



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**MAESTRÍA EN AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**NOMBRE DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad al servicio de  
capacitación en la Corporación Ecuatoriana para el desarrollo  
Económico Social y Social de los Pueblos**

Trabajo de investigación previo la  
Obtención del título de Máster en  
Auditoría de Gestión de la Calidad.

Autores: Ing. Leila Enoé Kaviedes Manzaba

Director: M.Sc. Mauricio Rodríguez, MBA

Centro universitario: Guayaquil

2011

## **Certificado del Director**

M.Sc. Mauricio Rodríguez, MBA  
DIRECTOR DE LA TESIS

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante Ing. Leila Enoé Kaviedes Manzaba, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto está aprobado.

Guayaquil,

f) .....

## **Cesión de derechos de tesis**

Yo Leila Enoé Kaviedes Manzaba, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

-----

**AUTOR**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

.....  
Ing. Leila Enoé Kaviedes Manzaba

## **DEDICATORIA**

Dedicado a:

Todas aquellas personas que creen, piensan y sienten que se puede mejorar y hacer la vida más sencilla, aquellas personas que buscan hacer las cosas bien porque el solo hecho del trabajo bien hecho los enorgullece.

Todos aquellos que aman aprender nuevos métodos, y que están en constante capacitación dispuestos a dar sus conocimientos y cooperar para formar una sociedad mejor.

A mis amigos, parientes, y compañeros con quienes comparto mi visión de mejora y calidad, que buscamos aplicarlos a las organizaciones.

## **AGRADECIMIENTO**

*A mis padres y abuela quienes contribuyeron a forjar mi carácter.*

*A las Instituciones que me Educaron con tesón.*

*A la Institución que me abrió sus puertas para la realización del presente trabajo.*

## **Resumen Ejecutivo**

La presente constituye el diseño un Sistema de Gestión de la Calidad al proceso de capacitación del CEDESP Corporación Ecuatoriana Para el Desarrollo Económico y Social de los Pueblos, Acuerdo Min. # 9652, como entidad sin fines de lucro busca transmitir sus conocimientos en beneficio de la sociedad y lograr un sostenimiento económico para el desarrollo de sus actividades.

El alcance de este trabajo comprende al proceso de capacitación, uno de los servicios que presta la organización, y va desde su diagnóstico y conocimiento institucional, el diseño del sistema y elaboración de manuales, documentos y registros, así como un plan de implementación para la puesta en práctica del presente.

La presente está dividida en 2 partes, la primera que trata sobre la memoria de la tesis, en el que se encuentran detallados los objetivos generales y específicos del presente estudio, su marco Teórico, los conceptos de calidad más significativos de diferentes tratadistas de la calidad, así como descripción de los organismos de acreditación en Ecuador INEN y OAE

También se presenta tópicos relacionados a la Norma y sus reformas entre la versión 2000 y 2008, los conceptos sobre los cuales se desarrollo el levantamiento de la información y el diseño de los documentos que componen el SGC de este proceso específico del CEDESP

La segunda parte, los anexo en ella se detallaran, los documentos que dan soporte a la gestión de la calidad, el planteamiento estratégico del CEDESP, el FODA con la cual se desarrollo el diagnóstico de la organización, el manual de calidad donde se detallan sus políticas de calidad, y procesos claves, el manual de procesos donde se diagramaron los procesos más relevantes y especifica la realización de los procedimientos del SCG, el manual de funciones descripciones del cargo del personal que interviene en el proceso de Capacitación y documentos legales de la organización.

Asimismo se encuentran detallados los procedimientos del SGC de la calidad, su diagrama, responsables y la documentación que interviene en los mismos. Y el formato de registro de medición de la satisfacción del cliente por curso.

Se cierra el presente trabajo con una breve conclusión.

## Índice de General

Caratula	i
Certificación del Director	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria agradecimientos	v-vi
Índice General	
Índice de Anexos	
Resumen Ejecutivo	vii
Introducción	
0. Objetivos generales y Específicos	1
1. Generalidades de la Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo Social y Económico y Social de los Pueblos.	1
2. Marco Teórico	3
2.1 Introducción al concepto de calidad	3
2.2 Personajes influyentes en la calidad	3
Estándares de Calidad	11
2.3 Organización Internacional para la Estandarización	12



Fundamentos de Iso 9001:2008	13
Comparaciones de Versiones	14
Iso 9001:2000 / 9001: 2008	
2.4 Enfoque basado en procesos	20
2.5 Fundamentos de la Calidad en	
Servicios de Capacitación y Educación	24
2.6 Organismos de certificación de Sistemas acreditados	24
3. Diagnóstico Estratégico	26
4. Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad	37
4.1 Manual de Calidad	39
4.1.1 Contenido del Manual de Calidad	39
4.2 Manual de procesos registros y documentos	41
4.2.1 Contenido del Manual	51
4.3 Manual de Funciones y requisitos	52
4.3.1 Contenido del Manual	52
5. Indicadores de Gestión de Sistema	53
5.1 Generalidades	53
5.2 Metodología para establecer	
indicadores de Gestión de Gestión	53
6. Plan de implementación del Sistema	55

6.1 Fase 1: Etapa de sensibilización	55
6.2 Fase 2: Etapa de planeación estratégica	56
6.3 Fase 3: Etapa de implementación	58
6.4 Fase 4: Evaluación y mejoramiento del Sistema.	59
7. Evaluación Económica del Proyecto	
7.1 Costos de Implementación	60
7.2 Costos de Mantenimiento	60
Conclusiones	61
8. Bibliografía	62
9. Anexos	

## **Índice de Anexos**

### **Anexo 1 Documentos legales del CEDESP**

### **Anexo 2 Documentos:**

Diagnostico CEDESP

Planeamiento estratégico

FODA

Organigrama

Indicadores del Proceso de Capacitación

Mapa de procesos servicios de capacitación

Proceso prestación de servicio de capacitación

### **Anexo 3 Procedimientos:**

Sistema de Gestión de Calidad CEDESP:

Manual de Calidad

Manual de Funciones y requisitos

Matriz de indicadores de objetivos de calidad

Plan de acción gestión de calidad

Lista Maestra de documentos y registros

**Anexo 4 Registros:**

Procedimientos

Registros

Formatos

## **INTRODUCCION**

### **0. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS**

Desarrollar una propuesta para el diseño de un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2008.

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un sistema que permita gestionar la calidad de conformidad de sus procesos y actividades de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 en el CEDESP.

#### **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Comprender los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 y su aplicación a los servicios de capacitación.
- Proveer lineamientos de cómo implementar la norma ISO 9001:2008 en el sector de capacitación.
- Identificar los procesos clave que intervienen en la prestación de servicios de capacitación.
- Identificar las características que tienen las empresas de servicios de capacitación.
- Establecer el marco general de trabajo, las metas acordes con el impacto de las actividades de la organización, determinar procesos clave y sus indicadores de desempeño, identificar al equipo de trabajo, establecer redes de colaboración y retroalimentación continua.
- Analizar y establecer los pasos generales necesarios para obtener la implantación de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2008.
- Formación de equipos de trabajo y desarrollo de un sistema de gestión de la calidad de

acuerdo a la norma ISO 9001:2008.

- Identificar las competencias laborales necesarias y establecer el plan de desarrollo de los recursos humanos.

## **1. GENERALIDADES DE LA CORPORACION ECUATORIANA PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONOMICO Y SOCIAL DE LOS PUEBLOS**

### **CONSTITUCION, DENOMINACION, DOMICILIO Y JURISDICCION**

La Corporación Ecuatoriana para el desarrollo Social y Económico y Social de los Pueblos, es una organización sin fines de lucro, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, constituyéndose el 22 de julio del 2009 mediante acuerdo ministerial # 9652, tiene su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, República del Ecuador pero tiene jurisdicción en todo el territorio nacional, pudiendo ampliar sus actividades en otras ciudades del país, manteniendo relaciones con organismos Nacionales como Internacionales en el fomento desarrollo de proyectos con asesoramiento y asistencia técnica.

### **FINES Y MEDIOS**

1.- Coordinar con las autoridades correspondientes para fomentar las investigaciones en el campo económico y social, y realizar trabajos de capacitación en estrecha colaboración con:

- Instituciones gubernamentales.
- Organizaciones internacionales.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Organizaciones sociales.
- Institutos e Instituciones académicas y especializadas.

2.-Coordinar con las autoridades correspondientes para promover la difusión de temas de investigación mediante seminarios, conferencias y publicaciones, planteando propuestas y alternativas de solución en el o los escenarios que intervenga CEDESP. A favor de los asociados.

3.-Coordinar con las autoridades correspondientes para elaborar proyectos de interés social.

4.- Ser el soporte técnico, científico y académico para el fortalecimiento de la promoción y organización popular que presente la organización para tal efecto.

5.- Incentivar la participación comunitaria en el ámbito de acción en el que ha de cumplir con sus objetivos y fines.

## **GOBIERNO Y ADMINISTRACION DEL CEDESP**

Son órganos de Gobierno y Administración de CEDESP

- La Asamblea General
- La Junta Directiva.
- El Director General.
- Comisiones.

La Junta Directiva

Es el órgano permanente y ejecutor de las resoluciones de **CEDESP** y está constituida por los siguientes miembros:

- Director General
- Director Académico e Investigación
- Director Financiero y Administrativo
- Director de Promoción y Publicaciones
- Coordinador Logístico

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 INTRODUCCION AL CONCEPTO DE CALIDAD**

La calidad es un término que se encuentra en diversos contextos y busca transmitir la imagen de algo mejor, es decir, una idea de excelencia. Este concepto representa el cómo hacer las cosas para que predomine la preocupación por satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar cada día los procesos y sus resultados. Actualmente la concepción de calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Los objetivos que fundamentalmente justifican el interés de las empresas por la calidad son: en primer lugar, buscar la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas; en segundo lugar orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que faciliten y finalmente motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad

### **2.2 PERSONAJES INFLUYENTES EN LA CALIDAD**

A lo largo de la vida humana se han desarrollado filosofías o culturas de calidad, de las cuales algunas han sobresalido porque han tenido resultado satisfactorio. Sin embargo no siempre y en todos los lugares se puede llevar a resultados buenos.

Para poder entender la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías y herramientas relacionadas, así como el entorno en el que se desarrollaron.

A continuación veremos a algunos de estos Maestros, también llamados Gurús de la Calidad, que se dieron a conocer después de la Segunda Guerra Mundial. La mayoría de ellos son estadounidenses, pero el impacto de sus filosofías y conceptos ayudó a construir el renacimiento de Japón como potencia industrial, para posteriormente pasar a Europa y América.

#### PHILIP CROSBY

Menciona que la calidad es gratis, definiéndola como "conformancia a los requerimientos" e indicando que el 100% de la conformancia es igual a cero defectos.

Establece que en las organizaciones que no se trabaja con un plan que contemple la calidad, los retrabajos y desperdicios alcanzan del 20 al 40%.

Promueve sus 14 pasos para administrar la calidad en otro libro denominado "Calidad sin Lágrimas".

Autor del libro "La Calidad es Gratis", se le conoce por su lema de CERO DEFECTOS.

Philip Crosby introdujo el programa de mejora tratando de concienciar a las empresas para que centraran sus esfuerzos en la necesidad de obtener calidad. El objetivo consistía en suprimir gran parte de las inspecciones haciendo las cosas bien a la primera.

"Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, es estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento".

Como filósofo de los negocios, Philip B. Crosby traza ya 40 años de experiencia en la Administración.

Las conferencias y lecturas de Philip Crosby proporcionan una discusión pensativa y estimulante sobre el papel que los ejecutivos deben desempeñar para hacer exitosos a sus empleados, proveedores, empresas y a ellos mismos. Utilizando casos verdaderos, ilustradas con anécdotas aplicables, proporciona un contexto real. Él goza de la oportunidad de responder a las preguntas y comentarios de la audiencia.

Como escritor Philip Crosby ha publicado trece libros, que se han convertido en best-sellers.

Para Crosby, los cuatro absolutos de la calidad son:

- a) La definición.
- b) Sistema.
- c) Estándar de desempeño.
- d) La medición.

#### CATORCE PASOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD DE CROSBY

1. Establecer el compromiso en la dirección o en la calidad
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad
3. Capacitar al personal de la calidad
4. Establecer mediciones de calidad
5. Evaluar los costos de la calidad
6. Crear conciencia de la calidad
7. Tomar acciones correctivas
8. Planificar el día cero defectos
9. Festejar el día cero defectos
10. Establecer metas
11. Eliminar las causas del error
12. Dar reconocimientos
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir el proceso

#### LAS SEIS C DE CROSBY:

Comprensión

Competencia

Compromiso

Corrección

Continuidad

#### LAS TRES T DE CROSBY



Tiempo

Talento

Tesoro

KAORU ISHIKAWA

Participó en el movimiento de calidad japonés, siendo sus principales contribuciones el DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO, también conocidas como DIAGRAMA DE PESCADO o DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Integro lo que hoy conocemos como LAS SIETE HERRAMIENTAS ESTADISTICAS BASICAS DEL CTC, de donde se le considera muy inclinado hacia las técnicas estadísticas. Entre sus libros se encuentra " ¿Qué es el Control Total de Calidad? ", donde indica que el CTC en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos.

