

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

INGENIERÍA EMPRESARIAL

**“DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD, NORMA ISO
9001:2000, APLICADO AL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL
LICEO CAMPOVERDE”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

AUTOR: SANTIAGO DAVID PICO VILLACÍS

santyd_pv@hotmail.com

DIRECTOR: Ing. MAURICIO ROJAS D., MSc.

maurodav@yahoo.com

2008

DECLARACIÓN

Yo, Santiago David Pico Villacís, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Santiago David Pico Villacís

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo, fue desarrollado por Santiago David Pico Villacís, bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas D., MSc.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios por sus infinitas bendiciones y por permitirme cumplir con este objetivo de vida, por proveerme de la fortaleza para superar todos los obstáculos que se presentaron en el transcurso de la carrera.

Agradezco a las autoridades y a todos mis compañeros del Liceo Campoverde, quienes me facilitaron la información necesaria para hacer posible el desarrollo de este proyecto de titulación, y por estar siempre dispuestos a colaborar.

Un sincero agradecimiento a mi Director de Tesis, Ing. Mauricio Rojas, por todas sus enseñanzas, paciencia y dedicación en este proyecto, quien con su experiencia y profesionalismo, enriqueció mi formación académica y colaboró para culminar con éxito este trabajo.

Agradezco a todos mis profesores, quienes me han impartido sus conocimientos, valores y experiencia durante toda mi carrera universitaria y a mi querida carrera de Ingeniería Empresarial por ser cómplice de mi preparación.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por sus infinitas bendiciones; a mi madre por toda su dedicación y entrega por hacer de mí el ser humano que soy ahora, ¡Aquí está reflejado el fruto de tus esfuerzos!; a mis familiares y amigos por todos sus buenos deseos y a todas las personas quienes confiaron en mí, y supieron que tenía la valentía para culminar este objetivo con éxito, a todos ustedes mil gracias y los quiero de corazón.

Santiago David Pico V.

CONTENIDO

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SELECCIONADA COMO CASO DE ESTUDIO.....	9
1.1.1 POLÍTICA INSTITUCIONAL.....	10
1.1.2 SERVICIOS QUE PRESTA EL LICEO.....	11
1.1.2.1 SERVICIOS ACADÉMICOS.....	11
1.1.2.2 AULA 24 HORAS.....	13
1.1.2.3 ÁREAS CENTRALES.....	14
1.1.2.4 SERVICIOS GENERALES.....	15
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	16
1.2.1 DIRECTOR GENERAL.....	16
1.2.2 RECTOR.....	16
1.2.3 DIRECTOR DE COMUNICACIÓN.....	17
1.2.4 ASISTENTE ADMINISTRATIVO.....	17
1.2.5 CONTADOR.....	18
1.2.6 SECRETARIA ACADÉMICA.....	18
1.2.7 ORGANIGRAMA.....	19
1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE TITULACION.....	20
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.4 HIPÓTESIS.....	20
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 FILOSOFÍA DE LA CALIDAD.....	21
2.1.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD.....	21
2.1.1.1 INSPECCIÓN DE LA CALIDAD.....	22
2.1.1.2 CONTROL DE LA CALIDAD.....	23
2.1.1.3 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	23
2.1.1.4 GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.....	24
2.1.1.5 EXCELENCIA EMPRESARIAL.....	24

2.2	CONCEPTOS GENERALES.....	26
2.2.1	DEFINICIÓN DE CALIDAD.....	26
2.2.1.1	CALIDAD COMO CONFORMIDAD.....	27
2.2.1.2	CALIDAD COMO SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.....	27
2.2.1.3	CALIDAD COMO VALOR DE RELACIÓN AL PRECIO.....	28
2.2.1.4	CALIDAD COMO EXCELENCIA.....	28
2.2.2	DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	30
2.2.2.1	BENEFICIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	31
2.2.3	ENFOQUE DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	32
2.3	FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000:2000.....	35
2.3.1	¿QUÉ ES ISO?	35
2.3.2	¿QUÉ SON NORMAS ISO 9000:2000?	36
2.3.3	FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000.....	36
2.3.4	NORMA ISO 9001:2000.....	38
2.4	GESTIÓN POR PROCESOS.....	39
2.4.1	DEFINICIÓN DE PROCESO.....	39
2.4.2	ELEMENTOS DE UN PROCESO.....	39
2.4.3	ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.....	41
2.4.4	DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACIÓN POR FUNCIONES Y POR PROCESOS.....	44
2.4.5	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS.....	44
2.4.6	CADENA DE VALOR.....	46
2.4.7	MEJORAMIENTO CONTINUO	49
2.4.7.1	CICLO DE DEMING.....	49
CAPITULO III: ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “LICEO CAMPOVERDE”.....		55
3.1	ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	55
3.1.1	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	55
3.1.2	CADENA DE VALOR PARA EL LICEO CAMPOVERDE.....	57
3.2	DELIMITACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL LICEO CAMPOVERDE.....	60
3.2.1	PROCESO DE ADMISIONES.....	60
3.2.1.1	INSCRIPCIONES.....	60
3.2.1.2	MATRÍCULAS.....	61

3.2.2 PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	61
3.2.2.1 COMPRAS.....	62
3.2.2.2 PAGOS.....	62
3.2.3 PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA.....	63
3.2.3.1 CONTROL PRESUPUESTARIO.....	63
3.2.3.2 CONTABILIDAD.....	63
3.2.3.3 IMPUESTOS.....	64
3.2.3.4 COBROS.....	64
3.2.4 PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	64
3.2.4.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	65
3.2.4.2 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DOCENTE.....	65
3.2.4.3 NÓMINA.....	66
3.2.4.4 VACACIONES.....	66
3.2.4.5 CAPACITACIÓN.....	66
3.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	67
3.3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000	68

CAPITULO IV: DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2000 APLICADO AL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL “LICEO CAMPOVERDE”.....75

4.1 ENFOQUE METODOLÓGICO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	75
4.2 CONSIDERACIÓN DE LO QUE SUCEDE EN LA INSTITUCIÓN.....	76
4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	77
4.3.1 ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS.....	79
4.4 FORMACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	83
4.4.1 CONSIDERACIONES PREVIAS.....	83
4.4.2 DIVULGACIÓN DEL SISTEMA.....	83
4.5 MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	85
4.5.1 IDEAS Y ACTIVIDADES PARA LA MEJORA DEL SGC.....	85
4.5.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN A LOS CAMBIO DEL SGC.....	86

4.6 CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	86
4.6.1 QUÉ ES LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	86
4.6.2 EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN.....	86
4.6.2.1 SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	87
4.6.2.2 ANÁLISIS Y TRAMITACIÓN DE LA SOLICITUD POR EL ENTE CERTIFICADOR.....	87
4.6.2.3 VISITA PREVIA DEL ENTE CERTIFICADOR.....	88
4.6.2.4 AUDITORIA INICIAL DEL SISTEMA DE CALIDAD.....	88
4.6.2.5 ACUERDO DE CONCESIÓN / DENEGACIÓN DE CERTIFICACIÓN.....	89

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....90

5.1 CONCLUSIONES.....	90
5.2 RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95

ANEXOS

ANEXO 1: MANUAL DE LA CALIDAD.....	97
ANEXO 2: MANUAL DE FUNCIONES.....	141
ANEXO 3: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	176
ANEXO 4: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS.....	181
ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS.....	187
ANEXO 6: PROCEDIMIENTO DE AUDITORIAS INTERNAS.....	193
ANEXO 7: PROCEDIMIENTO DE SERVICIO NO CONFORME.....	202
ANEXO 8: PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.....	207
ANEXO 9: PROCEDIMIENTO DE ADMISIONES.....	212
ANEXO 10: PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	220
ANEXO 11: PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN FINANCIERA.....	228
ANEXO 12: PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	239
ANEXO 13: LISTADO DE DOCUMENTOS.....	251
ANEXO 14: DIAGRAMAS DE FLUJO.....	254
ANEXO 15: REGISTROS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	268

RESUMEN

Se analiza, planifica y propone el presente proyecto ya que el Liceo Campoverde se proyecta como una institución educativa diferente, que fomenta el cambio del sistema educativo ecuatoriano, basando su accionar en procesos, enfocándose a la satisfacción permanente del cliente, se considera que la calidad en los procesos asegura el cumplimiento de los objetivos de la organización con eficiencia, eficacia y pertinencia.

Para este proyecto de titulación se recogió la información de autoridades, y personal en general del Liceo Campoverde, se levantó los procesos existentes en la institución, se tomó información también de fuentes secundarias como libros, folletos, biblioteca personal e Internet.

En el primer capítulo, "Introducción", se realiza una breve descripción del Liceo Campoverde, su Política Institucional, Estructura Organizativa, Servicios que presta y los Objetivos del Proyecto de Titulación, logrando así que el lector se familiarice con las actividades de la institución y la razón del proyecto.

En el segundo capítulo, "Marco Teórico", se realiza una descripción de los elementos teóricos planteados por uno o varios autores, los mismos que permiten fundamentar lo expresado como conocimiento. Se expone sobre la Filosofía de la calidad, Conceptos Generales en lo relacionado con la calidad, Familia de las Normas ISO 9000 y Gestión por Procesos.

En el tercer capítulo, "Análisis del Proceso Administrativo actual en la unidad educativa Liceo Campoverde", se presenta resultados del estudio realizado al proceso administrativo actual del Liceo Campoverde, además define el Alcance del Sistema de Gestión de Calidad y se delimita el proceso administrativo del Liceo Campoverde para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad.

En el cuarto capítulo, “Diseño del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la Norma ISO 9001:2000, aplicado al proceso administrativo del Liceo Campoverde”, se especifica el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, detallando la estructura de la Norma y haciendo referencia a los anexos, donde se explican toda la documentación requerida, Manuales, Procedimientos Documentados, los Propios de la Institución, Instructivos de Trabajo y Registros.

En el quinto capítulo, “Conclusiones y Recomendaciones”, las mismas que se derivan de los resultados obtenidos del proyecto, se incluye también sino como parte del capítulo, la bibliografía utilizada en la obra y los anexos ya comentados en le capítulo cuarto.

SUMMARY

The present project is analyzed, planned and proposed the Liceo Campoverde projected as a different educational institution that foments the change of the Ecuadorian educational system, basing its to work on processes, being focused on the client's permanent satisfaction, they consider that the quality in the processes assures the execution of the objectives of the organization with efficiency, effectiveness and relevancy.

For this titillation project, the information of authorities and staff in general of the Liceo Campoverde, was compiled the existent processes in the institution; was executed information of secondary sources such as books, pamphlets, personal library and Internet was also used.

In the first chapter, " Introduction ", a brief description of the Liceo Campoverde is carried out, its Institutional Policies, Organizational Structures, Services that it provides and the Objectives of the Project of Titillation, getting the reader to get familiar with the activities of the institution and the reason of the project.

In the second chapter, Theoretical Frame, a description of the theoretical elements outlined by one or several authors, is carried out allowing it to base what is expressed here as knowledge. The Philosophy of the quality, General Concepts related to the quality, Family of the Norms ISO 9000 and Administration for Processes is presented here.

In the third chapter, Analysis of the current Administrative Process in the educational Liceo Campoverde, results of the study executed on the current administrative process of the Liceo Campoverde it also defines the Reach of the

System of Administration of Quality and the administrative process of the Liceo Campoverde defined for the design of the System of Administration of Quality.

In the fourth chapter, Design of the System of Administration of Quality, based on the Norma ISO 9001:2000, applied on the administrative process of the Liceo Campoverde", the development of the System of Administration of Quality is specified, describing the structure of the policy referring to the annexes, where the whole required documentation, Manuals, Documented Procedures, Characteristic of the Institution, Instructive of Work and Registrations are fully explained.

In the fifth chapter, Conclusions and Recommendations, derived from the results of the project, are also included but as part of the chapter, the bibliography used in the work and the annexes commented in the fourth chapter.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA SELECCIONADA COMO CASO DE ESTUDIO

La educación se ha constituido en el factor determinante en el desarrollo social y económico de los pueblos, los países que han logrado superar con éxito las demandas de una sociedad industrializada son los que han puesto énfasis en la educación de su pueblo y en el desarrollo de nuevas tecnologías especialmente ligadas a la informática y las comunicaciones. Quienes lleguen a adquirir y mantener conocimientos especializados tendrán la libertad de elegir y forjar su destino.

El proyecto educativo Liceo Campoverde inició en el 2004 con la participación de profesionales de reconocida trayectoria dentro y fuera del país. Abre sus puertas a partir del año lectivo 2007-2008, en un marco ecológico y con identidad cultural.

El modelo pedagógico del Liceo Campoverde parte de la individualidad y el respeto a la diversidad, en consecuencia el Sistema Campoverde se basa en un modelo centrado en el estudiante y grupos colaborativos que recoge diferentes metodologías. En ésta concepción el estudiante es responsable de su proceso de aprendizaje, debe buscar información e interactuar con los contenidos de su curso, desarrollar un juicio crítico y tener la iniciativa de aprender continuamente lo que sea esencial para cumplir con las intenciones educativas.

Liceo Campoverde es una institución educativa diferente, que fomenta procesos de comunicación para consolidar mejores relaciones humanas; impulsa el desarrollo afectivo, intelectual y físico para potenciar todas las dimensiones de la persona, con principios de ciudadanía y responsabilidad social.

1.1.1 POLITICA INSTITUCIONAL¹

La política institucional del Liceo Campoverde, recoge su misión, visión, valores corporativos y principios educativos que van en beneficio de la comunidad estudiantil del Ecuador y se detalla a continuación;

Misión

Brindar a los estudiantes una formación académica con rigor científico, creatividad y capacidad de análisis; fortalecimiento de habilidades individuales y apoyo en su desarrollo afectivo; con énfasis en el rol que desempeñarán para aportar al progreso del Ecuador y del mundo.

Visión

Ser una institución de prestigio educativo con técnicas innovadoras para formar individuos críticos, creativos, estables afectivamente, con competencias ciudadanas y compromiso social.

Valores Corporativos

- ✓ Responsabilidad, ética, honestidad y transparencia, como el nivel más alto de compromiso y de profesionalidad.
- ✓ Actualización y formación continua, investigación pedagógica e innovación.
- ✓ Reconocimiento y respeto por la diversidad para garantizar las mismas oportunidades de aprendizaje.
- ✓ Calidad en procesos para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización con eficiencia, eficacia y pertinencia.
- ✓ Calidez y buen trato, condiciones imprescindibles en toda relación humana.

¹ www.liceocampoverde.com

- ✓ Solidaridad para una convivencia cordial mediante la participación activa, respetuosa y eficaz en la sociedad.

Principios Educativos

- ✓ Educar en y para la diversidad, con sentido de trascendencia, principios de ciudadanía y responsabilidad social.
- ✓ Educar para aprender continuamente, para el trabajo y el emprendimiento, para la autonomía y autodeterminación.

1.1.2 SERVICIOS QUE PRESTA EL LICEO

La institución educativa Liceo Campoverde ofrece a sus distinguidos clientes, algunos servicios como son: servicios académicos, aula 24 horas, áreas centrales y servicios generales dentro de los cuales se puede contar los siguientes:

1.1.2.1 Servicios Académicos

Empecemos nombrando las secciones de educación que el Liceo Campoverde pone a disposición de padres de familia y alumnos:

EDUCACIÓN INICIAL (de 2 a 4 años)

CAMPITO, está conformado por las secciones de Guardería y Prebásica o Prekinder. La guardería cuenta con 4 aulas, con capacidad para 15 niños. La responsabilidad de cada grupo corresponde a una docente titular, con el apoyo de dos auxiliares.

En Prebásica o prekindergarten hay 2 aulas, con capacidad para 25 niños. La responsabilidad de cada grupo corresponde a una docente titular, con el apoyo de una auxiliar. Se aplica una metodología por proyectos que conjuga arte y juego.

EDUCACIÓN BÁSICA (de 5 a 15 años)

Contempla los diez años de Educación Básica y cuenta con 2 aulas por año, con capacidad para 25 estudiantes. La responsabilidad para cada grupo de Primer Año corresponde a una docente titular, con el apoyo de una auxiliar.

De Segundo a Séptimo año, cada grupo cuenta con dos profesores titulares, para español e inglés, y con docentes especialistas en Arte y Cultura Física.

De Octavo a Décimo, cuentan con docentes especializados para cada área de estudio.

BACHILLERATO (de 16 a 18 años)

El Bachillerato contempla un año Propedéutico y dos de especialización, con posibilidad de titulación nacional e internacional.

