

**Ministerio de Defensa**  
**Estado Mayor Conjunto de las FFAA**  
**Escuela Superior de Guerra Conjunta**  
**Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto**



**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 30 de septiembre de 2009.**

**Trabajo de Investigación Profesional Nº 06**

**Tema:** Normas para certificación de la calidad. Su aplicación a organismos de las FFAA adoptando la norma ISO 9.001:2.000. Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) como herramienta esencial para incrementar la eficiencia y el beneficio a la sociedad.

**Título:** “Aplicación de Normas ISO 9001:2000 a los procesos de enseñanza – aprendizaje en el Curso de Nivel I en la ESGC.”

**Que presenta el Grupo de Trabajo Nº 06, siendo sus integrantes:**

- CC (ARA) Gustavo A. MASSAZZA.
- My (FAA) Guillermo J. LANDA.
- My (EA) Adrian E. CHAVARRIA.
- My (EA) Luis A. ESPINOZA.
- My (EA) Miguel A. GUERRA.

**Tutor del TIP:**

**Jefe del Grupo de Trabajo Nro 6:** My (EA) Miguel A. GUERRA.

**2009**

## **RESUMEN**

El concepto de calidad está muy extendido en el mundo empresarial, no solo en el sector productivo, sino también en el sector servicio. Desde hace unos años atrás y como parte de la prestación de servicios se ha incorporado a las instituciones educativas dentro del modelo de gestión de la calidad teniendo como fin último la búsqueda de la excelencia educativa.

La Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas ofrece servicios educativos de gran importancia para el desarrollo profesional de los oficiales que cursan en la misma. Dentro de este centro educativo, la adopción y compromiso de gestionar a través de una cultura de la calidad podría llegar a permitir mejorar de forma continua, logrando una mayor eficiencia en la calidad de la gestión educativa y la formación profesional de los oficiales de las diferentes FFAA.

El presente trabajo presenta en primer lugar el marco teórico que se ha utilizado como sustento para este estudio, basado principalmente en la familia de Normas ISO 9000. Esta familia de Normas son un Sistema de Gestión para establecer, ordenar y documentar las actividades de Calidad en cada etapa del proceso de gestión de instituciones.

En ese marco, se analizan los requisitos de la Norma ISO desde una perspectiva de educación, de los que se extraen los aspectos fundamentales a tener en cuenta para la implementación de las normas ISO 9000 en el proceso de enseñanza – aprendizaje para brindar con calidad la prestación del servicio y la satisfacción del cliente.

Como apoyo a la Gestión de Calidad, se hace mención a que la Fundación Premio Nacional a la Calidad pone a disposición de las instituciones educativas un sistema de evaluación integral del desempeño organizacional, tendiente a instalar la mejora continua como método de crecimiento y cumplimiento de los objetivos fijados por las Instituciones. El mismo consiste en una adaptación a la Educación de los Modelos de Excelencia desarrollados por la Fundación para ser aplicados en entidades privadas y sin fines de lucro.

El modelo de gestión de calidad para instituciones educativas, está estructurado en tres niveles: Componentes, Criterios y Factores. Cada factor se evalúa con un puntaje que refleja su importancia institucional. Con ello se pretende medir, analizar y comparar los productos, servicios y prácticas de la organización.

A continuación se realizó un diagnóstico sobre el estado actual del proceso de enseñanza aprendizaje en la Unidad Académica Escuela de Guerra Naval que certifica las normas ISO 9001:2000 y la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA.

Finaliza este trabajo con la propuesta de implementación de una Lista de Autoevaluación que se adjunta en forma de Matriz, brindándose las instrucciones para su completamiento y visualización de resultados.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO**