“Calidad Total es cuando se logra un producto sea útil, económico y satisfactorio para el consumidor”.

La mayor contribución de Ishikawa fue simplificar los métodos estadísticos utilizados para control de calidad en la industria a nivel general. A nivel técnico su trabajo enfatizó la Buena recolección de datos y elaborar una buena presentación, también utilizó los diagramas de Pareto para priorizar las mejorías de calidad, también que los diagramas de Ishikawa, diagramas de Pescado o diagramas de Causa y Efecto.

Establece que los diagramas de causa y efecto como herramienta para asistir los grupos de trabajo que se dedican a mejorar la calidad. Cree que la comunicación abierta es fundamental para desarrollar dichos diagramas. Estos diagramas resultan útiles para encontrar, ordenar y documentar las causas de la variación de calidad en producción.

Otro trabajo de Ishikawa es el control de calidad a nivel empresarial (CWQC). Este enfatiza que la calidad debe observarse y lograrse no solo a nivel de producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal.

Los resultados de este enfoque son:

1. La calidad del producto es mejorada y uniforme, se reducen los defectos.
2. Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.
3. Se reduce el costo.
4. Se incrementa la cantidad de producción, lo cual facilita la realización y cumplimiento de horarios y metas.

5. El trabajo de desperdicio y el retrabajar se reducen.
6. Se establece y se mejora una técnica.
7. Los gastos de inspección y pruebas se reducen.
8. Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente
9. Se amplía el Mercado de operaciones.
10. Se mejoran las relaciones entre departamentos.
11. Se reducen la información y reportes falsos.
12. Las discusiones son más libres y democráticas.
13. Las juntas son más eficientes.
14. Las reparaciones e instalación de equipo son más realistas
15. Se mejoran las relaciones humanas.

La filosofía de Ishikawa se resume en:

- a) La calidad empieza y termina con educación.
- b) El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- c) El estado ideal del Control de Calidad es cuando la inspección ya no es necesaria.
- d) Es necesario remover las raíces y no los síntomas de los problemas.
- e) El control de calidad es responsabilidad de toda la organización.
- f) No se deben confundir los medios con los objetivos.
- g) Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros vendrán como consecuencia.
- h) La Mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad
- i) La Alta Administración no debe mostrar resentimientos cuando los hechos son presentados por sus subordinados.
- j) El 95% de los problemas de la compañía pueden ser resueltos con las 7 herramientas para el control de la calidad.
- k) Los datos sin dispersión son falsos.

Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

#### GENICHI TAGUCHI

Científico y pensador de la calidad de la época actual, Ingeniero en Electrónica con Doctorado en Estadística, es reconocido por sus estudios de CAPACIDAD DEL PROCESO y su metodología de DISEÑO DE EXPERIMENTOS.

Afirma que todo desperdicio, reproceso o falta de calidad tiene un costo para la sociedad.

Desarrolló el METODO TAGUCHI para efectuar diseño de experimentos, DISEÑOS ROBUSTOS, simplificando esta técnica estadística, elaborando el libro del mismo nombre.

El sistema integrado de Ingeniería de Calidad del Dr. Genichi Taguchi es uno de los grandes logros en ingeniería del siglo XX. Ha sido ampliamente reconocido como líder del movimiento de la Calidad Industrial en los Estados Unidos, y fue el iniciador del movimiento de Diseño Robusto en Japón hace 30 años. La filosofía del Dr. Taguchi empezó a ser considerada a principios de los años 50, cuando fue reclutado para ayudar a subsanar el débil sistema telefónico de Japón de la posguerra. Buscando deficiencias en el sistema tradicional de prueba y error para identificar problemas de diseño, llegó a desarrollar su propia metodología para el diseño de experimentos. La sistemática y extendida aplicación de la filosofía de desarrollo de productos del Dr. Taguchi, así como su conjunto integrado de herramientas de toma de decisión en diseño, ha contribuido significativamente al progreso de las industrias japonesas en la fabricación a corto plazo de productos de clase mundial, a bajo coste, y con alta calidad. En 1982, el American Supplier Institute introdujo al Dr. Taguchi y sus métodos en el mercado de los Estados Unidos. Desde ese momento, las compañías que han adoptado sus técnicas y su filosofía han ahorrado en conjunto cientos de millones de dólares.

#### JOSEPH M. JURAN

Afirma que la Alta Administración es la responsable del cambio, abogando por crear el cambio cuando el proceso necesita mejorarse y por prevenir el cambio cuando los problemas son esporádicos.

Logró desarrollar la técnica de los COSTOS DE CALIDAD, elaborando un MANUAL DE CALIDAD, en donde existe un fuerte contenido administrativo enfocado a la planeación, organización y responsabilidad.

En 1954 fue invitado por el JUSE para dar conferencias en Japón, por lo que junto con Deming y K. Ishikawa se les considera los principales promotores del éxito de Japón.

“La calidad total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo”.

Juran ha sido llamado el padre de la calidad ó "gurú" de la calidad y el hombre quien "enseñó calidad a los japoneses".

Quizás lo más importante, es que el reconocido como la persona quien agrego la dimensión humana para la amplia calidad y de ahí proviene los orígenes estadísticos de la calidad total.

La Misión de Juran y la Planificación para la Calidad

Crear la conciencia de la crisis de la calidad, el papel de la planificación de la calidad en esa crisis y la necesidad de revisar el enfoque de la planificación de la calidad.

Establecer un nuevo enfoque de la planificación de la calidad.

Suministrar formación sobre como planificar la calidad, utilizando el nuevo enfoque.

Asistir al personal de la empresa para replanificar aquellos procesos insistentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables (caminar por toda la empresa). Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la replanificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente.

Asistir al personal de la empresa para utilizar el dominio resultante en la planificación de la calidad de forma que se evite la creación de problemas crónicos nuevos.

Una forma conveniente de mostrar algunos de los muchos usos y usuarios es por medio de la "espiral de progreso de la calidad". Nos referimos a ella simplemente como "la espiral".

"La espiral muestra una secuencia típica de actividades para poner un producto en el mercado. En las grandes empresas departamentalizamos esas actividades. Como resultado cada departamento realiza un proceso operativo, produce un producto y suministra dicho producto a otros departamentos receptores pueden ser considerados "clientes" que reciben los productos procedentes de los departamentos proveedores. La tabla de más abajo muestra algunas de las relaciones evidentes en "la espiral":

Proveedor Producto (Bienes y Servicios) Cliente

Cliente Desarrollo del producto Operaciones Marketing Información sobre las necesidades Diseños del producto Bienes, servicios Bienes, servicios Desarrollo del producto Operaciones Marketing Clientes

"La Espiral" es una versión altamente simplificada de lo que ocurre en una gran empresa.

Trilogía de Jurán

1. Planeación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejoramiento de la calidad

Los tres procesos se relacionan entre sí. Todo comienza con la planificación de la calidad. El objeto de planificar la calidad es suministrar a las fuerzas operativas los medios para obtener productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

Una vez que se ha completado la planificación, el plan se pasa a las fuerzas operativas en donde ocurre la producción. Luego se analiza que cambios se le deben hacer al proceso para obtener una mejor calidad.

En la planificación de la calidad se desarrollan los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes. La planificación de la calidad se explica en el siguiente diagrama de flujo.

Juran no hace énfasis en los problemas que pueden presentarse, sino en las herramientas para cualquier tarea de una empresa y así solucionarlos.

#### WILLIAM EDWARD DEMING

Impulsor del desarrollo en calidad de Japón, fue invitado en 1950 por la Unión de Científicos e Ingenieros del Japón ( JUSE ), logrando que implementaran el CTC usando el PHVA de Shewhart y el CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS.

Se le considera el " padre " de la TERCERA REVOLUCION INDUSTRIAL O LA REVOLUCION DE LA CALIDAD, con sus famosos 14 puntos.

Entre sus libros se puede citar " Calidad, Productividad y Competitividad ", en donde hace ver la necesidad del liderazgo en la calidad.

Deming es el representante de la escuela de gerencia de calidad más conocido. Deming, quien es estadounidense, logró aceptación de sus ideas de calidad en el Japón, en donde actualmente existe el premio Deming anual, que se concede por progresos obtenidos en el campo de la precisión y confiabilidad del producto

La gestión de calidad Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

Paso 1: el primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo.

Paso 2: efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3: observe los efectos.

Paso 4: ¿que aprendimos?

Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual, debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de Deming son los siguientes:

1. Hacer constante el propósito de mejorar la calidad
2. Adoptar la nueva filosofía
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva
4. Terminar con la práctica de decidir negocios en base al precio y no en base a la calidad
5. Encontrar y resolver problemas para mejorar el sistema de producción y servicios, de manera constante y permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo
7. Instituir supervisión con modernos métodos estadísticos.
8. Expulsar de la organización el miedo
9. Romper las barreras entre departamentos de apoyo y de línea.
10. Eliminar metas numéricas, carteles y frases publicitarias que piden aumentar la productividad sin proporcionar métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
12. Eliminar las barreras que impiden al trabajador hacer un buen trabajo
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento
14. Crear una estructura en la alta administración que impulse día a día los trece puntos anteriores.

Los Siete Pecados Mortales

1. Carencia de constancia en los propósitos
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos

3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles
6. Costos médicos excesivos
7. Costos de garantía excesiva.

## **ESTANDARES DE CALIDAD**

Según la Real Academia de la Lengua, estandarizar es “Que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia” sin embargo, aplicando este concepto a la calidad se puede definir como “Acuerdos documentados, aprobados por consenso, conteniendo especificaciones técnicas u otros criterios precisos a ser usados consecuentemente como reglas, lineamientos, o definiciones de características que aseguran que los materiales, estructuras, productos, procesos, resultados y servicios se ajustan a sus propósitos”.

Por esta razón existen organismos normatizadores de estos estándares que luego de exhaustivo análisis, por acuerdo y consenso internacional, documentan de manera escrita las normas acordadas. Se establece, como una característica indispensable para el éxito de toda Norma, que ha de ser usada para los fines de una acreditación, que se vea la necesidad de que la misma sea aprobada y aceptada previamente como válida por las instituciones que a ella se sometan, y no simplemente como una imposición de distintas normas diseñadas por distintos organismos acreditadores.

### **2.3 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACION**

La organización Internacional para la estandarización (International Organization for Standardization ISO) tuvo sus inicios en 1926 cuando 22 países se reunieron para fundar la Federación Internacional de los Comités nacionales de Normalización, ISA (International Standardizing Associations). Este organismo fue sustituido en 1947 por la ISO, cuya sede está situada en Ginebra. Cada país miembro está representando por uno de sus institutos de normalización, y se compromete a respetar reglas establecidas por la ISO relativas al conjunto de las normas nacionales. La ISO es un organismo consultivo de las Naciones Unidas.

Hoy en día es un organismo de alcance mundial encargado de coordinar y unificar las normas nacionales, agrupando a 146 países. La misión de las ISO es promover es desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico. Todos los trabajos realizados por dicha organización resultan acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales.

La ISO estipula que sus estándares son producidos de acuerdo a los siguientes principios:

1. Consenso: Son tenidos en cuenta los puntos de vistas de todos los interesados, fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.
2. Aplicación Industrial Global: soluciones globales para satisfacer a las industriales y a los clientes mundiales.
3. Voluntario: la estandarización internacional es conducida por el mercado y por consiguiente basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado.

## **NORMAS BASICAS DE LA FAMILIA ISO 9000:2005**

La familia de las Normas ISO es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que ha obtenido una reputación mundial como base para establecer Sistemas de Gestión de Calidad.

### **ISO 9000** *Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario*

Establece un punto de partida para comprender las Normas y define los Términos fundamentales utilizados en la familia de Normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.

### **ISO 9001** *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*

Esta Norma de requisitos que se emplea para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables, para así conseguir la satisfacción del cliente.

### **ISO 9004** *Gestión para el éxito sostenido de una organización – Enfoque de gestión de calidad*

Está destinado principalmente a la gestión estratégica y operativa de las organizaciones. La norma será apoyar el desarrollo de una organización para lograr el éxito sostenible. Será complementaria a [la excelencia del modelo de rendimiento](#)

### **ISO 19011** *Directrices para la Auditoría Ambiental y de la Calidad*

Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir objetivos de la calidad definidos. Esta norma se puede utilizar internamente o para auditar a los proveedores.

## **Fundamentos de ISO 9001:2008**

El diseño y a implementación del sistema de una organización están influenciados por diferentes particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. La guía de interpretación de la norma NTC-ISO 9001:2000 es aplicable a todo tipo de organización que provea servicios educativos, ya sea de gestión estatal, o privada, dentro del sistema formal o a través de educación o capacitación no formal, y bajo cualquier modalidad de enseñanza. En cada uno de estos casos, el máximo responsable



de la organización educativa puede tomar la decisión estratégica de administrar sistemáticamente las actividades que afectan la calidad de la educación que presta y la satisfacción de sus clientes. Para hacerlo deberá tener en cuenta entre otros, los objetivos específicos del servicio que presta así como el propósito y los intereses de la organización educativa adecuen estos requisitos a sus prácticas habituales, de tal manera que diseñe un Sistema de Gestión de la Calidad a la medida.

