación continua con el propósito de incorporar y fortalecer una cultura de mejora continua desde la perspectiva de la gestión del conocimiento en el ámbito educativo.

2.1. OBJETIVOS DE LA SISTEMATIZACIÓN

Se consideraron los objetivos como el marco orientador del presente trabajo de sistematización.

2.1.1. Objetivo general

Sistematizar la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de un centro de formación continua de acuerdo a un modelo de gestión de la calidad bajo criterios de la norma ISO 9001:2008.

2.1.2. Objetivos específicos

Se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Describir las etapas en las que se desarrolló la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación del centro de formación continua de acuerdo a un modelo de gestión de la calidad bajo criterios de la norma ISO 9001-2008.
- Identificar las principales acciones y actividades que se tuvieron en cuenta

para llevarla a cabo.

- Identificar los productos que se desarrollaron en términos de documentos, procedimientos y formatos.
- Establecer los alcances y limitaciones de la experiencia desde la perspectiva de los involucrados.

2.2. METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

La metodología de la investigación tuvo un enfoque cualitativo en tanto se buscó un acercamiento a la experiencia propuesta para comprenderla, analizarla, interpretarla y reconstruirla a partir de la descripción y especificación de: las actividades realizadas, las situaciones presentadas, los procesos desarrollados y la participación de las personas involucradas. Por ello, el nivel del presente estudio fue fundamentalmente descriptivo, se recolectaron datos o información e implicó un análisis crítico que nos permitiera interpretar y reconstruir la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de acuerdo a criterios de la norma ISO 9001-2008.

La sistematización de la experiencia se realizó teniendo en cuenta a la propuesta metodológica en cinco tiempos de Jara (2006, p. 9):

A. El punto de partida:

- a1. Haber participado en la experiencia
- a2. Tener registros de las experiencias

B. Las preguntas iniciales:

- b1. ¿Para qué queremos hacer esta sistematización? (Definir el objetivo)
- b2. ¿Qué experiencia(s) queremos sistematizar? (Delimitar el objeto a sistematizar)
- b3. ¿Qué aspectos centrales de esas experiencias nos interesa sistematizar? (Precisar un eje de sistematización)
- b4. ¿Qué fuentes de información vamos a utilizar?
- b5. ¿Qué procedimientos vamos a seguir?

C. Recuperación del proceso vivido:

- c1. Reconstruir la historia
- c2. Ordenar y clasificar la información

D. La reflexión de fondo: ¿por qué pasó lo que pasó?

- d1. Analizar y sintetizar
- d2. Hacer una interpretación crítica del proceso

E. Los puntos de llegada

- e1. Formular conclusiones
- e2. Comunicar los aprendizajes

Categorías de análisis

Nuestras categorías de análisis fueron:

- Etapas de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación del centro de formación continua de acuerdo a un modelo de gestión de la calidad bajo criterios de la norma ISO 9001-2008.
- Acciones y actividades desarrolladas
- Productos obtenidos: documentos, procedimientos y formatos

Método de la investigación

El método utilizado fue un estudio de caso único. Como señala Van de Velde (2008, p.79) con respecto al enfoque de casos en la sistematización “elegimos una experiencia que queremos sistematizar porque nos interesa poder explicar una situación conocida (el carácter innovador de la experiencia, o sus resultados exitosos o no exitosos)”. La experiencia seleccionada fue: adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de un centro de formación continua de acuerdo a un modelo de gestión de la calidad bajo criterios de la norma ISO 9001-2008.

2.2.1. Técnicas e instrumentos. A nivel instrumental, se combinaron dos técnicas:

- a) Entrevista semiestructurada**, a fin de reconstruir la experiencia y conocer la percepción de los involucrados sobre la adecuación de los procesos de inscripción y evaluación del centro de formación continua de acuerdo a un modelo de gestión de la calidad bajo criterios de la norma ISO 9001:2008. Se entrevistó al coordinador del sistema de gestión de la calidad, a la coordinadora administrativa del curso de especialización técnica, a la responsable de informes e inscripciones y a un miembro del equipo consultor.

Como instrumento, se elaboró un **guion de entrevista** (anexo 1) que consideró el registro de la siguiente información: objetivo, fuente a la que se realizó la entrevista, duración, lugar y fecha, definición de los temas de interés, preguntas que correspondan a cada tema. Se consideraron dos tipos de registro: grabación y transcripción de la entrevista grabada. Cada entrevista fue codificada y se utilizó una matriz de análisis individual (anexo

2) y otra matriz de análisis grupal (anexo 3) teniendo como referente la guía de análisis de los datos resultantes de las entrevistas y testimonios propuesta por Van de Velde (2008, p. 102-103), siendo adaptada para nuestro estudio.

b) **Análisis de documentos:** institucionales públicos e internos; normativos estructurales, coyunturales y operativos, no normativos; electrónicos, impresos o mixtos. Se analizaron los siguientes documentos: normas ISO 9001-2008, ISO/TR 10013 (Directrices para la documentación de los sistemas de gestión de la calidad), propuesta técnica e informes realizados por la consultora: diagnóstico, cronograma de trabajo, avances, pre auditorías, auditoría e informe final, informe final y de revisión del sistema de gestión de la calidad de la representante por la dirección del equipo de calidad en el centro de formación continua, procedimientos y formatos elaborados, comunicaciones electrónicas y presentaciones digitales.

Como **instrumentos** se utilizaron fichas de registro (anexo 4), para cuyo diseño se delimitó la información que se quería recoger mediante esta técnica y se elaboró una matriz de análisis individual considerando: aspectos o categorías, la definición de sub-categoría y las fuentes de información (anexo 5). A fin de hacer un análisis comparativo se elaboró una matriz de análisis grupal (anexo 6). Siguiendo las pautas propuestas por L. Sime (2008), cada uno de las fichas de registro de documentos contó con una descripción que incluyó: autor, año de publicación, secciones internas y un resumen. Asimismo, a fin de clasificar cada documento, se le asignó una codificación a cada uno de ellos (Anexo 7). Para la selección de citas, se tuvo en cuenta los siguientes criterios: nivel de explicitación, nivel de reiteración, nivel de coherencia y nivel de intertextualidad de los documentos con respecto al tema-categoría.

Finalmente, se procedió a hacer un análisis complementario de fuentes a fin de sintetizar la información más relevante con respecto a los alcances y limitaciones de la experiencia recogida a través de las diversas técnicas e instrumentos aplicados (Anexo 8).

CAPÍTULO III

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

PROCESOS DE INSCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE UN CENTRO DE FORMACIÓN CONTINUA DE ACUERDO A LA NORMA ISO 9001:2008

En este capítulo se desarrolla la experiencia de adecuar los procesos de inscripción y evaluación de un centro de formación continua siguiendo los criterios de la norma ISO 9001:2008 , partiendo de contextualizar la institución para luego describir las etapas en las que se desarrolló, identificar las principales actividades que se realizaron y los productos obtenidos en cada una de sus etapas , conocer desde la percepción de algunos de sus actores los alcances y limitaciones de esta experiencia y concluir con una reflexión crítica respecto a ella.

3.1. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El centro de formación continua es parte de una de las universidades privadas de mayor antigüedad y prestigio en el país, la misma que está ubicada en la ciudad de Lima. Dentro de su organización académica la universidad cuenta con facultades, departamentos y una escuela de posgrado; ofrece 44 carreras profesionales, 64 programas de maestría y 10 programas de doctorados. Asimismo, complementa su oferta académica con centros e institutos especializados en el estudio de distintas disciplinas (tales como lenguas extranjeras, medio ambiente, automatización industrial, derechos humanos), en la realización de actividades de formación continua, culturales o en servicios de consultoría.

Dentro de la organización de la universidad, el centro de formación continua se ubica como una dependencia especializada en la realización de actividades de formación continua y cuenta con diecisiete años de experiencia en este quehacer. Fue creado con el propósito de realizar actividades de capacitación en distintos ámbitos del conocimiento que propicien la actualización, especialización o perfeccionamiento de las personas que buscan consolidar conocimientos, habilidades o destrezas que les permitan su desarrollo personal o profesional.

Esta oferta educativa también está abierta a las instituciones que desean desarrollar su capital humano y con ello fortalecer su competitividad. De acuerdo a lo establecido por la universidad, estas actividades formativas no conducen a grado académico ni a la obtención del título profesional (Dirección de formación continua, 2011).

En la universidad, se maneja un sistema de gestión mixto de la formación continua, es decir, hay una dirección (ente rector) que formula las políticas y reglamentos institucionales, vela por la calidad y mejora de las actividades de formación continua que se ofrecen y varias dependencias tanto académicas como administrativas que realizan actividades de formación continua en conformidad con lo dispuesto por el ente rector.

La calidad es uno de los factores objetivos y cualitativos que sustentan el liderazgo académico e institucional de la universidad. A fines de los noventa, se inicia un proceso de acreditación de la calidad ISO en las distintas dependencias de la dirección de administración; posteriormente, centros que brindan servicios externos (tanto de consultoría como de capacitación) obtienen esta certificación. Pero esta iniciativa no se limita a las dependencias administrativas, en el 2003 la escuela de negocios obtiene la acreditación del ISO 9001-2000. Dentro de esta cultura de mejora continua, dos facultades, unidades académicas de la universidad, desarrollan también un proceso de acreditación en otras organizaciones como el Instituto Internacional para el Aseguramiento de la Calidad (IAC) y Accreditation Board for Engineering and Technology (ABET). Actualmente, toda la universidad está involucrada en lograr la acreditación.

3.1.1. Organización del centro de formación continua

El centro de formación continua tiene la siguiente estructura organizacional:

- a) **Dirección**, conformada por la dirección general y la dirección adjunta.
- b) **Jefaturas**, conformada por tres secciones: académica, administrativa y comercial.
- c) **Coordinaciones administrativas** de cada uno de los tipos de actividades de formación continua que ofrecen, como: diplomados, cursos de especialización profesional o cursos de especialización técnica.
- d) **Soporte administrativo**, conformado por personal de secretaría y personal técnico.

Adicionalmente, se consideran como parte de la estructura de los diplomados, cursos de especialización profesional y los cursos de especialización técnica: las coordinaciones académicas, los docentes y el personal de apoyo. En este caso, estos se constituyen en proveedores.

3.1.2. Finalidad de adecuar e implementar un sistema de gestión de la calidad bajo criterios ISO 9001:2008 para el proceso de admisión: inscripción y evaluación del centro de formación continua

En setiembre del 2010, dentro del contexto descrito y con el fin de promover, posicionar la imagen y mejorar procesos y actividades internas del centro de formación continua, la dirección de este creyó pertinente adecuar e implementar un sistema de gestión de la calidad bajo criterios ISO 9001:2008. Para ello, se consideró capacitar previamente al personal ejecutivo y directivo en el alcance de la norma ISO 9001:2008.

Había un triple propósito o finalidad en adecuar los procesos señalados a la norma ISO 9001:2008 como se señala en la presentación del sistema de gestión de calidad (Centro de formación continua, 2011):

- a) Contar con un método de trabajo que permitiera la mejora de sus procesos y actividades internas, de manera tal, que fuera posible satisfacer las necesidades formativas de las personas o del personal de las instituciones que solicitaran servicios de capacitación y a la vez satisfacer las necesidades del personal en torno a su desarrollo y a facilitar el trabajo encomendado.

- b) Lograr la acreditación, de manera que se pudiese contar con una ventaja comparativa con respecto a las demás instituciones que realizaran actividades de formación continua.
- c) Convertir el sistema de gestión de calidad implementado en un modelo de referencia para las instituciones nacionales e internacionales de formación continua.

3.1.3. Alcance de la adecuación a la norma ISO 9001:2008

Para iniciar el trabajo de adecuación a la norma, había que definir en principio, cuál sería el alcance de esta, es decir, los procesos y las actividades de formación continua que se considerarían. Se estudiaron dos alternativas:

- a) Elegir un tipo de actividad de formación continua y adecuar todos los procesos a la norma, con respecto únicamente a este tipo de actividad de formación continua.
- b) Elegir un proceso y trabajar en su adecuación con respecto a todas las actividades de formación continua realizadas por el centro de formación continua.

La dirección del centro de formación continua se decidió por esta última alternativa y eligió adecuar la gestión administrativa: proceso de admisión, de acuerdo a un modelo de gestión de la calidad con criterios de la norma ISO 9001:2008. Esta adecuación fue aplicable a siete tipos de actividades de formación continua: cursos cortos, cursos técnicos, cursos de apoyo a la titulación, talleres recreativos y de desarrollo personal, diplomados, cursos de especialización profesional y cursos de especialización técnica; de las cuales se abordarán, las tres últimas debido a que en ellas se presentan los procesos de inscripción y evaluación. Una vez definido el alcance y el equipo responsable, en noviembre del 2010, se solicitó la autorización al vicerrectorado administrativo para llevar a cabo este proyecto con el soporte de un equipo consultor.

Obtenida la autorización solicitada, se procedió a contratar los servicios de un equipo consultor que apoyara en la adecuación de este proceso de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 y a solicitud de este, se definió por parte del centro de formación continua un equipo responsable conformado por: la representante de la

dirección, la jefa administrativa, la coordinadora administrativa de los cursos de especialización técnica y la responsable de informes e inscripciones. Posteriormente, se comunicó a todo el personal del centro de formación continua que se realizaría la adecuación del proceso de admisión a la norma ISO 9001:2008, indicando quiénes participarían en esta experiencia y solicitando el apoyo y compromiso de todos.

3.2. ETAPAS, ACTIVIDADES Y PRODUCTOS

La adecuación de los procesos de inscripción y de evaluación de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 consideró las siguientes etapas (anexo 9):

1. Diagnóstico (tercera semana de noviembre 2010 – tercera semana de enero 2011)
2. Diseño (cuarta semana de enero – marzo 2011)
3. Implementación (abril – junio 2011)
4. Seguimiento y control (julio – setiembre 2011)

A continuación, se describirán cada una de las etapas mencionadas, especificando las actividades realizadas y los productos obtenidos, en términos de documentos, procedimientos o formatos.

3.2.1. Etapa de diagnóstico (tercera semana de noviembre 2010 – tercera semana de enero 2011)

Comprendió la realización de un diagnóstico del estado y documentación existente de los procesos y actividades relacionadas, para establecer las brechas presentes en el cumplimiento de la norma ISO 9001:2008.

3.2.1.1. Acciones o actividades realizadas en la etapa de diagnóstico. Se llevó a cabo una auditoría de diagnóstico, para la cual se realizaron entrevistas al personal de los diversos procesos involucrados en la implementación del sistema de gestión de la calidad, con los requisitos de las normas ISO 9001:2008 centrados en los procesos del centro de formación continua. Las entrevistas fueron realizadas en las instalaciones de la institución y estuvieron a cargo del equipo consultor.

3.2.1.2. *Producto obtenido en la etapa de diagnóstico*

Informe del diagnóstico del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua. En este informe se señalan los objetivos y la situación encontrada, que se describen a continuación (Centro de formación continua, 2011).

Objetivos del diagnóstico

- Determinar las brechas existentes, con relación a la norma ISO 9001:2008 en los procesos desarrollados por el centro de formación continua en lo relacionado con la gestión de la calidad.
- Identificar los aspectos prioritarios a considerar en la implementación de los requisitos de la norma ISO 9001, en los procesos del centro de formación continua.
- Familiarizar a los responsables de la consultoría con los procesos que se realizan en el centro de formación continua a fin de que la consultoría sea lo más efectiva posible.