- 1.1. Normas ISO 9000-2000**
  - 1.1.1. Qué son las ISO 9000-2000**
  - 1.1.2. Familia de normas ISO 9000**
  - 1.1.3. Requisitos de la norma ISO desde una perspectiva de educación.**
    - 1.1.3.1. Objeto y campo de aplicación
    - 1.1.3.2. Referencias normativas
    - 1.1.3.3. Términos y Definiciones
    - 1.1.3.4. Sistema de Gestión de la Calidad
      - 1.1.3.4.1. Requisitos generales
      - 1.1.3.4.2. Requisitos de documentación
    - 1.1.3.5. Responsabilidad de la Dirección
      - 1.1.3.5.1. Compromiso de la Dirección
      - 1.1.3.5.2. Enfoque al cliente
      - 1.1.3.5.3. Políticas de Calidad
      - 1.1.3.5.4. Planificación
      - 1.1.3.5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
      - 1.1.3.5.6. Revisión por la dirección
    - 1.1.3.6. Gestión de los Recursos
      - 1.1.3.6.1. Provisión de los recursos
      - 1.1.3.6.2. Recurso Humanos
      - 1.1.3.6.3. Infraestructura
      - 1.1.3.6.4. Ambiente de trabajo
    - 1.1.3.7. Realización del Producto
      - 1.1.3.7.1. Planificación de la realización del producto
      - 1.1.3.7.2. Procesos relacionados con el cliente
      - 1.1.3.7.3. Diseño y desarrollo
      - 1.1.3.7.4. Compras
      - 1.1.3.7.5. Producción y prestación del servicio
      - 1.1.3.7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición
    - 1.1.3.8. Medición, Análisis y Mejora
      - 1.1.3.8.1. Generalidades
      - 1.1.3.8.2. Seguimiento y medición
      - 1.1.3.8.3. Control del producto no conforme
      - 1.1.3.8.4. Análisis de datos
      - 1.1.3.8.5. Mejora
  - 1.1.4. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad**
  - 1.1.5. Auditorias de la Calidad**
  - 1.1.6. Fases para certificar un proceso**
  - 1.1.7. MAPA DE PROCESOS**
  - 1.1.8. Norma argentina IRAM ISO 30000**
- 1.2. Premio nacional de la calidad**
- 1.3. Proceso enseñanza – aprendizaje**
- 1.4. Benchmarking**

### **CAPÍTULO 2 - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- 2.1. Diagnóstico**

- 2.1.1. **Unidad Académica Escuela de Guerra Naval**
  - 2.1.1.1. Política de la Calidad.
  - 2.1.1.2. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad
  - 2.1.1.3. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad
- 2.1.2. **Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas (ESGCFFAA)**
  - 2.1.2.1. Visión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta
  - 2.1.2.2. Misión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta

## **CAPÍTULO 3 - PROPUESTAS**

- 3.1. INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN
- 3.2. EJECUCION DEL MONITOREO.

## **CONCLUSIONES**

## **ANEXOS**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## INTRODUCCIÓN

*“Ninguna organización puede darse el lujo de no estar **orientada hacia sus clientes**.  
Ninguna organización puede darse el lujo de no **dominar sus procesos**.  
Ninguna organización puede darse el lujo de no **identificar sus errores**, y  
aprovecharlos como **oportunidades de mejora**”*

Tom Peters

La finalidad que pretendemos alcanzar con el presente trabajo no es otra que la de proporcionar a la Escuela Superior de Guerra Conjunta (ESGC), los elementos necesarios, para aplicar un sistema de gestión de calidad al proceso de enseñanza – aprendizaje de la misma, orientado básicamente al Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto (Nivel I), mediante la aplicación de la Norma ISO 9001:2000, de alcance y reconocimiento internacional, entendiendo que podría ser la oportunidad propicia para hacerlo, dado que el mencionado instituto, de reciente creación en el ámbito académico de las Fuerzas Armadas de nuestro país, además de representar una experiencia modelo, integrando idiosincrasias, técnicas y métodos propios de cada Fuerza, se encuentra aún transitando su etapa inicial, y por lo tanto se presenta mas permeable y receptiva a las modificaciones de sus procesos.

El concepto de calidad está muy extendido en el mundo empresarial, no solo en el sector productivo, sino también en el sector servicios, al que se le han incorporado desde hace unos años las instituciones educativas, ampliando el concepto de gestión de la calidad, en la búsqueda de la excelencia educativa.

Esto hace que los sistemas de gestión de la calidad se hayan convertido, en las últimas décadas, en un área de estudio imprescindible y altamente publicitado en los medios de comunicación social, haciendo referencia constantemente a las ventajas de la certificación de la Norma ISO 9001:2000 para el logro de la excelencia empresarial e institucional.