Para un correcto desempeño de las actividades académicas, el Liceo brinda otros servicios adicionales como son:

LABORATORIOS

Los estudiantes tienen a su disposición dos laboratorios de informática, uno fijo con 26 computadoras, y uno móvil con computadoras portátiles, que son llevadas al aula cuando se requieren garantizando así, un mejor aprendizaje a través de la optimización en el uso de las nuevas tecnologías.

Los estudiantes dependiendo de sus necesidades acceden a los laboratorios de Química, Biología y Física con las debidas normas de seguridad

TUTORÍAS

Cuando un estudiante requiere nivelación o apoyo en un área académica, previo acuerdo con sus padres, puede optar temporalmente por tutorías implementadas por docentes de la institución, durante las horas destinadas a actividades extracurriculares.

ACTIVIDADES EXTRACURRICULARES

Según los intereses de los estudiantes, las actividades extracurriculares, pueden ser:

- ✓ **Deportivas:** fútbol, básquet, voleibol, tenis, ajedrez, escalada y rápel.
- ✓ **Culturales:** práctica de instrumentos musicales, pintura, teatro, periodismo y fotografía.
- ✓ **Sociales:** voluntariado en acciones sociales a determinarse según los requerimientos de la comunidad e intereses de los estudiantes.

1.1.2.2 Aula 24 Horas

Es un sitio de servicios en Internet dirigido a toda la comunidad institucional (estudiantes, padres de familia, docentes y directivos), este servicio multiplica las opciones de comunicación e investigación permanente. Ofrece la siguiente información:

- **Novedades:** recomendaciones y sitios de interés.

- **Circulares y avisos:** informaciones y circulares proporcionadas por el Liceo.
- **Agenda de actividades:** tareas, cronogramas y calendarios a cumplir.
- **Galería de trabajos:** desde la casa u oficina, se puede conocer los trabajos realizados por los estudiantes.
- **Comunicados:** se puede consultar los comunicados oficiales del Liceo.
- **Periódico mural:** se puede ver y disfrutar los eventos que ocurren a lo largo del año escolar.
- **Profesor Web:** es una herramienta para aclarar dudas que tengan los estudiantes y encontrar ayuda en sus tareas, pueden contactarse con profesores en línea dispuestos a ayudarlos en sus consultas.
- **Atención a padres:** los padres de familia, pueden consultar las calificaciones de los chicos y, además, encontrar la lista de material escolar como libros, cuadernos y todo lo que el estudiante va a necesitar durante el año escolar.
- **Clases en línea:** siempre habrá clases sobre los más diversos temas, usando gráficos, fotos, actividades... en tiempo real y vía Internet.

1.1.2.3 Áreas Centrales

El Liceo cuenta con dos áreas de gran importancia y soporte para el desarrollo efectivo de las actividades educativas, las mismas que son nombradas como el corazón del Liceo, estas son:

El *Departamento de Formación Integral* apoya a cada estudiante para conocer y potenciar sus habilidades, aprender a trabajar en equipo y alcanzar un adecuado desarrollo emocional.

Este Departamento está conformado por:

- Profesionales en psicología o psicopedagogía, responsables del seguimiento y apoyo a estudiantes, personal docente y familias.
- Un médico que permanece toda la jornada en la institución.

La *Biblioteca* impulsa procesos de lectura e investigación. Es un área cómoda, dotada del material necesario para brindar información actualizada.

1.1.2.4 Servicios Generales

Con el objetivo de brindar mayor comodidad, seguridad y confianza, el Liceo pone a disposición de sus alumnos los siguientes servicios adicionales:

CAFETERÍA

Para una alimentación adecuada que optimice tanto el desarrollo como el rendimiento, una nutricionista planifica y controla los procesos de provisión de alimentos.

TRANSPORTE ESCOLAR

El servicio de transporte es de puerta a puerta. Se puede optar por servicio completo o parcial. En cada unidad de transporte, acompaña una persona responsable de la seguridad de los estudiantes quien dispone de teléfono celular para facilitar la comunicación.

SEGURO ESTUDIANTIL

Los estudiantes están protegidos los 365 días del año con un seguro estudiantil que cubre accidentes y seguro de desgravamen.

SEGURIDAD

Personal competente de seguridad garantiza un estricto control tanto a la entrada como a la salida de las instalaciones.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La Estructura Organizativa del Liceo Campoverde, consta de:

1.2.1 DIRECTOR GENERAL

Es la cabeza de la organización, entre sus funciones están:

- ✓ Rendición de cuentas al grupo inversionista
- ✓ Coordinar y evaluar la inversión en activos fijos, mobiliario, material didáctico, etc.
- ✓ Evaluar la contratación de personal
- ✓ Evaluar la contratación de servicios tercerizados
- ✓ Imagen institucional
- ✓ Relación con medios y organizaciones
- ✓ Concretar alianzas estratégicas.

Subordinados a éste se encuentran tres colaboradores que manejan áreas de vital importancia para el correcto desempeño de las actividades, como son el Área de Comunicación, Área Administrativa – Financiera, el Área pedagógica representada por el Rectorado, dichas áreas son dirigidas por un Director de Comunicación, un Director Administrativo – Financiero y un Rector respectivamente, cada uno de ellos con su respectivo equipo de trabajo.

1.2.2 RECTOR

Es la persona encargada de encausar la consecución de los fines y objetivos de la educación y velar por el cumplimiento de las normas vigentes en el Liceo, además está encargada de promover y animar el mejoramiento de la calidad de la educación para asegurar el óptimo aprovechamiento de los recursos. Entre sus funciones se puede contar:

- ✓ Diseño e implementación del Plan Educativo Institucional (PEI)
- ✓ Coordinación del personal docente
- ✓ Evaluación del personal docente
- ✓ Asignación de funciones
- ✓ Evaluación de procesos educativos
- ✓ Relación con los ministerios y universidades:
 - Ministerio de Educación y Cultura
 - Ministerio de Bienestar Social
 - Universidad de Cádiz
- ✓ Acción con la comunidad
- ✓ Visualización de alianzas estratégicas

1.2.3 DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Esta persona de manera general, es quien coordina todos aspectos relacionados con el marketing y publicidad de la institución. Entre sus funciones se puede contar:

- ✓ Elaborar e implementar el plan de mercadeo.
- ✓ Relación con guarderías y otras instituciones para captación de niños.
- ✓ Relación con padres de familia.
- ✓ Alianzas estratégicas con instituciones de apoyo.

1.2.4 ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Es quien provee al Liceo una estructura que garantice el funcionamiento óptimo en las operaciones administrativas de la institución. Entre sus funciones se puede contar:

- ✓ Manejo y evaluación de la situación financiera y económica.
- ✓ Elaboración de presupuestos y proyectos.

- ✓ Proveer un sistema de información gerencial,
- ✓ Administración de personal,
- ✓ Coordinar las áreas de Contabilidad, Colectaría, Compras, Servicios Tercerizados y Recursos Humanos.

1.2.5 CONTADOR

Es la persona encargada del cumplimiento de los requerimientos contables y tributarios en la institución. Entre sus funciones se puede contar:

- ✓ Elaborar estados financieros y reportes en las fechas establecidas.
- ✓ Elaboración de conciliaciones bancarias y arqueo de caja.
- ✓ Emisión de cheques, transferencias y pagos.
- ✓ Emisión de comprobantes de retención.
- ✓ Presentar información tributaria: Declaraciones, Anexos, Impuestos.
- ✓ Aportes al IESS.

1.2.6 SECRETARIA ACADÉMICA

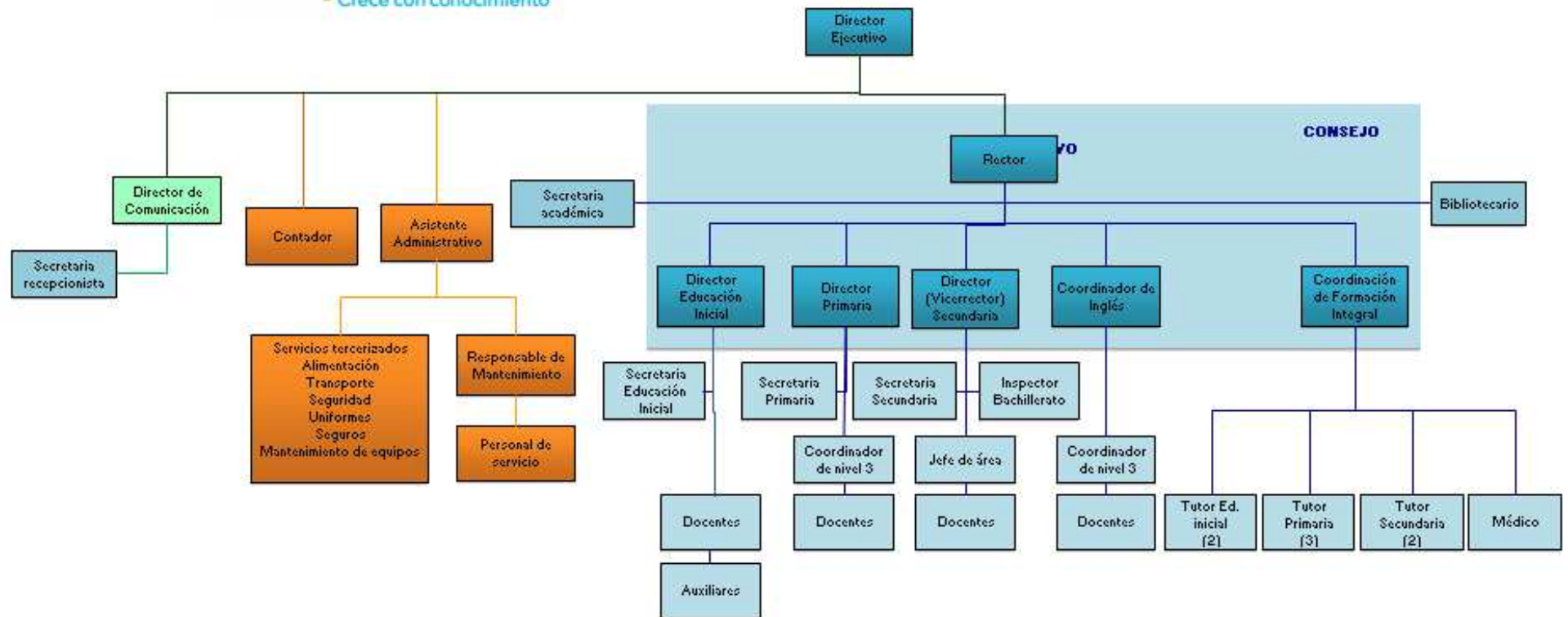
Es la persona encargada de asistir al Rectorado y a las diferentes Direcciones en las labores secretariales en el Área Académica, así como también apoyar y atender las reuniones del Consejo Directivo. Entre sus funciones se puede contar:

- ✓ Tomar y transcribir dictados de documentos.
- ✓ Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos de archivo.
- ✓ Atender las reuniones del Consejo Directivo, mantener actualizado los expedientes de los alumnos del Liceo.
- ✓ Organizar y llevar actualizada la agenda del Rector.

1.2.7 ORGANIGRAMA



ORGANIGRAMA LICEO CAMPOVERDE



1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE TITULACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2000 aplicado al proceso administrativo del Liceo Campoverde, eliminando procesos repetitivos y buscando lograr una organización eficiente.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Dar a conocer la empresa seleccionada como caso de estudio y el propósito de la investigación.
- ✓ Realizar un diagnóstico del proceso administrativo actual de la institución educativa Liceo Campoverde.
- ✓ Desarrollar y preparar la documentación mínima requerida por la norma ISO 9001:2000 para establecer las bases del Sistema de Gestión de Calidad aplicado al proceso administrativo del Liceo Campoverde.
- ✓ Establecer los lineamientos básicos que permitan la mejora continua de la institución educativa Liceo Campoverde.

1.4 HIPÓTESIS

- ✓ El Sistema de Gestión de Calidad aporta a desarrollar el proceso administrativo con eficiencia y eficacia, para el cumplimiento de la política institucional e imagen empresarial.
- ✓ Los procedimientos documentados y requisitos de la norma, ofrecen optimización de los procesos y mejora continua en el servicio ofertado.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

2.1.1 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

A lo largo de la historia la calidad siempre ha estado presente y ha sido muy importante en el desarrollo de la humanidad. Por ejemplo, en la época de la producción artesanal, el cliente indicaba al artesano sus necesidades y expectativas respecto a su pedido, el artesano diseñaba y elaboraba el producto de acuerdo a la información recibida, por lo tanto la calidad era muy alta y por ende muy costosa, pues el producto era responsabilidad individual del artesano que lo elaboraba.

Luego vino la época de la producción industrial, surge el concepto de pequeño empresario con el apoyo ideológico de Taylor y Ford, quienes simplifican el trabajo complejo que realizaba un artesano, introduciendo modelos de trabajo bajo sucesión de tareas simples realizadas por personas con una capacitación mínima. El resultado de esto fue una producción en serie hecha posible por el uso de maquinaria motorizada, por la especificación del trabajo, pero con pérdida de identidad del producto.

Posteriormente, durante la Segunda Guerra Mundial aparecen procedimientos de Control de Calidad, con técnicas de datos estadísticos, cuyo objetivo era la verificación de la concordancia de los diferentes componentes, no fue fácil su aceptación, pero sin embargo se lo hizo por el limitado número de personal en las fábricas.

Al final de los cuarenta y principios de los cincuenta las enseñanzas de Edward Deming y Joseph Juran comenzaron a ser aceptadas por la cultura japonesa, como resultado de dichas enseñanzas, Japón mejoró sus productos y empezó a

producir elementos para la industria norteamericana con el valor añadido de que la mano de obra era mucho mas barata y, por lo tanto también lo era el producto final. Se puede decir entonces que la creación y difusión de la cultura de la prevención antes que la detección de errores, logró el surgimiento de Japón.

En la década de los setenta se planteó la necesidad de retrotraer el control de calidad más allá del proceso productivo. No era suficiente inspeccionar solo la fabricación; era necesario controlar incluso la recepción de materiales y evaluar hasta los propios proveedores. A partir de ese planteamiento, la calidad se convierte en un sistema de gestión basado en la prevención de errores dentro y fuera de la empresa²

En síntesis la calidad ha ido evolucionando con el paso del tiempo y ha ido incorporando nuevos elementos en la gestión pero sin abandonar los anteriores, por lo cual se puede decir que la filosofía sobre la calidad ha pasado por las siguientes fases:

- ✓ Inspección de la Calidad
- ✓ Control de la Calidad
- ✓ Aseguramiento de la Calidad
- ✓ Calidad Total
- ✓ Excelencia Empresarial

2.1.1.1 INSPECCIÓN DE LA CALIDAD

Esta primera fase se desarrolla en los talleres a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, y se caracteriza por la realización de inspecciones, para comprobar si una determinada materia prima, producto semielaborado o producto terminado, cumple con las especificaciones establecidas previamente con los estándares. El propósito de la inspección era encontrar los productos de baja calidad y separarlos de los de calidad aceptable, antes de su colocación en el mercado.

² BADIA Albert, Calidad: Modelo ISO 9001 Versión 2000, Ediciones Deusto, España 2002, Pág. 71

Se puede decir entonces que ésta fase, recoge etapas como la Artesanal, Revolución Industrial y la Segunda Guerra Mundial, que se puede visualizar en el *Cuadro No. 1: Evolución de la Calidad*; puesto que la orientación de su enfoque se dirige mas que nada a los productos.

2.1.1.2 CONTROL DE LA CALIDAD

Esta etapa tomó auge tras la Segunda Guerra mundial, en la actualidad comprende técnicas y actividades operativas que tienen por objetivo evitar la salida de productos defectuosos a los clientes, satisfaciendo las necesidades técnicas del producto, pero sin evitar la aparición de errores.

2.1.1.3 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran.

El Aseguramiento o Garantía de la Calidad surge como consecuencia de la competitividad de los mercados. Los clientes no buscan tanto la cantidad sino unos niveles adecuados de calidad. Los consumidores necesitan tener confianza y garantía de que aquello que adquieren cumple con los requisitos pactados. Asimismo, las organizaciones necesitan tener un sistema de calidad que les permita confiar en sus operaciones.