Esta norma internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando SE desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

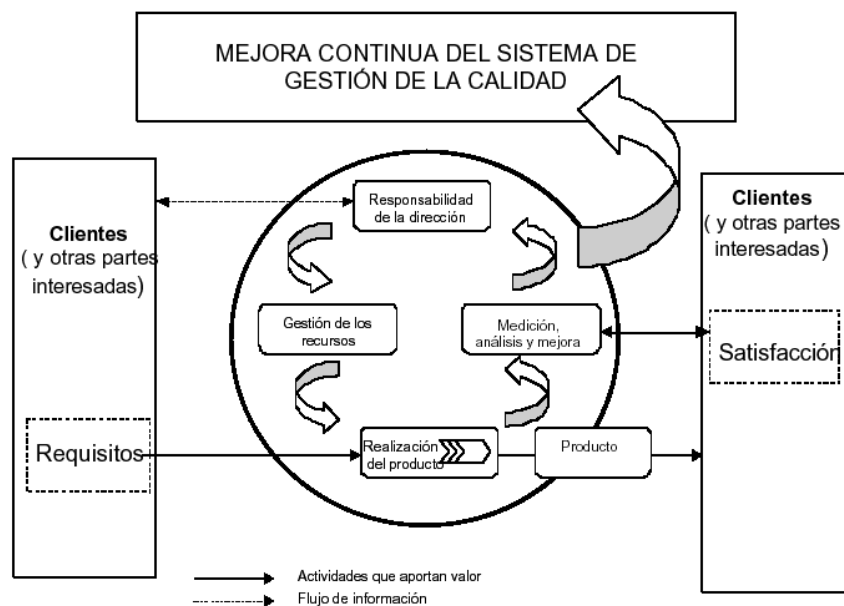
Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporcionan sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Dentro del contexto de la Norma ISO 9001:2008, el enfoque basado en procesos necesarios para la realización del producto y los otros procesos necesarios para implementación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad. Los requisitos de estos procesos se especifican en los siguientes capítulos de la Norma ISO 9001:2008

- ✓ 4. Sistemas de Gestión de Calidad
- ✓ 5. Responsabilidad de la Dirección
- ✓ 6. Gestión de los Recursos
- ✓ 7. Realización del Producto

El modelo de un Sistema de Gestión que se muestra en la figura #1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8 de la Norma. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El modelo mostrado en la figura 1 cubre los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

Figura N° 1 Modelo del Enfoque Basado en los Procesos



Fuente: Norma ISO 9001:2000

## Comparaciones de Versiones ISO 9001:2000 / 9001: 2008

### Identificación de los cambios en la Norma ISO 9001 versión 2008

A continuación, se referirán los cambios en la Norma ISO 9001 versión 2008, en base al segundo draft oficial. Los cambios, se identificarán de la siguiente manera:

- Nuevo texto incluido en la Versión ISO 9001:2008
- *Texto anulado en la Versión ISO 9001:2008*
- **Pequeños cambios presentados en la Versión ISO 9001:2008**

### Comparación de versiones

#### 4.1 Requisitos Generales

##### Versión 2000

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos.

El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

##### Versión 2008

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El **tipo y extensión** del control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad.

Nota1: Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad a los que se ha hecho referencia anteriormente deberán incluir los procesos para las actividades de gestión, la provisión de recursos, la realización del producto, las mediciones, análisis y mejoras.

Nota2: Un proceso externo es identificado como una necesidad para el sistema de gestión de calidad de la organización, pero escogido para ser realizado por una parte externa a la organización

Nota3: El tipo y naturaleza del control a ser aplicado en el proceso de contratación externa puede estar influenciado por los siguientes factores:

- a) El impacto potencial de un proceso contratado externamente en la capacidad de la Organización para proveer un producto acorde a los requerimientos.
- b) El grado al cual el control del proceso es compartido.
- c) La capacidad de alcanzar el control necesario hacia la aplicación de la Cláusula 7.4

Asegurar el control sobre los procesos contratados externamente, no exime a la organización la responsabilidad de satisfacer las necesidades del cliente en base a los requerimientos legales y reglamentarios.

#### **EXPLICACIÓN**

Aclara la necesidad de la aplicación del punto 7.4 a los procesos subcontratados en la realización de productos/servicios.

## **4.2 Requisitos de la Documentación**

### **4.2.1 Generalidades**

#### Versión 2000

- c) Los procedimientos documentados requeridos en esta norma internacional,
- d) Los documentos *necesitados* por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) *Los registros requeridos por esta norma internacional (véase 4.2.4).*

#### Versión 2008

- c) Los procedimientos y registros documentados requeridos en esta norma internacional,

d) Los documentos y registros determinados por la organización que sean necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Nota1: Cuando aparezca el término "procedimiento documentado" dentro de esta norma internacional, significa que el procedimiento se ha establecido, documentado, implementado y mantenido. Un solo documento puede incluir los requisitos de uno o más procedimientos. Un requerimiento para un proceso documentado podrá ser cubierto por más de un documento.

#### **EXPLICACIÓN**

Aclara que es posible que con un único procedimiento se pueden cubrir varios requisitos o que se puede cubrir un requisito con varios procedimientos.

### **4.2.2 Manual de la Calidad**

#### *Versión 2000*

La organización debe establecer y mantener un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión (véase 1.2),
- b) Los procedimientos documentados establecidos para el sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.

#### *Versión 2008*

**\*No existen cambios.**

### **4.2.3 Control de los Documentos**

#### *Versión 2000*

- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.

#### *Versión 2008*

- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo determinados por la organización necesarios para la planificación y operación del Sistema de Gestión de Calidad y se controla su distribución.

#### **EXPLICACIÓN**

En el subapartado f), aclara que es necesario identificar la documentación de origen externo "necesaria para el sistema de gestión de calidad".

#### 4.2.4 Control de los Registros

##### Versión 2000

Los registros deben establecerse y *mantenerse* para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad.

Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. **Debe establecerse un procedimiento documentado** para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

##### Versión 2008

Los registros establecidos para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad deberán ser controladas.

La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

#### 5.1 Compromiso de la Dirección

##### Versión 2000

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b) Estableciendo una política de la calidad,
- c) Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

##### Versión 2008

**\*No existen cambios**

#### 5.2 Enfoque al Cliente

##### Versión 2000

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente (véase 7.2.1 y 8.2.1).

##### Versión 2008

**\*No existen cambios**

### **5.3 Política de la Calidad**

#### Versión 2000

La alta dirección debe asegurarse que la política de la calidad:

- a) Es adecuada al propósito de la organización,
- b) Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) Es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación.

#### Versión 2008

**\*No existen cambios**

### **5.4 Planificación**

#### **5.4.1 Objetivos de la Calidad**

##### Versión 2000

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto (véase 7.1 a), se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

##### Versión 2008

**\*No existen cambios**

#### **5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad**

##### Versión 2000

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a) Planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en 4.1, así como los objetivos de la calidad, y
- b) Se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios de éste.

##### Versión 2008

**\*No existen cambios**

### **5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación**

#### **5.5.1 Responsabilidad y Autoridad**

##### Versión 2000

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

Versión 2008

**\*No existen cambios**

### **5.5.2 Representante de la Dirección**

Versión 2000

La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a) Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de la gestión de la calidad,
- b) Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c) Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

NOTA.- La responsabilidad del representante de la dirección puede incluir relaciones con partes externas sobre asuntos relacionados con el sistema de gestión de la calidad.

Versión 2008

**\*No existen cambios**

### **5.5.3 Comunicación Interna**

Versión 2000

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Versión 2008

**\*No existen cambios**

## **5.6 Revisión por la Dirección**

### **5.6.1 Generalidades**

Versión 2000

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad. Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección (véase 4.2.4).

Versión 2008

**\*No existen cambios**

### **5.6.2 Información para la Revisión**

Versión 2000

**La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:**

- a) Resultados de auditorías,
- b) Retroalimentación del cliente,
- c) Desempeño de los procesos y conformidad del producto,
- d) Estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g) Recomendaciones para la mejora.

Versión 2008

**\*No existen cambios**

### **5.6.3 Resultados de la Revisión**

Versión 2000

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos;
- b) La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) Las necesidades de recursos.

Versión 2008

**\*No existen cambios**

## **2.4 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento. Pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe. La calidad percibida por el cliente está condicionada por la forma en que la organización realiza todas las actividades que repercuten en el servicio que presta a sus clientes (la contratación, las compras o las subcontrataciones, el mantenimiento, el control del servicio, la documentación, la detección y corrección de fallos o incidencias a tiempo, la formación



adecuada del personal,...). Los clientes, normalmente, no forman un conjunto homogéneo y, a menudo, es preciso considerar el cliente en un sentido amplio (consumidor, intermediarios, terceros afectados, sociedad en general, etc.). Además, los atributos que le satisfacen también han de ser considerados en un sentido amplio: pueden ser cualquiera de los elementos que habitualmente maneja el marketing (especificaciones tangibles, plazo de entrega, trato recibido, financiación, etc.).

A este escenario se suma un entorno donde los cambios se producen cada vez con más rapidez, los competidores mejoran continuamente sus productos, los avances tecnológicos inducen productos sustitutivos y los valores, costumbres y hábitos del consumidor también cambian haciendo evolucionar las necesidades de los clientes. Todo ello, nos lleva a pensar que si el objetivo de acertar en la diana (satisfacer al cliente) ya era difícil, ahora la diana se mueve cada vez más rápidamente (objetivo móvil).

Por esto, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores destacamos la visión del mercado y planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

Cada organización tiene que identificar en qué mercado está actuando y cuáles son las expectativas de los clientes que tiene (o de los que desearía tener) respecto a los atributos del servicio que contratan. Para dar credibilidad a su propósito de satisfacer las expectativas y requisitos del cliente, en el orden de importancia que éste les dé, la organización tiene que asegurar que cuenta con la voluntad decidida de la Dirección, con los recursos humanos y materiales suficientes y con un SGC estructurado. La **Dirección** (persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización), a través de su liderazgo y sus acciones, puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente motivado e involucrado y en el cual un SGC puede operar eficazmente.

Se han identificado ocho **Principios de gestión de la calidad** que pueden ser utilizados por la Dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. Estos ocho principios se derivan de la experiencia colectiva y el conocimiento de los expertos internacionales (que participan en el Comité Técnico responsable de desarrollar y mantener actualizadas las normas) y constituyen la base de las normas de SGC de la familia ISO 9000. El cuadro adjunto incluye el enunciado de cada uno de estos principios que deberían inspirar la gestión de las organizaciones.

## **1. Enfoque al cliente**

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

## 2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

## 3. Compromiso del personal

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

## 4. Enfoque a procesos

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

## 5. Enfoque a la gestión

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.

## 6. Mejora continua

La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

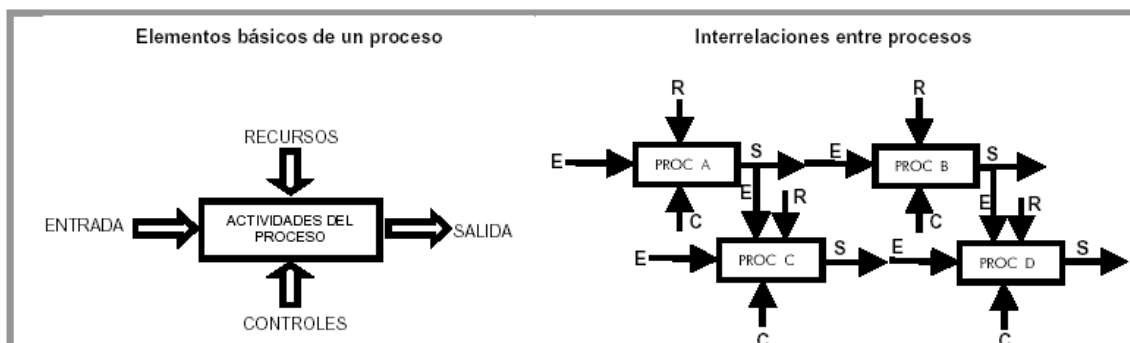
## 7. Toma de decisiones basada en hechos

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

## 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la **gestión de procesos** se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un **proceso**. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto.



Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como **enfoque basado en procesos**.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- 1 la comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso,
- 2 la necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor (el cliente no debe pagar por algo que no le aporte valor),
- 3 el control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos,
- 4 la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Los servicios de transporte se caracterizan por unas condiciones (los medios, el personal, las condiciones ambientales, etc.) que, en general, nunca se repetirán de forma idéntica. Para asegurar los resultados es vital generar y establecer procesos con mecanismos de control que permitan corregir previamente las posibles desviaciones.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso.

Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso).

La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia.

## **2.5 FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD EN SERVICIOS DE CAPACITACION Y EDUCACION**

Las Instituciones Educativas, al igual que organizaciones de calidad buscan mejorar permanentemente sus procesos, crecer, lograr los objetivos que se proponen, alcanzar las metas trazadas, satisfacer a sus clientes y ser cada vez mejores.