Situación encontrada: el diagnóstico detalló las evidencias encontradas inicialmente, presentadas de acuerdo al orden de los requisitos de la norma técnica internacional ISO 9001:2008. Los apartados 1, 2 y 3 de la normas ISO 9001:2008 son apartados de carácter general con respecto a la norma y, por ello, no se hace referencia a ellos en el desarrollo de este aspecto. La presentación de resultados consideró directamente el apartado 4 con el cual se inician los requisitos necesarios para la implementación y posterior certificación; se consignaron las principales evidencias encontradas en relación al sistema de gestión de la calidad y a lo que concierne a los procesos de inscripción y evaluación.

Respecto al sistema de gestión de la calidad

Requisitos 4.1 Requisitos generales

- La organización contaba con procesos estratégicos, operativos y de soporte definidos, pero estos no habían sido documentados de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.

- Se contaba con recursos e información disponible.
- Las actividades de seguimiento, análisis y medición de los procesos aún no se encontraban documentadas.

Requisitos 4.2 Requisitos de la documentación

Existían documentos que serían desarrollados como parte de la adecuación al sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua, de manera conjunta, con los consultores, al igual que el manual de la calidad, políticas y objetivos de calidad, tomando como base los documentos existentes en la institución.

Respecto a la responsabilidad de la dirección

Requisitos 5.1 Compromiso de la dirección

- La alta dirección del sistema de gestión de la calidad en el centro de formación continua estaba conformada, de acuerdo a lo manifestado por sus representantes y dispuesto en su organigrama, el cual sería revisado a fin de asegurar su pertinencia.
- El compromiso de la alta dirección para con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad fue evidenciado a través de:
 - La iniciativa voluntaria de los directivos en implementar un sistema de gestión de la calidad
 - La buena disposición durante las entrevistas realizadas
 - El ofrecimiento a apoyar decididamente el proceso de implementación

Requisitos 5.3 Política de la calidad.

No se contaba con una política de calidad, por eso se desarrollarían lineamientos (**política y objetivos**) para el sistema de gestión de la calidad, pero esto sería parte del inicio de la implementación y se realizaría con la dirección del centro de formación continua. Los objetivos para el servicio que prestaba el centro de formación continua serían revisados a la luz de la política de calidad.

Requisitos 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación

- Las responsabilidades y autoridades eran de conocimiento de la

organización, y se encontraban en la documentación.

- La alta dirección asignó un representante de la dirección quien tendría que establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
- Los canales de comunicación internos se daban mediante reuniones, página web, correos electrónicos, entre otros. Sin embargo, el equipo consultor consideró recomendable establecer un mecanismo de comunicación expreso que se incluyera como parte de la documentación del sistema de gestión de calidad.

Requisitos 5.6 Revisión por la Dirección

El equipo consultor señalaba que como es propio de un sistema nuevo, la revisión por la dirección sería parte de las acciones finales de la implementación del sistema de gestión de calidad.

Gestión de los recursos

Requisito 6.1 Provisión de recursos

La alta dirección se preocupaba por abastecer de los recursos necesarios para el mantenimiento y mejora del servicio, sin embargo era importante considerar la organización de la documentación de estos recursos.

Requisito 6.2. Recursos Humanos

Se evidenció contar con personal competente que conocía sus actividades y el trabajo que realizaba, no obstante era importante considerar incluir y/o formalizar lo siguiente:

- Un **programa de capacitación** para asegurar el mantenimiento de un sistema de gestión eficiente.
- La **metodología para evaluar** formalmente la eficacia de las acciones tomadas relacionadas con respecto a la **capacitación**.
- Un **programa de concientización** sobre la pertinencia e importancia de las actividades de los trabajadores y de cómo estos contribuirán a lograr los objetivos de la calidad. Era necesario un **procedimiento documentado** para la **selección, inducción y evaluación del personal** a contratar por el centro a fin de asegurar que cubra las

competencias necesarias para el puesto que ocupará y las funciones relacionadas a este puesto.

Requisito 6.3 Infraestructura

Se debía documentar que la **infraestructura** era la adecuada para lograr la conformidad con los requisitos del producto; de acuerdo al levantamiento de información sería conveniente planificar el mantenimiento de la infraestructura, incluyendo edificios, espacios de trabajo, entre otros.

Requisito 6.4 Ambientación del trabajo

El centro contaba con oficinas acondicionadas propias para las actividades que realizaban.

Realización del servicio

Requisitos 7.1 Planificación de la realización del producto

Se evidenció que la organización era competente en la realización de sus servicios. Sin embargo, debía considerarse definir como parte de la planificación para la realización del servicio lo siguiente:

- Objetivos de la calidad del servicio
- Procesos y documentarlos
- Actividades de verificación, validación, seguimiento e inspección
- Registros necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.

Requisitos 7.2 Procesos relacionados con el cliente

- Respecto a la determinación de los requisitos del cliente: la organización había reconocido los requisitos del cliente dentro de sus operaciones, sin embargo estos no estaban establecidos expresamente. Asimismo, se debería considerar:
 - Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando se conociera.
 - Los requisitos legales y reglamentarios relacionados con el producto y cualquier otro requisito adicional determinado por la organización.
- En relación a la revisión de los requisitos relacionados con el servicio, a la fecha de la auditoría, no se había establecido un mecanismo o

procedimiento para revisar los requisitos (características y estándares de calidad) para el producto o servicio.

- Referente a la comunicación con el cliente; el centro de formación continua contaba con retroalimentación por parte de los clientes para el tratamiento de las quejas y/o sugerencias. Sin embargo, era importante incorporar, comunicaciones relativas a la información sobre el producto, consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo modificaciones.

Requisitos 7.5 Producción y presentación del servicio

- Requisito 7.5.1 Control de la prestación del servicio: el proceso era identificado y conocido por los responsables, sin embargo se monitorearía el cumplimiento la implementación de los controles necesarios, que incluyeran formatos, procedimientos, mediciones, entre otros elementos necesarios para confirmar que los servicios se daban según lo planificado.
- Requisito 7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio: la organización debería validar aquellos procesos de producción y prestación del servicio donde los productos resultantes no podían verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posterior.
- Respecto a la trazabilidad se realizaba mediante algunos registros y procedimientos y se podía reconstruir la historia de los estudiantes, pero no se tenía certeza de que esto se podía hacer en todos los casos. Habrá que analizar la trazabilidad con el fin de determinar la necesidad de su implementación.
- Requisito 7.5.4 Propiedad del cliente: respecto a asegurar la protección de la propiedad del cliente; este aspecto se completaría durante la elaboración del plan de trabajo o implementación del sistema.
- Requisito 7.5.5 Preservación del producto: la institución contaba con una infraestructura adecuada para preservar el almacenamiento y protección, durante la implementación se confirmará la necesidad de establecer documentación adicional.

Medición, análisis y mejora/verificación

Requisitos 8.1 Generalidades

- La organización había definido los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, sin embargo estos serían documentados a fin de :
 - Demostrar la conformidad del producto.
 - Asegurarse de la conformidad de sistema de gestión de la calidad.
 - Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Requisitos 8.2 Seguimiento y medición

- Los servicios del centro no tenían mecanismos de seguimiento y medición definidos, por ello se realizaría un seguimiento formal a la satisfacción de sus clientes, se tenía una idea de la percepción de éstos pero no se manejaba información que permitiera un análisis para la mejora continua.
- Por la misma razón señalada en el párrafo anterior, se diseñarían los dispositivos de seguimiento y medición necesarios para un análisis del desempeño de los procesos. Habría que desarrollar conjuntamente estos mecanismos y hacer la medición respectiva.
- Los mecanismos de seguimiento y medición que no estaban definidos, se desarrollarían para evaluar la eficacia.

Requisitos 8.3 Control del producto no conforme

- Como es propio de un sistema nuevo de gestión de la calidad, no se contaba con un procedimiento documentado para controlar y prevenir servicios no conformes, asociados al sistema de gestión de la calidad. Tampoco se contaba con procedimientos documentados para la realización de las auditorías internas. Durante la implementación de este, se desarrollarían estos requisitos.

Requisitos 8.5 Mejora

- Las herramientas que requería la norma para asegurar el proceso de mejora continua no habían sido aplicadas. Durante la implementación del sistema de gestión de la calidad se irían implementando y

utilizando estas herramientas a fin de que se evidenciara la mejora del mismo.

- Como es propio de un sistema nuevo, no se había establecido un procedimiento documentado para eliminar las no conformidades reales (acción correctiva) o potenciales (acción preventiva).

Finalmente, el informe presentaba el siguiente cuadro resumen de porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008

Tabla 2. Resumen del Diagnóstico

Requisitos	Norma ISO 9001:2008	Porcentaje de cumplimiento
4.	Sistema de gestión de calidad	19%
5.	Responsabilidad de la dirección	30%
6.	Gestión de los recursos	27%
7.	Realización del producto	34%
8.	Medición, análisis y mejora	14%
Promedio general		25%

Tomado de: Centro de formación continua (2011:13)

Tabla 3: Interpretación de los resultados de la evaluación

Los procesos evaluados requieren:

Definición, documentación, implementación y mantenimiento	0% - 25%
Documentación, implementación y mantenimiento	>25% - 50%
Implementación y mantenimiento	>50% - 75%
Mantenimiento	>75% - 100%

Tomado de: Centro de formación continua (2011:13)

Interpretando el cuadro resumen, los procesos evaluados en el centro obtuvieron un porcentaje promedio de cumplimiento del 25%, es decir, requerían ser definidos, documentados, implementados y mantenidos.

3.2.2. Etapa de planificación y diseño (cuarta semana de enero – marzo 2011)

En esta etapa, se realizó la identificación de los requisitos aplicables de la norma en relación al alcance del sistema de gestión de la calidad, se elaboró el plan de trabajo específico y detallado del proyecto, se identificaron y validaron los procesos clave, de soporte y estratégicos para finalmente diseñar los procedimientos asociados a estos procesos.

3.2.2.1. Acciones o actividades realizadas en la etapa de planificación y diseño. En esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación de los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2008
- Identificación y validación de procesos
- Elaboración del plan de trabajo
- Diseño de procedimientos y formatos
- Entrega de los documentos y de los formatos
- Comunicación

Identificación de los requisitos aplicables de la norma ISO 9001:2008. Luego de haber realizado el diagnóstico, el equipo consultor procedió a identificar los requisitos que resultaban aplicables para la adecuación del proceso de admisión, y por ende, de los procesos de inscripción y evaluación. Eran aplicables los requisitos de los capítulos 4, 5, 6, 7 (con tres excepciones) y 8. Lo numerales del capítulo 7 de la norma ISO 9001:2008 (Centro de formación continua, 2011) que **no eran aplicables** al centro fueron los siguientes:

- *Numeral 7.3 Diseño y Desarrollo:* ya que el centro de formación continua no diseñaba procesos de admisión.
- *Numeral 7.5.2. Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio:* ya que el proceso era controlado durante su prestación.
- *Numeral 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición:* ya que el centro no utilizaba equipos de medición que debían calibrarse, ajustarse o protegerse.

Identificación y validación de procesos, se identificaron:

- Procesos estratégicos: dirección estratégica y sistema de gestión de calidad.
- Procesos claves: viabilidad, diseño curricular, admisión, formación académica, evaluación académica, evaluación administrativa y económica.
- Procesos de soporte: informático, administrativo y económico.

El proceso de admisión era uno de los procesos claves. Como puede apreciarse en el mapa del **proceso de admisión** del centro de formación continua (2011, p.1) se identificaron cuatro subprocesos: planificación, promoción y difusión, inscripción y evaluación. Nuestra sistematización se centra en los dos últimos procesos: inscripción y evaluación.

Figura 2. Mapa proceso de admisión



Fuente: Centro de formación continua (2011:1)

Si bien el alcance del proyecto de mejora abarcaba el proceso de admisión, era necesario cumplir con los requisitos señalados en la norma ISO 9001:2008 que aseguraran la sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua, por ello se desarrollaron conjuntamente a los procesos y procedimientos relacionados al proceso de admisión, aquellos relacionados al sistema de gestión de la calidad.

Se identificó la necesidad de realizar el diseño e implementación de (Centro de formación continua, 2011):

- Indicadores de gestión
- Manual de la calidad
- Mapas de procesos
- Objetivos de la calidad alineados a la política (incluido la requisitos y

satisfacción de clientes)

- Política de la calidad
- Procedimiento de acción correctiva y preventiva
- Procedimiento de auditorías internas
- Procedimiento de control de documentos
- Procedimiento de control de productos no conformes
- Procedimientos de admisión y matrícula
- Procedimientos de control de registros
- Procedimientos de soporte administrativo (infraestructura)
- Procedimientos de soporte administrativo (recursos humanos)
- Procedimientos de soporte informático (mantenimiento de equipos y red)

Elaboración del plan de trabajo. De acuerdo a la propuesta técnica presentada por el equipo consultor, la identificación de los requisitos aplicables y la identificación y validación de los procesos y procedimientos, se elaboró el plan de trabajo, definido de acuerdo al servicio de consultoría a realizar (Centro de formación continua, 2011). Se señalaron etapas, acciones o actividades y se calendarizó cada una de ella.

La etapa de diagnóstico se incluyó en la calendarización, a fin de registrarla y teniendo en cuenta que esta ya se había realizado, y que se llevó a cabo desde la tercera semana de noviembre a la tercera semana de diciembre 2010, presentándose el informe en la tercera semana de enero del año siguiente, debido a que la universidad cerró actividades desde la última semana de diciembre 2010 hasta la segunda semana de enero 2011.

En lo que se refiere a la etapa de diseño se consideraban actividades de definición, revisión, aprobación e implementación con respecto a los procedimientos o requisitos identificados como necesarios de adecuar e implementar. En la etapa de implementación, se consideró revisiones documentarias. Finalmente, la etapa de seguimiento y control consideraba seguimiento trimestral del funcionamiento del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua, una auditoría interna, acciones preventivas y correctivas respecto a la auditoría y la

revisión final por la dirección.

Los responsables se definieron en atención a las actividades a realizar:

- Definición: Consultores y/o responsables de elaboración de documentos
- Revisión: Representante de la dirección
- Aprobación: Dirección
- Implementación: Responsables del área - proceso

Diseño de procedimientos y formatos, se estableció previamente:

- La secuencia de acciones que se llevarían a cabo en la elaboración de los documentos o formatos requeridos.
 - *Definición:* el equipo consultor en coordinación con los responsables de los procesos o procedimientos establecidos, estuvieron a cargo de elaborar preliminarmente los documentos o formatos requeridos. En el caso de la elaboración de los documentos o formatos relacionados al sistema de gestión de la calidad se realizó en coordinación con la representante de la dirección y en el caso de aquellos relacionados a los procesos de inscripción y evaluación con la coordinadora de los cursos de especialización técnica como parte del equipo de calidad, y en algunos casos con las coordinaciones de los cursos de especialización profesional y de los diplomados.