2.1.1.4 GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

La Gestión de la Calidad Total no es una filosofía abstracta, pero tampoco existe una única forma de llevarla a la práctica. Existen cuatro elementos comunes en la implementación de la gestión de la calidad total:

- ✓ La organización se centra en los clientes y en satisfacer sus necesidades. Debe ser una organización flexible al cambio continuo del mercado.
- ✓ Debe llevarse a cabo una mejora continua de los procesos para elevar la calidad.
- ✓ El término total de la expresión “gestión de la calidad” significa la integración de todos los departamentos de la organización. Se busca la participación global de su personal.
- ✓ Por último la organización debe participar en un aprendizaje social, compartiendo conocimientos con otras empresas en implantar más rápidamente las mejoras prácticas relativas a la calidad.

La Calidad Total supone un cambio en la cultura de la empresa, ya que la gente se debe convencer de que la calidad atañe a todos y que la calidad es responsabilidad de todos.

2.1.1.5. EXCELENCIA EMPRESARIAL

Es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.⁴

Esta muy ligada con el Modelo Europeo EFQM de Excelencia, cuyo objetivo es proporcionar a las organizaciones una herramienta de mejora de su sistema de gestión.

⁴ <http://web.jet.es/amoarrain/index.html>

El siguiente cuadro muestra la evolución de la calidad, y su finalidad en cada etapa.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer las necesidades técnica del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.
Excelencia Empresarial	Estrategia de gestión global a largo plazo combinada con la participación de todos los miembros de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a las organizaciones a la excelencia en la satisfacción de sus clientes (internos y externos), en su impacto social y en sus resultados empresariales. • Apoyar a los directivos en el proceso de convertir la Gestión Calidad en un factor decisivo para conseguir una posición de competitividad global.

Cuadro No. 1: Evolución de la Calidad
Fuente: Mgter. Manuel Linares Pacheco

2.2 CONCEPTOS GENERALES

2.2.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD

Según la norma ISO 9000:2000; se define calidad como: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.⁵

La Calidad es lo que sitúa a una empresa por encima o por debajo de los competidores, y lo que hace que, a mediano o largo plazo, ésta progrese o caiga en la obsolescencia. La Calidad se presenta hoy como sinónimo de buena Gestión Empresarial, lo que se traduce en productos y servicios competitivos.

Existen muchas definiciones de calidad, y todas ellas tienen su propio fundamento. A continuación se describen algunas definiciones de famosos autores de la calidad y su percepción del enfoque de cada una.⁶

Cumplimiento o superación de las expectativas de los clientes a un costo que les representa valor *H. James Harrington*

Calidad es adecuación al uso. *Joseph M. Juran*

Calidad es conformidad con los requerimientos *Phillip Crosby*

Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes, tanto los clientes internos como externos. *David Griffiths*

José Montaña Larios en su obra: "ISO 9001:2000 Guía práctica de normas para implantarlas en la empresa", pone a consideración de sus lectores su definición de calidad como: "Calidad es hacer las cosas con la plena convicción de que para hacerlas hemos puesto lo mejor de nuestros conocimientos y habilidades, sin escatimar esfuerzos y esperando que, quien haga uso de ellas, tenga una plena satisfacción y alegría". Además indica que "la verdadera calidad está en nuestra

⁵ ISO 9000:2000 (3.1.1)

⁶ MONTAÑO Jesús, ISO 9001:2000 Guía práctica de normas para implantarlas en la empresa, Pág.21

mente y solamente nuestra voluntad puede producirla”. Es una apreciación muy cierta, pues cuando una persona aplica lo mejor de sí en cada acción que realiza, obtiene resultados que satisfacen las necesidades de si mismo y las expectativas de los demás.

Mientras que María Moreno-Luzón en su obra “Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones” para definir calidad, agrupa diferentes percepciones de calidad dentro de cuatro categorías como son:⁷

- ✓ Calidad como conformidad
- ✓ Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente
- ✓ Calidad como valor de relación al precio
- ✓ Calidad como excelencia.

2.2.1.1 Calidad como conformidad

La calidad entendida como conformidad, es una idea que surge en el ámbito del taller y de la fábrica de manufacturas, siendo sus principales defensores Juran, Deming y Crosby. Éste concepto de calidad equivale a la no variabilidad de procesos y productos.

Un inconveniente de esta definición de calidad, que puede ser aplicada a productos, servicios y procesos, es que se centra en la eficiencia pero no en la eficacia.

2.2.1.2 Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente

⁷ MORENO-LUZON María, Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones, Editorial Prentice Hall, Págs. 8-12

La evolución de la gestión de la calidad da cada vez mayor importancia a la satisfacción de las expectativas de los clientes, en este sentido un producto o servicio será de calidad cuando satisfaga o exceda las dichas expectativas.

Un inconveniente de esta definición de calidad, es que está basada en expectativas de clientes que son difíciles de detectar y medir, pues cada cliente puede tener un conjunto de expectativas distintas.

2.2.1.3 Calidad como valor de relación al precio

Los autores que utilizan esta definición son entre otros: Abbott, Feigenbaum e Ishikawa, entienden que la noción de valor debe ser incluida en la definición de calidad, pues indican que tanto precio como calidad deben ser tomados en cuenta en un mercado competitivo.

Un inconveniente de esta definición de calidad, es que los componentes del valor de un producto o un servicio, especialmente aquellos que forman parte de las preferencias del consumidor, son difíciles de conocer, además de ser ésta una cuestión cambiante en función de las situaciones de mercado.

2.2.1.4 Calidad como excelencia

La calidad como excelencia es un conjunto que permite y exige incorporar el compromiso de todos los integrantes de la organización.

En definitiva, un producto o un servicio es de calidad excelente cuando se aplica en su realización, los mejores componentes, la mejor gestión y la ejecución de procesos.

Después del análisis y síntesis de las percepciones de la definición de calidad, se puede ver claramente que María Moreno-Luzón asocia, para su apreciación del concepto de calidad, tres perspectivas de calidad como son:

- ✓ *Perspectiva Interna:* Que hace énfasis en la eficiencia, lo importante es elaborar un producto o prestar un servicio con una atención especial a los costos y a la productividad. Esta perspectiva tiene mucha relación con la percepción de calidad como conformidad.
- ✓ *Perspectiva Externa:* Deja en segundo plano la eficiencia para poner énfasis en la eficacia y en la satisfacción de los deseos del cliente. Esta perspectiva tiene mucha relación con las percepciones de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente y calidad como relación al precio.
- ✓ *Perspectiva Global:* Abarca las dos anteriores. Aquí se maneja el concepto de *excelencia*, el mismo que puede entenderse como una filosofía de trabajo cuyo objetivo es alcanzar la eficiencia y la eficacia.

Después de haber conocido algunas definiciones, percepciones y perspectivas del concepto de calidad, propuestas por ciertos autores, en términos simples se puede decir que: *“Calidad es hacer la cosas, elaborar un producto o brindar un servicio aplicando nuestros mejores conocimientos y la voluntad de hacerlo de la mejor manera, convirtiendo esa buena gestión en una filosofía de trabajo con excelencia orientada a la plena satisfacción de las expectativas de todos los entes relacionados con la organización”*.

La aplicación de calidad en una empresa conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- ✓ Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.

- ✓ Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- ✓ Reduce los costos aumentando la productividad.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:⁸

- ✓ El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- ✓ No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
- ✓ Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

2.2.2 DEFINICIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Según la norma ISO 9000:2000; un Sistema de Gestión de Calidad se define como: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política, los objetivos; dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.⁹

Un Sistema de Gestión de Calidad, orienta a la Organización a analizar los requisitos de los clientes, contar con personal motivado y mejor preparado, definir los procesos para la producción y prestación de servicios y mantenerlos bajo control. Éste se compone de un conjunto de procesos, procedimientos y actividades debidamente documentados y aplicados, con el objetivo de lograr que los servicios que ofrece una organización sean de calidad, satisfaciendo a los usuarios, alcanzando buenos resultados, y reduciendo costos.

Una organización con un Sistema de Gestión de Calidad, se centra en la calidad de sus servicios, de forma que éstos:

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-calidad-educativa/gestion-calidad-educativa.shtml>

⁹ ISO 9000:2000 (3.2.3)

- ✓ Satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes
- ✓ Cumplan con las normas y especificaciones aplicables
- ✓ Cumplan con los requisitos legales establecidos
- ✓ Sean competitivos en sus procesos

La Gestión bajo un Sistema de Gestión de Calidad es una nueva forma de hacer las cosas, es el inicio del camino para llegar a los objetivos que persigue toda organización.

Por lo tanto, la calidad de la gestión se sustenta en prácticas normalizadas definidas por procedimientos específicos, para lograr que los productos y servicios de la organización realmente mejoren día a día en la búsqueda de la satisfacción del cliente.

2.2.2.1 Beneficios de un Sistema de Gestión de Calidad.

- ✓ Adecuación de la Administración de los Procesos.
- ✓ Enfoque a los Resultados de la Institución.
- ✓ Integración con otros Sistemas de Administración de la Calidad.
- ✓ Adaptable a las necesidades de los alumnos.
- ✓ Enfoque a las necesidades de los alumnos. Y partes interesadas
- ✓ Cumplir con los requisitos del cliente.
- ✓ Mantener bajo control nuestros procesos.
- ✓ Estandarización de métodos y procedimientos.
- ✓ Reducir costos.
- ✓ Crear una cultura de servicio.
- ✓ Capacitación del Personal.

2.2.3 ENFOQUE DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD¹⁰

La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión; por ello, para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad dentro del enfoque de sistemas de gestión de calidad, se pretende tomar en cuenta diferentes etapas como son:

2.2.3.1 Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.

Para la implementación de un sistema de gestión de calidad en una empresa, se hace necesario indagar y establecer las necesidades y expectativas de clientes externo e interno, proveedores y autoridades quienes manejan y controlan el buen funcionamiento de la organización.

2.2.3.2 Establecer la política y objetivos de calidad.

La norma requiere de un compromiso expreso de la dirección administrativa de la empresa; esta es una actividad general que se aplica a todas las áreas y departamentos. Las políticas relativas a la calidad son expresadas formalmente por la alta dirección. La política de calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, que deben ser coherentes con la política de calidad y el compromiso de mejora continua y su logro deben poder medirse y tener un impacto positivo sobre la calidad del producto o servicio.

La alta dirección debe asegurarse que la política de calidad:¹¹

- ✓ Sea adecuada al propósito de la organización.

¹⁰ ISO 9000:2000 (2.3)

¹¹ ISO 9001:2000 (5.3)

- ✓ Incluye a un compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficiencia del sistema de gestión de calidad.
- ✓ Proporcione un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- ✓ Sea comunicada y entendida dentro de la organización.
- ✓ Se revise permanentemente para su continua adecuación.

2.2.3.3 Determinar los procesos y responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.

Se debe definir y documentar la responsabilidad, la autoridad y la interrelación del personal que dirige, ejecuta y verifica el trabajo que afecta la calidad, particularmente del personal que necesite la libertad y la autoridad.

2.2.3.4 Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.

La Alta Gerencia está en la obligación de identificar y proveer los recursos necesarios para asegurar la calidad de los productos y servicios, como por ejemplo uno de los recursos es el realizar las auditorias al sistema, al proceso, al producto y a los proveedores con personal capacitado para utilizar la información resultante como mecanismo de retroalimentación y de planificación para implantar el sistema.¹²

2.2.3.5 Establecer métodos para medir la eficiencia del proceso.

Con el fin de retroalimentar la eficiencia y avance del proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad, se requiere diseñar e implantar los medios para

¹² TABLA Guillermo, GUIA PARA IMPLANTAR LA NORMA ISO 9000: "Para empresas de todo tipo y tamaño". Editorial Mc Graw Hill.

la evaluación de los procedimientos que conlleve a conocer si se han cumplido o no las expectativas planificadas con respecto a las condiciones reales del proceso y con ella determinar la efectividad del sistema de calidad

2.2.3.6 Determinar medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.

Cuando el material y/o Servicio no cumple con los requisitos, se habla de material y/o Servicio No Conformes, por lo que el proveedor debe definir, desarrollar, emitir, implantar y mantener los procedimientos para el control de los materiales y productos que no cumplen con los requisitos.

2.2.3.7 Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de calidad.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse, "enfoque basado en procesos"¹³. *La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por organizaciones, para su certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.*

¹³ ISO 9001:2000, Introducción

2.3 FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000

2.3.1 ¿QUÉ ES ISO?¹⁴

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una federación de alcance mundial. Tiene miembros de 156 organismos nacionales de normalización de países grandes y pequeños, industrializados y en desarrollo, en todas las regiones del mundo.¹⁵

La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947. La misión de la ISO es promover el 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.

Las normas ISO realizan una positiva contribución al mundo en el que vivimos. Aseguran aspectos trascendentes como calidad, ecología, seguridad, economía, fiabilidad, compatibilidad, eficiencia y eficacia. Además, facilitan el comercio, difunden conocimiento y buenas prácticas de gestión. Las normas ISO, también protegen a los usuarios y consumidores, y simplifican muchos aspectos de sus vidas.

Todos los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales.

¹⁴ <http://www.sistemadegestion.org/contenidocal/quees.asp>

¹⁵ Instituto Ecuatoriano de Normalización, Revista Calidad, diciembre 2006, Pág. 4

2.3.2 ¿QUÉ SON LAS NORMAS ISO 9000:2000?

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas relacionadas entre sí, son normas genéricas, no específicas, que permiten ser usadas en cualquier actividad ya sea industrial o de servicios.

La importancia de la aplicación de las normas ISO 9000 para el desarrollo e implementación de sistemas de calidad radica en que son normas prácticas. Por su sencillez han permitido su aplicación generalizada sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

Las normas ISO Serie 9000 brindan el marco para documentar en forma efectiva los distintos elementos de un sistema de calidad y mantener la eficiencia del mismo dentro de la organización.

La Norma ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

2.3.3 FAMILIA DE LAS NORMAS ISO 9000

La familia de Normas ISO 9000 conforman un sistema de gestión de calidad cuya aplicación garantiza el control de las actividades administrativas, técnicas y humanas de las organizaciones que inciden en la calidad de productos y servicios.

La familia de las normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de

sistemas de gestión de calidad eficaces.¹⁶ Su principal propósito es el de establecer, mantener y documentar un sistema que asegure la calidad final de un proceso.

A partir de la actualización 2000, la serie de normas ISO 9000 consta de:¹⁷

- ✓ La Norma ISO 9000 que establece los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario de sistemas de gestión de calidad
- ✓ La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que se les sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- ✓ La Norma ISO 9004 que proporciona directrices que consideran tanto la eficiencia como la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- ✓ La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

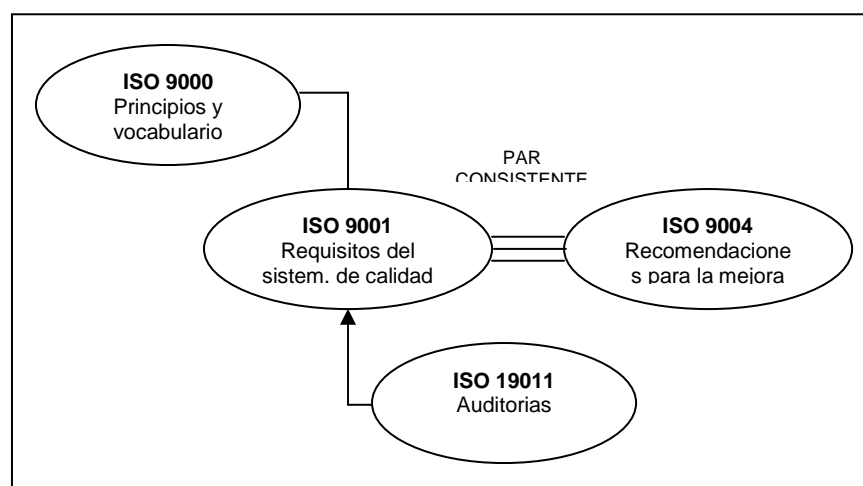


Figura No. 1: Normas ISO 9000

Fuente: ISO 9000:2000 "Calidad en los Servicios", Andrés Senlle

¹⁶ ISO 9000:2000, Introducción

¹⁷ ISO 9000:2000, Introducción

2.3.4 LA NORMA ISO 9001:2000

La Norma ISO 9001:2000 es un Sistema de Gestión de Calidad que establece los métodos para administrar eficientemente los procesos de operación, de manera que se tenga la capacidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, todo ello de forma documentada que demuestre evidentemente que se cumple con estos requisitos.¹⁸

La norma ISO 9001:2000 determina los requisitos que deben cumplir en un sistema de gestión de la calidad para aquellas organizaciones que deseen:¹⁹

- ✓ Acreditar su capacidad para suministrar productos y/o servicios que satisfagan las especificaciones (o requisitos) de sus clientes y de las reglamentaciones (técnicas y legales) que les sea aplicables.
- ✓ Aumentar la satisfacción del cliente mediante la aplicación eficaz del sistema, incluyendo la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con las especificaciones mencionadas.