Para nuestro caso de estudio, la Escuela Superior de Guerra Conjunta ofrece servicios educativos de elevada importancia para el desarrollo profesional de los oficiales que cursan en la misma. Dentro de este centro educativo, la adopción y compromiso de gestionar a través de una cultura de la calidad, podría llegar a permitir mejoras continuas, logrando una mayor eficiencia en la calidad de la gestión educativa y la formación profesional de los Oficiales de las diferentes FFAA. Es aquí donde es importante destacar que para su logro se requiere el compromiso de la Dirección y la implicación de todo el personal que interviene en el proceso educativo, pues no se puede concebir el trabajo, en el marco de la calidad, si no es planteado como labor de un gran equipo.

La aplicación de un sistema de gestión de calidad en la ESGC, trae como consecuencia crear una cultura de innovación y calidad, para asegurar la satisfacción y excelencia de los alumnos que a futuro se reflejara en los órganos decisores de nuestras Fuerzas Armadas.

Las Normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de las instituciones; dichas Normas tienen reconocimiento y aceptación internacional, trabajan para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los

consumidores. Estas directivas que nacieron para normalizar los Productos, con el paso de los años se fueron ampliando a la Prestación de Servicios.

En el caso de Argentina, en el año 2001 el Instituto Argentino de Normalización (IRAM), que es el representante nacional ante la ISO (Internacional Organization for Standardización), ha presentado la IRAM 30000, norma argentina que ha llamado “Guía de interpretación de la ISO 9001 para la educación”. El objetivo de ésta, es proveer lineamientos de cómo comprender e implementar la norma ISO 9001 en el ámbito de la educación. *Esta guía establece que es aplicable a todo tipo de organización que provea servicios educativos, sea ésta de gestión estatal o privada, dentro del sistema formal o a través de actividades de educación o capacitación no formal, y bajo cualquier modalidad de enseñanza (presencial, semipresencial o a distancia).*

En el caso de las FFAA existen varios organismos que certifican desde hace algunos años esta Norma, entre los que se destacan:

- **Armada Argentina:** Servicio de Hidrografía Naval, certificando el “Servicio de mantenimiento del balizamiento de la Ría de Bahía Blanca” y la unidad académica de la Escuela de Guerra Naval con la empresa internacional de certificación BVQI (Bureau Veritas Quality Internacional) para su “Sistema de Gestión de la Calidad en Procesos de enseñanza - aprendizaje y producto académico de las carreras de maestrías”.
- **Fuerza Aérea Argentina:** Dirección General de Bienestar del Personal de la Fuerza Aérea Argentina, certificando la “Administración de asistencia sanitaria y social para afiliados”.
- **Ejército Argentino:** Fábrica Militar de Río Tercero certificando la “Producción, comercialización, almacenaje y despacho de ácido sulfúrico 98 % y ácido sulfúrico fumante 20-30 % (Oleum), ácido nítrico, amoníaco, nitrato de amonio, ácido sulfúrico reconcentrado y servicios auxiliares”.

Para el caso que nos compete referido a la educación también se pueden encontrar una gran cantidad de instituciones educativas que certifican determinados procesos de su organización, entre ellos podemos nombrar a:

- **Universidad Nacional de Lomas de Zamora:** certificando los “Procesos de enseñanza de las carreras de ingeniería”.
- **UTN – Facultad Regional Córdoba – Carrera de Ingeniería Industrial:** certificando la “Administración de los procesos enseñanza – aprendizaje de la carrera de ingeniería industrial”.
- Universidad de Buenos Aires – Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo – Secretaria de Posgrado y Relaciones Institucionales: certificando los siguientes procesos:
  - **Maestrías, Carreras de Especialización y Programas de actualización que incluyen diseño y desarrollo.**
  - **Doctorados.**
  - **Cursos de actualización profesional.**
  - **Convenios académicos internacionales.**
  - **Programa de intercambio de alumnos extranjeros.**

- **Asistencia técnica y convenios.**

Existen un gran número de instituciones educativas estatales y privadas que han orientado su gestión a un Sistema de Calidad. Para nuestro caso de estudio, referido a la búsqueda de la excelencia a través de la calidad aplicada al proceso de enseñanza – aprendizaje, es de destacar la certificación de este proceso por parte del Instituto Universitario Naval en su Unidad académica de Guerra Naval que sirvió de guía a nuestro objetivo de estudio.