Se sostuvieron reuniones de trabajo, para revisar o recopilar información de los procesos, procedimientos y documentos que se manejaban en el centro de formación continua y, luego, adecuarlos a la norma ISO 9001:2008. Se revisaron las fichas de inscripción de las distintas actividades de formación continua, las precisiones para los coordinadores académicos y los reglamentos de algunas actividades de formación continua, como el caso de los diplomados. La definición de los procedimientos y formatos relacionados con el proceso de inscripción y con el proceso de evaluación fue complejo, pues había diversidad de criterios y prácticas dependiendo de las coordinaciones a cargo de cada tipo de actividad de formación continua. El trabajo en este caso, se

orientó a definir criterios y uniformizar las mejores prácticas a partir de un trabajo de revisión y análisis conjunto con las coordinaciones involucradas, teniendo en cuenta la particularidad de algunas actividades de formación continua, para a partir de ello proceder a documentar estos procedimientos y formatos.

- *Revisión:* el documento preliminar, era remitido por correo electrónico para su revisión a la representante de la dirección para que realizara las observaciones pertinentes. Estas observaciones eran trabajadas en reuniones sostenidas con el equipo consultor y el responsable de elaborar el documento de los procesos o procedimientos respectivos. Una vez, levantadas las observaciones, se procedía a aprobar preliminarmente el documento.
- Aprobación: una vez revisado por la representante de la dirección y con su respectiva conformidad, se presentaba el documento o formato, a la dirección para su aprobación final y la incorporación de sus observaciones.
- La información y formato que se requería considerar, de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Toda la documentación debería ser susceptible de ser identificada, por eso debía consignarse:
 - Logotipo del centro de formación continua
 - Título del documento, procedimiento o formato
 - Codificación que permita identificar: tipo de documento (si es un documento, manual, matriz, procedimiento, formato, etc.), a que proceso corresponde (SGC, admisión, soporte administrativo, etc.), numeración.
 - Número de versión revisada
 - Número de página (número de página del total de páginas)
 - Información específica atendiendo al tipo de documento y a lo establecido en la norma ISO 9001:2008 como por ejemplo, objetivo del procedimiento, alcance, definiciones de términos, documentos a consultar, responsables, registros de referencia, anexos.
 - Control de emisión: nombre y firma de las personas responsables de la elaboración, revisión y aprobación

- Fecha de aprobación y entrada en vigencia

Entrega de los documentos y los formatos: con la aprobación final, el documento era publicado, entregado y puesto en conocimiento del personal para su respectiva implementación, seguimiento y control. El coordinador de calidad era el responsable de esta tarea.

Comunicación: concluida la etapa de diseño, la representante de la dirección y el coordinador de calidad convocaron a una reunión a todo el personal del centro de formación continua (administrativos, ejecutivos y directivos), a fin de poder informar sobre los antecedentes, el propósito, los objetivos, personas involucradas y los alcances del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua. Asimismo, se buscaba poder absolver las dudas que pudieran tener con respecto a su implementación y participación. Para este propósito, elaboraron una presentación y propiciaron la participación activa de los asistentes. Se puso especial énfasis en señalar, que el éxito del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua dependía de la participación y compromiso de cada uno de los miembros a fin de sensibilizar a todo el personal. Sin embargo, no fue posible en esa reunión que el personal presentara las dudas o consultas respecto al sistema de gestión de la calidad, los procedimientos o los alcances de su actuación y responsabilidad y por lo tanto el equipo de calidad no pudo absolver o hacer las precisiones pertinentes frente a todo el personal del centro, debido a que se decidió dar por concluida la reunión después de la presentación realizada por el equipo de calidad.

3.2.2.2. *Productos obtenidos en la etapa de diseño*

Documentos y procedimientos. Se desarrollaron los siguientes documentos y procedimientos:

1. Manual de la calidad
2. Mapa de procesos institucional
3. Mapa de procesos de admisión
4. Matriz de indicadores de objetivos del sistema de gestión de la calidad
5. Matriz de información de entrada para el proceso de admisión de las actividades de formación continua
6. Matriz de proceso de compra y/o adquisición de bienes y servicios

7. Matriz de producto no conforme
8. Matriz de requisitos de admisión por actividad de formación continua
9. Política de la calidad
10. Procedimiento de mantenimiento de equipos informáticos
11. Procedimiento de acciones correctivas y preventivas
12. Procedimiento de análisis de viabilidad y aprobación de las propuestas de creación de actividades de formación continua
13. Procedimiento de auditoría interna
14. Procedimiento de compras y gestión de proveedores
15. Procedimiento de control de documentos
16. Procedimiento de control de registros
17. Procedimiento de entrevistas para postulantes
18. Procedimiento de inscripción de actividades abiertas de formación continua
19. Procedimiento de modificación/actualización de la página web del centro de formación continua.
20. Procedimiento de planificación de actividades abiertas de formación continua
21. Procedimiento de productos no conformes
22. Procedimiento de promoción y difusión de actividades de formación continua
23. Procedimiento de quejas y sugerencias
24. Procedimiento de selección, evaluación y formación de personal
25. Procedimiento requerimientos y medición de la satisfacción de los clientes

Instrumentos y formatos. Se elaboraron también los siguientes instrumentos y formatos:

26. Calendario académico de actividades de formación continua
27. Calendario de promoción de actividades de formación continua
28. Constancia de inducción
29. Declaración jurada de prácticas - Facultad de Derecho
30. Encuesta de atención del centro de formación continua
31. Encuesta para la evaluación de clima organizacional por niveles del

- centro de formación continua
32. Ficha de entrevista personal
 33. Ficha de verificación documentaria
 34. Ficha de verificación para inscripción con financiamiento
 35. Formato de acta de reunión
 36. Formato de evaluación de proveedores
 37. Formato de evaluación del desempeño
 38. Formato de frecuencia de producto no conforme
 39. Formato de información general de las actividades de formación continua para inscripciones
 40. Formato de propuesta académica final de actividades de formación continua
 41. Formato para el informe de auditoría interna
 42. Formato para el informe de revisión por la dirección
 43. Formato para el programa anual de auditoría interna
 44. Formato para el programa de formación
 45. Formato para el registro de quejas y sugerencias
 46. Formato para el reporte de quejas y sugerencias
 47. Formato para el seguimiento de acciones correctivas y preventivas
 48. Formato para el seguimiento del programa de formación
 49. Formato para el tratamiento de acciones correctivas o preventivas
 50. Formato para el tratamiento de producto no conforme
 51. Formato para la creación de actividades de formación continua en la intranet
 52. Instructivo para la inscripción con financiamiento
 53. Leyenda de calendario académico de actividades de formación continua
 54. Lista maestra de control documentos internos del centro de formación continua
 55. Lista maestra de documentos externos al centro de formación continua
 56. Lista maestra de registros
 57. Plan de auditoría interna
 58. Solicitudes de inscripción para cada actividad de formación continua aplicable

A continuación, desarrollaremos una breve descripción de los documentos y procedimientos más relevantes para la presente sistematización en relación a los **procesos de inscripción y evaluación**, que son parte del proceso de admisión del centro de formación continua.

Manual de la calidad: en él se describieron (Centro de formación continua, 2011):

- Breve reseña del centro incluyendo su misión y visión.
- El alcance del sistema de gestión de la calidad
- Las exclusiones de la norma ISO 9001:2008
- Los valores del centro de formación continua
- La política de la calidad del centro de formación continua
- Los objetivos de la calidad
- El mapa de procesos del centro de formación continua y el mapa del proceso de admisión de las actividades de formación continua del centro de formación continua
- El cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008
- La referencia a los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad

Política de la calidad: se definió básicamente (Centro de formación continua, 2011, p. 1):

- Enfocada en la satisfacción de las necesidades formativas y expectativas de la comunidad, el desarrollo del personal del centro y la mejora continua de sus procesos académicos y administrativos.
- Como medios que facilita lo señalado en el párrafo anterior, los servicios de capacitación ofertados por el centro de formación continua y la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Matriz de indicadores de objetivos del sistema de gestión de la calidad: buscaba realizar seguimiento al avance de los objetivos de la calidad de acuerdo a los indicadores definidos por la organización. Para ello, se consideró la siguiente información (Centro de formación continua, 2011, p. 1):

- Política de la calidad
- Objetivos de la calidad e indicadores con respecto al proceso de admisión (inscripción)
- Forma de cálculo
- Meta
- Frecuencia de seguimiento
- Avances: programado vs ejecutado de acuerdo a frecuencia
- Fuente de verificación recomendada
- Responsables

Matriz de información de entrada para el proceso de admisión de las actividades de formación continua: su objetivo era complementar y verificar toda la información definida previamente a la promoción y difusión de la actividad de formación continua para que los interesados tengan toda la información pertinente al momento de su inscripción. Para el caso de los diplomados, los cursos de especialización profesional y los cursos de especialización técnica, los coordinadores administrativos definieron como información de entrada requerida previamente al proceso de inscripción (Centro de formación continua, 2011, p. 1):

1. Nombre de la actividad de formación continua
2. Coordinador o responsable académico
3. Duración
4. Fechas de inicio y término
5. Horario
6. Justificación o fundamentación
7. Público objetivo
8. Objetivos (general y específicos)
9. Perfil de egreso
10. Malla curricular
11. Sumilla de los cursos o módulos
12. Estrategia metodológica (modalidad, metodología y recursos de aprendizaje)
13. Evaluación (tipo y fechas)
14. Certificación (tipo y requisitos)

15. Sesiones de clase –fechas

16. Docentes

Matriz de requisitos de admisión por actividad de formación continua: el objetivo de esta matriz era definir todos los requisitos a cumplir para el proceso de inscripción y el proceso de evaluación, en términos de actividades a seguir, documentos a presentar, condiciones académicas o profesionales a validar, manifestación de la voluntad de inscribirse en la actividad de formación continua y de cumplir con las disposiciones establecidas. El propósito era asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje establecidos y la sostenibilidad de la actividad de formación continua.

Para el caso de los diplomados, los cursos de especialización profesional y los cursos de especialización técnica, se definieron como requisitos de admisión (Centro de formación continua, 2011, p. 1):

Para el proceso de inscripción

- Registro virtual
- Pago por derechos académicos
- Presentación de documentos que acrediten su identidad, formación académica y/o experiencia profesional, voluntad de inscribirse en la actividad de formación continua y de cumplir con las disposiciones establecidas por el centro de formación continua.

Para el proceso de evaluación

- Contar con el perfil de ingreso exigido para ser admitido en la actividad de formación continua a la que se postule e inscriba, en términos de formación académica mínima exigida y/o experiencia profesional.
- Entrevista personal

Procedimiento de entrevistas para postulantes: el objetivo de este procedimiento era “apreciar el perfil del postulante para obtener una evaluación general sobre sus conocimientos, habilidades y/o actitudes” (Centro de formación continua, 2011, p.

1). De esta manera era posible la selección de los postulantes aptos para cursar y terminar con mayores posibilidades de éxito la actividad de formación continua a la que se inscribió: diplomados, cursos de especialización profesional y cursos de especialización técnica. Al final de este procedimiento, se definía la admisión o no del postulante. Las preguntas se basaban en el formato de entrevistas y en la información presentada en el expediente del postulante en relación a la actividad a la que postulaba. En el formato de entrevista se registraban los resultados y se indicaba si el postulante estaba apto o no para participar en la actividad de formación continua solicitada.

Este procedimiento está relacionado con el procedimiento de inscripción de las actividades de formación continua. Se definieron dos términos:

- *Entrevistas:* es la acción y efecto de entrevistar. Se trata de una conversación entre una o varias personas para un fin determinado.
- *Selección:* es la acción y efecto de elegir a una o varios participantes en base a las características deseables términos de conocimientos, habilidades y actitudes favorables para cursar y terminar con mayores posibilidades de éxito los estudios que inicia.

Procedimiento de inscripción de actividades abiertas de formación continua: El objetivo era “planificar y desarrollar el registro de la información de las personas interesadas en las actividades del centro” (Centro de formación continua, 2011, p. 1). Este procedimiento era aplicable a todos los interesados que desearan inscribirse en el centro de formación continua. Se definieron los siguientes términos:

- *Actividad de formación continua:* actividades formativas orientadas a la capacitación, actualización profesional o desarrollo integral de las personas. Entre las actividades de formación continua más frecuentes del centro de formación continua se encuentran: diplomados, cursos de especialización profesional y cursos de especialización técnica.
- *Admisión:* proceso mediante el cual la persona interesada tras su inscripción, cumpliendo con los requerimientos y pagando el servicio académico se convierte en participante de la actividad de formación continua respectiva.

- *Inscripción:* etapa de la admisión que se inicia cuando las personas interesadas se registran a través de la página web del centro en la actividad de formación continua seleccionada o formalizan su interés por un medio escrito, y la etapa terminaba con la lista de admitidos.

Procedimiento de quejas y sugerencias: el objetivo de este procedimiento fue “establecer los lineamientos que permitan atender en forma oportuna y satisfactoria las quejas y sugerencias de los participantes, y lograr la solución de los mismos” (Centro de formación continua, 2011, p. 1). El alcance de este procedimiento se extiende a todas las quejas y sugerencias que presenten los participantes en el proceso de admisión del centro. Se definieron dos términos:

- *Queja:* expresión de desacuerdo ante una irregularidad que se hubiera detectado en un servicio brindado la cual se podía manifestar de manera escrita y oral.
- *Sugerencia:* suponía plantear ideas para mejorar la prestación o calidad de los servicios brindados. Estas se podían manifestar manera escrita y oral.

Procedimiento de requerimientos y medición de la satisfacción de los clientes: El objetivo de este procedimiento era “establecer los lineamientos para la determinación de los requisitos y medición de la satisfacción de los participantes respecto al proceso de admisión de las actividades de formación continua para asegurar la capacidad con el cumplimiento con sus necesidades y expectativas” (Centro de formación continua, 2011, p. 1). Su alcance se extendía a todos los procesos de admisión de las actividades de formación continua. Se definieron los siguientes términos:

- *Cliente:* organización o persona que recibía un producto (actividad de formación continua).
- *Requisito:* necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Se entendía por implícita, lo que es habitual a una práctica común para la organización. Un requisito especificado es aquel que se declaraba, por ejemplo, en un documento. Los requisitos podían ser generados por las diferentes partes interesadas.
- *Satisfacción del cliente:* percepción del cliente sobre el grado en que se han

cumplido sus requisitos.

El desarrollo de este procedimiento consideraba:

- *Identificación de los requisitos:* la alta dirección identificaba a los participantes como clientes para determinar sus necesidades y expectativas y, posteriormente fueran traducidas en características de calidad de la prestación del servicio de admisión, también denominadas “requisito”, características o condiciones que el centro de formación continua cubriría.

Para determinar los requisitos el centro de formación continua tenía en cuenta los siguientes criterios en los procesos de inscripción y evaluación:

a) Requisitos especificados por el cliente

- Soporte administrativo adecuado: trato del personal contactado considerando su amabilidad, cortesía y predisposición de ayuda.
- Rapidez en la atención: contar con tiempos oportunos para la atención de los participantes relacionada a la orientación en la información (física, telefónica y electrónica).

b) Requisitos no especificados por los participantes, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto:

- Surgen de los estudios de mercado y del sector
- Evaluaciones internas de seguimiento y medición.
- Evaluaciones de satisfacción de los participantes

c) Requisitos legales y reglamentarios aplicables al proceso de admisión.

d) Requisitos adicionales, se consideraba la expectativa del participante hacia el servicio prestado adicionalmente de los antes mencionados.