Puesto que la razón de ser de una Institución Educativa es la formación de sus estudiantes, todos los procesos que allí se llevan a cabo, deben estar enfocados a su satisfacción. Se deben encaminar todos los esfuerzos de la Institución a que él pueda cumplir con su papel, a que sienta pasión por lo que hace y que se deseo de mejorar se convierta en su principal motivación para aprendizaje. El estudiante deberá llegar a ser el gerente de su proceso de crecimiento personal en todos los aspectos: humano, intelectual, social, espiritual. Físico, afectivo y moral. La institución debe proveer los medios y el ambiente para que los estudiantes puedan cumplir con su rol, a través de poseer procesos pedagógicos que motiven el aprendizaje continuo.

La educación debe tener en cuenta las diferencias individuales, es decir, no todos los estudiantes tienen las mismas aptitudes y habilidades, no todos aprenden de la misma forma, no todos han tenido el mismo aprestamiento.

Por consiguiente, la Institución educativa debe buscar los medios y procedimientos para llegar a cada uno de ellos, y explotar su potencia. El educador deberá ayudar a cada estudiante a descubrir sus habilidades y potencialidades para canalizarlas adecuadamente.

El maestro es uno de los agentes más importantes en el proceso de enseñanza. El educador debe convertirse en un orientador del aprendizaje y de la formación de sus estudiantes. Debe tener conciencia de su papel de liderazgo que implica convertirse en ejemplo permanente para sus estudiantes y en el "gerente" de su trabajo. La Institución debe diseñar mecanismos que permitan conocer sus necesidades y satisfacerlas con el objeto de facilitarle y cooperarle en el logro de su trabajo.

## **2.6 ORAGNISMOS DE CERTIFICACION DE SISTEMAS ACREDITADOS**

Como marco jurídico en el Ecuador tenemos a la Ley sistema ecuatoriano de la calidad que según su artículo #8 da la siguiente estructura a el Sistema Ecuatoriano de la calidad

Art. 8.- El sistema ecuatoriano de la calidad se encuentra estructurado por:

El Consejo Nacional de la Calidad;

El Instituto Ecuatoriano de Normalización, INEN;

El Organismo de Acreditación Ecuatoriano, OAE; y,

Las entidades e instituciones públicas que en función de sus competencias, tienen la capacidad de expedir normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad.

Está el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN es una organización constituida mediante la Ley del Sistema Ecuatoriano de la calidad No. 2007-76 publicado en el Registro Oficial No. 26 del 22 de febrero del 2007, como una entidad técnica de Derecho Público, con personería jurídica, patrimonio y fondos propios, con autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con sede en Quito y competencia a nivel nacional, descentralizada y desconcentrada, que puede establecer dependencias dentro del territorio nacional y se rige conforme a los lineamientos y prácticas internacionales reconocidas y por lo dispuesto en la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad. El INEN de conformidad al artículo 15 literal g de la Ley mencionada, está facultado para actuar previa acreditación, certificación y/o designación como Organismo de Evaluación de la Conformidad competente a nivel nacional. La Certificación de Sistemas de la Calidad que otorga el INEN constituye una Certificación de Conformidad con Norma. La organización que obtiene la certificación del Sistema de la Calidad otorgada por el INEN, está sujeta a auditorías, seguimiento y vigilancia periódica conforme a lo establecido en el presente procedimiento y significa que el INEN ha obtenido la suficiente confianza en la conformidad del Sistema de la Calidad con la Norma Técnica de Referencia.

Y el Organismo de acreditación Ecuatoriano, le corresponde cumplir las funciones de organismo técnico nacional, en materia de la acreditación de evaluación de la conformidad para todos los propósitos establecidos en las leyes de la República, en tratados, acuerdos y convenios internacionales de los cuales el país es signatario. La evaluación se lleva a cabo de acuerdo con las normas acordadas internacionalmente y se realiza a las organizaciones de evaluación de la conformidad que proveen certificación, inspección y servicios de ensayo o calibración.

El OAE, desempeña sus tareas y utiliza métodos de evaluaciones equivalentes y transparentes conforme a criterios establecidos en la siguiente normativa internacional:

#### Acreditación

Norma NTE ISO/IEC 17011:2004 Evaluación de la Conformidad-Requisitos generales para los organismos de Acreditación que realizan la acreditación de Organismos de Evaluación de la conformidad.

#### Laboratorios de ensayo y calibración

Norma NTE INEN ISO/IEC 17025:2005 Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración.

#### Laboratorios clínicos

Norma NTE INEN ISO/IEC 15189:2007 Requisitos particulares relativos a la calidad y a la competencia.

#### Laboratorios clínicos

Norma NTE INEN ISO/IEC 15189:2007 Requisitos particulares relativos a la calidad y a la competencia.

Organismos de inspección/verificación

Norma NTE INEN ISO/IEC 17020:2006 Criterios Generales para el funcionamiento de diversos tipos de Organismos que realizan Inspección.

Laboratorios de ensayo y calibración

Norma NTE INEN ISO/IEC 17025:2005 Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y calibración.

Organismos de Certificación de Sistemas de Calidad

Norma INEN ISO/IEC 17021:2006 Requisitos generales para organismos que realizan auditoría y certificación de sistemas de gestión

Organismos de Certificación de Producto

Guía INEN ISO/IEC 65:2005 Requisitos generales para los organismos que operan sistemas de certificación de producto

### **Organismos de Certificación de Personal**

Norma NTE INEN ISO/IEC 17024:2003

Requisitos generales para los organismos que operan la certificación de personal

### **3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

**CEDESP** tendrá su domicilio principal en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, República del Ecuador pero tendrá jurisdicción en todo el territorio nacional, pudiendo ampliar sus actividades a otras ciudades del país. **CEDESP**, mantendrá relaciones con organismos nacionales e internacionales que fomenten el desarrollo e impulso de nuestros proyectos con asesoramiento y asistencia técnica.

Paulatinamente se incorporaran nuevos servicios como o son: Capacitación Investigaciones, publicaciones de investigaciones, asistencia técnica a entidades gubernamentales, asistencia como unitaria, que abarquen en la actualidad a disponer prácticamente de la totalidad de los servicios brindados.

La configuración de una extensa gama de servicios especializados que puede ofrecer la organización, le ha permitido tener registrada algunas competencias en la oferta de servicios en el Sistema Nacional de Compras Públicas. Los Servicios del CEDESP actualmente no solo son proporcionados al Estado, sino que también tienen repercusión en el sector privado y la como unidad en general habiendo de considerar las expectativas de cada uno de los afectados en los servicios que brinda el CEDESP.

Sin embargo es Estado ocupa la principal fuente de ingresos por los servicios entregado por el CEDESP ya sea el Gobierno Nacional, a través de sus ministerios o gobiernos seccionales y programas de subvención especial.

#### **Fortalezas**

- ✓ Personal capacitado

- ✓ Acceso y conocimiento de tecnologías.
- ✓ Desarrollo continuo de la calidad.
- ✓ Valores compartidos.
- ✓ Sistemas de Gestión de la Calidad

#### **Debilidades**

- ✓ Falta Infraestructura VIP.
- ✓ Débil posicionamiento en la elaboración de proyectos.
- ✓ Poca experiencia en investigaciones de campo.
- ✓ Insuficiencia de Recursos.

#### **Oportunidades**

- ✓ Tener un SGC certificado
- ✓ Acceso al financiamiento de Instituciones del Estado
- ✓ Acreditación de la OEA
- ✓ Acreditación del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Nacional.
- ✓ Acceso a Becas OEA para el personal.
- ✓ Coordinación con las asociaciones.

#### **Amenazas**

- ✓ El no cumplimiento de aspectos legales.
- ✓ Empeoramiento de la situación socio económica del país, que impidan el desarrollo de proyecto de micro empresa.
- ✓ Dificultades para encontrar recursos en coordinación con entidades.
- ✓ Daño de equipos y materiales didácticos.

**Misión:** Contribuir con los Procesos de cambio del País proporcionando a los distintos sectores de la sociedad, capacitación y asesoría en proyectos sociales y comunales factibles y rentables, posibilitando el desarrollo con carácter crítico y creativo.

**Valores:** Basamos nuestro servicio en las siguientes premisas:

- El personal de Suministros y Servicios está comprometido a brindar un excelente servicio para la satisfacción de nuestros clientes
- Creemos que la gente exitosa hace productos exitosos y no al revés
- Creemos en un ser humano que crece y responde a su desarrollo con creatividad
- Creemos que la integridad personal impacta en la productividad
- Aterrizamos soluciones innovadoras para la transformación social
- Creemos en que contribuimos a la construcción de una mejor sociedad

Es por esto que fomentamos:

“Un aprendizaje que brinde visión de conjunto para una mejor toma de decisiones”

“Compartir experiencias o conocimientos que nos permita lograr mejores soluciones”

**Visión:** Ser Líderes a Nivel Internacional distinguiéndose por contribuir científicamente a los procesos de cambio en beneficio social.

**Factores claves de éxito:** Los procesos más importantes para lograr nuestra visión y en coherencia con nuestra misión, basándonos en nuestros valores son:

- **Proceso de Capacitación**
- **Proceso de investigación**
- **Proceso proyectos de interés social**
- **Proceso de asistencia técnica**

**Objetivos Generales:**

Coordinar con las autoridades correspondientes para fomentar las investigaciones en el campo económico y social, y realizar trabajos de capacitación en estrecha colaboración con:

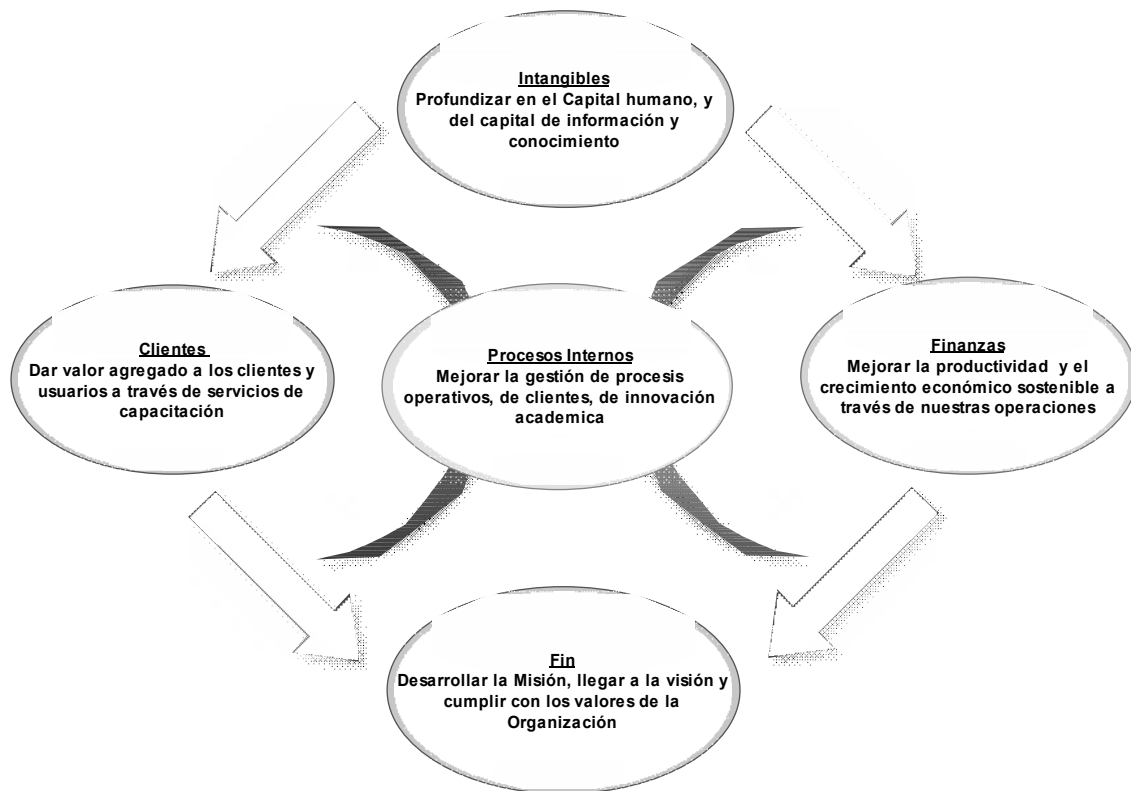
- Instituciones gubernamentales.
- Organizaciones internacionales.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Organizaciones sociales.
- Institutos e Instituciones académicas y especializadas.
  - Coordinar con las autoridades correspondientes para promover la difusión de temas de investigación mediante seminarios, conferencias y publicaciones, planteando



propuestas y alternativas de solución en el o los escenarios que intervenga CEDESP. A favor de los asociados

- Coordinar con las autoridades correspondientes para elaborar proyectos de interés social
- Ser el soporte técnico, científico y académico para el fortalecimiento de la promoción y organización popular que presente la organización para tal efecto
- Incentivar la participación comunitaria en el ámbito de acción en el que ha de cumplir con sus objetivos y fines
- **Desarrollar e implementar propuestas de capacitación pertinentes a las necesidades sectoriales identificadas, para el fortalecimiento de sectores productivos y necesidades sociales.**
- Contribuir a establecer un sistema económico solidario a través de mecanismo de capacitación, integración, trabajo asociado, que cuenten con su inversión continua.
- Consecución de fondos a través de concurrencia a subvenciones públicas.
- Consecución de fondos a través de recursos propios, socios y donativos.
- Desarrollar mecanismo de gestión y seguimiento que aseguren la transparencia, eficiencia, calidad y mejora continua.
- Asegurar la calidad de la capacitación y formación desde los requerimientos de los diferentes grupos atendiendo las necesidades nacionales.
- Monitorear los procesos internos, para mejorar su gestión.
- Difundir y socializar las acciones y resultados de capacitación y proyectos ejecutados.
- Fomentar una orientación profesional acorde a las características productivas, laborales y tecnológicas del entorno.
- Desarrollar y capacitar a los colaboradores de la organización a través de becas y apoyo de organizaciones, públicas y privadas, Nacionales o Extranjeras
- Capacitar un equipo para la captación de fondos

Para el cumplimiento de sus objetivos se ha planteado los siguientes objetivos específicos relacionados al servicio de capacitación.