El presente trabajo busca determinar los aspectos principales necesarios para la aplicación de las normas ISO 9001:200 para el desarrollo de la gestión de la calidad en la gestión del proceso de enseñanza – aprendizaje, tratando de identificar las particularidades de dicho proceso al Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto (Nivel I) de la ESGC.

Los límites está referidos a:

- Proceso de enseñanza - aprendizaje del Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto (nivel I) de la ESGC.

Consideramos que el proceso de enseñanza - aprendizaje constituye uno de los procesos claves en la gestión de la calidad educativa de la ESGC y puede servir de base para fomentar la aplicación de la mejora continua en el resto de sus procesos.

Desde nuestro punto de vista, la aplicación de un modelo de gestión de la calidad para la educación permitirá a este instituto fundamentalmente el logro de los siguientes propósitos:

- Ayudar a mejorar los procesos y los servicios educativos través del enfoque en metas orientadas a resultados.
- Involucrar al personal, la dirección y los distintos participantes intervinientes en los procesos en la definición de un sistema de gestión.
- Garantizar que los procesos son medidos, analizados y mejorados.
- Evaluar sistemáticamente los procesos y la satisfacción de los clientes.
- Crear un sistema de información estable en el que se documentan todos los procesos.
- Mejorar la eficacia general de la educación, del uso de los recursos y habilidades de todos los participantes del proceso.
- Satisfacer a todos los actores involucrados.

La estructura del trabajo abarca desde su inicio el desarrollo del marco teórico que lo sustenta donde se explica qué son las Normas ISO 9000-2000, cómo esta integrada la familia de normas que la componen, cuáles son sus requisitos desde la perspectiva educativa, su objeto y campo de aplicación, definiendo además qué se entiende por “Sistema de Gestión de la Calidad”, explicando la función de cada subsistema componente lo que nos permite definir las Políticas de Calidad y sus Objetivos, analizando cuáles son la fases a considerar para la certificación de procesos y estableciendo los denominados “Mapas de Proceso”, remarcando que en el caso de los procesos de enseñanza-aprendizaje la Norma establece la necesidad de identificar procesos centrales relacionados con la prestación del servicio educativo, con el agregado de procesos de soporte a éstos.

En nuestro caso de estudio identificamos como procesos centrales a:

- Proceso de gestión académica del Curso.
- Evaluación académica.
- Satisfacción de los requerimientos de estudiantes e interesados.

Como procesos soportes podemos distinguir:

- Planificación de las actividades docentes.
- Capacitación del personal docente.
- Equipamiento y mantenimiento del ambiente de trabajo.

De este mapa surge a primera vista que el proceso más importante, como no podría ser otro, es el de Gestión Educativa. En él que se conjugan todas las actividades que se relacionan directamente con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Establecemos además las relaciones existentes con el Premio Nacional a la Calidad como modelo de gestión de la calidad con reconocimiento a nivel nacional, arribando como conclusión más importante, a la elaboración de una herramienta para la medición de procesos que combina e integra los aspectos esenciales de éste con la norma, y que mediante el formato de una matriz lo que busca es identificar y cuantificar los factores que entendemos, ineludiblemente deben considerarse durante el proceso de enseñanza-aprendizaje para orientarlo hacia la excelencia.

*Es importante aclarar que la norma estandariza procesos y no productos, sobre todo en materia educativa, donde el producto final es conocimiento internalizado por unidades individuales, únicas y complejas como son las personas.*

No se pretende determinar la conveniencia de certificar o no bajo Normas ISO, sino que se pretende demostrar que operar bajo Normas de Calidad es una necesidad estratégica de la Institución.



## **CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO**

### **1.1. NORMAS ISO 9000-2000**

#### **1.1.1. QUÉ SON LAS ISO 9000-2000**

La ISO (International Organization for Standardization - Organización Internacional para la Normatividad), es una Organización No Gubernamental establecida en 1974 en casi 140 países. Su misión es promover el desarrollo de la estandarización, ya que consideran que la falta de estandarización genera "barreras técnicas para comercializar". Esta familia de normas son un sistema de gestión para establecer y documentar las actividades de calidad en cada etapa del proceso de producción o servicio.