- *Medición de la satisfacción de los participantes:* para lograr la satisfacción del participante se consideraba la conformidad con los requisitos establecidos anteriormente. Se podían identificar como fuente de información:

- De manera escrita: encuestas de satisfacción donde se registraban datos de conformidad del servicio y otros documentos escritos (incluidos medios electrónicos) que pudieran registrar datos de conformidad con el servicio.
- De manera verbal: contacto telefónico o en reuniones con los

participantes.

- *Encuesta de Satisfacción del Cliente*: para la toma de datos en la encuesta de satisfacción del cliente se debían considerar los criterios establecidos anteriormente.

3.2.3. Etapa de implementación: revisiones documentarias: informes de auditorías previas

Esta etapa consideró revisiones documentarias de los procedimientos, política y los objetivos de la calidad: auditorías previas, la revisión de los requerimientos de los clientes y de la metodología para la medición de su satisfacción: auditorías previas y evaluaciones continuas que generaron acciones correctivas/preventivas.

A continuación, se desarrollarán las actividades que se llevaron a cabo en esta etapa y los productos que se obtuvieron en términos de documentos.

3.2.3.1. Acciones o actividades realizadas en la etapa de implementación. En esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

- Reuniones establecidas por el equipo consultor con las coordinaciones administrativas, las jefaturas y el coordinador de calidad para revisar el cumplimiento de los procedimientos establecidos y las tareas a cargo de los responsables establecidos.
- Verificación de las acciones correctivas/preventivas

3.2.3.2. Productos obtenidos en la etapa de implementación

Informe de auditorías previas (junio 2011): las reuniones se centraron en revisiones aleatorias de los procedimientos y procesos lo cual ameritaba ser analizado por los responsables para ser tratadas de acuerdo a su procedimiento de acciones correctivas y preventivas. En el informe de las auditorías previas (Centro de formación continua, 2011) realizado por el equipo consultor en junio del 2011, se abordan:

- a) Aspectos por mejorar
- b) Detalle de no conformidades o aspectos por mejorar

a) Aspectos por mejorar. El equipo consultor recomienda:

1. Continuar con la implementación de los procedimientos establecidos, con especial consideración el procedimiento de producto no conforme; y acciones correctivas y preventivas.
2. Considerar una revisión integral de los registros utilizados y los registros citados en los procedimientos.
3. Continuar con las revisiones de la página web a fin de asegurar la correcta y completa información a los participantes.
4. Continuar con las charlas de capacitación y difusión de la política, objetivos y procedimientos del SGC, a nivel institucional.
5. Continuar con la implementación del SGC y fijar responsables y fechas a fin de cumplir con los plazos previstos.

Se describieron cada uno de los hallazgos, teniendo en cuenta que la presentación de estos guardara coherencia con el orden de cláusulas de la norma internacional ISO 9001:2008. A continuación, se señalan las no conformidades y las oportunidades de mejora relacionadas al proceso de inscripción y al proceso de evaluación:

b) Detalle de las no conformidades: con respecto al objeto de nuestro estudio, se identifican dos no conformidades:

- Referida al sistema de gestión de la calidad, en relación al requisito de control de documentos de la norma, en el sentido que era necesario homologar los códigos establecidos en el procedimiento de control de documentos y los considerados en los documentos emitidos.

Caso:

Tabla 4. No conformidades

N°	Códigos citados en los <u>Documentos</u>	Códigos citados en el <u>procedimiento de control de documentos</u>
1	PRO Procedimiento	PR Procedimientos
2	DOC Otros documentos	IN Instructivo
3	MAT Matriz	DOC Otros documentos
4	Sin código	PO Política

Tomado de: Centro de formación continua (2011:4)

- En relación al proceso de planificación y al requisito de control de los registros de la norma, detallando que se debía disponer de los documentos aprobados necesarios para iniciar las actividades de formación continua según se había establecido en la matriz de información de entrada.
- c) Oportunidades de mejora: se identificaron tres oportunidades de mejora. Dos de ellas, referidas al sistema de gestión de calidad y al requisito de control de documentos de la norma ISO.
- Incluir lineamientos acerca de la distribución de los documentos (internos y externos) a través de la intranet.
 - Controlar los documentos externos emitidos por la universidad (necesarios para las operaciones del proceso de admisión) en la lista maestra de control de documentos, tales como: manual del uso de logotipo institucional en impresos, manual del uso de logotipo institucional en medios digitales, guía de comunicación de la universidad y el reglamento de normas generales de procedimientos disciplinarios de la universidad.

Y una de ellas referida al requisito de análisis de datos y al proceso de planificación de la admisión, pero relacionado al proceso de inscripción:

- Evaluar la conveniencia de realizar un seguimiento a los indicadores establecidos en la matriz de objetivos del sistema de gestión de la calidad a fin de evaluar las tendencias de los procesos y de realizar acciones preventivas de ser necesarias.

Finalmente, se consignó un cuadro de no conformidades incorporando adicionalmente a la información descrita líneas arriba: los responsables de subsanar las evidencias, las acciones a emprender, el plazo máximo de subsanación, el estado en que se encontraba y algunos comentarios. El propósito era tener todo preparado para la auditoría interna que se realizaría en julio. Sin embargo, no se logró subsanar las evidencias en el plazo establecido por incumplimiento de los responsables, por esta razón se solicitó la colaboración de la dirección para que directamente los llamara a comprometerse a cumplir con las

acciones a emprender bajo su responsabilidad en el plazo pactado, y al mismo tiempo pudiera hacer el seguimiento a lo solicitado. La dirección coordinó con los involucrados el cumplimiento de las acciones a seguir, sin embargo estas tampoco fueron realizadas en el plazo acordado.

Informes de acciones correctivas/preventivas (julio y octubre 2011): en los informes comprendidos de abril a setiembre realizados por el coordinador de calidad, se consignó la siguiente información: no conformidad, detalle, actividad de formación continua, fecha de registro, responsable, acción ejecutada y acción eficaz.

En el informe de revisión por la dirección, se señalaba que lograron identificarse 10 no conformidades, correspondían en su totalidad a los cursos de especialización técnica. Se señalaron como **responsables** a la coordinación administrativa de esta actividad y a la jefatura comercial. El 60% de estas no conformidades se referían a la **no entrega de documentación completa** para inscripción, el 20% a la **cancelación del proceso de admisión** por no alcanzar el número mínimo de inscritos y el 20% restante a **retiros** del participante por causa imputable al mismo.

Otra no conformidad identificada estaba en relación a los casos de **documentación incompleta**, el 17% (1 caso) de los casos aludían a que la entidad que financiaba al postulante no cumplió con enviar la orden de servicio para el pago de la actividad de formación continua, a fin de que se subsanara esta no conformidad se envió: correo electrónico, carta a la institución y comunicación vía telefónica con las autoridades de la institución. Como acción eficaz se obtuvo que la institución cumpliera con la entrega de la documentación solicitada.

El 83% (5 casos) restante se refería a la **no entrega de certificados de estudios**, constancias de trabajo o entrega de fotografías. Para subsanar esta no conformidad, se realizaron envíos de correos electrónicos a los postulantes indicando que debían entregar la documentación faltante caso contrario solo recibirían constancias de participación. En estos casos, no se obtuvo acción eficaz, pues se consigna hasta el momento del informe, que ninguno de los

participantes había cumplido con la entrega del documento pendiente.

En el caso de **cancelación del proceso de admisión por no alcanzar el número mínimo de inscritos**, se reunieron las jefaturas y la coordinación administrativa de estas actividades de formación continua (2 casos), decidiendo postergar y finalmente devolver a quienes se inscribieron el pago realizado. En este caso, la acción fue 100% eficaz, pues se procedió a comunicar a los inscritos y a devolverles el pago realizado.

En lo que se refiere a **retiro del participante por causa imputable al mismo**, en el 50% (1 caso) de los casos, se realizó el trámite respectivo de retiro y devolución de dinero (con anulación de letras), se comunicó a los postulantes y se procedió a la devolución del pago realizado, siendo la acción 100% eficaz. Sin embargo, en el 50% restante de los casos (1 caso), el postulante no entregó documentación académica ni laboral y se retiró del curso sin haberse comunicado o haber sido autorizado por el centro de formación continua, quien trató de establecer comunicación por distintos medios (correo electrónico, teléfono) y resultando estas acciones infructuosas. Se puede apreciar que el 100% de las acciones tomadas fueron **correctivas**.

3.2.4. Etapa de seguimiento y control (julio – setiembre 2011)

Esta etapa implicó realizar seguimientos trimestrales respecto al funcionamiento del sistema de gestión de la calidad implementado y la realización de una auditoría interna basada en la norma ISO 19011 que abarcó el alcance del sistema para determinar el cumplimiento respecto a la norma ISO 9001 y detectar y establecer correcciones, acciones correctivas y/o preventivas, con la finalidad de prevenir la recurrencia de eventuales no conformidades que puedan afectar la calidad del sistema de gestión de la calidad a implantar además de la realización del informe por la dirección. Luego de esta etapa, debía tomarse las acciones necesarias para asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad y obtener la certificación inicialmente programa para agosto – setiembre 2011. Sin embargo, las dificultades en la implementación y en el seguimiento y control evidenciaron la necesidad de reforzar y consolidar el sistema y extender esta última etapa hasta diciembre del 2011, de manera que se pudiera acceder a la certificación los

primeros meses del siguiente año.

3.2.4.1. Acciones o actividades realizadas en la etapa de seguimiento y control.

Durante esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

- Seguimiento trimestral al proceso de inscripción y al proceso de evaluación de cada actividad de formación continua, teniendo en cuenta las metas establecidas y los resultados obtenidos.
- Realización de una auditoría interna en dos días consecutivos durante el mes de julio del 2011. Para la ejecución de la auditoría se realizaron:
 - Capacitación del personal en la norma internacional ISO 19011: 2002, directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.
 - Entrevistas personales.
 - Verificación *in situ* de las actividades de acuerdo a los procesos y procedimiento establecidos
 - Revisión de documentos y registros asociados a los procesos y procedimiento establecidos
- Revisión por la dirección, partiendo de integrar toda la información necesaria de los documentos y registros asociados al sistema de gestión de la calidad hasta setiembre del 2011.

3.2.4.2. Productos obtenidos en la etapa de seguimiento y control

Informes trimestrales de seguimiento del proceso de admisión: procesos de inscripción y evaluación: se estableció informes trimestrales, sin embargo, teniendo en cuenta que en el primer trimestre del año se estaba en la etapa de diseño del sistema de gestión de la calidad, se decidió considerar en el primer informe las actividades realizadas de enero a junio considerando el cumplimiento de lo establecido en el sistema a partir de abril.

El objetivo de este informe era realizar un seguimiento periódico a las metas e indicadores establecidos en los procesos de admisión: inscripción y evaluación en relación directa con los objetivos de calidad y los avances o resultados obtenidos, atendiendo el área de competencia funcional de los responsables.

El informe trimestral de seguimiento, se dividía de la siguiente manera:

- Informe académico, a cargo de la jefatura académica
- Informe de promoción, a cargo de la jefatura comercial
- Informe Económico, a cargo de la jefatura administrativa
- Informe de coordinación, a cargo de cada una de las coordinaciones administrativas de las actividades de formación continua, en nuestro caso de: diplomados, cursos de especialización profesional y cursos de especialización técnica.

La información solicitada y registrada en lo que respecta a los procesos de inscripción y evaluación era la siguiente:

- Informe académico: cantidad de participantes admitidos y porcentaje de cumplimiento de los procesos de inscripción, comentarios y acciones de mejora propuestas.
- Informe de promoción: porcentaje de participantes satisfechos y muy satisfechos con el proceso de admisión, cantidad de quejas y sugerencias, porcentaje de crecimiento: nuevos inscritos, comentarios y acciones de mejora propuestas.
- Informe económico: porcentaje de ingresos por inscripción de las actividades de formación continua, comentarios y acciones de mejora propuestas.
- Informe de coordinación administrativa de la actividad de formación continua: porcentaje de matrículas efectivas (relación entre inscritos y admitidos), cantidad de participantes retirados y cantidad de participantes con problemas en la inscripción, comentarios y acciones de mejora propuestas.

Se estableció que las coordinaciones debían remitir sus informes a las jefaturas, para su conocimiento, análisis e integración. Las jefaturas debían entregar el informe integrado a la representante de la dirección con copia al coordinador de calidad para su análisis y revisión, y como elemento de entrada para el informe de revisión por la dirección. De la revisión de correos electrónicos, se constata demora en la entrega de los informes correspondientes a las jefaturas. Hasta el

informe de revisión por la dirección, elaborado por la representante de la dirección (enero 2012) no habían entregado el informe de seguimiento correspondiente al periodo octubre-diciembre pese a contar con los informes de las coordinaciones, habiéndose establecido como fecha de entrega el 16 de diciembre del 2011. Asimismo, se constató en los informes de las jefaturas información ingresada inicialmente que no correspondía al proceso de admisión: inscripción y evaluación ni al objetivo de este documento o hay omisión de información solicitada.

Informe de auditoría interna del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua: el objetivo del informe fue dar a conocer los resultados de la evaluación del estado de implementación y cumplimiento del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua con relación a la norma internacional ISO 9001:2008. El alcance estuvo referido a los procesos de admisión de las actividades de formación continua. Se tendrán en cuenta los aspectos que se centran en los procesos de inscripción, evaluación y los que conciernen al sistema de gestión de la calidad.

Los criterios de auditoría que se registran en el informe son:

- Norma ISO 9001:2008 sistema de gestión de la calidad
- Norma internacional ISO 19011: 2002, directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental
- Documentos del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua
- Normativa de la universidad aplicable al servicio

El equipo consultor señala que “la auditoría se realizó aleatoriamente de modo que pudo haber desviaciones que durante la auditoría no se detectaron”. En el informe de auditoría se consideraron:

- a) Aspectos por mejorar: el equipo consultor recomendaba al igual que en el informe de auditorías previas:
- Continuar con la implementación del sistema de gestión de la calidad y fijar responsables y fechas a fin de cumplir con los plazos previstos.
 - Continuar con la implementación de los procedimientos establecidos, con

especial consideración, el procedimiento de producto no conforme; y acciones correctivas y preventivas.

- Considerar una revisión integral de los registros utilizados y los registros citados en los procedimientos.
 - Continuar con las charlas de capacitación y difusión de la política, objetivos y procedimientos del sistema de gestión de la calidad, a nivel institucional.
- b) Detalle de las no conformidades: a continuación, serán descritos cada uno de los hallazgos, teniendo en cuenta que la presentación de estos guarda coherencia con el orden de cláusulas de la norma ISO 9001:2008.

Con respecto al objeto de nuestro estudio, se identificaron cinco no conformidades:

- Referida al sistema de gestión de la calidad, en relación al requisito de control de documentos de la norma, que se refiere a la necesidad de homologar los códigos establecidos en el procedimiento de control de documentos y los considerados en los documentos emitidos. *Esta no conformidad ya se había señalado en las auditorías previas, pero no fue subsanada.*
- Al igual que en el informe de auditorías previas se alude al proceso de planificación y al requisito de control de registros indicando que no fue posible acceder a los documentos aprobados necesarios para el inicio de las actividades de formación continua según se ha establecido en la matriz de información de entrada.
- Se señala con respecto al sistema de gestión de la calidad sobre control de documentos que no se han incluido lineamientos para la distribución de los documentos (internos y externos) a través de la intranet, aspecto que en las auditorías previas fue considerado como una oportunidad de mejora.
- Se evidencia el incumplimiento del requisito de control de documentos externos emitidos por la universidad (necesarios para las operaciones del proceso de admisión) en la lista maestra de control de documentos, tales como: manual del uso de logotipo institucional en impresos, manual del

uso de logotipo institucional en medios digitales, guía de comunicación de la universidad y el reglamento de normas generales de procedimientos disciplinarios de la universidad” aspecto que en las auditorías previas fue considerado como una oportunidad de mejora.