<b>Objetivo: Dar valor agregado a los clientes y usuarios a través de servicios de capacitación.</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Nivel de satisfacción de cliente	%	Media aritmética de las encuestas procesadas por curso
# de ofertas atendidas	#	# de ofertas atendidas
# de empresas atendidas	#	# de empresas atendidas
% de atención satisfactoria	%	No de solicitantes/total de solicitantes que fueron atendidos
Número de personas que apoya directamente a la satisfacción al cliente	#	Número de personas que apoya directamente a la satisfacción al cliente

<b>Objetivo: Mejorar la productividad y el crecimiento económico sostenible a través de nuestras operaciones.</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>	<b>Forma de cálculo</b>
# de horas de capacitación ejecutadas	#	# de horas de capacitación ejecutadas
# de cursos ofertados	#	# de cursos ofertados
# de cursos ejecutados	#	# de cursos ejecutados
# de participantes en capacitación en capacitación	#	# de participantes en capacitación en capacitación
\$ Ingresos	\$	\$ Ingresos
Costo de atención	\$	Costo total de atenciones/No. de

	atenciones satisfactorias
--	---------------------------

<b>Objetivo: Mejorar gestión de procesos , operativos, de clientes de innovación académica</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>	<b>Forma de Cálculo</b>
Coste de la masa salarial	\$	Coste de la masa salarial
Porcentaje de servicios de apoyo administrativo realizados	%	Tiempo de serv. Administrativos / Tiempo de capacitación.
# de innovaciones educativas propuestas en el año	#	# de innovaciones educativas propuestas en el año
# de innovaciones educativas desarrolladas en el año	#	# de innovaciones educativas desarrolladas en el año
Dólares ahorrados por empleado debido a las nuevas ideas y/o métodos	\$	Dólares ahorrados por empleado debido a las nuevas ideas y/o métodos
# Facturas con error sobre el total de facturas procesadas	#	# Facturas con error sobre el total de facturas procesadas
# de Cursos nuevos al año	#	# de Cursos nuevos al año

<b>Objetivo: Profundizar en el capital Humano y del capital de información y conocimiento</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Gasto medio de formación técnica a colaboradores	\$	\$ invertidos en capacitación/ total de colaboradores
Tiempo de formación invertidos	#	Tiempo de formación invertidos
Nota media de la calificación de capacitadores	#	$\Sigma$ de notas/ total capacitadores evaluados
Calificación media de los CV de capacitadores	#	$\Sigma$ nota del CV de todos lo capacitadores/ total capacitadores
% de personas certificadas en las competencias de los puestos	%	No. de personas certificadas/Total de colaboradores

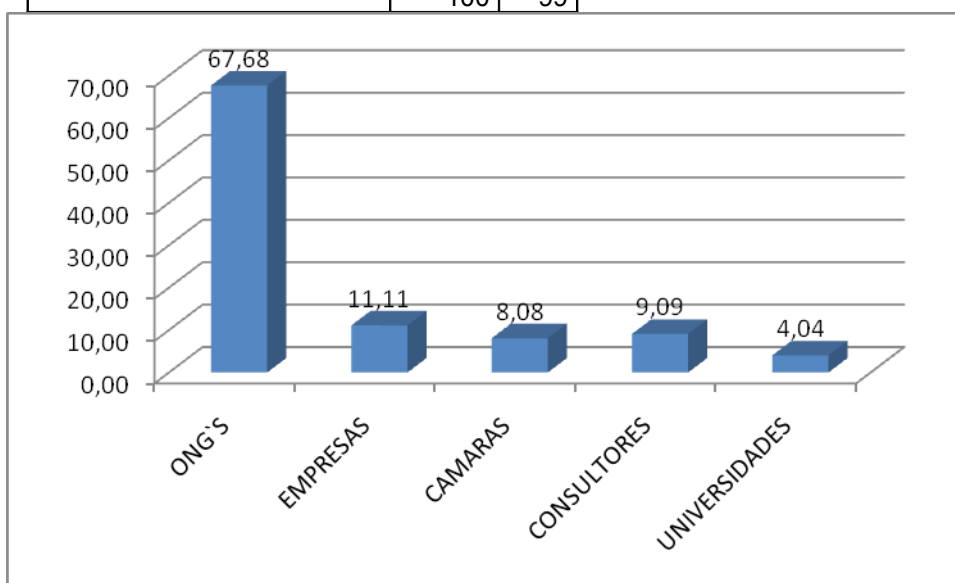
<b>Objetivo: Desarrollar la misión, llegar a la visión y cumplir con los valores de la organización</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Medida</b>	<b>Forma de cálculo</b>
% cumplimiento Indicadores	#	(Promedio del valor de los indicadores obtenidos / promedio de la meta propuesta)
Eficiencia de las acciones correctivas y preventivas	#	(# de AC que se cumplieron en el tiempo establecido inicialmente / # AC levantadas)
Eficacia de las acciones correctivas y preventivas	#	1-(# de AC que se repiten / # AC levantadas)]

Presupuesto de funcionamiento de los planes de acción	\$	Presupuesto de funcionamiento de los planes de acción
---	----	---

Se hizo un resumen de los centros de capacitación a nivel nacional según su tipo de organización y la ciudad en la que desarrolla su actividad, esta información fue proporcionada por el CEDESP y tiene un margen de error pero puede darnos una idea de la oferta de capacitación en el país, ya que la mayoría de estos servicios son ofertados por ONG's y se concentran principalmente en la ciudades de Guayaquil y Quito, cada una de estas desarrolla un oferta de cursos muy específicos en el que puede concluir que cada centro de capacitación tiende a la especialización.

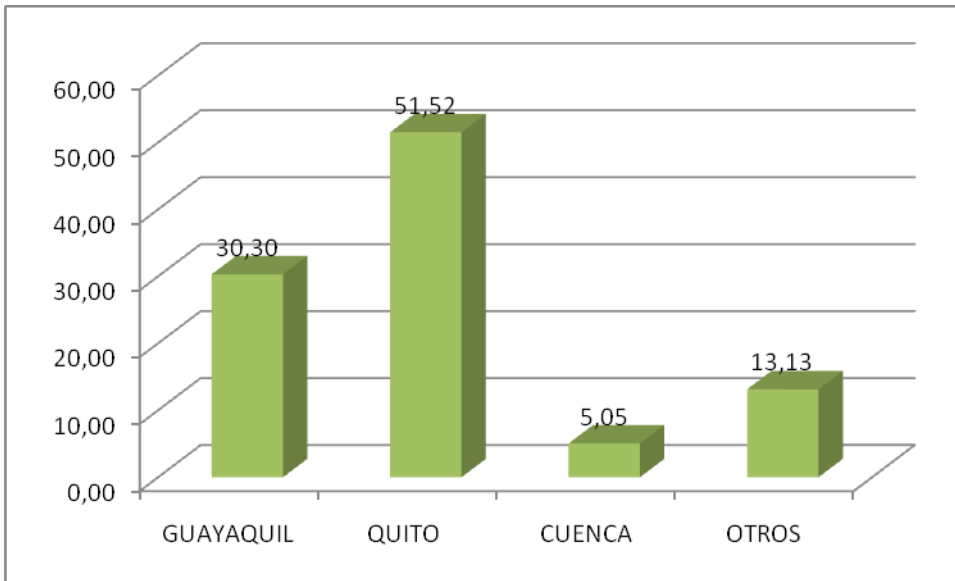
**POR TIPO DE ORGANIZACIÓN**

	%	#
ONG'S	67,68	67
EMPRESAS	11,11	11
CAMARAS	8,08	8
CONSULTORES	9,09	9
UNIVERSIDADES	4,04	4
	100	99



**POR CIUDAD**

	%	#
GUAYAQUIL	30,30	30
QUITO	51,52	51
CUENCA	5,05	5
OTROS	13,13	13
	100	99



#### Necesidades de capacitación

1. Problemas buscando principalmente en Técnicos y Trabajadores Especializados
  - Disminuye en el tiempo: ¿Desempleo o mayor capacitación?
2. El área administrativa no presenta problemas en capacitación
3. Las empresas capacitan mayoritariamente en el lugar de trabajo

#### Segmentación según la persona a ser capacitada

1. Para todas las personas:
  - Existe un punto focal en capacitación al terminar bachillerato
  - Pero también se capacitan personas con más educación
  - En relación con bajos ingresos, personas con altos ingresos se capacitan más
2. Por grupos de edades:
  - En edades bajas, mujeres reciben más capacitación
  - En edades bajas, personas con menos ingresos reciben más capacitación

#### Segmentación según la institución la que pertenecen

1. Instituciones Públicas
2. Empresa privada

3. Agremiaciones y Asociaciones
4. Cooperativas o empresas comunitarias
5. Instituciones financieras

#### Capacitación Vs la Educación Formal

Sin duda la educación formal proporciona una visión amplia de un área de conocimiento, mas sin embargo la capacitación ya sea esta general o específica tiene sus ventajas entre las detallaremos a continuación:

1. Para inscribirse en algún curso, no hay requisitos de admisión, no se requieren documentos oficiales de estudios, simplemente se necesita la voluntad de estudiar y aprender algún curso que le interese.
2. Para estudiar un curso, no es requisito tener estudios de alguna carrera técnica o de ingeniería. Si no los tiene simplemente tendría que ingresar en algún curso básico que bien podría ser de electricidad básica, mecánica básica, introducción a la computación o algún otro curso que es especial para principiantes, además se le puede proporcionar asesoría o información con nuestro personal de secretarias que se encuentra en la recepción de la escuela.
3. Para estudiar algún curso de un nivel avanzado, sí es requisito tener los conocimientos suficientes de alguna carrera técnica o de ingeniería, ya que existen algunos cursos que para poder comprenderlos es necesario tener estudios previos de acuerdo a la especialidad que le interese, para esto es muy conveniente dejar en claro el nivel de instrucción o conocimiento específico requerido para realizar tal capacitación.
4. Para estudiar un curso, no es necesario comprar algún libro en especial, ya que proporcionan los materiales para la capacitación.
5. Los cursos se pueden tomar en las instalaciones del centro de capacitación o en el lugar de trabajo no es requisito recibir la capacitación en el centro de capacitación se puede impartir donde lo solicite el que contrate el servicio.
6. De los temas, de cualquiera de los cursos, se pueden modificar o ampliar, e inclusive enfocar a cierto tema que requiera la empresa para la capacitación de su personal es de mayor facilidad en la adaptabilidad.
7. Al finalizar los cursos, a los alumnos se les entrega una constancia que por una parte tiene un valor a Curriculum y por otra parte existe la posibilidad de que presentando esta constancia en alguna empresa, se le dé la oportunidad de ingresar a trabajar.

#### Capacitación General Vs. La específica

1. Capacitación general
  - a. Generalmente sustituto de la educación formal
  - b. Firms no tienen incentivos para proveerla
  - c. El Estado tiene espacio para proveerla
2. Capacitación específica
  - a. Beneficia a sólo un tipo de empresas
  - b. Las firmas tienen los incentivos necesarios para proveerla
  - c. ¿Debe proveerla el Estado?

Oferta académica del CEDESP (algunas de las áreas de conocimiento que CEDESP capacita)

#### **Emprendimiento en Corte y Confección**

- Alta Costura
- Lencería
- Sastrería Femenina
- Ropa Deportiva
- Ropa de Niños
- Vista su casa

#### **Desarrollo Sostenible y Ecoturismo**

- Tratamiento de residuos sólidos urbanos (RSU)
- Participación ciudadana en temas ambientales
- Acceso a la Información Ambiental

Como potenciar el uso de tu PC

- Manejo Básico de la Computadora
- Manual Básico de Windows XP
- Curso Básico de Word
- Curso Básico de Excel

- Curso Básico de Power Point

### **Maneja tus Finanzas**

- Contaduría
  - Controla tus costos.
  - Movimientos diarios.
- S.R.I. Tributando
  - Calculando tus impuestos.
  - Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE)
- Financiero
  - Control Interno de mi Negocio

### **Manejo de Recurso Humano**

- Talento Humano Factor Clave Para Aumentar las Ganancias
- Liderazgo, Oratoria y Procedimiento Parlamentario
- Administración de Nominas

### **Marketing y Ventas**

- Potenciando mi negocio
- Técnicas de ventas
- Servicio al cliente

## **4. DOCUMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

Para la realización de los Manuales del Sistema de gestión de la Calidad del CEDESP fue necesario el desplazamiento a las instalaciones de la institución y mantener una estrecha comunicación como la Directiva a continuación se detalla las etapas que fueron necesarias.