Es muy importante recalcar que:

- ✓ La norma ISO 9001:2000 no define “como” debe ser un Sistema de Gestión de Calidad de una empresa, sino que tan solo fija los requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de gestión de calidad.
- ✓ Los requisitos especificados en la norma ISO 9001:2000 son genéricos y aplicables a todo tipo de organización y producto o servicio que ésta oferte.

La norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos a la hora de implantar un sistema de gestión de calidad.

¹⁸ MONTAÑO Jesús, ISO 9001:2000 Guía práctica de normas para implantarlas en la empresa, Pág. 12

¹⁹ BADIA Albert, Calidad: Modelo ISO 9001 Versión 2000, Ediciones Deusto, Pág. 113

2.4 GESTIÓN POR PROCESOS

2.4.1 DEFINICIÓN DE PROCESO

Según la Norma ISO 9000:2000, se define Proceso como: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.²⁰

Para Hernando Mariño proceso es un sistema interrelacionado de causas que entregan salidas, resultados, bienes o servicios a unos clientes que los demandan, transformando entradas o insumos suministrados por unos proveedores y agregando valor a la transformación.²¹

De una manera mas sencilla Andrés Senlle y Joan Vilar en su obra ISO 9000 en Empresas de Servicios, definen al proceso como: Una serie de actividades que ejecutadas conjuntamente producen un resultado valioso para la empresa.²²

En síntesis se puede decir que proceso es: una actividad o grupo de actividades que emplean insumos, les agrega valor y proporciona un producto (bien o servicio) terminado al cliente.

2.4.2 ELEMENTOS DE UN PROCESO²²

- ✓ **Nombre:** Identifica el proceso

- ✓ **Responsable:** Funcionario a cargo de administrar el proceso

²⁰ Norma ISO 9000:2000 (3.4.1)

²¹ MARIÑO Hernando, Gerencia de Procesos, Colombia, 2002

²² SENLLE Andrés y VILAR Joan, ISO 9000 en Empresas de Servicios, Gestión 2000.

²² NOVATECH, Seminario de Mejoramiento Continuo e Implementación de las Normas ISO 9001:2000.

- ✓ **Objetivo:** ¿Para qué sirve el proceso?, ¿Qué se espera de él?, ¿Cuál es el objetivo del proceso?
- ✓ **Actividades:** Secuencia de acciones para transformar las entradas en resultados (salidas)
- ✓ **Entradas:** Lo que ingresa al proceso, pueden ser tangibles o intangibles y son los insumos para la fabricación o requerimientos de servicio, suministrados por un proveedor interno o externo para realizar nuestros procesos (requerimientos de compra, requisitos del cliente, requerimientos de capacitación, etc.)
- ✓ **Salidas o Resultados:** Lo que sale del proceso, se entiende como salida, al producto o servicio para el cliente, que genera el proceso (bien o servicio comprado, requerimientos del cliente cumplidos, personal capacitado, etc.)
- ✓ **Criterios y Métodos:** Identifican los “como” o la manera de ejecutar las actividades del proceso. Procedimientos que la organización requiera para administrar su negocio. Se puede contar también otros como instructivos, registros, leyes, manuales de operación.
- ✓ **Recursos:** Constituyen el apoyo humano y económico que interactúa en distintas relaciones dentro de la organización para desarrollar un proceso, según los elementos, condiciones de entrada y las características individuales de transformación interna.
- ✓ **Indicador:** Se establece para medir la eficacia del proceso. Está ligado al objetivo del proceso.

2.4.3 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS²³

La familia de normas ISO, se sustenta en ocho Principios de Gestión de la Calidad que son:

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Participación del Personal
- ✓ Enfoque basado en Procesos
- ✓ Enfoque del sistema para la gestión
- ✓ Mejora continua
- ✓ Enfoques basado en hechos para la toma de decisión
- ✓ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

De los antes mencionados principios, uno de los que implica mayores cambios es el *Enfoque basado en Procesos*, el cual manifiesta, que un resultado se alcanza con eficiencia cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso.

La Norma ISO 9000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un Sistema de Gestión de Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se pueden considerar como un proceso. Frecuentemente las actividades de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

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

²³ ISO 9001:2000, Introducción

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad, enfatiza la importancia de:

- ✓ La comprensión y el cumplimiento de los requisitos;
- ✓ La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor;
- ✓ La obtención de resultados del desempeño y eficacia de procesos;
- ✓ La mejora continua de los procesos con base a mediciones objetivas.

El modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos que se muestra en la figura No.2, ilustra los vínculos entre los procesos representados en los capítulos 4 a 8 de la Norma ISO 9001:2000. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere de la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

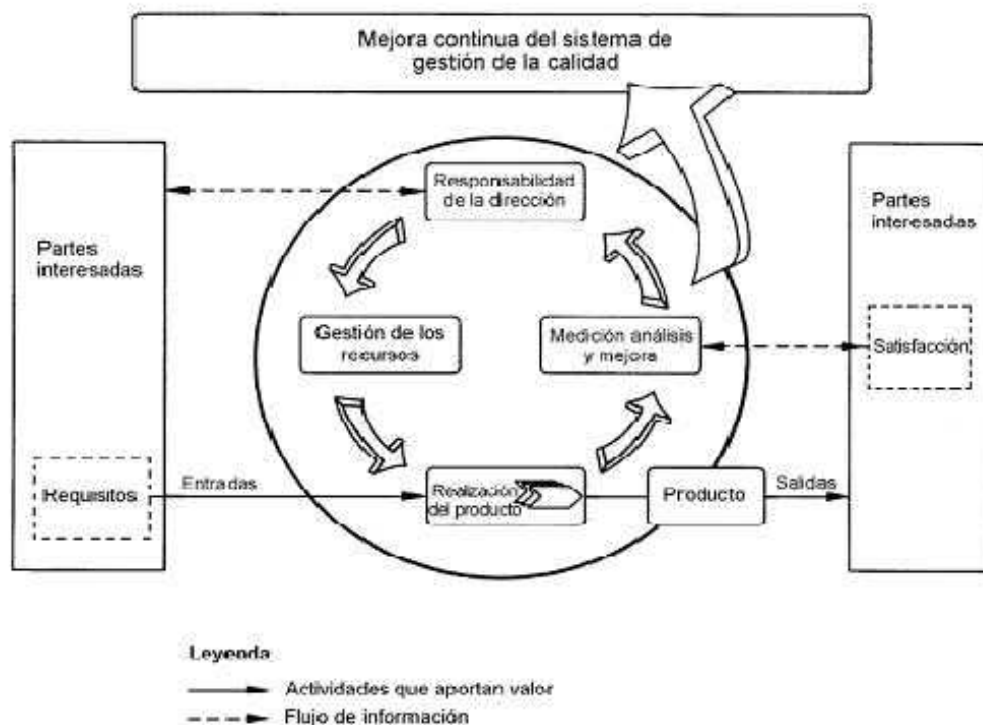


Figura No. 2: Modelo de un sistema de gestión basado en procesos

Fuente: Normas ISO 9000:2000

Muchas de las organizaciones que se enmarcan dentro de la **gestión por procesos**, se orientan a conseguir la satisfacción de los clientes mediante la mejora continua. Éstas consiguen ser mas efectivas por mantener una secuencia en sus actividades, las mismas que agregan valor mientras se produce el bien o servicio.

Se puede decir entonces que se alcanzan los resultados deseados cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso, ya que la Gestión por Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Entre los beneficios que reporta la gestión enfocada hacia los procesos se puede contar:

- ✓ Posibilidad de reducción de costes y ciclos de tiempo
- ✓ Posibilidad de centrar y priorizar las oportunidades de mejora para la organización.

La gestión por procesos, permite impulsar acciones como:²⁴

- ✓ Identificación sistémica de las actividades necesarias para lograr el resultado deseado
- ✓ Establecimiento de responsabilidades e instrucciones claras, para la gestión de las actividades clave.
- ✓ Identificación de los nexos de las interfases de las actividades clave en las funciones de la organización y entre ellas.
- ✓ Gestión orientada a partir de los recursos a emplear, los métodos y los materiales, con la correspondiente mejora de las actividades clave de la organización
- ✓ Evaluación de los riesgos de las actividades sobre los clientes, proveedores y otros grupos de interés, así como todo tipo de consecuencias o impactos que puedan acarrear.

²⁴ CUATRECASA Luis, Gestión Integral de la Calidad, Ediciones Gestión 2000, Pág. 339

2.4.4 DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACIÓN POR FUNCIONES Y ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

ADMINISTRACIÓN POR FUNCIONES	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos especializados, • Departamento forma organizativa, • Jefes funcionales, • Jerarquía – control, • Burocracia – formalismo, • Toma de decisiones centralizada, • Información jerárquica, • Jerarquía para coordinar, • Cumplimiento desempeño, • Eficiencia: productividad, • Como hacer mejor las tareas, • Mejoras de alcance limitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos con valor agregado, • Forma natural organizar el trabajo, • Responsables de los procesos, • Autonomía autocontrol, • Flexibilidad – cambio – innovación, • Es parte del trabajo de todos, • Información compartida, • Coordina el equipo, • Compromiso con resultados, • Eficacia – competitividad, • Qué tareas hacer y para qué, • Alcance amplia – transfuncional.


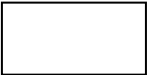
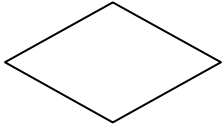
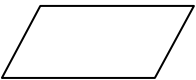
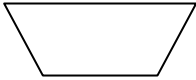



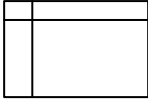
Cuadro No. 2: Administración por Funciones vs. Administración por Procesos


Fuente: MARIÑO Hernando, Gerencia de Procesos

2.4.5 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Para representar gráficamente un proceso, es necesario considerar un ordenamiento secuencial que posibilite una comprensión adecuada de los diferentes pasos a seguir y la lógica con la que han sido elaborados. Para realizar dicha representación gráfica, se utiliza los Diagramas de Flujo, los cuales muestran gráficamente la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso útil para determinar como funciona realmente el proceso.

A continuación se muestra los símbolos usados con mayor frecuencia en los Diagramas de Flujo:

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Límites Símbolo utilizado para marcar el inicio y fin del proceso
	Operación Se emplea para representar una actividad o un conjunto de actividades
	Punto de Decisión Plantea la posibilidad de elegir una alternativa para continuar en una u otra vía, en donde se puede incluir una pregunta o término clave
	Datos Cuando el proceso se lo realiza con datos preestablecidos o conseguidos a través de los diferentes procesos que ya han sido analizados
	Operación manual Si queremos especificar que la actividad se la realiza manualmente
	Conector Para saltos en el proceso (usar números)
	Conector fuera de página Para saltos de página (usar letras)
	Almacenamiento en disco magnético o Base de Datos Se lo utiliza para indicar que los procesos al finalizar serán guardados en medios magnéticos
	Almacenamiento o archivo manual Se lo utiliza para indicar la manera como se realizará el archivo de los documentos

	<p>Líneas de flujo</p> <p>Son utilizadas para representar el progreso de los pasos en la secuencia. La punta de la flecha indica la dirección del flujo del proceso.</p>
---	---

2.4.6 CADENA DE VALOR

La cadena de valor de una empresa, y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia y de su enfoque para implementar su estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

Una cadena de valor genérica agrupa los procesos en dos categorías:

- Procesos productivos o primarios.
- Procesos de apoyo.

Los procesos productivos o primarios son aquellos que ejecutan la misión de la organización y por tanto aportan valor.

Los procesos de apoyo o gestión entregan herramientas a los procesos productivos y el valor que aportan es menor. La siguiente figura, muestra la cadena de Valor Genérica de Porter y los procesos que en ella intervienen.



Figura: Cadena de Valor Genérica.

Fuente: Ventaja Competitiva de Porter

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- ✓ **Actividades primarias:** son actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta
 - *Logística interna:* recibo, almacenamiento de insumos
 - *Operaciones:* transformación de insumos
 - *Logística externa:* almacenes de materia terminada
 - *Mercadotecnia y ventas:* publicidad, promoción, etc.
 - *Servicio al cliente:* interacción con el cliente final

- ✓ **Actividades de apoyo:** sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa:

- *Abastecimiento*: función de comprar insumos, no a insumos en sí
 - *Desarrollo y tecnología*: esfuerzo por mejorar el producto y el proceso
 - *Administración de recursos humanos*: búsqueda, contratación, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de persona.
 - *Infraestructura de la empresa*: apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general)
- ✓ **El margen**: es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. La cadena de valor del proveedor y el canal también incluyen un margen que es importante aislar para la comprensión de las fuentes de la posición en cuanto a costos de una empresa, ya que el margen del proveedor y del canal son parte del costo total dado al comprador.

“Se resalta tres tipos diferentes de actividad:

- ✓ **Las Actividades Directas**: son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- ✓ **Las Actividades Indirectas**: son aquellas que le permiten funcionar de manera continúa a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- ✓ **El Aseguramiento de la Calidad**: en el desempeño de todas las actividades de la empresa.”¹

¹ PORTER Michael E, Ventaja Competitiva, Editorial Continental, México, 1998

2.4.7 MEJORAMIENTO CONTINUO

El objetivo de la mejora continua en los sistemas de Gestión de la calidad es incrementar la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas. La necesidad de mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del proceso para cumplir con los requisitos establecidos, es decir para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo.

En cualquiera de estos casos, es necesario seguir una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada. Estos pasos se pueden encontrar en el clásico ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA.

2.4.7.1 El Ciclo de Deming

William Edwards Deming dio a conocer en Japón sus teorías relativas al control estadístico de los procesos, como una forma de mejorar la calidad de los productos, además de conocer y satisfacer las expectativas de los clientes, enunció una metodología de gestión basada en la mejora continua, que ha sido conocida como el “ciclo de Deming”.

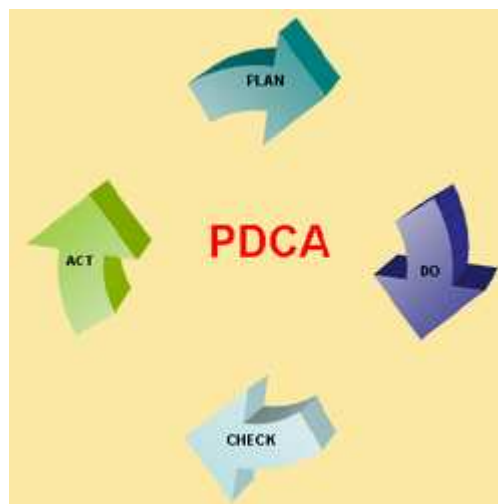


Figura No. 3: Ciclo de Deming
Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/PDCA>

El ciclo Deming es una metodología para la mejora, y está compuesto por cuatro etapas: **planificar, hacer, verificar (estudiar) y actuar.**

A la tercera etapa (estudiar), antes se le conocía como verificar, y el ciclo Deming se conocía como ciclo PDCA (por sus siglas en inglés Plan– Do– Check– Act), pero en 1990 Deming lo modificó a “estudiar”, ya que resulta más apropiado; con solo “verificar” uno pudiera olvidar algo. Gran parte del enfoque del ciclo de Deming se basa en la implementación.

A continuación se explica cada una de las etapas de este ciclo.

✓ Planificar

Consiste en estudiar la situación actual, reunir información y planear para la mejora. Sus actividades incluyen la definición del proceso, sus insumos, resultados, clientes y proveedores; comprender las expectativas del cliente; identificar problemas, probar teorías de las causas y desarrollar soluciones.

El Ciclo de Deming, de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.



Figura No. 4: Ciclo Deming/Planificar – Norma ISO 9001:200

Fuente: <http://www.prevencionintegral.com/Aplicaciones/deming/planificar.htm>

Planificar consiste en decidir las acciones necesarias para prevenir, controlar y eliminar las variables que originan las diferencias entre las necesidades del cliente y la ejecución del proceso.

✓ Hacer

El plan se pone en práctica a prueba, se llevan a cabo las acciones establecidas en la fase de planear, se toman las acciones establecidas y se ponen a prueba, significa llevar el plan a la acción, después de previos ensayos, para observar el comportamiento en la manipulación de las variables. Para esto será necesario educar a todos los miembros que participen en la mejora, con el fin de que comprendan la relación de las variables manejadas.