- Finalmente, se señala que no se logró identificar el seguimiento a los indicadores establecidos en la matriz de objetivos del sistema de gestión de la calidad referido al requisito de planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios del sistema de gestión y al proceso de planificación.

En general, se identificaron 19 no conformidades y una oportunidad de mejora. En lo que respecta a nuestro ámbito de estudio, identificamos cinco no conformidades y una oportunidad de mejora.

- c) Oportunidad de mejora. Alude al requisito análisis de datos de la norma y al proceso de planificación, indicándose que era necesario evaluar la conveniencia de realizar un seguimiento a los indicadores establecidos en la matriz de objetivos del sistema de gestión de la calidad a fin de evaluar las tendencias de los procesos y de realizar acciones preventivas de ser necesarias.

Informe de revisión por la dirección: el objetivo del informe era revisar los principales aspectos del sistema de gestión de la calidad para asegurar su aplicación, adecuación y eficacia respecto de las actividades y políticas del centro de formación continua. Debido a que no se contaba con los informes de seguimiento del periodo octubre-diciembre 2011, la información consignada fue la correspondiente a abril – setiembre del 2011. Como resultado de la información generada por el sistema de gestión de la calidad en las áreas, se dispuso de la siguiente información de entrada:

- a) Política de la calidad: se había implementado y mantenido la política aprobada en enero del 2011. Igualmente, se habían realizado charlas de sensibilización y capacitación con el propósito de fortalecer el nivel de compromiso del personal de centro en torno al cumplimiento de las políticas de calidad, así como el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad. Se recomendaba continuar

con la difusión de la política de la calidad mediante talleres y reuniones.

b) Seguimiento de los objetivos de calidad: aludiremos a tres objetivos relacionados a los procesos de inscripción y evaluación.

- *Aumentar la satisfacción de los participantes:* respecto a este objetivo, se registró el 100% de entrevistados satisfechos.
- *Lograr la cobertura académica en el proceso de admisión de las actividades de formación continua:* está referido al total de participantes admitidos (procesos de inscripción y evaluación), en este sentido se tenía hasta el tercer trimestre un alcance del 61% con respecto a la meta establecida.
- *Incrementar la eficacia de los procesos de admisión:* referido con respecto a los procesos de inscripción y evaluación a:
 - Porcentaje de inscripciones efectivas (total de participantes admitidos vs N° de participantes inscritos x 100): se superaba la meta establecida (80%) lográndose una efectividad del 90%.
 - Porcentaje de nuevos inscritos (N° de inscritos nuevos del año actual vs total de inscritos x 100): se logró alcanzar el 11% de nuevos inscritos, por debajo a la meta establecida (20%).

c) Resultados de auditorías internas: se consideró lo descrito en los informes de las auditorías previas y la auditoría interna realizadas por el equipo consultor.

d) Información sobre la retroalimentación del cliente: se consideraron dos aspectos:

- *Grado de satisfacción:* en el periodo enero –setiembre se encuestó a un total de 116 participantes, el total de ellos manifestó estar satisfechos y muy satisfechos con respecto a la atención brindada durante el proceso de admisión.
- *Quejas y sugerencias:* en el periodo enero – junio solo se registró el ingreso y atención de una queja; en el periodo julio – setiembre se atendieron y registraron dos quejas. En general, se atendió el 100% de las quejas que ingresaron.
- *Nuevos inscritos:* se identificó de enero – junio solo un nuevo inscrito, en tanto en el siguiente periodo julio – setiembre hay 306 inscritos nuevos, es decir, el 35% del total de inscritos. En general, hubo un crecimiento

de 11% de nuevos inscritos con respecto al total de inscritos.

- e) Desempeño de los procesos y características del servicio: en lo que respecta al proceso relacionado al sistema de gestión de la calidad, se vio la necesidad de definir los controles necesarios para identificar algunos registros, tales como los calendarios de actividades de admisión (académico y promoción) donde no fue posible identificar las fechas de su emisión. Asimismo, se homologaron los códigos establecidos en el procedimiento de control de documentos y los considerados en los documentos emitidos y se incluyeron lineamientos acerca de la distribución de los documentos (internos y externos) a través de la intranet. Se controlaron los documentos externos emitidos por la Universidad (necesarios para las operaciones del proceso de admisión) en la lista maestra de control de documentos, tales como: manual del uso de logotipo institucional en impresos, manual del uso de logotipo institucional en medios digitales, guía de comunicación de la universidad, reglamento de normas generales de procedimientos disciplinarios de la universidad y normas sobre financiamiento.
- f) Estado de las acciones correctivas y preventivas: se consigna el informe elaborado por el coordinador de calidad al respecto y descrito anteriormente.
- g) Seguimiento de acuerdos de la anterior: este ítem no aplicaba por ser la primera revisión por la dirección.
- h) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad: no se identificaron cambios de carácter regulatorios, políticos o económicos que pongan en riesgo la continuidad el servicio del centro. Asimismo, se plantearon cambios de mejora descritos en el plan de acción.
- i) Recomendaciones para la mejora: en términos generales, se tuvieron en cuenta las recomendaciones de la consultora en el informe de auditoría, considerando adicionalmente los siguientes aspectos:
- Programar reuniones trimestrales con el personal del centro a fin de comunicar los resultados obtenidos, analizarlos y evaluar las acciones a seguir para la mejora de procesos, a partir del Informe de seguimiento del proceso de admisión.
 - Incidir en la importancia del seguimiento del proceso y el cumplimiento de plazos para la oportuna toma de decisiones.
 - Verificar que el personal involucrado conozca y cumpla con las

actividades o procedimientos a su cargo en el sistema de gestión de la calidad.

- Apoyar más decididamente desde la dirección el cumplimiento de los procedimientos y de los plazos establecidos, a través de un seguimiento y apoyo constante al equipo de calidad.

3.3. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS DE INSCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN A LA NORMA ISO 9001:2008

Para identificar los alcances y limitaciones de esta experiencia, hemos tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- Fortalezas de la organización
- Dificultades para la adecuación de la norma ISO 9001:2008
- Cumplimiento del objetivo: adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la norma ISO 9001:2008
- Cumplimiento de la finalidad de adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la Norma ISO 9001:2008
- Ventajas de adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación de las actividades de formación continua (diplomados, cursos de especialización profesional y cursos de especialización técnica) a la norma ISO 9001-2008.
- Desventajas de adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación de las actividades de formación continua (diplomados, cursos de especialización profesional y cursos de especialización técnica) a la norma ISO 9001-2008.

A partir del informe del diagnóstico y el informe de auditoría elaborados por el equipo consultor y particularmente, de las entrevistas realizadas a parte de quienes participaron en la adecuación e implementación del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua, ha sido posible identificar cada uno de estos aspectos: fortalezas y dificultades, logro del objetivo y la finalidad propuesta, ventajas y desventajas que nos permiten conocer los alcances y limitaciones de esta experiencia y que se detallan a continuación.

3.3.1. Fortalezas de la organización

En los informes de diagnóstico y auditoría elaborados por el equipo consultor, este destaca como fortalezas:

- a) El personal comprometido con la organización, proactivo a plantear alternativas de solución y propuestas de mejora para sus propios procesos. Esta proactividad permitirá una mejor implementación del sistema de gestión de la calidad (Informe de diagnóstico).
- b) El compromiso y dedicación de la dirección y equipo de calidad (Informe de diagnóstico)
- c) El personal con buena disposición, colaboración, interés, respondiendo de manera abierta las preguntas durante la auditoría (Informe de diagnóstico e informe de auditoría).
- d) El compromiso del equipo de calidad para plantear soluciones y mejorar los procesos (Informe de auditoría).

En las entrevistas realizadas a las personas que participaron en la adecuación de los procesos de inscripción y evaluación hemos podido identificar cinco fortalezas, las mismas que a continuación se detallan, incorporando las opiniones vertidas por las personas entrevistadas:

- a) La responsabilidad, la comprensión, el respeto y apoyo mutuo entre los miembros del equipo de calidad y del personal involucrado en los procesos de inscripción y evaluación.

(...) bueno, lo que exactamente puedo yo indicar, es que hubo bastante responsabilidad (claro) teníamos bastante comprensión entre todas las unidades, es decir, el equipo era de respeto mutuo.... Sobre todo que nos apoyábamos mutuamente. (Responsable de informes e inscripciones).

- b) La buena disposición del personal

Bueno, para empezar hubo (...), por parte de, del personal del centro en un principio buena disposición para poder implementar el SGC (...) una muy buena disposición por parte de todo el personal implicado en la adecuación de los procesos de inscripción y evaluación. (Coordinador de Calidad).

(...) sumo al éxito del proyecto el contar con compromiso de los colaboradores. Se organizaron responsables por etapas del proceso y

la dirección adjunta estuvo, en todo momento, trabajando por el proyecto. (Consultora).

c) Existencia de procedimientos definidos para realizar su trabajo

Nos dimos cuenta que en nuestra unidad a pesar de tener actividades de formación continua diferentes sí teníamos un sistema de trabajo previamente definido (...) más bien por costumbre de nosotros mismos, por buenas prácticas que habíamos acogido más que por un sistema, entonces eso de algún modo nos sirvió para adecuar de la mejor manera posible nuestros procesos a los ámbitos a los que si llegamos a implementar (...) que en este caso si fue el tema de inscripción. (Coordinadora administrativa de los cursos de especialización técnica).

d) Contar con un equipo especializado de apoyo para realizar la adecuación de los procesos de inscripción y evaluación.

El equipo consultor contratado trató de hacer un sistema personalizado de la unidad, lo que también favoreció a que esto sea mucho más fácil. (Coordinador de calidad).

e) El compromiso de la dirección

En principio, ayudó mucho contar con el compromiso de la directora, quien desde un inicio brindó las facilidades para las capacitaciones y para las reuniones programadas. (Consultora).

En general, podemos identificar como fortalezas de la organización el compromiso, la responsabilidad, el respeto y la buena disposición de los miembros del equipo de calidad y del personal involucrado; el contar previamente con ciertos procesos y procedimientos establecidos; tener el apoyo de un equipo especializado como fue el equipo consultor y finalmente el compromiso de la dirección.

3.3.2. Dificultades para la adecuación a la norma ISO 9001:2008

En lo que respecta a las dificultades que se tuvo para realizar la adecuación de los procesos de inscripción y evaluación a la norma ISO 9001:2008, los entrevistados señalan básicamente dos aspectos:

- a) La disparidad y la falta de un orden en la forma de trabajar, es un elemento central que señalan como la principal dificultad para levantar la información necesaria y lograr uniformizar los procesos y procedimientos, teniendo en cuenta las distintas áreas e instancias.

En un primer momento considero que fue el levantamiento de información, que a mi parecer estaba algo disparejo (...) había un vacío de información en algunos casos o en algunos casos no era tratado de la misma manera, lo que dificultaba un poco la uniformización o estandarización de los procesos, luego en algunos o parte de los mil procesos habían ciertas dificultades o diferencias que hacían un poco difícil plasmarlos en documentos. (Coordinador de Calidad).

Este aspecto es reforzado por las declaraciones de la coordinadora administrativa de los cursos de especialización técnica:

Existieron estamentos que sí trabajaban de manera uniforme y otros que no, entonces estos estamentos que no trabajaban de manera tan uniforme o que no estaban acostumbrados de repente a seguir ciertos lineamientos o procesos o un orden, si llevó a un poco de dificultad en la aplicación total de este sistema.

- b) El temor al cambio, a enfrentarse a algo nuevo, a adecuarse a nuevas formas de actuación.

Al principio de repente era un poco, al aparecer un nuevo sistema, siempre la gente tiene un poco de temor al cambio. (Coordinador de calidad).

- c) El tiempo y la carga laboral del personal

Un poco la debilidad fue el tiempo (...) no mucho tiempo nos indicaron en poder realizar, ya sea un plan muy manejable; esto fue más que todo un aspecto que era en contra y sobretodo también algunos compañeros tenían cursos y teníamos que programar fin de semana para poder realizar nuestras cosas. (Responsable de informes e inscripciones).

Lo que dificultó o retrasó, por momentos las actividades, fue la fuerte carga de trabajo del personal, tuvieron que compartir las actividades del proyecto con las funciones diarias (...) Existían picos de actividades lo cual exigía sobre tiempo al personal, siempre con la mejor disposición, pero con un desgaste en el tiempo. (Consultora).

Si bien una de las fortalezas señaladas está en relación a que se contaba con procesos y procedimientos previos, una de las dificultades se centra en que estos no eran uniformes, es decir, no todos seguían los mismos criterios o prácticas. Asimismo, se hace evidente el temor al cambio y se señala el factor tiempo como una dificultad, en la medida que se incorporaban nuevas responsabilidades a asumir

además de las tareas propias a la función que realizaban, dando lugar a problemas en el manejo del tiempo.

3.3.3. Cumplimiento del objetivo: adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la norma ISO 9001:2008

En términos generales, si contrastamos el informe de diagnóstico con el informe final de la consultora verificamos que se cumplió con definir, documentar, implementar los procesos pero se requería un mayor esfuerzo para que estos pudieran ser mantenidos. En las entrevistas realizadas a parte de las personas que participaron en el equipo de calidad y el equipo consultor, estas señalan que se cumplió con el objetivo de adecuar los procesos de inscripción y evaluación a la norma ISO 9001:2008, hay un énfasis en señalar la necesidad de continuar trabajando de acuerdo al sistema de gestión de la calidad.

Pienso que sí se cumplió, pero... tenemos que sobre todo estar bien adecuados, es decir, seguir con este proceso. (Responsable de atención al público e inscripciones).

En gran parte, (...) sí se adecuaron, básicamente, insisto porque eran procesos que nosotros ya manejábamos (...) y que simplemente bastó con reflejarlos en un sistema, en un documento, con un orden digamos, mencionándolos, indicándolos (...) yo creo que en gran medida sí se cumplieron los objetivos (...) de hecho hay un orden, se manejan muchos procesos, inclusive procesos nuevos que nosotros no conocíamos, que pudimos adecuar perfectamente a lo que ya conocíamos y que se vienen utilizando hasta el momento. (Coordinadora administrativa de los cursos de especialización técnica).

(...) se llegaron a elaborar los documentos, formatos, procesos... (Coordinador de calidad).

Sí, el objetivo se cumplió lográndose realizar la primera auditoría interna de mejora (...). También se generaron acciones correctivas y preventivas (Consultora).

Si consideramos adecuar como definir y documentar, podemos decir que el objetivo se cumplió, sin embargo era necesario un mayor involucramiento, incorporar, mejorar y dar continuidad a los procesos de seguimiento, medición y control para que el sistema de gestión de la calidad pudiera ser mantenido y sostenido en el tiempo, es decir, implantado.