1. Se reviso la guía de interpretación de la Guía de la Norma ISO 9001:2008 para instituciones educativas.
2. Se revisaron y replantearon junto al comité de calidad, la política y objetivos de calidad.
3. Se definió la red de procesos de la organización en conjunto con toda la directiva del CEDESP.



4. Se definieron, basados en la Red de procesos, los indicadores de la Gestión adecuados para determinar que tan bien se están logrando los objetivos t metas propuestas y hacer correcto seguimiento de los procesos.
5. Se realizaron encuestas a todos los trabajadores del CEDESP para la realización de las cartas descriptivas.
6. Se definió que capítulos de esta Norma podrían ser utilizados dentro del CEDESP y sus exclusiones.
7. Se diseño un formato adecuado para la presentación de los manuales donde se encuentran todos los lineamientos exigidos por la Norma.
8. Se realizo registros y encuesta para medir satisfacción de clientes y usuarios.

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

	RESPONSABLE	ENERO			FEBRERO				MARZO					ABRIL	
		S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2
Establecer el alcance que tendrá el SGC	Equipo directivo	■													
Establecer los procesos y la interacción de los mismos	Equipo directivo	■													
Establecer quiénes serán los líderes y comunicarlo de forma inmediata	Equipo directivo y Jefes de área	■													
Programar Inducción al sistema de Gestión de Calidad con los líderes de los procesos y principales participantes de los mismos	Equipo de Calidad		■	■	■	■									
Socializar mapa de procesos a todos los niveles de la institución	Equipo de calidad y equipo directivo					■	■	■							
Establecer los 6 documentos obligatorios de la norma ISO que aplicarán para todos los procesos: Control de documentos, control de registros, auditorías internas, control del producto no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas	Equipo de calidad								■	■	■				
Definir la documentación que los procesos necesitan para su buen funcionamiento: Instructivos, procedimientos, formatos, etc.	Líderes de Proceso con el apoyo de calidad										■	■	■		
Determinar Criterios y Métodos para asegurar la eficacia de la operación y el control de los procesos												■	■	■	
Presentación de los documentos SGC y capacitación sobre forma de trabajo															■

## 4.1 MANUAL DE CALIDAD

El Manual de Calidad constituye el documento esencial del Sistema de Gestión; una de sus funciones es de especificar para cada organización particular como se han interpretado e implementado los requisitos de la Norma ISO 9001:2008; su contenido debe adecuarse a las prácticas y culturas en cada organización. En los casos de organizaciones simples o pequeñas, el Manual de Calidad puede contener algunos o todos los procedimientos y documentos del Sistema de Gestión pudiendo constituir el único documento del Sistema de Gestión.

El Manual del Sistema de Gestión de la Calidad del CEDESP es un documento activo y cambiante, que se va desarrollando al igual que el sistema. Los objetivos de calidad son alcanzados en el tiempo y por lo tanto cambian, pero siempre mantienen la esencia de su propósito: servir como guía al Sistema, presentar los lineamientos básicos que enfoquen a la organización hacia el logro de esos objetivos y la manera cómo van a ser alcanzados. Los principios planteados en el Manual son comunicados y entendidos por toda la organización para que cada persona, como parte activa del sistema, comprenda cual es su responsabilidad.

### 4.1.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE CALIDAD

Para la realización del Manual del Sistema de calidad para el CEDESP, fue necesario seguir los lineamientos descritos en la Norma ISO 9001:2008, los cuales se encuentran especificados punto por punto en la tabla que se encuentra a continuación.

#### ÍNDICE

<b>Versión 2000.....</b>	<b>19</b>
<b>La alta dirección debe asegurarse que la política de la calidad:</b>	<b>19</b>
<b>a)Es adecuada al propósito de la organización,.....</b>	<b>19</b>

El manual de la calidad incluye:

- El alcance del sistema de gestión de la calidad, ofreciendo una visión global de todos los procesos que hacen posible ofrecer una formación de calidad.
- Las exclusiones efectuadas a la norma ISO 9001:2008.
- Política y Objetivos de calidad
- Procedimientos para llevar a cabo alguno de los procesos del sistema así como una referencia a otros procedimientos documentados establecidos en el sistema de gestión de la calidad.

- La descripción de los procesos que como ponen el sistema de gestión de la calidad del CEDESP y sus relaciones.

#### POLITICA DE CALIDAD

Lograr la satisfacción de los clientes y usuarios a través de la entrega de servicios de capacitación efectiva con personal calificado e infraestructura adecuada, comprometidos con la mejora continua de nuestros procesos.

#### OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Satisfacción de los clientes y usuarios: Lograr que el indicador satisfacción del cliente obtenga nota igual o superior a los valores establecidos por el director de capacitación
2. Capacitadores: Lograr que los capacitadores sean evaluados por los participantes de curso con una nota igual o superior a lo establecido por el director de capacitación
3. Infraestructura: Lograr que nuestro indicador de infraestructura tenga una nota igual o superior a lo establecido por el Director de capacitación.
4. Mejora en cierre de Cursos: Mejorar los tiempos de cierre de actividades de capacitación y cumplir con los tiempos planificados por el capacitador y aprobados por el director de Capacitación.

#### 4.2 MANUAL DE PROCESOS REGISTROS Y DOCUMENTOS

Para el correcto funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad del CEDESP es necesario identificar los procesos involucrados en todas las actividades de la institución. Para este propósito se desarrolla un Manual de Procesos, registros y documentos para el proceso de capacitación.

Lista de procesos y sus documentos:

#### PROCESOS MANDATORIOS

PROCESO	DOCUMENTO
<b>Producto no conforme</b>	PR.01 Gestión de incidencia productos no conforme
<b>Control de documentos y registros</b>	PR.07 Gestión de la documentación y registros

<b>Auditorías interna</b>	PR.09 Auditorías Internas
<b>Acciones Correctivas y preventivas</b>	PR.12 Acciones correctivas y preventivas
<b>Mejora continua</b>	PR.13 Mejora Continua


## PROCESO OPERATIVOS


<b>PROCESOS</b>	<b>DOCUMENTO</b>
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>	PR.02 RRHH y formación
<b>Gestión de Recursos e infraestructura</b>	PR.03 Gestión de la infraestructura
<b>Planificación de la actividad formativa</b>	PR.04 Origen y planificación de la actividad formativa
<b>Diseño de Cursos</b>	PR.05 Estudio de necesidades y diseño de cursos
<b>Preparación y realización de cursos</b>	PR.06 Preparación, realización y seguimiento de la actividad formativa
<b>Gestión y financiamiento</b>	PR.10 Gestión y financiamiento


## CARACTERIZACION DE PROCESOS


Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades adquieren una visión integral y entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto **fortalece el trabajo en equipo y la comunicación**. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios que es parte de la política de calidad y


objetivos.

		<b>APARTADO:</b> 8.3					Fecha: 30/04/20
		<b>PROCESO:</b> GESTION DE NO CONFORMIDADES					Version:01
		<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Solicionar las no conformidades					A: Carpeta SGC
		<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS					
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Quien comunica la no conformidad	Reclamo Queja	Registro y solución de incidencias	No conformidad solucionada	El implicado en la no conformidad	Director General	# de no conformidades solucionadas	PR.01 Gestión de incidencia productos no conformes
		Gestión de no conformidades de proveedores					
		Gestión de no conformidades en los procesos formativos					
		Gestión de quejas de clientes					
		Registro general de incidencias y no conformidades					


	<b>APARTADO:</b> 5.2.1/5.5.2/5.5.3/6.2/6.2.1/6.2.2/6.4						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> RRHH Y FORMACION						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Contar con personal competente para nuestras actividades						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Base de postulantes	Necesidades de personal	Estructura Funcional Selección y acogida de trabajadores Formación interna Selación y acogida de personal docente	Personal competente para nuestros procesos	Cedesp	Director General	Calificación anual al personal	PR.02 RRHH y Formación


	<b>APARTADO:</b> 6.3						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Contar con infraestructura a punto para actividades formativas						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Proveedores	Inventario de materiales y equipos	Identificación de elementos de infraestructura Definición del mantenimiento y limpieza Planear mantenimiento preventivo Realización de registro de limpieza Puesta a punto de infraestructura antes de sesiones formativas	Infraestructura a punto para prestación de servicio	Cientes Usuario	Conserje Asistente de operaciones	Nivel de cumplimiento de mantenimientos # de conformidades reportadas con respecto a infraestructura	PR:03 Gestión de la infraestructura

	<b>APARTADO:</b> 7.1/8.2.4/8.2.3						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> PLANIFICACION Y CONTROL						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Poder ejecutar el servicio de capacitación de acuerdo a lo planeado						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Asesor de capacitación	Diseño del curso	Promoción Pre-inscripciones Investigación y registros de participaciones Planificación de la actividad formativa	Preparación y ejecución de capacitación	Clientes Usuarios	Director Académico Asesor Asistente de capacitación Director de capacitación	# de capacitaciones realizadas	PR.04 Origen y planificación de la actividad formativa


	<b>APARTADO:</b> 7.3.1/7.3.2/7.3.3/7.3.4/7.3.5/7.3.6/7.3.7						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> OFERTA A MEDIDA, DISEÑO ACTUALIZACION						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Poder diseñar oferta de capacitación de acuerdo a las necesidades y capacidades del						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Capacitadores	Detección de necesidades de capacitación	Estudio de necesidades y realización de ofertas Homologación de la formación y los capacitadores Diseño y actualización de cursos	Dossier de cursos	Los usuarios y clientes	Director de capacitación Asesor Director Asistente de capacitación	Dossier de capacitación	PR.05 Estudio de Necesidades y diseño de cursos




		<b>APARTADO:</b> 7.5.1/7.5.2/7.5.3/7.5.4/8.2.4					Fecha: 30/04/20
		<b>PROCESO:</b> PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN					Version:01
		<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Brindar servicio de capacitación de calidad y la cobertura					A: Carpeta SGC
		<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS					
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Diseño de cursos	Dossier de capacitación	Preparación de la formación	Personas capacitadas	Cliente Usuarios	Asistente de capacitación Capacitadores	# de horas de capacitación # de personas capacitadas	PR.06 Preparación, realización y seguimiento de la actividad formativa
		Presentación de la actividad formativa					
		Desarrollo y seguimiento de la formación					
		Cierre de actividades formativas					

	<b>APARTADO:</b> 5.3/5.4//5.4.1/4.2.4/4.2.2/4.2.3	Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> TRATAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE LA INFORMAC	Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Conatr con documentos actualizados en los puntos de uso	A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS	


Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Diseño de SGC	Manuales Formatos Procedimien tos documentad os	Control del Manual del SGC	Documentos actualizados en los puntos de uso	La organización	Asistente de capacitación Junta directiva Responsable s de departamentos Asistente de sistemas	Documentos actualizados en los puntos de uso	PR.07 Gestión de Documentos y Registros
		Control de Procedimiento de SGC					
		Control de Especificaciones del SGC					
		Gestión de formatos					
		Gestión de registros					
		Gestión de documentos externos					
		Control de la distribución y retirada de documentos					
		Protección de datos electronicos					
Gestión de documentos							


	<b>APARTADO:</b> 5.6.1/5.6.2/5.6.3/8.1/8.2.1/8.2.3/8.4						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> REVISIÓN GERENCIAL						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Mantener operativo el SGC						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						


Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Auditorias Internas	No conformidad es Solicitudes de acción	Se establecen fecha de reunión de revisión Se realiza la reunión Se hacen correcciones Se determinan responsables	Acta de revisión Gerencial	La organización	Junta Directiva Representante de la Dirección Director CEDESP Responsable de procesos	Nivel de cumplimiento de las acciones definidas	PR.08 Revisión Gerencial


	<b>APARTADO:</b> 8.2.2						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> AUDITORIAS INTERNAS						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Comprobar la efectividad del SGC						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						


Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Programa anual de auditorías	Designación del equipo auditor	Designar responsabilidades Planificación de auditorías Requisitos del equipo auditor Preparación de la auditoría Resultados de auditoría Implementación y seguimiento de las acciones	Auditoría realizada	La organización	Asistente de calidad Junta Directiva Responsable de los departamentos	# de no conformidad es encontradas	PR.09 Auditorías Internas

	<b>APARTADO:</b> 6.3						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> GESTIÓN Y FINANCIAMIENTO						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Lograr que la organización pueda cubrir sectores vulnerables						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Organizaciones cooperantes	Preinscripción	Gestión de subvenciones y financiamiento Curso de fondos de concursos o licitaciones Convenios	Fondos para capacitación	Toda la organización	Director de capacitación Asistente de capacitación Asesor de capacitación	Ingresos por servicio de capacitación	PR. Gestión y financiamiento

	<b>APARTADO:</b> 5.2/7.2.1/7.2.2/7.2.3/7.5.4/8.2.1						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> MKT. ATENCIÓN AL CLIENTE, REG. DE PART. Y TR						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Lograr la satisfacción al cliente a través de una fluida comunicación						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Cliente Usuarios	Quejas Encuestas	Diseño de encuestas Toma de información Tabulación de encuestas y presentación de resultados Recepción y tratamiento de quejas	Solicitud de acción	Cliente Usuarios	Director de capacitación Asistente de capacitación Asesor de capacitación	Calificación promedio obtenida	PR.11 Satisfacción al cliente