La serie ISO 9000, es un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de la institución; dichas normas tienen reconocimiento y aceptación internacional y trabajan para lograr una forma común de conseguir el establecimiento del sistema de calidad, que garantice la satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores.

La Unión Europea (EU) ha desarrollado la serie ISO 9000 sobre normas de calidad. Las normas explican cómo las instituciones pueden implementar sistemas de aseguramiento de la calidad, enfatizando sobre todo en procedimientos, controles y documentación.

Los Estados Unidos (EEUU) hace mucho tiempo que tiene especificaciones militares para los contratos de defensa, y recientemente, la Asociación Americana para el Control de Calidad (ASQC) ha desarrollado especificaciones equivalentes a las de la UE. Éstas son las Q90, Q92; Q93 y Q94.

Las implicaciones internacionales de la Calidad son tan importantes que, en 1988, los EEUU establecieron el Premio Nacional de la Calidad "Malcon Baldrige" otorgado por logros en la Gestión de la Calidad.

#### **1.1.2. FAMILIA DE NORMAS ISO 9000**

La familia de las normas ISO 9000:2000 está formada por cuatro normas principales:

**ISO 9000:2005** "Fundamentos y Vocabulario". Esta norma describe los fundamentos y especifica la terminología de un Sistema de Gestión de la Calidad.

**ISO 9001:2008** "Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos". Esta norma especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad y permite a las organizaciones demostrar su habilidad para proveer productos que satisfagan los requisitos del cliente y los requisitos legales y conseguir aumentar la satisfacción del cliente.

**ISO 9004:2000** "Sistemas de Gestión de la Calidad - Directrices para la mejora del desempeño". Esta norma complementa la ISO 9001:2000, y proporciona directrices para mejorar la eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad.

**ISO 19011** "Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental". Esta norma proporciona una guía para auditar el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Gestión Ambiental.

### 1.1.3. REQUISITOS DE LA NORMA ISO DESDE UNA PERSPECTIVA DE EDUCACIÓN.

Cuando la norma especifica sus requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, no lo hace con la intención de que la documentación y/o estructura de todos los sistemas sean diseñados de manera uniforme. Lo que pretende es que se cumplan las condiciones (requisitos) independientemente de la metodología utilizada, ya que cada organización tiene una cultura particular, así como también objetivos, productos, necesidades y procesos que la identifican. Los ocho requisitos de la norma son:

#### 1.1.3.1. Objeto y campo de aplicación

La aplicación de la ISO 9001 está prevista para aquellos casos en que una organización educativa desee lograr la satisfacción de los educandos y otras partes interesadas consideradas como "clientes. Este es el objetivo primario del sistema de gestión de la calidad derivado de la ISO 9001, y es con este objetivo que se pueden lograr los máximos beneficios. (IRAM / ISO 30000).

En este apartado es imprescindible separa dos conceptos claves: la aplicación de la norma y el alcance del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). La aplicación de la norma se refiere a los requisitos que forman parte del SGC. En cambio, el alcance del SGC se refiere a los procesos que van a ser abarcados por el Sistema de Gestión.