3.3.4. Cumplimiento de la finalidad de adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la Norma ISO 9001:2008

Con respecto a la finalidad, se debe tener en cuenta lo señalado al inicio del capítulo aludiendo a la presentación del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua dirigida al personal:

- a) Contar con un **método de trabajo** que permitiera la mejora de sus procesos y actividades internas, de manera tal, que fuera posible satisfacer las necesidades formativas de las personas o del personal de las instituciones que solicitaran servicios de capacitación y a la vez satisfacer las necesidades del personal en torno a su desarrollo y a facilitar un orden y pautas a tener en cuenta con respecto al trabajo encomendado.

Sí, pienso que sí porque así se pudo tener bastante orden.
(Responsable de informes e inscripciones).

Sí, porque (...) mejoró la comunicación, la satisfacción, y demás indicadores. Asimismo, el personal reconoció la existencia de un sistema de gestión de calidad que regula sus procesos y ayuda a su gestión, el objetivo del sistema no era sumar actividades o funciones sino al contrario, hacer más fácil las actividades mayor eficiencia.
(Consultora).

Yo creo que la finalidad no se logró ¿no? Porque la finalidad (...) es el tema de organización, organización que te lleve, finalmente, a delimitar objetivos que te lleve a estructurar mejor tu unidad, a reconocer falencias, a reconocer virtudes que te ayuden a mejorar, entonces todos estos procesos (...) que, finalmente, llevaba a un objetivo superior, no se concretó. (...) en una disposición de trabajo, en objetivos, a un análisis, a una introspección (...). No hubo ese compromiso de todo el equipo, no se entendió de esa manera, no se entendió (...) tu actividad no es aislada si te sientes parte de un grupo puedes entender que tu trabajo es importante y tú eres parte de todo el engranaje de la institución. (Coordinadora de los cursos de especialización técnica).

- b) Lograr la acreditación, de manera que se pudiese contar con una ventaja comparativa con respecto a las demás instituciones que realizaran actividades de formación continua.

no se cumplió la meta final que era la acreditación y... bueno, finalmente la acreditación es un documento, un certificado pero de alguna forma esto hace que año a año nos veamos obligados a continuar con el sistema y mejorarlo lo que no se ve reflejado en estos

momentos, porque si bien es cierto se está cumpliendo con ciertos procesos pero no hay una obligación, por parte de la Dirección o por mutuo propio del personal, no?, simplemente se está tratando de seguir ciertos procesos estandarizados de alguna manera pero no se está cumpliendo a cabalidad. (...) Vemos que no hay una respuesta positiva x parte de los jefes o de la Dirección en tratar de implementar. (Coordinador de Calidad).

(...) por temas internos, la dirección decidió no certificarlo. (Consultora).

- c) Convertir el sistema de gestión de calidad implementado en un modelo de referencia para las demás instituciones de formación continua, a nivel nacional e internacional.

De las declaraciones vertidas, podemos señalar que en lo que respecta a tener un orden, a tener un método de trabajo orientado a la satisfacción del público objetivo en términos de tener previstos sus requerimientos, sí se cumplió con esta finalidad. Sin embargo, se evidencia que no se logró consolidar el tema de desarrollo y mejora organizacional debido fundamentalmente a que se debilitó el compromiso de la dirección y de las jefaturas con respecto al fortalecimiento y la mejora de los procesos, los procedimientos y del sistema en sí. Esto explica de alguna manera, no haber cumplido con el siguiente paso que era la certificación y, por ende, la omisión de la finalidad de convertirse en un referente de la gestión de la calidad en el ámbito de la formación continua.

3.3.5. Ventajas de adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la Norma ISO 9001:2008

Las ventajas identificadas por el personal son, esencialmente, seis:

- a) Permitió identificar claramente los procesos y procedimientos, estandarizarlos y controlarlos, de manera que sea posible trabajar con un orden y criterios previamente definidos y orientados a la mejora continua.

Lo que ha hecho el sistema de gestión de calidad es estandarizar un poco los procesos y de alguna forma trabajar de una manera coherente con los procesos ya previamente establecidos; nos ha ordenado un poco y eso se obtiene con mejor resultado. (Coordinador de calidad).

Conocer procesos que a nosotros nos ayudaron a mejorar y enriquecer los procesos que ya teníamos (...) sí nos ayudó a un orden. (Coordinadora administrativa de los cursos de especialización técnica).

Mayor control de los procesos, a través de indicadores y evaluaciones internas. A cada proceso, se le consideró un sistema de medición. (Consultora).

- b) Fue posible definir una gestión orientada a la satisfacción del cliente, que facilite un crecimiento sostenido.

Las ventajas (...) más que todo que nosotros podemos ver también cómo se realiza o cómo es la inscripción de cada persona al momento de una inscripción, de una evaluación es decir, anticipar un problema antes de...y evitar que ocurra. (Responsable de informes e inscripciones).

Al momento de entrevistar, conocer bien... por ejemplo algunos tenían algunas inquietudes de que no podían venir en algunas fechas y querían saber si el cronograma seguía con el proceso o también algunas inquietudes de los docentes o se podía indicar alguna ventaja más y también aportaba de qué cursos eran más indicados. (Responsable de informes e inscripciones).

Se han estandarizado ciertos procedimientos y ahora tenemos identificados en documentos las necesidades y requerimientos de acuerdo a cada actividad (...) ahora hay un registro de la información que se rescata de cada participante. (Coordinador de calidad).

Asegurar una gestión organizada interna en pro de la satisfacción del cliente, lo cual podría permitirle un crecimiento sostenible. (Consultora).

- c) Se generó mayor seguridad en el interesado debido a la transparencia respecto a los procesos de inscripción y evaluación.

La percepción de transparencia por parte del cliente. Es decir, este proceso define, si el cliente ingresa o no al centro, entonces el observar que existe un orden, políticas y normativa, daría seguridad al participante.

- d) Se incorporó el análisis a través del seguimiento de los procesos como parte de la actividad de la organización que permita incorporar mejoras.

Finalmente, se elaboran reportes (...), ese reporte (volvemos al tema del análisis) se lleva a una conclusión y a que veas la figura de cómo esta andando tu unidad, entonces que ese sea un gancho para el tema

de análisis de la organización que te dé herramientas, pautas, es genial. (Coordinadora administrativa de los cursos de especialización técnica).

- e) Se tuvo personal capacitado, que incorporó los principios del sistema de gestión de la calidad en la organización.

Establecer procesos a nosotros también nos llevó a capacitarnos en normas ISO como las que ahora estamos tratando, fue genial para el personal porque eso nos dio una visión además de lo que podíamos hacer más adelante, eso era solo el inicio. (Coordinadora administrativa de los cursos de especialización técnica).

- f) Mejoró la comunicación en la organización

Mejorar la comunicación porque las personas acordaron cómo trabajar. (Consultora).

Parte de las ventajas señaladas están en relación a las dificultades identificadas, como por ejemplo la falta de orden y definición uniforme de los procesos y procedimientos, a partir de la experiencia de adecuación fue posible contar con procesos, procedimientos definidos y estandarizados; la falta de mecanismos de seguimiento, análisis y control también fue subsanada como parte de la implementación del sistema de gestión de la calidad. Se logró definir los requisitos del sistema de gestión a partir de las necesidades de nuestro público objetivo, para de esta manera asegurar su satisfacción y la eficacia de nuestros procesos. La capacitación y la mejora de la comunicación fueron factores importantes también en esta experiencia. Finalmente, se incorporó la calidad como elemento primordial en el quehacer del centro de formación continua.

3.3.6. Desventajas de adecuar el proceso de inscripción y el proceso de evaluación a la norma ISO 9001:2008

En general, el personal entrevistado considera que hubo más ventajas que desventajas en adecuar los procesos de inscripción y de evaluación, como se puede constatar en las siguientes declaraciones:

Sí, podrían indicarse que eran más ventajas que desventajas. (Responsable de informes e inscripciones).

Desventajas, mira yo no le veo ninguna desventaja (...) porque no nos ha, creo que es la ventaja de un sistema, no nos ha detenido ningún paso, no ha

cambiado nuestra forma de trabajar, no ha detenido ni aletargado ningún paso de lo que normalmente tomábamos para hacer nuestras actividades. (Coordinadora administrativa de los cursos de especialización técnica).

Las desventajas identificadas por el personal son mínimas, enfocándose básicamente en tres aspectos:

a) Menor rapidez en el proceso de inscripción

No se podría decir desventaja, pero “el orden establecido”, el seguir un protocolo para la inscripción, disminuyó sus indicadores de tiempo, pero logró mayor calidad. (Consultora).

b) El detalle y la minuciosidad que debía tenerse en el proceso de inscripción y en el proceso de evaluación, que en algún momento hizo pensar que se estaba frente a un sistema rígido.

Desventajas que se pueda indicar, el proceso era bastante detalle (...) que era muy minucioso. (Responsable de informes e inscripciones).

Pensaban que de repente era un sistema rígido y de repente en algún momento lo fue. En el transcurso del año lo hemos tratado de ir adecuando (...) es decir, se adapte un poco mejor a nuestras necesidades. (Coordinador de calidad).

Tal vez el tema de ser novatos en esto nos llevó a plantear o demasiados pasos o muy engorrosos o no plantear todo lo que habríamos podido haber planteado y se puede mejorar, como en todo sistema de gestión de la calidad es permisible, hay documentos y procesos que se pueden mejorar, se pueden anular, se pueden adecuar. (Coordinadora administrativa de los cursos de especialización técnica).

c) La posibilidad de perder cierta información del participante o de no brindar la información adecuada a los participantes en las entrevistas, que son parte del proceso de evaluación.

De repente (...) las personas que entrevistan no llegan a sacar toda la información necesaria del alumno. Puede ser que se esté perdiendo cierta información o no se esté brindando la adecuada participación al participante, es un poco lo que he visto yo en el proceso de evaluación de los participantes (Coordinador de Calidad).

En realidad, se reconocen básicamente ventajas en esta experiencia, las desventajas expresadas son mínimas y giran en torno a la posibilidad de hacer un poco lento el

proceso de admisión: inscripción y evaluación, la atención al detalle o el riesgo de no obtener toda la información necesaria del interesado. Estos aspectos se entienden en la medida que hay nuevos elementos a tener en cuenta, sin embargo, una vez conocidos e incorporados no debían presentar mayor dificultad para este proceso y más bien consolidarían la calidad en este proceso.

3.4. REFLEXIÓN CRÍTICA DE LA EXPERIENCIA DE ADECUACIÓN DEL PROCESO DE INSCRIPCIÓN Y DEL PROCESO DE EVALUACIÓN A LA NORMA ISO 9001: 2008

A lo largo de la sistematización, se han identificado las razones que se tuvieron en cuenta para decidir adecuar los procesos de inscripción y evaluación del centro formación continua a la norma ISO 9001:2008 y cuya viabilidad y pertinencia se sustentan en la naturaleza misma de la organización, orientada a cubrir las necesidades formativas de las personas, de las instituciones y de la sociedad en general a fin de poder contribuir a mejorar las condiciones y posibilidades de empleabilidad y al desarrollo personal a través de una mejora constante de sus procesos y del servicio que brinda y que contribuya a la vez a fortalecer competitivamente a la organización y al desarrollo de sus colaboradores.

Se logró identificar una estrategia clara y planificada respecto a lo que se quería realizar para adecuar los procesos a la norma ISO 9001:2008 y cuál era el propósito de su implementación, cómo se realizaría, quiénes participarían y el tiempo en que se llevarían a cabo cada una de las etapas y actividades planteadas. A fin de poder iniciar esta experiencia con conocimiento previo de las normas ISO y la magnitud de su implementación, se capacitó al personal que estaría directamente involucrado en la implementación y mantenimiento del sistema. Se contó con los recursos necesarios y además se consideró el apoyo técnico de un equipo consultor.

En cada una de las etapas se tuvo en cuenta cumplir con los requisitos de la norma e incorporar los procesos, procedimientos y prácticas de la misma organización, de manera que estos pudieran definirse, documentarse, mantenerse y mejorarse como parte del sistema de gestión de la calidad.

En el diagnóstico y en las entrevistas realizadas, se señalaron como fortalezas para

lograr la adecuación, el compromiso de la dirección y la disposición del personal. Asimismo, se identificaron que los procesos relacionados a la responsabilidad de la dirección, la gestión de recursos y la realización del servicio si bien estaban definidos requerían ser documentados para poder ser luego implementados y mantenidos. Los procesos que requerían de mayor desarrollo en la medida que debían ser definidos, eran los relacionados al sistema de gestión de la calidad y a la medición, análisis y mejora. Ello debido a que muchos de los requisitos solicitados como el manual de calidad y los procedimientos documentados que eran parte de este, responden a criterios propios de la norma ISO. Es de observarse que era necesario definir la política y los objetivos de la calidad, y que el centro carecía de criterios y métodos expresamente definidos que permitieran asegurar que tanto el control como el seguimiento eran eficaces y que se realizaba seguimiento y control de documentos. Esta etapa permitió conocer cuál era la situación de la institución en relación a los requisitos de la norma ISO 9001:2008, cuáles eran sus fortalezas y qué era necesario definir y documentar para poder implementar y mantener sus procesos orientados a la mejora continua.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico fue posible trazar un plan de trabajo para las siguientes etapas. En la etapa de diseño, concentrada básicamente en el equipo de calidad y en el equipo consultor, el trabajo fue fluido. Fue posible definir qué requisitos de la norma ISO 9001:2008 eran o no aplicables al proceso de admisión, y para nuestro caso, aplicables específicamente a los procesos de inscripción y evaluación.

La etapa de diseño supuso para los involucrados, un espacio de análisis y reflexión de las actividades desarrolladas en el centro y de las interacciones entre ellas para el logro de los resultados, a fin de poder validar los procesos definidos y documentar los procedimientos y formatos del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, reviste de importancia, porque se definió la política de calidad del centro que es el marco de referencia su quehacer en torno a la calidad y la mejora continua y a la vez se establecieron los objetivos e indicadores de calidad con respecto a los procesos, ambos aspectos inicialmente ausentes de acuerdo al diagnóstico realizado. La principal dificultad en esta etapa fue la diversidad de criterios y prácticas que se tenían para un mismo proceso o procedimiento

dependiendo de cada coordinación; a partir de exponerlos y socializarlos fue posible analizar e identificar los criterios pertinentes y las mejores prácticas que permitieron uniformizar, ordenar y definir de manera clara y expresa los procesos, los procedimientos, las actividades necesarias a desarrollar, cómo llevarlas a cabo y los responsables de hacerlo con el propósito de alcanzar los objetivos trazados.

En la etapa de implementación hay una mayor actuación de las jefaturas además de la participación de las coordinaciones administrativas, el equipo de calidad y el equipo consultor. Esta etapa orientada a la actuación misma del sistema y al seguimiento de los procesos presenta ciertas dificultades, pese a la orientación del equipo consultor; hay incumplimiento de plazos, las no conformidades se dieron de manera reiterada pese a haber sido identificadas y las acciones que se llevaron a cabo fueron fundamentalmente correctivas. Hay que tener en cuenta que en el caso del tratamiento del producto no conforme y las acciones correctivas y preventivas estas resultan actividades nuevas a realizar, por eso este aspecto debió incorporarse, fortalecerse y consolidarse en la actuación del personal.