	<b>APARTADO:</b> 8.5.2/8.5.3						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Tomar las acciones necesaria para la calidad del servicio						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Personal de la organización	Solicitud de Acción	Acciones correctivas Acciones preventivas Aperturas de acciones Cierre de acciones	Cierre de solicitud de acción	Toda la organización	Asistente de calidad Miembro del equipo que ejecuta la acción	# SA Cerradas en el trimestre	PR.12 Acciones Correctivas y Preventivas

 <b>CEDESP</b>	<b>APARTADO:</b> 4.1/5.1/5.6.3/8.5.1						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> ANALISIS Y TOMA DE DECISIONES						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Lograr la mejora continua y el cumplimiento de nuestro objetivo de calidad						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Política y objetivos de calidad	Planes de acción	Procesos de tratamiento y presentación de informe	Informe seguimiento	Toda la organización	Junta directiva	# de actividades de mejora al año	PR.13 Mejora Continua
		Mejora continua			Responsable de calidad		
					Responsables de departamentos o Todas los departament		

 <b>CEDESP</b>	<b>APARTADO:</b> 6.3/7.4.1/7.4.2/7.4.3						Fecha: 30/04/20
	<b>PROCESO:</b> Compras						Version:01
	<b>OBJETIVO DEL PROCESO:</b> Lograr proveer a la organización de los materiales necesarios para sus actividades						A: Carpeta SGC
	<b>NOMBRE DEL DOCUMENTO:</b> MATRIZ CARACTERIZACION DE PROCESOS						
Proveedor	Entrada	Actividades	Salida	Cliente	Reponsable	Indicador	Procedimiento
Quien solicita el requerimientos	Pedido	Seleccionar proveedor y comprar	Orden de compra	Quien solicita el requerimientos	Director de logística	Calificación promedio de cada proveedor	PR.14 Compras
		Evaluación de proveedores			Asistente de operaciones		
					Director de capacitación		

### INTERACCIÓN DE PROCESOS

Además se procesa a identificar la interacción entre los procesos ya caracterizados los más relevantes.

Los procesos de realización del Servicio formativo son los Procesos estratégicos Académico y de Vinculación y los Procesos Estratégicos de administración de recursos, de planeación y de calidad son procesos soporte para los de realización del servicio educativo y complementan el SGC en lo que se refiere a recursos, documentación, medición análisis y mejora. La interacción entre estos cinco procesos estratégicos se muestra en la siguiente tabla:

A	Académico	Vinculación	Administración	Planeación	Calidad
---	-----------	-------------	----------------	------------	---------

DE			de Recursos		
Académico		Solicitudes de capacitación	* Solicitudes de mantenimientos * Compras *Necesidades del personal y capacitación	* Diseño de Cursos * Diseño y aprobación de dossier	*Información para la evaluación de los procesos formativos
Vinculación	* Visitas a empresas para presentación de programas de formación  * Diseño personalizado de cursos		* Solicitudes de mantenimientos * Compras *Necesidades del personal y capacitación	*Información estadística relativa a el No. de solicitudes de capacitación Vs. No. de capacitaciones ejecutadas	*Información para la evaluación de los procesos formativos
Administración de Recursos	*Personal competente  *Mantenimiento de la infraestructura  *Bienes y/o servicios requeridos	*Personal competente  *Mantenimiento de la infraestructura  *Bienes y/o servicios requeridos		*Planeación de las actividades necesaria para la disponibilidad y asignación de los recursos necesarios y anteproyecto de inversión	*Planeación de las actividades necesaria para la disponibilidad y asignación de los recursos necesarios y anteproyecto de inversión
Planeación	*Planeación de las actividades formativas  *Puesta a punto infraestructura	*Planeación de las actividades formativas  *Puesta a punto infraestructura	*Planeación de las actividades formativas  *Puesta a punto infraestructura  *Preparación del material		Planeación de las actividades formativas  *Puesta a punto infraestructura

	*Preparación del material didáctico	*Preparación del material didáctico	didáctico		*Preparación del material didáctico
Calidad	* Medición análisis y mejora de los procesos formativos *Medición de la percepción del cliente respecto al servicio educativo *Tratamiento de quejas y control del producto no conforme	*Medición análisis y mejora de los procesos formativos *Medición de la percepción del cliente respecto al servicio educativo *Tratamiento de quejas y control del producto no conforme	*Medición análisis y mejora de los procesos formativos *Medición de la percepción del cliente respecto al servicio educativo *Tratamiento de quejas y control del producto no conforme	*Medición análisis y mejora de los procesos formativos *Medición de la percepción del cliente respecto al servicio educativo *Tratamiento de quejas y control del producto no conforme	

#### 4.2.1 CONTENIDO DEL MANUAL

El CEDESP establece y mantiene un manual de procesos, registros y documentos donde se incluyen tanto los procesos y subprocesos del CEDESP en el área de capacitación como los documentos y registros asociados a estos.

<b>Versión 2000.....</b>	<b>19</b>
<b>La alta dirección debe asegurarse que la política de la calidad:</b>	<b>19</b>
<b>a)Es adecuada al propósito de la organización,.....</b>	<b>19</b>

#### 4.3 MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS

Para el cumplimiento de los requisitos y como resultado del análisis de los requerimientos del Sistema, se establece la necesidad de definir las responsabilidades por la calidad. Para este propósito se desarrolla un Manual de funciones y requisitos para todas las áreas de la

organización. Para el CEDESP se plantea un modelo de carta descriptiva, y como resultado se determinan las descripciones de los cargos.

En caso concreto podemos observar en el organigrama de la organización, a todo el personal de las distintas áreas que desempeña esta organización y que son responsables de distintos procesos, en muchos casos ajenos al proceso de capacitación cuyos perfiles se ponen como referencia ya que los que intervienen directamente con el proceso de capacitación están claramente definidos en el manual de procesos, documentos y registros.

#### **4.3.1 CONTENIDO DEL MANUAL**

El CEDESP establece y mantiene un manual de funciones y requisitos donde se incluyen las características principales que deben tener los cargos dentro del CEDESP tanto como las funciones específicas y responsabilidades que deben ejercer todas aquellas personas que entren a trabajar dentro de la institución, garantizando de esta forma una correcta ejecución de las funciones y manteniendo uniformidad y continuidad del trabajo allí realizado.

**INTRODUCCIÓN**

**ALCANCE**

**REFERENCIAS**

**DESCRIPCIÓN**

**APROBACIÓN**

**REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN**

**ORGANIGRAMA**

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

## **5. INDICADORES DE GESTION DEL SISTEMA**

### **5.1 GENERALIDADES**

Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la Calidad de las mismas es basarse en hechos y datos que brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos y después.

Según Juan Manuel Beltran, en su libro Indicadores de Gestión, define como Indicadores de Gestión “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observando, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas: Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.; son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso”



Para la determinación de los Indicadores de Gestión en el CEDESP se partió de los objetivos de la calidad, que a su vez están alineados con la política y Misión de la Institución.

## 5.2 METODOLOGIA PARA ESTABLECER INDICADORES DE GESTION

### 1. Revisar el Horizonte Institucional

Es importante tener en cuenta las áreas y metas estratégicas definidas en la planeación institucional, las cuales deben ser claras, precisas, cuantificables y permiten enmarcar hacia donde están dirigidos los esfuerzos de la institución, lográndose identificar los aspectos críticos de la gestión institucional.

### 2. Realizar un Análisis descriptivo de la situación de la Institución

Consiste en la descripción de cada una de las actividades que se llevan a cabo en un proceso, proyecto, área de trabajo, el cual incluye la descripción de los proveedores de la información, los insumos, productos y usuarios de los mismos. A su vez de deben identificar aquellos factores críticos de éxito, es decir, aquellos aspectos que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso, o labor que se pretende adelantar.

### 3. Establecer Indicadores para Factor Crítico de Éxito

Se clasifican los factores críticos de éxito, de acuerdo a niveles jerárquicos, teniendo en cuenta cuales son del nivel corporativo correspondiente a la alta dirección de la Institución, en donde se definen los lineamientos institucionales, de nivel estratégico referentes a la gestión de las áreas estratégicas o áreas funcionales etc. Y de nivel operativo relacionados con la gestión operativa de cada área.

### 4. Determinar Características básicas de cada indicador

Se tienen como características básicas las siguientes:

- ✓ Nombre
- ✓ Descripción: es la expresión verbal, precisa y concreta del patrón de evaluación con lo cual se identifica el indicador.
- ✓ Escala: esta característica del indicador determina en que unidad de medida se formula el indicador.
- ✓ Umbral: valor que se quiere lograr, es decir la meta establecida.
- ✓ Fórmula: se establece la operación para medir la modificación de la variable
- ✓ Responsable: establece la persona encargada de hacer uso del indicador.

### 5. Diseñar proceso Estadístico para efectuar la medición

Básicamente consiste en:

- ✓ Determinar fuentes de información que proveerán los datos pertinentes.
- ✓ Frecuencia de recolección y de medición para la toma oportuna de decisiones.
- ✓ Presentación de la información.
- ✓ Asignar responsables de la recolección, tabulación, procesamiento, análisis, presentación y divulgación de la información.

#### 6. Definir y Asignar Recursos y Responsables

Lo ideal es que la medición se incluya e integre al desarrollo del trabajo, que sea realizada por quien ejecuta el trabajo y que esta persona sea el primer beneficiario y usuario de la información. Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que se utilizan en el desarrollo del trabajo o proceso.

#### 7. Medir, simular, probar, ajustar

Implementar un sistema de indicadores de gestión no se logra la primera vez. Puede surgir una serie de factores que es necesario ajustar o cambiar en sentidos como: pertenencia del indicador, valores y rangos establecidos, fuentes de información seleccionada, proceso de recolección y presentación de la información, frecuencia en la toma de información, destinatario de la información.

#### 8. Estandarizar, adoptar e institucionalizar

Consiste en el proceso de especificación completa, documentación, adopción por el organismo competente, divulgación e incorporación entre los sistemas de operación de la Institución.

#### 9. Mantener Implementación y Mejora Continua

Hacerle mantenimiento al sistema es darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se derivan del permanente monitoreo del sistema, a Institución y su entorno.

### **6. PLAN DE IMPLEMENTACION DEL SISTEMA**

#### **6.1 Fase 1: ETAPA DE SENSIBILIZACION**

Esta etapa está orientada a lograr una sensibilización hacia una cultura de calidad a través del mejoramiento continuo de los procesos. En ella se toma la decisión de si se quiere o no iniciar el Proceso de Mejoramiento para alcanzar una Educación de Calidad. Es así, como cada educación reflexiona sobre cuáles son sus oportunidades de mejoramiento, los problemas básicos que se deben resolver y las implicaciones que conlleva un proceso de mejoramiento.

Todo lo anterior se logra llevando a cabo una serie de actividades estructuradas que permiten ir creando conciencia sobre la necesidad de un cambio.

Dentro de esta etapa se deben realizar las siguientes actividades:

1. Identificación de las razones de cambio e implicaciones del proceso para tomar la decisión.

Cada institución tiene distintas razones para buscar el cambio e iniciar un proceso de mejoramiento. La identificación de razones de cambio es la primera fase del proceso de sensibilización y consiste en tomar la decisión de mejorar. Esta necesidad de cambio está asociada con supervivencia y progreso, e implica un cambio de paradigmas y de conductas. La implementación de una cultura de calidad no es más trabajo, es una forma de aprender a hacer lo que hacemos de una mejor manera.

2. Compromiso de la Dirección

Una vez que el grupo directivo de la Institución ha identificado las razones de cambio, se ha comprometido a adoptar procesos de mejoramiento conducentes a prestar un servicio educativo de calidad, por lo que debe divulgar su compromiso. Al hacer público este deseo aclarará entonces sus propósitos e iniciará su camino hacia la práctica de la calidad. En la primera instancia, liderará el proceso de transformación cultural de la institución y en segundo lugar, facilitará la creación de una estructura que soporte las actividades del proceso de mejoramiento.

3. Definición de la estructura Organizacional del Proceso

La responsabilidad de liderar el proceso de mejoramiento en la Institución es del grupo directivo (Director y colaboradores inmediatos), sin embargo una de las acciones sugeridas para hacer evidente el compromiso con el mejoramiento continuo es definir una estructura que apoye las actividades requeridas durante el proceso ya que se necesita de un grupo de colaboradores para planificar e implementar estas actividades de mejoramiento. Este objetivo se vuelve realidad con la conformación de un comité de calidad. Este comité tiene como propósito administrar el proceso de mejoramiento de la calidad, cuya importancia radica en que es el medio en donde se inicia la operación de los planes y estrategias de acción.