El Ciclo de Deming, de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.

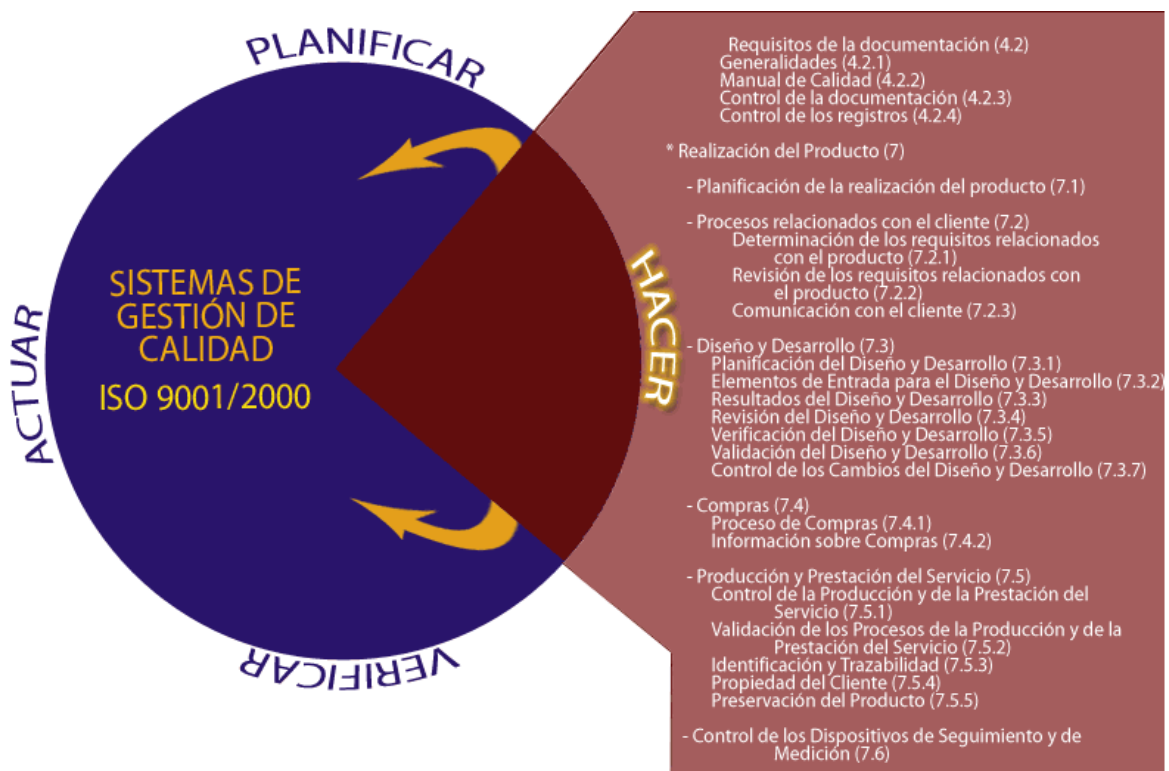


Figura No. 5: Ciclo Deming/Planificar – Norma ISO 9001:200

Fuente: <http://www.prevencionintegral.com/Aplicaciones/deming/hacer.htm>

✓ **Estudiar**

En esta etapa se analiza si durante el ensayo el plan ha funcionado correctamente, o si se han encontrado problemas u oportunidades adicionales. Se proponen mejoras a la solución o nuevas soluciones y se evalúan, regresando a la etapa de hacer. Se aplica análisis estadístico al nuevo proceso para determinar si se están reduciendo las diferencias.

El Ciclo de Deming, de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.

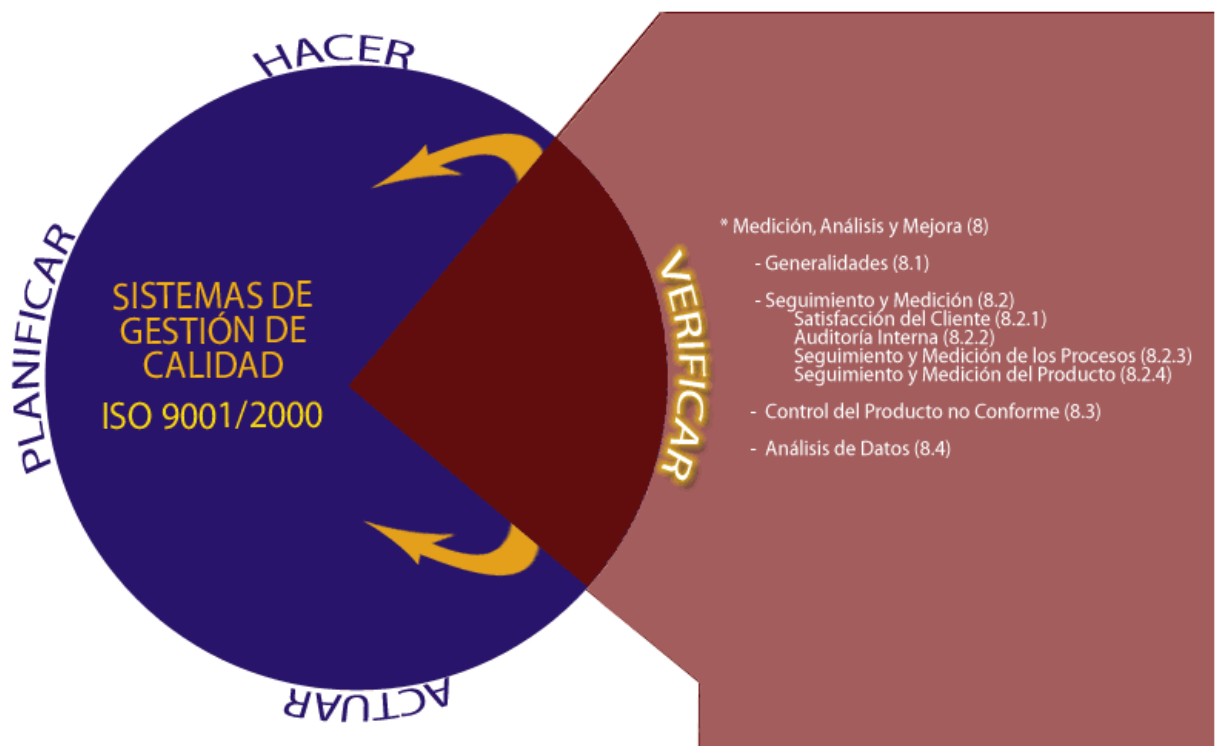


Figura No. 6: Ciclo Deming/Planificar – Norma ISO 9001:2000
 Fuente: <http://www.prevencionintegral.com/Aplicaciones/deming/hacer.htm>

✓ **Actuar**

En esta etapa, el plan final se pone en práctica y las mejoras se convierten en normas y se ponen en práctica de manera continua. Lagunas veces este proceso nos envía de nuevo a la etapa de planear, para un diagnóstico y mejoras posteriores. Al poner en práctica el plan final incluyendo sus modificaciones hechas como resultado de la etapa anterior, se espera una reducción entre las necesidades del cliente y la ejecución y resultado del proceso. Si el plan produce los efectos deseados, la fase de actuar llega a la fase de planificar para optimizar las variables manipulables del proceso.

El Ciclo de Deming, de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.

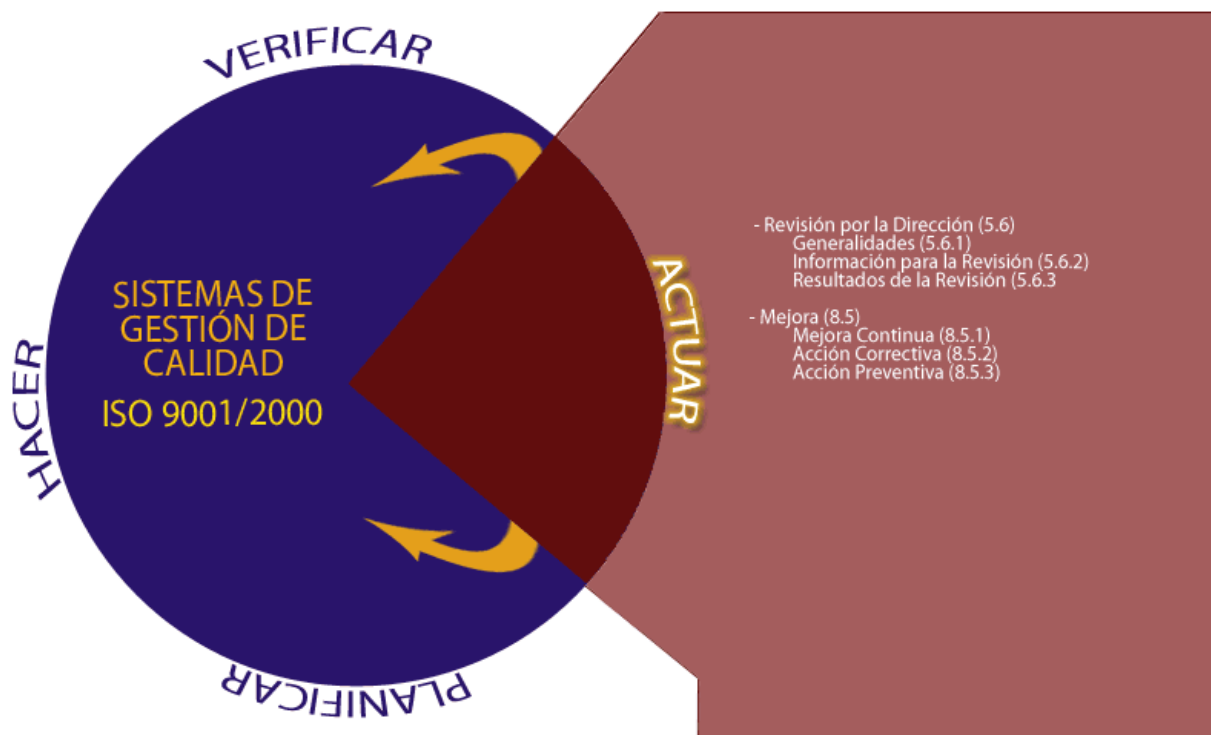


Figura No. 7: Ciclo Deming/Actuar – Norma ISO 9001:200

Fuente: <http://www.prevencionintegral.com/Aplicaciones/deming/actuar.htm>

En Síntesis, el ciclo de Deming se basa en la premisa de que las mejoras provienen de la aplicación de los conocimientos. Estos conocimientos pueden ser de ingeniería, de administración o de la forma en que opera un proceso que pueda hacer la tarea más fácil, más precisa, más rápida, menos costosa, más segura o que cumpla mejor con las necesidades del cliente. Tres preguntas claves a considerar son:

1. ¿Qué estamos intentando llevar a cabo?
2. ¿Qué modificaciones podemos hacer que resulten en mejora?
3. ¿Cómo sabemos que un cambio es una mejora?

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL EN LA UNIDAD EDUCATIVA “LICEO CAMPOVERDE”

3.1 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un Sistema de Gestión de Calidad se aplica a todos los departamentos de cualquier tipo de organización, a sus proveedores y a todos los elementos que tengan impacto en la calidad. Todos ellos constituyen las partes interesadas en el Sistema de Gestión de Calidad²³

La presente investigación propone el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad cuyo **alcance comprende los procesos administrativos del Liceo Campoverde**, el mismo que permitirá introducir mejoras en la estructura, en los procesos de trabajo y en los resultados que se alcancen, brindando mayor productividad a la organización; esto traducido a obtener mayores y mejores resultados a los menores costos posibles. Además que gestionando los procesos se podrá satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Es importante indicar que los procesos y las actividades de una empresa se reflejan en documentos que constituirán el sistema documental. Estos documentos describirán los métodos de trabajo de la empresa.

3.1.1 DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La documentación que se realizará para el Sistema de Gestión de Calidad del Liceo Campoverde será de forma ordenada y sistemática para garantizar su correcta comprensión.

²³ MONTAÑO José, ISO 9001:2000 “Guía Práctica de Normas para implementarlas en la empresa” Pág. 13

Es decir, el sistema documental se realizará mediante una estructura jerárquica de documentos. Generalmente se definen tres niveles de documentación:²⁴

✓ *Primer Nivel*

El primer nivel lo conforman los documentos base donde se indican los principios y la filosofía del Liceo Campoverde con respecto a la calidad. En este nivel, se ubica un documento, el **Manual de la Calidad** y se utilizará como carta de presentación a las partes interesadas (clientes, proveedores, personal interno, auditores, etc.).

✓ *Segundo Nivel*

Los documentos del segundo nivel son **Procedimientos Generales (PG)**. Son documentos que describen los métodos de trabajo del Liceo Campoverde, ampliando lo descrito en el Manual de Calidad.

Un Procedimiento General describe cómo se llevan a cabo las actividades de los procesos. Si dentro de estas actividades se realizan tareas muy concretas y definidas, en el Procedimiento General sólo se indica la tarea, que se describirá con detalle en el siguiente nivel de documentación.

✓ *Tercer Nivel*

El tercer nivel de documentación lo forman los **Procedimientos Específicos (PE) y las Instrucciones de Trabajo**. Esta documentación desarrolla en profundidad una actividad que se indica en el Procedimiento General.

²⁴ SENLLE Andrés, ISO 9001:2000 Calidad en los Servicios, Editorial Gestión 2000, Pág. 55

En el Liceo Campoverde, se establece los procedimientos específicos o instrucciones de trabajo necesarios para que los procesos se realicen de una forma controlada.

Una vez que se ha establecido una actividad, la documentación correspondiente al Sistema de Gestión de Calidad del Liceo Campoverde, se distribuye en los puestos de trabajo donde se realiza esta actividad.

Registros de Calidad

Una vez definido los métodos de trabajo en el Liceo Campoverde (estructurados en los tres niveles de documentación), se debe trabajar basándonos en estos métodos (ejecución de un método de trabajo). La documentación que se genera son los ***Registros de Calidad***, los mismos que representan como un cuarto nivel de jerarquía del sistema de documentación.

Un registro de calidad es una evidencia objetiva de que se están realizando las actividades según están definidas en la documentación del Sistema de Gestión de Calidad del Liceo Campoverde. En otras palabras, son los comprobantes que certifican que se realiza lo que se dice en el Manual de Calidad y los procedimientos.

3.1.2 CADENA DE VALOR PARA EL LICEO CAMPOVERDE

A través de construir una cadena de valor con las actividades de la empresa se puede examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales de distribución y proveedores, además se puede identificar aquellas actividades

claves para el negocio, que generan satisfacción en los clientes (internos y externos) y permiten ser competitivos en el mercado²⁴.

Lo antes mencionado se trata de conseguir con la elaboración de la Cadena de Valor para el Liceo Campoverde, para la misma ha sido imprescindible la identificación de los procesos, mediante la utilización de algunas herramientas administrativas como lluvia de ideas, reuniones con autoridades y personal de toda la organización, con el objetivo de identificar las entradas, salidas, actividades, responsables, registros, alcance y objetivos de cada uno de los procesos del Liceo Campoverde.

Los procesos identificados en el Liceo Campoverde son:

- ✓ **PROCESOS DE PRODUCTIVOS O PRIMARIOS:** Generan alto impacto en la satisfacción del cliente. Los procesos productivos o primarios identificados en el Liceo Campoverde son:
 - Proceso de Admisiones
 - Proceso Educativo

- ✓ **PROCESOS DE APOYO:** Apoyan a mejorar la eficacia de los procesos primarios. Los procesos de apoyo identificados en el Liceo Campoverde son:
 - Gestión de Proveedores
 - Gestión Financiera
 - Gestión de Recursos Humanos
 - Planificación Estratégica y Pedagógica

²⁴ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

Para simplificar la cadena de valor de la institución, se ha incluido como proceso de apoyo a la Planificación Estratégica y Pedagógica que constituiría el proceso gerencial al diseñar el mapa de procesos en el Manual de la Calidad.