Teniendo en cuenta estos aspectos el equipo consultor puso énfasis en la necesidad de continuar con charlas de capacitación y difusión de la política, objetivos y procedimientos del sistema de gestión de la calidad en el centro y en la conveniencia de realizar el seguimiento de los indicadores establecidos en la matriz de objetivos del sistema de gestión de la calidad para evaluar las tendencias de los procesos de manera que pudieran llevarse a cabo acciones preventivas de ser el caso. Asimismo, se debió continuar y reforzar la implementación, definiendo responsables y plazos de cumplimiento, frente a la inobservancia de las recomendaciones y tareas encomendadas fue necesario solicitar la intervención directa de la dirección para poder corregir las deficiencias identificadas en esta etapa. Sin embargo, y pese a lo acordado por los involucrados con la dirección, los plazos para su intervención no fueron cumplidos

En la etapa de control y medición las deficiencias de la etapa anterior se trasladan a esta última y se hacen mayores. Hay que tener en cuenta que de acuerdo al informe de diagnóstico, el centro no contaba con mecanismos de seguimiento y control definidos que permitieran un análisis del desempeño de los procesos, es decir, este aspecto debió incorporarse, fortalecerse y consolidarse en la actuación del personal,

lo mismo que en el caso del tratamiento del producto no conforme y las acciones correctivas y preventivas.

Llama la atención en lo que respecta al seguimiento, que sean las jefaturas las que presentaron mayores dificultades, esto pudo deberse a varios factores: ausencia de participación en la definición de los objetivos e indicadores y en la elaboración de documentos y formatos correspondientes a los procesos o procedimientos en los que intervienen; poca capacitación respecto a los procedimientos, métodos, instrumentos a seguir y respecto a las actividades a su cargo; falta de compromiso o resistencia al cambio. Frente a esto, lo idóneo hubiera sido involucrar en el diseño no tan solo a las coordinaciones directamente involucradas en la operatividad de los procedimientos, sino también a las jefaturas como responsables del seguimiento y medición integral de los procesos. Por otro lado, si bien en las etapas anteriores se dio una capacitación sobre la norma ISO 9001:2008 y hubo una presentación general del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua es evidente que la cancelación de la capacitación específica programada respecto al manejo y funcionamiento del sistema con respecto a la responsabilidad y el quehacer de cada uno de los colaboradores afectó en el funcionamiento de esta etapa, sobre todo a quienes no participaron en la etapa de diseño.

La auditoría interna tenía como propósito evaluar el estado de implementación y el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad del centro de formación continua. Los resultados de esta presentan las mismas incidencias identificadas en las auditorías previas, es decir, los responsables de subsanar las deficiencias no lo hicieron, comprobándose una falta de compromiso y resistencia al sistema de gestión de la calidad, un débil empoderamiento del equipo de calidad frente a las jefaturas y a la vez una débil capacidad de seguimiento, control y soporte de la dirección con respecto al cumplimiento de las recomendaciones dadas por el equipo consultor. Por eso, el equipo consultor insiste en la necesidad de continuar con charlas de capacitación y difusión de la política, objetivos y procedimientos del sistema de gestión de la calidad en el centro y en la conveniencia de realizar el seguimiento de los indicadores establecidos en la matriz de objetivos del sistema de gestión de la calidad para evaluar las tendencias de los procesos de manera que pudieran llevarse a cabo acciones preventivas de ser el caso. Asimismo, continuar y

reforzar la implementación, definiendo responsables y plazos de cumplimiento.

El informe de revisión por la dirección elaborado por la representante de la dirección debía considerar la información hasta diciembre del 2011, se presenta a la dirección en enero del 2012 considerando la información remitida hasta setiembre del año anterior debido a que los informes de seguimiento del periodo octubre-diciembre no fueron presentados. En esta revisión realizada por la representante de la dirección, se recomendaba a la dirección al igual que en el informe de auditoría, continuar con la difusión de la política de la calidad mediante talleres y reuniones de sensibilización. Se verificó también la eficacia del sistema con respecto a los objetivos de calidad relacionados a los procesos de inscripción y evaluación: 100% de participantes entrevistados satisfechos, la cobertura académica obtenida (participantes admitidos) estaba dentro de los márgenes establecidos y con respecto a la eficacia de los procesos de inscripción y evaluación, el porcentaje de inscripciones efectivas superaba la meta establecida; solo uno de los indicadores de este último objetivo presentó resultados por debajo de la meta: porcentaje de nuevos inscritos. Con respecto al desempeño de los procesos y características del servicio hay una mejora, en tanto se levantaron gran parte de las incidencias señaladas en la auditoría interna. Se verifica también una continuidad en la implementación de las acciones correctivas y preventivas, sin embargo, gran parte de ellas siguen siendo correctivas. Nuevamente, el principal problema es la presentación de los informes de seguimiento. Teniendo en cuenta las principales dificultades presentadas a lo largo de esta experiencia, se incorporan las recomendaciones dadas por el equipo consultor para superar estas dificultades, complementándose con actividades de comunicación de resultados a través de reuniones periódicas con el personal que den lugar a propuestas de mejora y actividades destinadas a fortalecer los procesos de seguimiento y control y el cumplimiento de plazos. Se solicita un apoyo más decidido por parte de la dirección al cumplimiento del sistema de gestión de la calidad del centro que haga posible el fortalecimiento del sistema y del equipo de calidad. En este informe, quedaron pendientes las observaciones, recomendaciones y seguimiento de la dirección, es decir, su revisión final.

En general, los aspectos procedimentales y documentados fueron cubiertos en la

etapa de diseño, lo que se refuerza con lo manifestado por el personal entrevistado al decir que se cumplió con el objetivo de adecuar los procesos de inscripción y evaluación a la norma ISO; las personas encuestadas manifestaron que encontraban básicamente ventajas en el hecho de contar con un sistema de gestión de la calidad; se reconocieron (tanto en el informe de diagnóstico como en las entrevistas realizadas) fortalezas dentro de la organización que posibilitarán la adecuación: compromiso, respeto, responsabilidad y sin embargo no se llega a cumplir a cabalidad el triple propósito de esta experiencia.

Las dificultades se centran inicialmente en que no hay uniformidad en el trabajo realizado ni en lo importante que ello es, esto está asociado a la posición que se ocupa en la organización; luego apreciamos como va perdiendo fuerza el compromiso de la dirección y el débil involucramiento que se evidencia en la plana mayor sobre todo en las actividades de seguimiento y control y en el temor al cambio, que provocó no se busque la certificación y más grave todavía, no se dé mantenimiento y sostenibilidad al sistema en cuya implementación se invirtieron recursos humanos, recursos económicos y tiempo, además, de la generación de expectativas.

Esta experiencia nos llevó a reflexionar sobre la necesidad de ser coherente con las decisiones que se adoptan desde la instancia más alta para poder sostener la mejora de la organización y del servicio que se brinda y analizar previamente el compromiso y las implicancias de llevar a cabo propuestas de mejora y de trabajar de manera sistémica. Era importante que cada uno de los miembros de la organización estuviera sensibilizado e involucrado en la mejora continua, y en la necesidad de realizar un seguimiento, control y comunicación constante que faciliten su adaptación al cambio, por eso, lo idóneo hubiera sido, seguir las recomendaciones del equipo consultor y continuar con las charlas de sensibilización y las capacitaciones, tener en cuenta los temores que esta experiencia suscitaba y trabajar en ellos a fin de poder vencer la resistencia al cambio y fortalecer la actuación de todos los miembros del centro.

Si una organización carece de visión de futuro y de capacidad de adaptarse a los cambios, de compromiso e implicación de la dirección y no hay sensibilización de

todo el personal a lo largo de la adecuación, difícilmente será posible implementar un sistema de gestión de la calidad y mucho menos la mejora continua en sus procesos y servicios, en el desarrollo de su capital humano, de su organización y de la sociedad.



CONCLUSIONES

1. Si bien la utilización de las normas ISO se ha centrado fundamentalmente en las empresas, hay un reciente interés por su implementación en el ámbito educativo, de manera particular, en las organizaciones de formación continua que resultan tener mayores probabilidades para obtener la conformidad por presiones del mercado y por su relación con la empleabilidad y la cultura de la mejora continua.
2. El sistema de gestión de calidad en el ámbito educativo no está únicamente asociado al proceso de enseñanza sino que debe considerar aspectos como el plan de estudios, los procesos de aprendizaje, la estructura organizacional, las responsabilidades, todos aquellos procesos y recursos que aseguren la calidad de las actividades llevadas a cabo para la realización del servicio educativo y la pertinencia de su oferta formativa. La norma ISO 9001 se constituye en una herramienta que permite la implantación y el mantenimiento de un sistema de gestión de calidad eficaz, utilizable por cualquier organización educativa. Para ello, es necesario definir, documentar, implementar, mantener y controlar los procesos, procedimientos y requisitos del sistema. La obtención de la certificación contribuye a consolidar la imagen de la calidad y el prestigio de una organización educativa y resalta su aspiración a la calidad en un entorno cada vez más competitivo, sin embargo, este no es el fin último de la implantación de un sistema de gestión de calidad. El propósito es incorporar la cultura de la calidad y de la mejora continua al quehacer diario de la organización de manera que resulte eficaz, es decir, que sea capaz de satisfacer los requerimientos establecidos.
3. En la experiencia sistematizada, la viabilidad y pertinencia de decidir adecuar los procesos de inscripción y evaluación del centro formación continua a la norma ISO 9001:2008 se sustentan en la naturaleza misma de la organización, orientada a cubrir las necesidades formativas de las personas, de las instituciones y de la sociedad en general a fin de poder contribuir a mejorar las condiciones y posibilidades de empleabilidad y al desarrollo personal mediante una mejora constante de sus procesos y del servicio que brinda y que contribuya a la vez a

fortalecer competitivamente a la organización y al desarrollo de sus colaboradores.

4. La sistematización permitió recoger y ordenar datos, información, conocimientos y percepciones dispersas respecto a la experiencia vivida, reconstruirla, interrelacionar distintos aspectos y descubrir cómo se dieron estas relaciones, develar tensiones y contradicciones y a partir de un análisis e interpretación crítica comprenderla e identificar los elementos que contribuyeron a facilitar u obstaculizar esta experiencia. De esta manera fue posible conocer y describir las etapas de su trayectoria, identificar las principales acciones o actividades que se realizaron y los productos obtenidos y conocer las percepciones de los involucrados con respecto a los alcances y limitaciones de esta experiencia.
5. De acuerdo a la experiencia sistematizada, son factores que facilitan la implantación de un sistema de gestión de calidad bajo criterios ISO: el compromiso de la dirección y del personal de la organización, la responsabilidad y buena disposición de cada uno de sus miembros, la existencia e identificación de procesos y procedimientos previamente definidos y el contar con un equipo técnico de apoyo. En contraste, al momento de decidir implementar un sistema de gestión de calidad deberán analizarse si hay factores que pueden dificultar este propósito a fin de poder establecer estrategias para abordarlas y superarlas. Como ejemplo de dificultades se pueden señalar: la disparidad y la falta de un orden en la forma de trabajar, el temor al cambio, la carga laboral, la poca disponibilidad de tiempo y el débil compromiso de la dirección y de las instancias de mayor nivel organizacional.
6. La implantación de un sistema de gestión de calidad fue percibida por las personas entrevistadas que participaron en la experiencia sistematizada, como un posibilidad de obtener ciertas ventajas como son: trabajar con un orden y criterios previamente definidos y orientados a la mejora continua a partir de la identificación y estandarización de procesos y procedimientos, definir una gestión orientada a la satisfacción del cliente que facilite un crecimiento sostenido, generar mayor seguridad en el interesado debido a la transparencia respecto a los procesos de inscripción y evaluación, incorporar el análisis a través del seguimiento de los procesos como parte de la actividad de la organización que permita incorporar mejoras, contar con personal capacitado que incorpore los principios y requisitos

del sistema de gestión de la calidad en la organización y mejorar la comunicación en la organización.

7. De acuerdo a la experiencia sistematizada, hay ciertos factores que deben tenerse en cuenta a fin de evitar que el sistema de gestión de calidad falle o no se mantenga en el tiempo: la ausencia de visión de futuro, la incapacidad de la organización para adaptarse, el débil compromiso de la dirección, la falta de sensibilización de todo el personal, no contar con los recursos necesarios y la resistencia al cambio. Si estos factores se dan, difícilmente, será posible implementar un sistema de gestión de la calidad y mucho menos la mejora continua en la gestión, en el desarrollo de su capital humano, de su organización y de la sociedad.
8. La sistematización ha permitido tomar distancia para objetivar lo vivido y de esta manera, a partir de una actitud crítica y reflexiva trascender la práctica para poder mejorarla, consolidando las fortalezas identificadas, aprendiendo de los errores y estableciendo estrategias que permitan superar las debilidades o dificultades identificadas atendiendo al contexto en el que actuamos.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se brindan están en función a dos aspectos:

- a) Recomendaciones en relación a la metodología utilizada
- b) Recomendaciones en función de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación a criterios de la norma ISO 9001:2008

1.1. RECOMENDACIONES EN RELACIÓN A LA METODOLOGÍA UTILIZADA

- 1.1. La sistematización supone una interpretación reflexiva y crítica por ello es importante que quien sistematiza deba *haber vivido la experiencia*, sentirse identificado, involucrado, ser capaz de dar y comprender el significado de los procesos vividos para poder reconstruir la experiencia. Complementariamente es necesario contar, desarrollar y fortalecer una capacidad crítica y analítica que permita *interpretar* esta experiencia.
- 1.2. Es necesario contar con el soporte de una persona con más experiencia en procesos de sistematización, a fin de facilitar y orientar el trabajo metodológico, sobre todo cuando se está incursionando en este tipo de estudio. Sin embargo, es fundamental que la organización desarrolle y fortalezca estas habilidades y competencias en su equipo, a fin de que puedan conducir y coordinar procesos de sistematización de otras experiencias educativas significativas.
- 1.3. Para que efectivamente sea posible generar conocimiento, aprendizajes enriquecedores, trascender y mejorar la práctica a partir de la sistematización, es necesario tener una firme voluntad de promover procesos de reflexión, análisis crítico y la disposición de aprender de la experiencia vivida. Se debe estar en la capacidad no tan solo de identificar aciertos, fortalezas y posibilidades, sino además de descubrir, encarar, aceptar, afrontar: errores, debilidades, desaciertos y nuestra responsabilidad con respecto a estos, para a partir de las lecciones aprendidas continuar o realizar nuevos emprendimientos.