4. Educación de la Calidad y Perfil de una persona de Calidad.

Una vez definidas las razones de cambio, el compromiso del grupo directivo y la estructura organizacional que apoyará el proceso, viene la etapa de sensibilización la cual requiere definir qué se entiende por educación de calidad. Para CEDESP, se define como “proceso sistemático de mejoramiento continuo que busca la formación integral del ser humano mediante el desarrollo de todas sus potencialidades (morales,

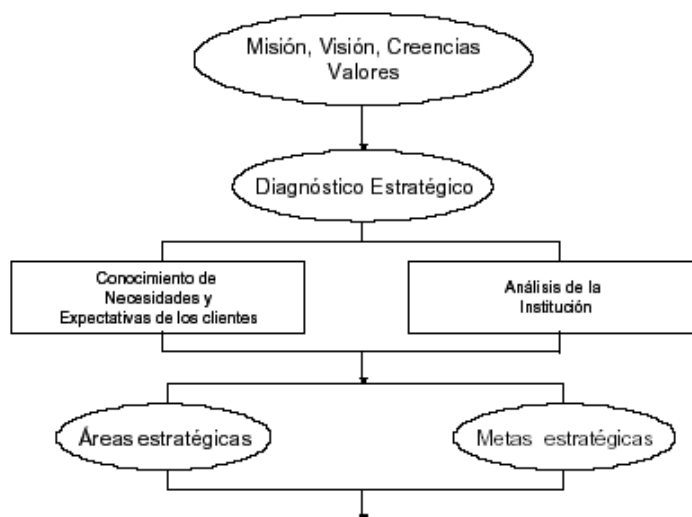
espirituales, intelectuales, sociales, afectivas y físicas), para que se logre su realización y contribuya a la transformación y bienestar de su entorno cultural y ambiental”. Igualmente es necesario definir una persona de calidad, que se entiende como: “aquella que ha logrado desarrollar una misión y visión propias, y valores y principios como respeto por sí y por los demás, conciencia social y ecológica, honestidad, responsabilidad generosidad, solidaridad, justicia, amistad, amor a la familia y a la patria”.

## 6.2 Fase 2: ETAPA DE PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica es la definición del rumbo u orientación que se le quiere dar a la institución hacia el largo plazo. Es un proceso que busca identificar las áreas en las cuales la Institución quiere hacer sus mejores esfuerzos para conseguir sus objetivos y distinguirse entre las demás logrando competitividad a largo plazo. Este proceso es responsabilidad del grupo directivo de la institución, apoyados en la participación de la comunidad.

1.

Filosofía



Institucional

### 1.1 Misión

“Razón de ser de la institución, específica del rol funcional que ésta va a desempeñar en su entorno. Esta declaración indica con claridad el alcance y dirección de las actividades de la Institución”.

### 1.2 Visión

“Conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de la que una institución de capacitación quiere y esperar ser en el futuro el funcionamiento que quiere tener en el largo plazo”

### 1.3 Creencias

“Estructuras de pensamiento elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicarnos la realidad u que preceden a la configuración de los valores.

### 1.4 Valores

“Ideas generales y abstractas que guían el pensamiento y la acción”

## 2. Diagnostico estratégico

Hace referencia a conocer permanentemente y en forma precisa las necesidades y expectativas de los clientes (estudiantes, capacitadores, consultores, personal administrativo) respecto a los servicios a de la institución, y el análisis de los factores que proceden de fuera y afectan la Institución.

## 3. Identificación de áreas y metas estratégicas

### 3.1 Áreas Estratégicas

Son aquellas áreas en las cuales la Institución debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional como condición para asegurar la competitividad y el logro de su Misión y Visión.

### 3.2 Metas Estratégicas

Son indicadores específicos y medibles que representan lo que se quiere lograr en cada área estratégica en el espacio de tiempo que la institución ha definido para implementar la plantación estratégica.

## 4. Identificación de estrategias claves, plan de acción y presupuesto

### 4.1 Estrategias Claves

Es el conjunto de acciones claves que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la Institución (áreas estratégicas), así hacer realidad los resultados esperados.

### 4.2 Planes de acción

Son tareas o acciones operativas que debe cada departamento, área o persona para concretar las estrategias claves en un plan operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación, para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

### 4.3 Presupuesto

La elaboración de un plan de acción debe ir acompañada de un presupuesto que identifique y cuantifique los recursos necesarios y permita establecer prioridades para la ejecución.

## 5. Divulgación del plan estratégico

Una vez realizada la planeación estratégica en la institución es fundamental que sea conocida por los diferentes niveles de la Institución.

### **6.3 Fase 3: ETAPA DE IMPLEMENTACION**

Es la etapa mediante la cual la institución diseña y pone en práctica las metodologías y herramientas del proceso de mejoramiento y herramientas del proceso de mejoramiento y realiza actividades para crear y mantener vigente la Cultura de Calidad. A través de la educación en calidad y la aplicabilidad de los conceptos, metodologías y herramientas se conseguirá el mejoramiento de los procesos, se garantizará la calidad de los resultados, la optimización de los recursos y el incremento de la productividad y competitividad de la Institución llegando a obtener la satisfacción del cliente interno y externo.

#### Educación en calidad

La educación en calidad tiene como propósito dar a todos los involucrados en el proceso a capacitación necesaria para lograr implementar un modelo de Mejoramiento de la Calidad. Esta educación debe iniciar con el grupo directivo y el Comité de Calidad y continuar con todas las personas de la Institución.

#### Metodologías de análisis de procesos

Dentro del proceso de Mejoramiento Continuo, las instituciones son vistas como un conjunto de procesos, más que como un grupo de áreas de trabajo. Esta idea responde a la definición que se tiene, de que todo trabajo es un proceso, es decir, una serie de acciones que cumplen un resultado.

En muchas ocasiones las instituciones educativas tienen dificultades porque los resultados del proceso no se logran, o porque el proceso no es realizado por todas las personas de la misma manera, o porque no se conocen o por muchos otros motivos. La metodología de Análisis de Procesos ayuda a entender a determinar acciones que se deben emprender para eliminar esas dificultades.

#### Sistemas de medición

La Medición es asignar números a un proceso o acontecimiento, según una regla establecida. A través de ella, se pueden tomar decisiones sobre el proceso y establecer parámetros de mejoramiento. La medición sirve para darse cuenta de lo que está sucediendo y poderse lo comentar a la organización.

Metodología de análisis y solución d problemas

Es un proceso sistemático, que permite identificar y solucionar problemas, el cual evita que se planteen soluciones poco efectivas ya que se determina y ataca la raíz del problema. Este proceso es de mucha importancia ya que a través de la solución del problema se posibilita atender cada vez mejor las necesidades de los clientes y despierta entusiasmo en las personas hacia su trabajo, permitiendo el desarrollo de su capacidad de pensar, crear y trabajar en equipo.

#### Sistema de participación

Se define como Participación la posibilidad que tiene cada miembro de la organización de hacer aportes, sugerencias y comentarios sobre las actividades que se llevan a cabo en la Institución con el fin de mejorarlas.

#### Sistemas de Divulgación

El propósito de analizar y organizar el Sistema de Divulgación en la Institución que ésta buscando la calidad y el mejoramiento permanente es proponer y formalizar un sistema de comunicación que permita divulgar los avances y logros en el proceso de mejoramiento, despertar elevar y mantener el interés, la motivación y el compromiso de los empleados, capacitadores, consultores, estudiantes en el cumplimiento de los principios de la filosofía de mejoramiento, buscar que el deseo de mejorar y hacer las cosas bien, esté permanentemente en la mente de todos los miembros de la organización, consolidando el proceso de comunicación interna de la organización en torno al proceso de mejoramiento y permitir la transformación de la Cultura Institucional.

#### Sistema de reconocimiento

Esta etapa tiene como propósito diseñar, desarrollar e implementar un programa para dar valía, motivar y gratificar las acciones, logros, aportes y comportamientos sobresalientes de educadores, estudiantes, padres y empleados, orientados al mejoramiento continuo gracias a un procedimiento que permita identificarlos, evaluarlos, premiarlos y promoverlos.

### **6.4 Fase 4: EVALUACION Y MEJORAMIENTO DEL SISTEMA**

Esta etapa está orientada al seguimiento, evaluación y auditoria de los sistemas implementados para avaluar su efectividad y definir nuevos planes de mejoramiento, así como la comparación con otras instituciones consideradas como mejores, con el ánimo de mejorar la propia. Es esta etapa se deben tener en cuenta:

Indicadores de Gestión: Para la toma adecuada de decisiones y la calidad de las mismas es necesario basarse en hechos y datos que brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos y después

Auditorias internas al Sistemas de Gestión de la Calidad: tienen como propósito desarrollar un sistema formal de seguimiento a procesos específicos y globales de la institución, así como también, al proceso de mejoramiento de la calidad que permita retroalimentar y mejorar tanto el comportamiento y los resultados, como los sistemas de soporte del proceso de mejoramiento de la calidad.

Refrendación Competitiva (Benchmarking): Es un proceso que da soporte al mejoramiento continuo, este es fundamental en el análisis de la realidad institucional ya que posibilita la identificación de prácticas que permiten mejorar el desempeño de la Institución, acelerar el ritmo de cambio y potenciar las posibilidades de innovación, entre otras.

## **7. EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO**

El Sistema de Gestión de la Calidad implementado en el CEDESP tiene como propósito el incremento de la calidad de los procesos administrativos, formativos, pedagógicos, académicos, de convivencia, sociales y financieros; este incremento se verá reflejado en el desarrollo y transformación cultural de todos los miembros de la Organización. Por esta razón la implementación de este Sistema de Gestión de la Calidad se debe implementar con el menor costo posible, teniendo en cuenta que este es una fundación sin fines de lucro y que tiene recursos muy limitados.

### **7.1 COSTOS DE IMPLEMENTACION**

Es difícil determinar el costo de certificar la institución en términos generales, porque esta cantidad es variable en cada una de las empresas u organizaciones, recordando que la preparación e implantación requieren el mayor tiempo y de igual forma requieren inversión.

El costo directo del certificador está basado en el tiempo invertido, gastos asociados y viáticos. Entre más compleja (tamaño y actividades) es la institución mayores serán los costos.

### **7.2 COSTOS DE MANTENIMIENTO**

Para el mantenimiento del Sistema es necesario incluir, el costo de las auditorias de seguimiento que tienen un valor.



## CONCLUSIONES

El Sistema de Gestión de la Calidad de la Corporación Ecuatoriana para el Desarrollo Social y Económico y Social de los Pueblos fue basado en la Norma ISO 9001:2008 utilizando como base los procesos ya existentes en la organización. Esta norma internacional plantea requisitos empleados para cumplir eficazmente los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicados para así conseguir la satisfacción del cliente. Por esta razón se determinaron los requerimientos de los clientes en cuanto a formación e infraestructura.

Como parte del Sistema de Gestión de la Calidad y de su documentación se estableció una red de procesos acompañada por un Manual de Procesos, documentos y registros donde se encuentran contenidos los procesos y subprocesos de la misma. Cada uno de estos están descritos por medio de su propósito, entradas, salidas, delimitación, responsable, recursos utilizados, documentación, registros e indicadores asociados, descripción escrita y su flujo grama correspondiente. El diseño fue fundamentado en el enfoque basado en procesos planteado en la norma ISO 9001:2008 Para la realización del Manual y la Red de Procesos fue necesaria la colaboración la Organización y la Dirección que deben encargarse de realizar las actualizaciones de estos.

El Sistema debe estar monitoreado continuamente para lo cual se definieron una serie de indicadores de gestión clasificados en las diferentes áreas estratégicas identificando su nombre, descripción, escala, umbral, fórmula y responsable. Estos indicadores están relacionados con los objetivos de calidad y contribuyen a la mejora continua de los procesos de la institución, para esto los indicadores fueron diseñados de manera sencilla de tal manera que la información recolectada será clara y útil dentro de la fundación.

Como requisito fundamental del Sistema de Calidad se estableció un Manual de Calidad que incluye tanto todos los documentos exigidos por la Norma ISO 9001:2008, como todos los procesos y subprocesos de la organización. La elaboración del Manual se elaboró en forma conjunta con la Directiva de la Institución y de ellos depende su éxito en la medida que sea actualizado y revisado constantemente.

## **Bibliografía**

Norma Internacional ISO 9000:2005 (traducción certificada) Fundamentos y Terminología

Norma Internacional ISO 9001:2008 (traducción certificada) Requisitos de los sistemas de gestión de la calidad.

Norma Internacional ISO 9004:2000 (traducción certificada) Directrices para la mejora del Sistema de gestión de la calidad

Norma Internacional ISO 19011:2002 (traducción certificada) Directrices para la auditoría de los sistemas de la calidad y/o ambiental.

Rico Rubén (2001) **Calidad estrategia Total**, Buenos Aires Argentina, Editorial Macchi

Sendle Andrés (2001) **Calidad y excelencia, Barcelona España**, Ediciones Gestión 2000 S.A.

Sotomayor Alfonso (2008) **Auditoría administrativa**, México Df, Mc Graw-Hill Interamerica Editores.

Mills David (2003) **Manual de Auditoría de la calidad**, Barcelona España, Ediciones Gestión 2000 S.A.

Kaplan Robert y Norton David (2001) **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral**, Barcelona España, Ediciones Gestión 2000 S.A.

CROSBY Philip (1996), **Reflexiones sobre la calidad**, México: McGraw Hill.

## **Anexos**

Carta de auspicio del CEDESP, carta de asignación de tutor, documentos, procedimientos, registros