A continuación se muestra la cadena de valor del Liceo Campoverde:

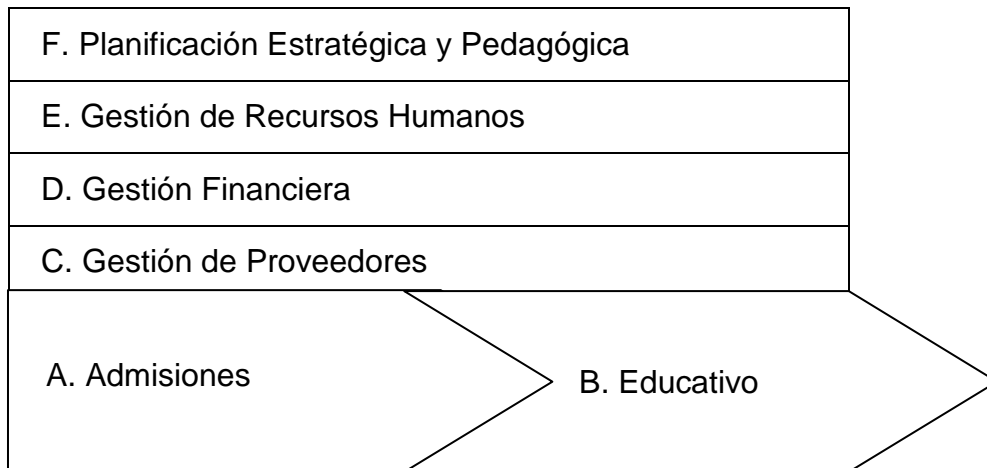


Figura No 8. : Cadena de Valor Liceo Campoverde

Fuente: Elaboración Propia

3.2 DELIMITACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL LICEO CAMPOVERDE

El proceso administrativo del Liceo Campoverde consta básicamente de cinco de los siete procesos especificados en la Cadena de Valor del mismo, los cuales contienen algunos subprocesos esenciales para el correcto desempeño de las actividades del Liceo.

En síntesis, el Proceso Administrativo del Liceo Campoverde consta de:

- *Proceso de Admisiones*
- *Gestión de Proveedores*
- *Gestión Financiera*
- *Gestión de Recursos Humanos*

3.2.1 PROCESO DE ADMISIONES

El proceso de Admisiones tiene por objetivo captar la mayor cantidad de alumnos idóneos para ser parte del Liceo Campoverde.

Éste proceso consta de los siguientes subprocesos:

3.2.1.1 Inscripciones

El subproceso Inscripciones básicamente pretende encontrar los alumnos o candidatos idóneos para formar parte del Liceo Campoverde, incluyendo a sus padres y las expectativas y compromiso de los mismos en la educación de sus hijos. Este subproceso consta de algunos pasos, e integra algunos departamentos y áreas que permiten un correcto desempeño del mismo, para la satisfacción del cliente (padres de familia y alumnos) al cumplir con éste requisito de la institución.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Inscripción DF-IN-01 (Anexo 14)**

3.2.1.2 Matrículas

El subproceso Matrículas permite integrar definitivamente al alumno al nuevo año escolar en el Liceo Campoverde, y además sirve para generar un certificado de matriculación y lista de alumnos matriculados que es un requisito del Ministerio de Educación y Cultura. Este subproceso consta de algunos pasos, e integra algunos departamentos y áreas que permiten un correcto desempeño del mismo, para la satisfacción del cliente (padres de familia y alumnos) al cumplir con éste requisito de la institución.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Matricula DF-MT-01 (Anexo 14)**

3.2.2 PROCESO DE GESTIÓN DE PROVEEDORES

El proceso Gestión de Proveedores permite mantener un contacto muy estrecho con esa parte importante y relacionada con la organización. Se puede decir que la calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente.

Según la Norma ISO 9000:2000, se define *Gestión* como: “*Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización*”²⁵ y se define también

²⁵ Norma ISO 9000:2000 (3.2.6)

Proveedor como: “Organización o persona que proporcionan un producto”²⁶. Por lo tanto se puede decir que éste proceso admite mantener actividades ordenadas y sistematizadas para controlar el producto (servicio o bien) suministrado por el proveedor, además de cumplir con las obligaciones adquiridas con el mismo.

Este proceso consta básicamente consta de dos subprocesos como son:

3.2.2.1 Compras

El subproceso Compras permite mantener un control efectivo en cuanto a la adquisición de materiales que serán usados en las diferentes áreas del Liceo, además que éste subproceso colabora con el mantenimiento y revisión del presupuesto anual, mediante la planificación anual de compras y utilización de materiales. Este subproceso consta de algunos pasos, e integra algunos departamentos y áreas que permiten un correcto desempeño del mismo.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Compras DF-CM-01 (Anexo 14)**

3.2.2.2 Pagos

El subproceso Pagos está diseñado para cumplir con las obligaciones contraídas con los proveedores de bienes y servicios del Liceo Campoverde de una manera eficiente y respetando las fechas establecidas para dicho cumplimiento. Este subproceso consta de algunos pasos, e integra algunos departamentos y áreas que permiten un correcto desempeño del mismo, para la satisfacción de una parte fundamental en el desarrollo y desempeño funcional de la organización (nuestros proveedores).

²⁶ Norma ISO 9000:2000 (3.3.6)

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Pagos DF-PG-01 (Anexo 14)**

3.2.3 PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA

El proceso de Gestión Financiera debe garantizar que las actividades se realicen dentro de las normas legales establecidas con el fin de brindar asesoramiento a todas las áreas que lo requieran.

3.2.3.1 Control Presupuestario

El Subproceso Control Presupuestario se lo realiza periódicamente con el propósito de mantener un control y medición de los recursos que deberán distribuirse todo el año. Este subproceso se relaciona muy estrechamente con la planificación operativa de la institución.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Control Presupuestario DF-CP-01 (Anexo 14)**

3.2.3.2 Contabilidad

El subproceso Contabilidad pretende mantener actualizada la información contable de la institución, cumpliendo con las regulaciones legales.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Contabilidad DF-CO-01(Anexo 14)**

3.2.3.3 Impuestos

El subproceso impuestos permite mantener la documentación exigida por el Servicio de Rentas Internas SRI en orden y al día, cumpliendo así con las regulaciones legales.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Impuestos DF-IM-01 (Anexo 14)**

3.2.3.4 Cobros

El subproceso Cobros busca principalmente mantener la liquidez en cuanto a la cartera de inscripciones, matriculas, pensiones y otros rubros propios de la institución, además ofrece la posibilidad que los clientes (padres de familia) elijan su forma de pago, ya sea mediante debitos bancarios, tarjetas de crédito, cheque, efectivo, de esta manera posibilitando la mayor cantidad de recuperación de cartera.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Cobros DF-CB-01 (Anexo 14)**

3.2.4 PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El proceso de Gestión de Recursos Humanos contribuye a mejorar el nivel de desempeño y productividad del personal hacia la organización. Además ayuda a los empleados a alcanzar un nivel de calidad de conducta personal y social de manera que sean responsables en todas sus actividades desde un punto de vista estratégico y ético. Este proceso pretende ofrecer a los colaboradores del Liceo

Campoverde los mayores beneficios posibles para su correcto desempeño laboral.

Este proceso consta básicamente de cinco subprocesos que son:

3.2.4.1 Selección y contratación de personal administrativo

El subproceso Selección y contratación de personal administrativo, busca elegir los candidatos idóneos para cubrir las vacantes y requerimientos de personal para la institución, personal que cumpla con el perfil requerido para el cargo, competencias y calidad humana para desempeñarse en un puesto administrativo en el Liceo Campoverde.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso Selección y contratación de personal administrativo DF-SPA-01** (Anexo 14)

3.2.4.2 Selección y contratación de personal docente

El subproceso Selección y contratación de personal docente, busca elegir los candidatos idóneos para cubrir las vacantes y requerimientos de personal para la institución, personal que cumpla con el perfil requerido para el cargo, competencias y calidad humana para desempeñarse en un puesto docente o relacionado al área pedagógica en el Liceo Campoverde.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso Selección y contratación de personal docente DF-SPD-01** (Anexo 14)

3.2.4.3 Nómina

El subproceso Nómina pretende garantizar el pago oportuno de sueldos y salarios del personal, cumpliendo con los requerimientos de ley.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Nómina DF-NM-01 (Anexo 14)**

3.2.4.4 Vacaciones

El subproceso Vacaciones permite coordinar tanto con los directores de área como con el personal, un calendario de vacaciones adecuado y beneficioso para la institución y todo el personal, cumpliendo así con los requerimientos legales de los empleados del Liceo Campoverde.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Vacaciones DF-VC-01 (Anexo 14)**

3.2.4.5 Capacitación

El subproceso Capacitación busca actualizar los conocimientos, con el objetivo de mejorar el rendimiento del personal del Liceo Campoverde en su área laboral.

El subproceso se lo puede visualizar mediante un diagrama de flujo como **Subproceso de Capacitación DF-CA-01 (Anexo 14)**

3.3 SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El análisis de la situación actual del proceso administrativo en el Liceo Campoverde se lo ha realizado tomando como base los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, la misma que servirá para establecer, documentar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad adecuado al tamaño, necesidades y requerimientos de la institución.

La metodología utilizada para la siguiente evaluación, es mediante la elaboración de un check list de todos los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001:2000 de acuerdo a la información disponible en el Liceo Campoverde y aplicado con la colaboración del Director Ejecutivo, con el objetivo de determinar la información adicional que se requiera para desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad.

Para este análisis se ha tomado en cuenta los siguientes criterios para el nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma:

- ✓ **ALTO:** Cuando las evidencias encontradas, permiten constatar que el Liceo Campoverde cumple satisfactoriamente con el requisito especificado.
- ✓ **MEDIO:** Cuando hay ciertas evidencias de cumplimiento del requisito, pero no son suficientes para evidenciar a cabalidad que el Liceo Campoverde cumple con el requisito especificado.
- ✓ **BAJO:** Cuando no hay evidencias de cumplimiento del requisito especificado o las evidencias son escasas. El Liceo Campoverde no cumple con el requisito especificado.

La numeración que se detalla a continuación en la Matriz de Evaluación, se basa en los numerales de la Norma ISO 9001:2000.

3.3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000

NUMERAL	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000	CUMPLIMIENTO		NIVEL DE CUMPLIMIENTO	COMENTARIO
		SI	NO		
4.1	Requisitos Generales		1	BAJO	El Liceo Campoverde cumple parcialmente con éste requisito, pues cumple con los literales a) y d), pero de manera parcial.
4.2.1	Generalidades		1	BAJO	El Liceo Campoverde no cumple con las declaraciones documentadas de política ni objetivos de calidad, ni manual de calidad, ni procedimientos, ni demás requerimientos de este numeral.
4.2.2	Manual de la calidad		1	BAJO	El Liceo Campoverde no cumple con los literales a), b), c) de este numeral de la Norma
4.2.3	Control de los documentos		1	BAJO	El Liceo Campoverde cumple únicamente con el literal a) de éste numeral de la Norma, no cumpliendo con los literales b), c), d), e), f) y g).
4.2.4	Control de los registros	1		MEDIO	El Liceo Campoverde dispone de varios registros que se generan como resultado de la realización de alguna actividad, pero no son enfocados a un SGC.
5.1	Compromiso de la dirección	1		MEDIO	La Dirección Ejecutiva evidencia un compromiso en el desarrollo de un SGC y de la mejora continua, pues comunica a todos los colaboradores del Liceo Campoverde la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios, lleva a cabo revisiones periódicas y asegura la disponibilidad de los recursos. Sin embargo no ha establecido una política ni objetivos de calidad.
5.2	Enfoque al cliente	1		ALTO	La Dirección Ejecutiva en conjunto con el Rectorado se aseguran de determinar y cumplir los requerimientos de sus clientes, manteniendo reuniones personales con los clientes actuales y potenciales.
5.3	Política de la calidad		1	BAJO	La Dirección Ejecutiva no ha definido una política de calidad, por lo cual no cumple con los literales a), b), c), d), e) de éste numeral de la Norma.
5.4.1	Objetivos de la calidad		1	BAJO	El Liceo Campoverde no ha establecido objetivos de calidad para el Sistema de Gestión de Calidad
5.4.2	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad		1	MEDIO	El Liceo Campoverde cuenta con una planificación estratégica y un plan operativo anual, no se mantiene integridad de un SGC cuando se planifica el mismo.

NUMERAL	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000	CUMPLIMIENTO		NIVEL DE CUMPLIMIENTO	COMENTARIO
		SI	NO		
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	1		ALTO	La Dirección Ejecutiva ha definido y ha comunicado a todos los colaboradores del Liceo Campoverde sobre las responsabilidades y autoridades mediante la denición de funciones para cada cargo en la institución.
5.5.2	Representante de la dirección		1	BAJO	La Dirección Ejecutiva no ha nombrado un representante de la dirección que se asegure de establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para el SGC.
5.5.3	Comunicación interna		1	BAJO	La Dirección Ejecutiva no ha establecido procedimientos de comunicación interna adecuados
5.6.1	Revisión por la Dirección - Generalidades		1	MEDIO	Al no contar con un SGC implantado, la Dirección Ejecutiva no cumple con la revisión. Sin embargo realiza reuniones mensuales para analizar la evolución de cada área dentro del proceso administrativo.
5.6.2	Información para la revisión		1	BAJO	Al no contar con un SGC, la Dirección Ejecutiva no ha cumplido con los literales a), b), c), d), e), f), g) de éste literal de la Norma
5.6.3	Resultados de la revisión		1	MEDIO	La Dirección se reúne periódicamente para determinar las necesidades de recursos y posibles mejoras del servicio en relación a la satisfacción del cliente. Sin embargo no se considera la mejora de la eficacia de un SGC y sus procesos
6.1	Provisión de recursos	1		MEDIO	El Liceo Campoverde proporciona los recursos necesarios para aumentar la satisfacción de sus clientes a través de su presupuesto, pero el mismo no contempla los recursos para implantar y mantener un SGC, pero podría ser considerado.
6.2.1	Recursos Humanos - Generalidades	1		ALTO	El Liceo Campoverde en la definición de funciones cuenta con un apartado que indica el perfil requerido para cada cargo en base a la educación, formación, habilidades y experiencia del personal que realice trabajos que afecten a la calidad del servicio.
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación		1	BAJO	El Liceo Campoverde no cumple con los literales a), b), c) d), e) de este numeral de la Norma
6.3	Infraestructura	1		ALTO	El Liceo Campoverde determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del servicio, como son: edificios, espacios de trabajo adecuados, hardware, software y servicios de apoyo.
6.4	Ambiente de trabajo	1		ALTO	La Dirección del Liceo Campoverde determina y gestiona un buen ambiente de trabajo para todo su personal.