- 2. RECOMENDACIONES EN FUNCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS DE INSCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN A CRITERIOS DE LA NORMA ISO 9001:2008**
- 2.1. La dirección debería analizar los factores que dificultaron la implantación del sistema de gestión de calidad, teniendo en cuenta las características de la organización, la satisfacción de sus clientes, las expectativas y grado de compromiso del personal y las ventajas identificadas.
- 2.2. Es necesario considerar la percepción de las jefaturas de sección con respecto a la pertinencia del sistema de gestión de calidad, contrastarla con la percepción de los demás miembros y analizar objetivamente las ventajas obtenidas y que podrían obtenerse con su implantación definitiva y la obtención de la certificación respectiva.
- 2.3. A la luz de las ventajas identificadas, la dirección debería retomar el sistema de gestión de calidad de manera que este se adecúe totalmente a la organización, y retomar, actualizar o incorporar los procesos, procedimientos, documentos o registros que se consideren necesarios y pertinentes para lograr la eficacia. Para ello es vital, contar con el compromiso de todos y la convicción de que es necesario y beneficioso implantar el sistema de gestión de calidad.
- 2.4. Deberá considerarse una estrategia constante de sensibilización del personal y actividades de soporte y capacitación para la implantación del sistema de gestión de calidad. Asimismo, la manifestación y evidencia constante del compromiso de la dirección.
- 2.5. De darse las condiciones que faciliten la implantación del sistema de gestión de calidad en el proceso de admisión, deberá evaluarse la pertinencia y factibilidad de extender su alcance a los demás procesos del centro de formación continua.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2010). *Guía para la aplicación de la Norma UNE-EN ISO 9001:2008 en el sector educativo*. Madrid: AENOR.
- Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR (2005). *Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos*. (Norma ISO 9000:2005). Madrid.
- Asociación Española de Normalización y Certificación – AENOR (2008). *Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos*. (Norma ISO 9001:2008). Madrid.
- Azambuja Donayre, Óscar de; Díaz Noel, Ángela Verónica y Leguía Leguía, Giuliana (2003). *Implantación del ISO 9001:2000 en las organizaciones educativas de nivel superior: la experiencia en CENTRUM Católica* (Tesis correspondiente a la obtención del grado de Magíster). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Centro de Negocios (CENTRUM).
- Beltrán, Jorge; Carmona, Miguel; Carrasco, Remigio; Rivas, Miguel y Tejedor, Fernando (2002). *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Caudillo, J. (2010). *Cultura de la calidad en el proceso educativo*. México: Trillas.
- Centro de Formación Continua (2011). *Documentos del Sistema de Gestión de Calidad*. Centro de Formación Continua. Lima.
- European Commission Directorate-General for Education and Culture (2001) *European report on quality indicators of lifelong learning. Fifteen quality indicators*. Brusells: Report based on the work of the Working Group on Quality Indicators. Recuperado de http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-olicy/doc/policy/qualityreport_en.pdf
- Gutiérrez, N. & Senlle, A. (2005). *Normas ISO 9001:2000. Estructura e implantación del sistema*. En Calidad en los Servicios Educativos. España: Ediciones Díaz de Santos.
- González, T. (2000). Evaluación y gestión de la calidad educativa. En Buendía D., Colás P., Congosto E., García J., García M., García B., Gobantes J., González T., Muñoz J. *Evaluación y gestión de la calidad educativa. Un enfoque metodológico*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Hoyle, David (2009). *ISO 9000 Quality Systems Handbook. Using the standards as a framework for business improvement*. Oxford: Elsevier. 6 edition. Recuperado de <http://books.google.com.pe/books?id=HWNWdBisJcoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Jara, Oscar (2006). *Guía para sistematizar experiencias*. San José: UICN. Oficina Regional para Mesoamérica. Recuperado de http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0813/6_UIC_GUI.pdf

- Leibowicz, J. (2000). *Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua*. Montevideo: Cinterfor, 2000. Recuperado de http://www.sedi.oas.org/ddse/documentos/cd_ok14cimt/espanol/programas/Capacitacion/Informacion%20de%20apoyo/estrategias%20formacion%20continua.pdf
- Morales Lineros, C. (2010). *Ajuste del modelo de gestión de calidad ISO 9001:2000 para evaluar instituciones de educación superior en Chile*. (Tesis correspondiente a la obtención del grado de Doctor). Granada: Universidad de Granada. Facultad de Ciencias de la Educación.
- Pontificia Universidad Católica del Perú – Dirección de formación continua (2011). *Gestión de la formación continua*. Lima.
- Sarbu, R., Ilie, A.G., Enache, A.C., & Dumitriu, D. (2009). The Quality of Educational Services in Higher Education—Assurance, Management or Excellence?. *Amfiteatru Economic*, Vol. XI, Nro. 26 • June, pp. 383-392. Recuperado en http://www.amfiteatruconomic.ro/temp/Article_879.pdf
- Sime, L. (2008). *Pautas para el análisis de documentos de organizaciones educativas. Selección de Textos. Parte 2: Orientaciones para Marco teórico y Metodología de la Investigación*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado, Maestría en Educación. Consulta 22 de agosto 2012. <http://blog.pucp.edu.pe/luissime>
- Swiss University Continuing Education – Center of Accreditation and Quality Assurance of de Swiss Universities (2009). *Recommendations for quality development in university continuing education programmes*. Recuperado en <http://www.unige.ch/formcont/espacelaborateurs/batir/recommandations/Q-FCU-en.pdf>
- Van de Velde, Herman (2008). *Sistematización de experiencias: texto de referencia y consulta*. Estelí: Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica (CICAP)/Volens Centroamérica, setiembre-octubre.
- Van den Berghe, W. (1998). Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. *Revista Europea de la Formación Profesional*, CEDEFOP, N° 15, setiembre-diciembre. Recuperado de http://www.cedefop.europa.eu/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/124/15_es_vandenbergh.pdf
- Verger i Planells, A. (2007). Sistematizando experiencias: análisis y recreación de la acción colectiva desde la educación popular. *Revista de Educación*, 343, 623-645. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re343/re343_26.pdf
- Yzaguirre Peralta, L. (2004) *Calidad Educativa e ISO 9001:2000 en México*. REICE, 3 (1), pp. 421-431. Recuperado de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/945Yzaguirre.PDF>

ANEXO 1: GUIÓN DE ENTREVISTA

Objetivo: Conocer la percepción de las personas que participaron en la adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de acuerdo a la norma ISO 9001-2008 sobre los alcances y limitaciones de esta experiencia.

Tipo: Semiestructurada

Nombre del entrevistado:

Entrevistador:

Duración:

Fecha:

Lugar:

TEMA	PREGUNTAS
Alcances y Limitaciones	
Fortalezas de la organización	1. ¿Qué aspectos reconoce como fortalezas que facilitaron la adecuación de los procesos de inscripción y evaluación a criterios de la Norma ISO 9001-2008? (Por ejemplo, con respecto a: la metodología que se utilizó, la responsabilidad de la Dirección, el compromiso del Equipo de Calidad, el involucramiento del personal del Centro de Formación Continua, los recursos con los que se contó, cumplimiento de plazos, otros aspectos)
Dificultades para la adecuación	2. Teniendo en cuenta la pregunta anterior, diría que ¿habían aspectos que dificultaron la adecuación de los procesos de inscripción y evaluación a criterios de la Norma ISO 9001-2008? (Por ejemplo, con respecto a: la metodología que se utilizó, la responsabilidad de la Dirección, el compromiso del Equipo de Calidad, el involucramiento del personal del Centro de Formación Continua, los recursos con los que se contó, cumplimiento de plazos, otros aspectos)
Cumplimiento de objetivo (s)	3. ¿Se cumplió con adecuar los procesos de inscripción y evaluación a esta norma? ¿Por qué?
Cumplimiento de finalidad	4. ¿Adecuar los procesos de inscripción y evaluación a la norma ISO 9001-2008 logró la finalidad propuesta? ¿Por qué?
Ventaja(s)	5. ¿Qué ventaja(s) o beneficio(s) reconoce que se obtuvieron al adecuar el proceso de inscripción a la Norma ISO 9001-2008?
Desventaja(s)	6. Considerando su respuesta anterior ¿adecuar el proceso de inscripción a la Norma ISO 9001-2008, supuso alguna (s) desventaja(s)? De ser así ¿cuál(es) fue(ron)?
Ventaja(s)	7. ¿Qué ventaja(s) o beneficios reconoce que se obtuvieron al adecuar el proceso de evaluación a la Norma ISO 9001-2008?
Desventaja(s)	8. Finalmente, ¿adecuar el proceso de evaluación a la Norma ISO 9001-2008, supuso alguna (s) desventaja(s)? De ser así ¿cuál(es) fue(ron)?

ANEXO 2: MATRIZ DE ANÁLISIS INDIVIDUAL DE ENTREVISTA

Objetivo: conocer e identificar la percepción de la persona entrevistada respecto a los alcances y limitaciones de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de acuerdo a la norma ISO 9001-2008.

Nombre del/de la entrevistado/a:

Denominación: consultor/coordinador de calidad/coordinador administrativo/responsable

Entrevista N°:

Entrevistador:

Duración:

Fecha:

Lugar:

Alcances y limitaciones de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de acuerdo a la norma ISO 9001-2008.

Sub temas	Ideas principales
Fortalezas de la organización	
Dificultades para la adecuación	
Cumplimiento del(os) objetivo(s)	
Cumplimiento de la finalidad	
Ventaja(s) de implementar ISO 9001-2008	
Desventaja(s) de implementar ISO 9001-2008	

Adaptación de: Van de Velde (2008, p. 102)

ANEXO 3: MATRIZ DE ANÁLISIS GRUPAL DE ENTREVISTAS

Objetivo: comparar y analizar las percepciones de las persona entrevistadas respecto a los alcances y limitaciones de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de acuerdo a la norma ISO 9001-2008 a fin de identificar coincidencias o desacuerdos.

Tema: Alcances y limitaciones de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación de acuerdo a la norma ISO 9001-2008.

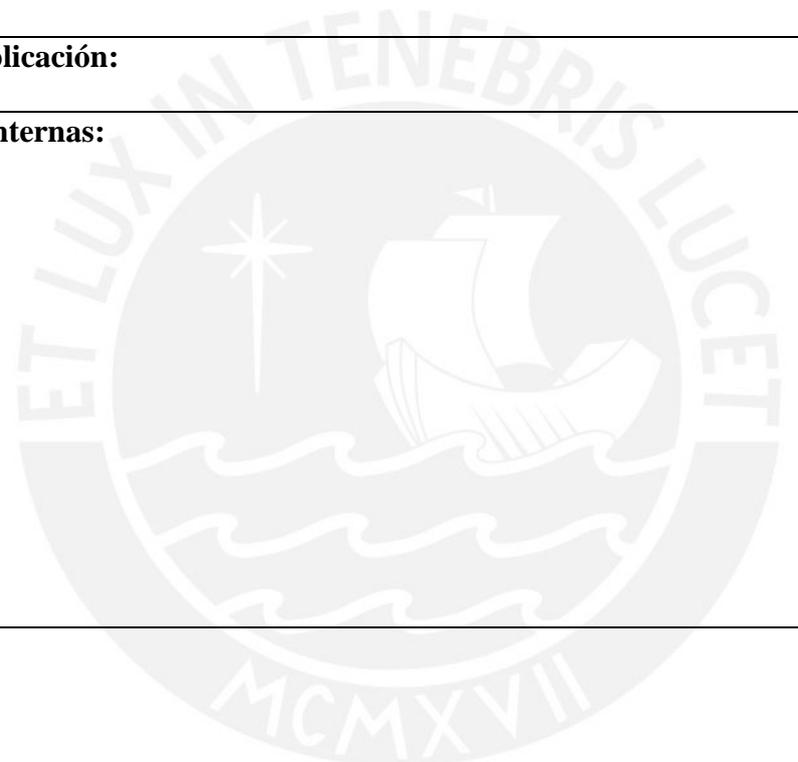
Sub temas	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4
Fortalezas de la organización				
Dificultades para la adecuación				
Cumplimiento del(os) objetivo(s)				
Cumplimiento de la finalidad				
Ventaja(s) de implementar ISO 9001-2008				
Desventaja(s) de implementar ISO 9001-2008				

Adaptación de: Van de Velde (2008, p. 103)

ANEXO 4: FICHA DE REGISTRO

Objetivo: Registrar datos de los documentos que nos facilitan información documental.

Categoría:
Título:
Autor:
Año de publicación:
Secciones internas:
Resumen



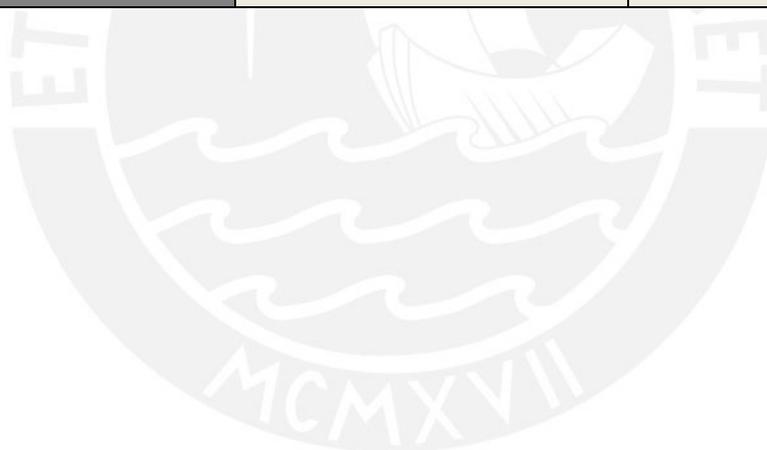
ANEXO 5: MATRIZ DE ANÁLISIS INDIVIDUAL DE DOCUMENTOS

Objetivo: Recuperar, seleccionar, ordenar, registrar y analizar información documental que nos permita reconstruir la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación del Centro de Formación Continua de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008.

Categoría:

Fuente:

Sub categorías	Respuestas	N° de línea o página



ANEXO 6: MATRIZ DE ANÁLISIS GRUPAL DE DOCUMENTOS

Objetivo: comparar y analizar información documental registrada que nos permita reconstruir la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación del Centro de Formación Continua de acuerdo a la Norma ISO 9001-2008 a fin de identificar similitudes o discrepancias con respecto a las distintas categorías de análisis.

Categoría:

Sub categorías	Documento 1	Documento 2	Documento 3

ANEXO 7: CODIFICACIÓN DE DOCUMENTOS

Objetivos: clasificar los documentos de forma sencilla.

Principales documentos codificados:

- Informe de acciones correctivas y preventivas: ACC 01 (abril-junio 2011), ACC 02 (julio-setiembre 2011)
- Informe de auditoría interna: AUD 02
- Informe de auditorías previas: AUD 01
- Informe de diagnóstico: INF 01
- Informe de revisión por la dirección: REV 01 (2011)
- Informe de seguimiento: SEG 01 (enero-junio 2011), SEG 02 (julio-setiembre 2011)
- Informe final de consultoría: INF 02
- Manual de gestión de la formación continua: MAN 01
- Manual de calidad: MAN 02
- Matriz de información de entrada: MAT 01
- Matriz de requisitos de admisión: MAT 02
- Norma ISO 9001:2008: ISO
- Presentación del sistema de gestión de la calidad: PRE 01
- Procedimiento de entrevistas: PRO 01
- Procedimiento de inscripción: PRO 02
- Procedimiento de quejas y sugerencias: PRO 03
- Procedimiento de requerimientos y medición de la satisfacción de los clientes: PRO 04
- Propuesta técnica: TEC 01

ANEXO 8: MATRIZ COMPLEMENTARIA DE FUENTES

Objetivo: sintetizar la información más relevante con respecto a los alcances y limitaciones de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación del Centro de Formación Continua de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008 recogida a través de las diversas técnicas e instrumentos aplicados.

Alcances y limitaciones de la experiencia de adecuación de los procesos de inscripción y evaluación del Centro de Formación Continua de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008

Sub temas	Análisis documental	Análisis de entrevistas

ANEXO 9: LÍNEA DEL TIEMPO

Objetivo: presentar gráficamente las etapas en que se desarrolló la experiencia de adecuar la norma ISO 9001:2008 a los procesos de inscripción y evaluación de un centro de formación continua, a fin de poder comprenderla y conocer las principales acciones o actividades realizadas en cada una de ellas.