NUMERAL	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000	CUMPLIMIENTO		NIVEL DE CUMPLIMIENTO	COMENTARIO
		SI	NO		
7.1	Planificación de la realización del servicio		1	MEDIO	El Liceo Campoverde no ha identificado los procesos para la realización del producto (prestación del servicio), coherente con los requisitos del SGC, sin embargo se ha identificado algunos subprocesos principales del proceso administrativo, definiendo sus actividades y registros, los mismos que proporcionan evidencia de su cumplimiento
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio	1		MEDIO	El Liceo Campoverde determina los requisitos especificados por el cliente, incluidos los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma. Se han determinado los requisitos legales y reglamentarios para el servicio
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el servicio	1		MEDIO	El Liceo Campoverde cumple con los literales a), b), c) de éste numeral de la Norma.
7.2.3	Comunicación con el cliente	1		ALTO	El Liceo Campoverde ha determinado medio eficaces para la comunicación con sus clientes, mediante información del servicio, línea 1800, flayers, brochures, pagina Web; esto permite al Liceo Campoverde tener un contacto directo con el cliente y de esta manera cubrir sus necesidades futuras.
7.3	Diseño y desarrollo				El Liceo Campoverde no diseña ni desarrolla ningún producto, por lo cual éste requisito no aplica a su Sistema de Gestión de Calidad
7.4.1	Proceso de compras		1	BAJO	El Liceo Campoverde realiza un análisis de proformas para la adquisición de algún bien o servicio, por precio, calidad, garantía, mas no se realiza una evaluación pormenorizada del proveedor
7.4.2	Información de las compras		1	BAJO	El Liceo Campoverde no cuenta con un método que describa la información del producto a comprar.
7.4.3	Verificación de los productos comprados		1	MEDIO	Las compras requeridas por el personal del Liceo Campoverde son realizadas por el Asistente Administrativo en coordinación con la Dirección Ejecutiva y Contabilidad
7.5.1	Control de la prestación del servicio		1	BAJO	El Liceo Campoverde no cumple con los literales a), b), c), d), e), f) de éste numeral de la Norma.
7.5.2	Validación de la prestación del servicio		1	BAJO	El Liceo Campoverde no cumple con este requisito de la Norma
7.5.3	Identificación y trazabilidad		1	BAJO	El Liceo Campoverde no cumple con éste requisito de la Norma.
7.5.4	Propiedad del cliente	1		MEDIO	El Liceo Campoverde protege y salvaguarda los bienes que son propiedad de sus clientes

NUMERAL	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000	CUMPLIMIENTO		NIVEL DE CUMPLIMIENTO	COMENTARIO
		SI	NO		
7.5.5	Preservación del producto				Este requisito se excluye del SGC, puesto que el Liceo Campoverde no necesita preservar ningún producto, puesto que presta solo servicios
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y medición				Este requisito se excluye del SGC, puesto que el Liceo Campoverde no utiliza dispositivos de seguimiento y medición para evidenciar la conformidad del servicio
8.1	Medición, análisis y mejora - Generalidades		1	BAJO	El Liceo Campoverde no ha planificado e implementado procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora para el SGC, mantiene un seguimiento no técnico.
8.2.1	Satisfacción del cliente		1	BAJO	El Liceo Campoverde no realiza seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente
8.2.2	Auditoría Interna		1	BAJO	En el Liceo Campoverde no se ejecutan auditorías internas, por tal motivo no se cumple con los literales a) , b) de este numeral de la Norma.
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos		1	BAJO	El Liceo Campoverde no realiza el seguimiento ni la medición de sus procesos.
8.2.4	Seguimiento y medición del producto		1	BAJO	En el Liceo Campoverde se realiza un seguimiento esporádico del servicio, sin alinearse al SGC, tampoco obtenido registros de alguna actividad realizada para el caso.
8.3	Control de producto no conforme		1	BAJO	No existe evidencia que el Liceo Campoverde disponga de un procedimiento documentado para dar tratamiento al servicio no conforme.
8.4	Análisis de datos		1	BAJO	El Liceo Campoverde no determina, recopila, ni analiza datos para demostrar la idoneidad y eficacia del SGC, ni para asegurar la mejora continua
8.5.1	Mejora continua		1	BAJO	El Liceo Campoverde mantiene proyectos de mejoramiento continuo, mas enfocado en el ámbito pedagógico, con el objetivo de mantenerse competitivos en el mercado educativo.
8.5.2	Acción correctiva		1	BAJO	El Liceo Campoverde no dispone de un procedimiento documentado para la ejecución de acción correctiva.
8.5.3	Acción preventiva		1	BAJO	El Liceo Campoverde no dispone de un procedimiento documentado para la ejecución de acción preventiva.

Una vez realizado el análisis del proceso administrativo del Liceo Campoverde en base a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, se puede concluir lo siguiente:

NUMERAL	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2000	CUMPLIMIENTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
4.1	Requisitos Generales			X
4.2.1	Generalidades			X
4.2.2	Manual de la calidad			X
4.2.3	Control de los documentos			X
4.2.4	Control de los registros		X	
5.1	Compromiso de la dirección		X	
5.2	Enfoque al cliente	X		
5.3	Política de la calidad			X
5.4.1	Objetivos de la calidad			X
5.4.2	Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad		X	
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	X		
5.5.2	Representante de la dirección			X
5.5.3	Comunicación interna			X
5.6.1	Revisión por la Dirección - Generalidades		X	
5.6.2	Información para la revisión			X
5.6.3	Resultados de la revisión		X	
6.1	Provisión de recursos		X	
6.2.1	Recursos Humanos - Generalidades	X		
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y formación			X
6.3	Infraestructura	X		
6.4	Ambiente de trabajo	X		
7.1	Planificación de la realización del servicio		X	
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el servicio		X	
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el servicio		X	
7.2.3	Comunicación con el cliente	X		
7.4.1	Proceso de compras			X
7.4.2	Información de las compras			X
7.4.3	Verificación de los productos comprados		X	
7.5.1	Control de la prestación del servicio			X
7.5.2	Validación de la prestación del servicio			X
7.5.3	Identificación y trazabilidad			X
7.5.4	Propiedad del cliente		X	
8.1	Medición, análisis y mejora - Generalidades			X
8.2.1	Satisfacción del cliente			X
8.2.2	Auditoría Interna			X
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos			X
8.2.4	Seguimiento y medición del producto			X
8.3	Control de producto no conforme			X
8.4	Análisis de datos			X
8.5.1	Mejora continua			X
8.5.2	Acción correctiva			X
8.5.3	Acción preventiva			X
TOTAL		6	11	25

Después de la realización de la Matriz de Evaluación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 para el proceso administrativo del Liceo Campoverde, se puede concluir lo siguiente:

- ✓ El nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 del proceso administrativo del Liceo Campoverde es “**BAJO**”. Como se evidencia en el siguiente gráfico, constituye un 60% de nivel de cumplimiento. Se ha encontrado escasa documentación adecuada para demostrar la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a los requisitos de la Norma.

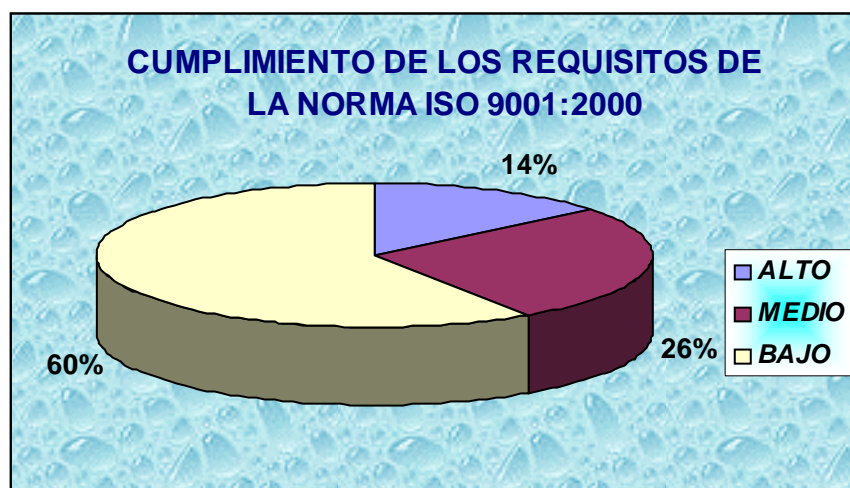


Figura No. 8: Cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000
Fuente: Elaboración propia

- ✓ Es importante mencionar que existe un nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 considerado como ALTO, que si bien un porcentaje del 14% es algo mínimo, puede rescatarse esas prácticas correctas en función de un desarrollo eficaz del Sistema de Gestión de Calidad para el Liceo.

- ✓ El nivel de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 evidenciado como MEDIO en el Liceo Campoverde, demuestra que existen ciertas prácticas que no están formalmente definidas, pero se las podría modificar y mejorar para conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.

- ✓ No se ha encontrado un Manual de Calidad documentado, por lo cual no se tienen definidos objetivos, ni política de calidad, ni directrices que guíen los esfuerzos del personal hacia la calidad en el Liceo Campoverde.

CAPITULO IV

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2000 APLICADO AL PROCESO ADMINISTRATIVO DEL “LICEO CAMPOVERDE”

4.1 ENFOQUE METODOLÓGICO PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2000, LICEO CAMPOVERDE

La metodología utilizada para el Sistema de Gestión de Calidad del Liceo Campoverde, sigue el enfoque del ciclo de DEMING o de mejoramiento, que sintetiza, que un sistema debe cumplir con las siguientes fases:

- ✓ Planificar,
- ✓ Hacer o Ejecutar,
- ✓ Verificar o Controlar y
- ✓ Actuar o Mejorar.

Dentro de la fase Planificar se han cumplido actividades importantes que son abarcadas dentro del Análisis del proceso administrativo actual en la institución educativa Liceo Campoverde, presentado en el capítulo III del presente proyecto.

En la fase Hacer, se definen la Política de Calidad y Objetivos de Calidad, los Procedimientos para el giro del negocio o propios de la institución, Procedimientos exigidos por Norma ISO 9001:2000 y elaboración del Manual de Calidad.

En la fase Verificar, se deberán ejecutar las Auditorias Internas de Calidad y en la fase de Actuar o Mejorar se deberán gestionar las no conformidades del Sistema para proceder a su mejoramiento. Es importante indicar que estas dos últimas fases no forman parte del alcance del presente proyecto investigativo.

Sin lugar a dudas el Diseño del Sistema de Gestión de Calidad es la razón de ser de este proyecto de investigación, para cumplir con este objetivo, se ejecutaron actividades previas, las mismas que son detalladas a continuación:

4.2 CONSIDERACIÓN DE LO QUE SUCEDE EN LA INSTITUCIÓN

En este paso para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, se analizó cuales son las principales actividades del Liceo, dicho trabajo se realizó en conjunto con la dirección de la institución, mismo se encuentra especificado en el Capítulo III del presente proyecto, “Análisis del proceso administrativo actual en la institución educativa Liceo Campoverde”. El capítulo recoge información relevante para el Sistema de Gestión como es:

- ✓ Especificación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- ✓ Determinación de la cadena de valor del Liceo Campoverde.
- ✓ Delimitación del proceso administrativo, para el cual se enfoca el Sistema de Gestión.
- ✓ Situación actual del proceso administrativo y evaluación de cumplimiento de requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

En definitiva este es el primer paso para un cambio positivo en la institución, tiene que ver con el darse cuenta lo que sucede al momento en el Liceo y buscar la posibilidad de mejorar. Por esta razón, este primer paso para el cambio radica en facilitar una visión directiva interna, de reconocer que hay cosas que suceden, aceptar los problemas, hacer un diagnóstico y tomar medidas apropiadas.

4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Decidir emprender el camino hacia la calidad, no es poner un objetivo que se alcanzará en un par de años y ya está. Es tomar la decisión de comenzar a elaborar un programa, generar un compromiso hacia la participación de todos los miembros de la organización con empeño y entrega a los cambios que vendrán.

Una vez tomada la decisión por parte de la alta dirección del Liceo Campoverde, de enfocar sus procesos administrativos en base a los requerimientos de la Norma ISO 9001:2000, se inició el trabajo destinado a la elaboración de la documentación requerida para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad.

Se desarrollo el **Manual de Calidad (Anexo 1)**, documento en el cual se evidencia el diseño del Sistema de Gestión, mediante el desarrollo de los numerales de la Norma ISO 9001:2000.

Se elaboró el **Manual de Funciones (Anexo 2)**, el cual tiene el objetivo de establecer las responsabilidades, autoridad, funciones principales y específicas de cada uno de los colaboradores del Liceo Campoverde.

Se elaboró el **Manual de Procedimientos (Anexo 3)**, éste es un documento independiente del manual de calidad, pero complementario al mismo tiempo, que agrupa los procedimientos propios de la institución y los procedimientos exigidos por la Norma.

En el caso del presente proyecto, éste Manual recoge los siguientes procedimientos:

Procedimientos exigidos por la Norma ISO 9001:2000

- ✓ Procedimiento de Control de Documentos
- ✓ Procedimiento de Control de Registros
- ✓ Procedimiento de Auditorias Internas
- ✓ Procedimiento de Servicio No Conforme
- ✓ Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas

Procedimientos propios de la institución

- ✓ Procedimiento de Admisiones
- ✓ Procedimiento de Gestión de Proveedores
- ✓ Procedimiento de Gestión Financiera
- ✓ Procedimiento de Gestión de Recursos Humanos.

Los procedimientos describen y desarrollan todas las actividades, métodos o procesos que han sido presentados como partes del Sistema de Gestión, es decir se describen cómo, cuándo, dónde y quién debe realizar cada una de las actividades en el Liceo Campoverde.

Para el desarrollo de los procedimientos exigidos por la Norma, se diseñó los mismos en conjunto con la dirección de la institución.

Para el desarrollo de los procedimientos propios del Liceo, se trabajó con los colaboradores involucrados en cada una de las actividades de los mismos, procurando mejorar su comprensión, participación y sentido de pertenencia en el Sistema, además se incluye en cada uno de éstos Controles e Indicadores de Gestión, que evidencian el cómo mantener un control efectivo de los procesos y cómo orientarnos a alcanzar mejores resultados con dichos procedimientos.

La intención del Sistema de Gestión de Calidad del Liceo Campoverde es reflexionar sobre el marco y la estructura de los procesos dentro de los cuales opera la institución, además de garantizar que todas las actividades sean conocidas y repetibles.

Es importante que la documentación del Sistema de Gestión de Calidad se administre de forma normalizada y sencilla, para una correcta comprensión de todos los involucrados en los procesos. Para ello se muestra la metodología empleada para la elaboración de documentos del Sistema de Gestión de Calidad del Liceo Campoverde.


4.2.1 ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

Todos los **Documentos** del Sistema de Gestión de Calidad para el Liceo Campoverde, se encuentran contenidos y especificados en el **Listado de Documentos LD-SGC. (Anexo 13)**

Cada uno de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad debe estar presentado sistemáticamente y deben tener los siguientes datos:

1. **Objetivo** (Detalla qué es lo que pretende normar el procedimiento)
2. **Alcance** (Detalla el alcance del documento)
3. **Referencias** (Con cuales apartados de la Norma o procedimientos hace relación)
4. **Responsabilidades** (Establece a nivel general los actores principales en el desarrollo del proceso y sus responsabilidades.)
5. **Definiciones** (Detalla el significado de los términos y palabras no comunes, los cuales requieren explicación para lograr un mejor entendimiento del documento)
6. **Controles e Indicadores de Gestión** (Permiten controlar los resultados alcanzados por el proceso y orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados) *Numeral incluido en procedimientos propios de la institución.*
7. **Desarrollo** (Descripción del procedimiento)
8. **Registros** (Todos los que se generen en los procedimientos)
9. **Distribución** (Distribución del documento)

En el encabezado de todos los documentos debe constar:

 (a)	(b) MANUAL DE CALIDAD	
	(c) REF: Norma ISO 9001:2000	
(h) REVISIÓN: --	(e) FECHA: --/--/--	(d) CÓDIGO: MC-SGC-01
		(f) PÁGINA - DE --
(g) Elaborado por:		(i) Aprobado por:

- a) Logotipo del Liceo Campoverde
- b) Título del documento
- c) Referencia a la Norma ISO 9001:2000
- d) Código del documento*
- e) Fecha de elaboración
- f) Número de páginas del documento
- g) Elaborado por
- h) Revisión
- i) Aprobado por

* d) **Código de documento:** Está definido por el siguiente orden:

XX – YY – ##

✓ Codificación XX: Son las iniciales del código que identifican el documento:

TIPO DE DOCUMENTO	CÓDIGO
Manual de Calidad	MC
Manual de Funciones	MF
Manual de Procedimientos	MP
Procedimientos	PR
Procedimientos Documentados	PRD
Diagrama de Flujo	DF

✓ Codificación YY: Son las siglas iniciales del proceso:

PROCESO	CÓDIGO
Admisiones	AD
Gestión de Proveedores	GP
Gestión Financiera	GF
Gestión de Recursos Humanos	GRH

- ✓ Codificación ##: Son las versiones secuenciales del documento 1,2,3,4,.....

Ejemplo: **PR-GP-01**

Procedimiento Gestión de Proveedores No. 01

Para codificar un Procedimiento específico, como son los procedimientos de cada subproceso, se utiliza la misma codificación antes indicada para los documentos del Sistema de Gestión, pero se añade la categorización ZZ.

XX – YY – ZZ - ##

- ✓ Codificación ZZ: Son las siglas iniciales del subproceso:

SUBPROCESO	CÓDIGO
Inscripciones	IN
Matrículas	MT
Compras	CM
Pagos	PG
Control Presupuestario	CP
Contabilidad	CO
Impuestos	IM
Cobros	CB
Selección y Contratación de personal Administrativo	SPA
Selección y Contratación de personal Docente	SPD
Nómina	NM
Vacaciones	VC
Capacitación	CA

Ejemplo: **PR-GF-IM-01**

Procedimiento Gestión Financiera, Impuestos No. 01

Todos los **Registros** del Sistema de Gestión de Calidad para el Liceo Campoverde, se encuentran contenidos y especificados en el **Listado de Registros LR-SGC. (Anexo 15)**

Todos los registros deben tener:

1. Logotipo del Liceo Campoverde
2. Título del Registro
3. Código del Registro*

* 3) **Código del Registro:** Está definido por el siguiente orden:

R – YY – ##

- ✓ Codificación R: inicial que identifica a **Registro**
- ✓ Codificación YY: Son las siglas iniciales del proceso al cual corresponde el registro:

PROCESO	CÓDIGO
Admisiones	AD
Gestión de Proveedores	GP
Gestión Financiera	GF
Gestión de Recursos Humanos	GRH

Ejemplo: **R-AD-01**

Registro Admisiones No. 01 (Formulario de Inscripción)

4.4 FORMACIÓN EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.4.1 CONSIDERACIONES PREVIAS

Considerando que el presente proyecto de tesis, no abarca la implantación del Sistema de Gestión de Calidad en el Liceo Campoverde, se incluye a manera de valor agregado pequeñas ayudas en cuanto al método que la institución puede emplear para llevar a la práctica la documentación preparada para el Sistema de Gestión de Calidad.

El Liceo Campoverde, para implantar el Sistema de Gestión de Calidad, debe partir de la base que la implicación de los trabajadores de la institución, es fundamental tanto para la implantación como para la mejora del sistema.

La percepción de los trabajadores de la institución a la llegada del nuevo sistema o implantación de mismo, en algunos casos es considerada como una imposición, en otros como una oportunidad. Pero se debe conocer cual es el sentimiento general respecto a la implantación del sistema y la realización de las sesiones de capacitaciones, para llevarlas a cabo de la mejor forma posible.

4.4.2 DIVULGACIÓN DEL SISTEMA

La divulgación de la Norma y del Sistema de Gestión de Calidad debe realizarse con anterioridad a la implantación. De lo contrario, se creará una imagen entre los trabajadores de sentirse al margen del proceso y se desaprovechará la oportunidad de incluir sus propuestas durante la implantación.

El sistema más eficiente para divulgar la Norma y el Sistema de Gestión de Calidad es la realización de sesiones de capacitación.

Es aconsejable las capacitaciones sean impartidas por una empresa externa especializada o por formadores profesionales. En algunos casos, puede ejercer

de formador un trabajador o directivo de la institución, pero eso puede intimidar a los asistentes en el momento de hacer comentarios.

Es importante que se prepare un temario para el desarrollo de la capacitación, el mismo que debe responder a los objetivos marcados. En general, es recomendable basarlo en el Manual de Calidad y en los procedimientos, completando la explicación con otros libros o manuales.

Las sesiones de capacitación del Sistema de Gestión de Calidad deberían tener las siguientes características:

- ✓ Los grupos deben ser reducidos. Idealmente de 5 a 10 personas. Ello promueve la comprensión y la participación.
- ✓ Las sesiones deben ser cortas en tiempo, aunque ello dependerá del grado de formación de los participantes y de su costumbre a realizar este tipo de capacitaciones.
- ✓ Las sesiones deben ser muy participativas. Es la forma de descubrir sus verdaderas dudas e inquietudes, y de extraer sus verdaderas críticas y propuestas de mejora.
- ✓ Los contenidos deben ser tan sencillos como sea posible. Este punto también depende del grado de formación de los participantes
- ✓ En este tipo de capacitaciones, es conveniente entregar un resumen por alumno y sesión con la información básica de lo que se ha pretendido transmitir.

Finalmente es recomendable la aplicación de un sencillo examen de aprobación, sea aplicado al final de las capacitaciones o incluso a la mitad de las capacitaciones y otro al final, puede dar una primera estimación del grado de consecución de los objetivos, así como una guía para corregir los posibles errores y mejorar en las próximas capacitaciones.

4.5 MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.5.1 IDEAS Y ACTIVIDADES PARA LA MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un Sistema de Gestión de Calidad eficiente emplea ciclos de retroalimentación para mejorar la forma como se realizan las cosas, lo cual conduce a una mejora en la calidad del servicio.

Al tomar en cuenta las áreas de la institución que requieren actividades de acción correctiva, se reunirá datos y se observará tendencias que se pueda revisar, y considerar su mejora.

El objetivo de mejorar, es mantener la adecuación del sistema a las necesidades de la institución, para ello se puede realizar las siguientes actividades:

- ✓ Realizar auditorias internas para identificar oportunidades de mejora.
- ✓ Implementar acciones correctivas y preventivas tendientes a eliminar no conformidades en el sistema.

Las mejoras pueden ser sencillas y fáciles de lograr en las etapas iniciales de la implantación del sistema. Vale la pena perseverar en un método sistemático de mejora de la calidad, puesto que los beneficios pueden ser considerables.

Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que se necesita obtener un rendimiento superior en las tareas y los mejores resultados del conjunto de la institución.

4.5.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN A LOS CAMBIOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Es importante medir el progreso del Sistema de Gestión de Calidad, una manera de hacerlo es realizar seguimientos a los errores y su costo. También se pueden obtener mediciones de cuántos recursos o por cuánto tiempo se emplean en una actividad o en la prestación de un servicio. Esto debería registrarse siempre con respecto a cualquier actividad que se haya escogido para su mejora.

Los pequeños y firmes cambios, que conducen a mejoras, bien analizados y eficaces, tendrán ventajas a largo plazo.

4.6 CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.6.1 QUÉ ES LA CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

La certificación del sistema de gestión de la calidad según la Norma internacional ISO 9001:2000, es un proceso mediante el cual, un organismo de certificación independiente, analiza y evalúa el sistema de gestión de la calidad implantado en una Organización respecto a los requisitos definidos en dicha Norma, concediendo en caso positivo su autorización para el uso de una marca de certificación distintiva, habitualmente propiedad de la Entidad de Certificación.

4.6.2 EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

El proceso de certificación de un Sistema de Gestión de calidad consta las siguientes fases:

4.6.2.1 Solicitud de certificación de la institución

Las entidades de certificación proporcionan a las empresas que lo requieran la documentación necesaria para solicitar formalmente la certificación de su sistema de calidad. Esta documentación es entregada por la empresa solicitante y consiste en:

- ✓ Ficha de información de la empresa.
- ✓ Compromiso de pago de todos los gastos generados y la aceptación de las condiciones del servicio.
- ✓ Cuestionario de información preliminar

En este primer paso, la institución solicitante ya debe nombrar un representante de la dirección que se encargará de ser el interlocutor con el organismo certificador.

4.6.2.2 Análisis y tramitación de la solicitud por el ente certificador

El ente certificador recibe los papeles de solicitud y analiza que los mismos hayan sido entregados correctamente, si es preciso la institución solicitante será requerida para que subsane cualquier error en la documentación entregada.

Si la solicitud es conforme se le asigna un número de expediente y se inicia su tramitación.

El análisis de la documentación tiene por objetivo comprobar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad implantado con el modelo de calidad elegido. Este análisis consiste en lo siguiente:

- ✓ Examinar el cuestionario de evaluación previa
- ✓ Estudiar la documentación del sistema (manual de calidad, de procedimientos y otros documentos complementarios)

En esta fase, algunas entidades de certificación ya levantan no conformidades por desviaciones halladas en la documentación, y exigen la toma de acciones correctoras antes de proceder a las siguientes fases.

4.6.2.3 Visita previa del ente certificador

En la visita previa, dos o más representantes del organismo certificador comprueban el grado de implantación sin analizar exhaustivamente todo el sistema. Los objetivos de esta visita son:

- ✓ Visitar las instalaciones de la institución donde se ha implantado el sistema.
- ✓ Completar el análisis de la documentación.
- ✓ Comprobar el grado de implantación.
- ✓ Familiarizarse con el personal y con la actividad de la empresa.

4.6.2.4 Auditoria inicial del sistema de calidad

Después de la visita previa, el organismo de certificación envía a la empresa solicitante el plan de auditoria por escrito. En el mismo se indican:

- ✓ Composición definitiva del equipo auditor
- ✓ Fechas de realización de la auditoria
- ✓ Itinerario y horarios a seguir durante la ejecución.

La auditoria consistirá en comprobar que la documentación del sistema se ajusta a la Norma en todos los apartados, y que los procesos observados in situ se ajustan a los procedimientos escritos. Al finalizar la auditoria, el equipo auditor se reunirá con la dirección y el comité de calidad y les comunicará una por una las desviaciones observadas en la documentación y en la actividad durante el

transcurso de la auditoría. Estos datos se reflejarán en un informe (informe de no conformidades).

El informe de los auditores servirá a la empresa para elaborar un plan de acciones correctivas. Este plan consiste en documentar la toma de acciones para corregir todas las desviaciones apreciadas por los auditores.

En el plazo establecido por los auditores, la empresa solicitante remitirá el plan de acciones correctivas ya ejecutado y cerrado, y aportará pruebas de que las no conformidades han sido corregidas.

Con toda la documentación en su poder (informe original de no conformidades y plan de acciones correctivas), los auditores estudiarán la viabilidad de la certificación y elevarán su propuesta de acuerdo a un órgano colegiado con facultad de decisión dentro del mismo organismo.

4.6.2.5 Acuerdo de concesión / denegación de certificación

El acuerdo de concesión o denegación del certificado se comunicará por escrito y con confirmación de recepción por parte de la empresa solicitante.

Una vez acordada la concesión, para que la empresa solicitante pueda hacer efectivo los derechos derivados de la certificación, es preciso que suscriba un contrato con el organismo certificador. Mediante la firma del contrato, la empresa solicitante adquiere los derechos a:

- ✓ Recibir el documento del certificado
- ✓ Usar la marca propiedad del organismo certificador
- ✓ Ser inscrita en el registro o directorio del organismo.

El período de vigencia de este contrato (con todos los derechos derivados) es, por lo general, de tres años a contar desde la fecha de su concesión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- ✓ La aplicación de programas de calidad, hoy no obedecen a un tema de moda aislada a la realidad nacional y entorno internacional; se ha convertido en un aspecto de supervivencia para las organizaciones que cada vez tienen que innovar en sus servicios y procesos, con miras a ser mas competitivos y captar mas clientes. Además, en un mundo globalizado, la calidad no incluye solamente la eliminación de defectos, hoy en día el factor diferenciador en relación con la calidad es el compromiso con la mejora continua.

- ✓ La implementación de sistemas de gestión de calidad, ayuda al aseguramiento de programas integrados de calidad, ya que involucran a todos los procesos que intervienen dentro del alcance especificado y además ayudan a controlar aquellos factores externos que pueden influir negativamente en la empresa.

- ✓ Es importante resaltar la gestión por procesos a la cual se orienta el Liceo Campoverde, pues con la adopción de este enfoque, la institución estará en la capacidad de lograr mejores resultados, incrementar la eficiencia, abaratar costos, mejorar la calidad de los servicios prestados y sobretodo satisfacer a sus clientes.

- ✓ La cadena de valor del Liceo Campoverde, permite conocer todas las actividades que contiene el proceso administrativo, base del Sistema de Gestión para el presente proyecto, con la finalidad de que los colaboradores las ejecuten y contribuyan al logro de los objetivos de la institución de manera eficiente.

- ✓ Mediante el análisis de la situación actual del proceso administrativo del Liceo Campoverde, se obtuvo información que sirvió como base para establecer la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad, cumpliendo así con uno de los objetivos específicos incluidos en el plan de tesis.

- ✓ Con la elaboración de la Matriz de evaluación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, se concluyó que el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Norma, es bajo, se ha encontrado escasa documentación adecuada para demostrar la aplicación de un Sistema de Gestión de Calidad conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001:2000.

- ✓ Se realizó un levantamiento y mapeo de procesos, el mismo que permitió optimizar los recursos y minimizar los costos, ya que se eliminó, combinó y mejoró actividades inmersas en cada uno de los subprocesos que conforman el procesos administrativo del Liceo Campoverde.

- ✓ Se desarrolló los requisitos de la Norma ISO 9001:2000, incluyendo como anexos la documentación mínima requerida para un Sistema de Gestión de la Calidad (manual de la calidad, manual de funciones, procedimientos y registros) los mismos que garantizarán el desarrollo de la prestación de servicios de forma ordenada y controlada.

- ✓ Se elaboró el Manual de Calidad, en el cual se establece la declaración de objetivos de calidad y política de calidad, alcance del Sistema de Gestión, entre otros, el mismo proporciona un panorama general del Sistema de Gestión de Calidad, es un verdadero documento de trabajo que evidencia el compromiso de la institución con la calidad y la satisfacción de sus clientes.

- ✓ Actualmente el Liceo Campoverde no cuenta con un Manual de Procesos y Procedimientos por lo cual existen actividades que se desconoce quién las debe realizar. El presente trabajo contribuye significativamente a brindar una idea específica de quién o quiénes deben realizar las actividades y su procedimiento.

- ✓ La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, permitirá al Liceo Campoverde contar con un mecanismo que colabore en la toma de decisiones para una eficiente gestión administrativa, en la mejora continua de la prestación de sus servicios y la satisfacción de los requerimientos de sus clientes tanto internos como externos.

5.2 RECOMENDACIONES

- ✓ El Liceo Campoverde debería implementar el presente Sistema de Gestión de la Calidad, por lo cual se recomienda planificar y desarrollar a corto plazo programas de comunicación, capacitación e incentivo al personal, para que se comprometan a trabajar de manera eficiente en la cooperación y consecución de los objetivos de calidad de la institución.
- ✓ Se recomienda realizar un continuo análisis de los procesos del Liceo Campoverde procurando siempre disminuir costos e incrementar la eficiencia y la calidad en el servicio ofertado.
- ✓ El Liceo Campoverde debería planificar y ejecutar un método formal para la creación de nuevos procesos vinculados a nuevos proyectos de prestación de servicios.
- ✓ Se recomienda automatizar los procesos más importantes del Liceo Campoverde, con el objetivo que permitan una adecuada ejecución e incremento de la eficiencia, minimización de costos y tiempo.
- ✓ Se recomienda implementar estrategias de mejoramiento en los procesos planteados que contribuyan a determinar nuevas acciones de mejora para el Sistema de Gestión de la Calidad, previniendo y evitando las no conformidades en el servicio prestado.
- ✓ Se recomienda establecer sistemas de control de cumplimiento de actividades y responsables de las mismas.

- ✓ Se recomienda aplicar indicadores de gestión como herramienta para evaluar el cumplimiento de las actividades y establecer correctivos a tiempo.

- ✓ Se recomienda: una vez que se haya tomado la decisión de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en el Liceo Campoverde, se debe a conocer la documentación presentada a los participantes de los procesos, con el objetivo de transmitir el funcionamiento integral del Sistema y recoger dudas y/o expectativas a los encargados del proyecto.

- ✓ Es importante que se incluya en la estructura organizativa del Liceo Campoverde a un Departamento de Recursos Humanos quien se encargará de todo el proceso de Gestión de Recursos Humanos, que hoy lo maneja el Asistente Administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ BADIA G. Albert, Calidad: Modelo ISO 9001 Versión 2000, Implantación, Certificación, Transición, Auditoría y acreditación, Ediciones Deusto, España 2002.
- ✓ CARRILLO Oswaldo, Gestión de la Calidad en Educación en base de la Norma Internacional ISO 9001:2000, ICAPI – CIEP, Quito – Ecuador 2005.
- ✓ CUATRECASAS Luis, Gestión Integral de la Calidad Implantación, Control y Certificación, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001.
- ✓ GONZALES Job, Sistema de Gestión de Calidad, CONAE, México DF, 2002.
- ✓ HARRINGTON H., Mejoramiento de los procesos en la empresa, Mc. Graw Hill, Colombia 1996.
- ✓ ICONTEC, Manual para pequeñas empresas “Guía sobre la Norma ISO 9001:2000” Bogota – Colombia 2001.
- ✓ ICONTEC, Norma Técnica ISO 9000:2000 (Traducción Certificada) INEN 2000.
- ✓ ICONTEC, Norma Técnica ISO 9001:2000 (Traducción Certificada) INEN 2000.
- ✓ ICONTEC, Norma IRAM 30000:2001.
- ✓ IWA-2:2002, Guía de aplicación de Sistemas de Gestión de Calidad para organizaciones educativas. Norma ISO 9001:2000, 1ª edición, México 2002.

- ✓ MARIÑO NAVARRETE H., Gerencia de procesos, Alfaomega S.A., Bogota – Colombia 2001.
- ✓ MONTAÑO José, ISO 9001:2000 Guía práctica de Normas para implantarlas en la empresa, Editorial Trillas S.A., México 2003.
- ✓ MORENO – LUZON María D., Otros, Gestión de la Calidad y Diseño de organizaciones, Prentice Hall, Madrid 2001.
- ✓ OSORIO Juan, Gestión por Procesos: una nueva manera de organizar nuestro trabajo, Bogotá – Colombia 2005.
- ✓ SENLLE Andrés, Otros, ISO 9000:2000 Calidad en los servicios, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001.
- ✓ SENLLE Andrés, ISO 9000:2000 Liderazgo de la Nueva Calidad, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001.