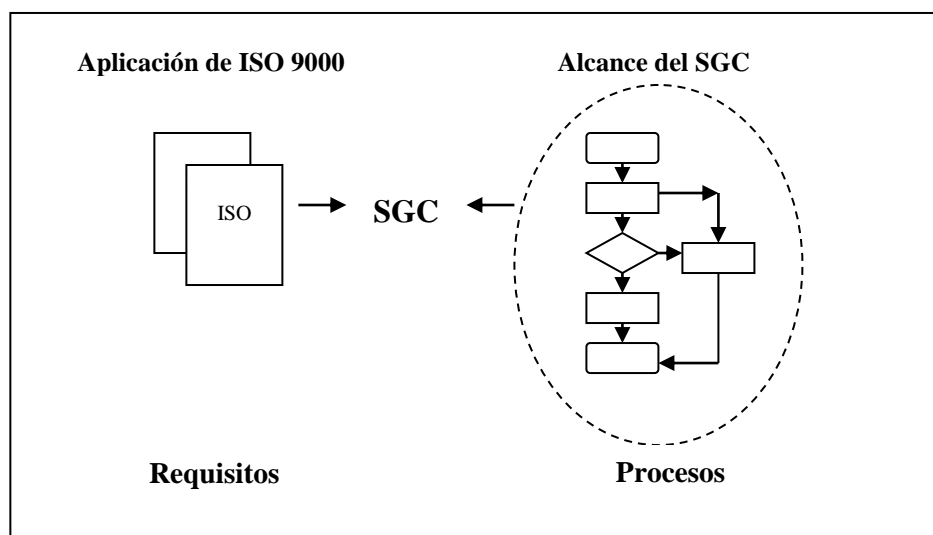


Figura 1. Aplicación de la norma y alcance del SGC

Cuando en la institución no se puede aplicar uno o varios requisitos de ISO 9000 debido a la naturaleza de la organización, podemos considerar las *exclusiones* siempre y cuando queden justificados y registrados en el Manual de Calidad. Los ítems a excluir son los requisitos del Capítulo 7 (Realización del producto) que nos son aplicables a sus actividades.

### **1.1.3.2. Referencias normativas**

La norma contiene disposiciones, las cuales, mediante su cita en el texto se transforman en válidas para ésta. Todas aquellas instituciones que realicen acuerdos basados en esta Norma deben esforzarse por aplicar las ediciones más recientes.

### **1.1.3.3. Términos y Definiciones**

Los conceptos y terminología utilizada en el ámbito de un SGC, están definidos en la norma ISO 9000:2000. En ella encontraremos los términos redactados de manera tal de que una definición puede formar parte de otra reemplazando la misma por su término correspondiente. Esta manera de expresar las definiciones facilita la comprensión de los términos por separados.

Ya que cada sector utiliza una terminología propia, que se adecua a sus actividades, prácticas y costumbres los términos no definidos en la norma ISO 9000:2000 podrán establecerse y definirse en dicho apartado.

Para el caso de instituciones educativas un ejemplo sería el término “cliente”: organización o persona que recibe un producto (ISO 9000:2000).

En el contexto de la educación, los clientes de una organización educativa pueden ser:

- Educandos
- Padres o tutores
- Organizaciones que contratan servicios educativos
- Estado Nacional, provincias, municipios cuando contratan servicios para terceros
- Empleadores y futuros empleadores
- Organizaciones educativas receptoras de educandos provenientes de un nivel *diferente o inferior de formación. (IRAM-ISO 30000)*

### **1.1.3.4. Sistema de Gestión de la Calidad**

El requisito sistema de gestión de la calidad comprende aquellos generales y de documentación para la implementación de los demás requisitos (de ahí que lo ubicamos en el centro del esquema). En otras palabras establece los criterios a seguir y el soporte de información.

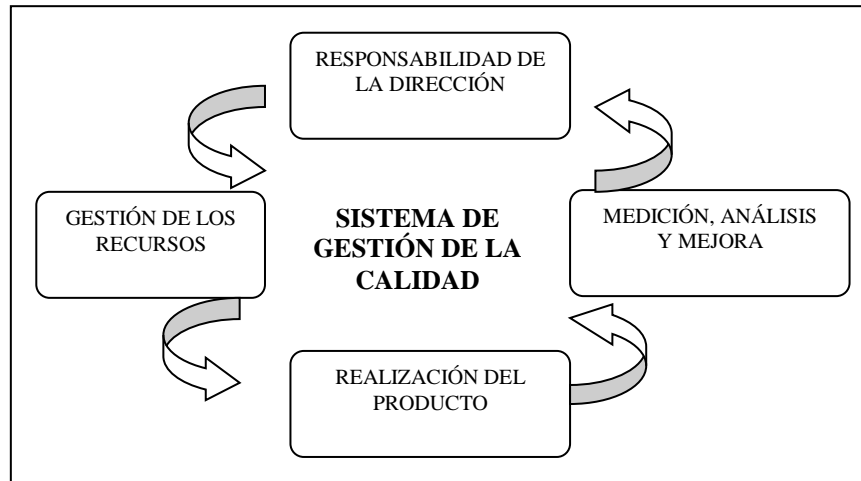


Figura 2. Modelo del Sistema de Gestión de la calidad

Los dos aspectos que incluyen este requisito son:

#### 1.1.3.4.1. Requisitos generales

Para lograr la implementación efectiva del sistema de gestión de la calidad, se debe comenzar documentando las prácticas actuales, lo que permitirá tener un panorama comparativo de “lo que hacemos hoy” respecto de “lo que la norma nos pide”.

*La implementación del sistema implica también asegurar que esos procesos son mantenidos bajo control y que son eficaces. Este quizás sea uno de los puntos claves de las ISO 9001:2000, al requerir no solamente criterios para controlar los procesos, sino también criterios (indicadores) que permitan hacer el seguimiento de la eficacia de los procesos (IRAM ISO 30000).*

#### 1.1.3.4.2. Requisitos de documentación

En la documentación de un sistema de gestión de calidad se necesita dejar explícita:

- Una política de calidad
- Los objetivos de calidad
- Un Manual de calidad
- Los procedimientos documentados
- Registros
- Documentos
- 

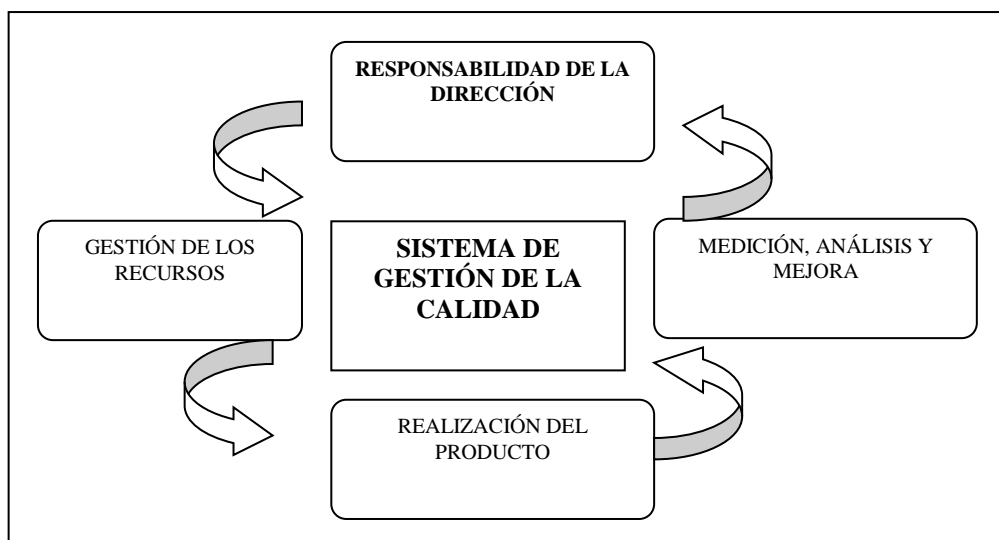
La norma establece que este respaldo de documentación facilita la comunicación sobre los objetivos e intenciones del sistema así como facilita un accionar consistente. Sin embargo, esta documentación no debería ser un fin en si misma, sino que un medio que agregue valor a los procesos del sistema de gestión.

Estos requisitos de documentación implican también el desarrollo de procedimientos documentados que permitan el control de los documentos y registros desarrollados. Los requisitos que la norma señala respecto al control de la documentación son:

- Identificación
- Almacenamiento
- Protección
- Recuperación
- Tiempo de retención
- Disposición

### **1.1.3.5. Responsabilidad de la Dirección**

Este requisito indica el ciclo de gestión del sistema de calidad (por lo que esta ubicado en la parte superior del esquema) al definir las políticas, los objetivos, la planificación y los responsables. También interviene al cierre del mismo cuando se realiza la revisión por la Dirección, generando nuevas medidas y acciones para comenzar nuevamente el ciclo del sistema de Gestión de Calidad.



*Figura 3. Responsabilidad de la Dirección.*

Los seis aspectos que incluyen este requisito son:

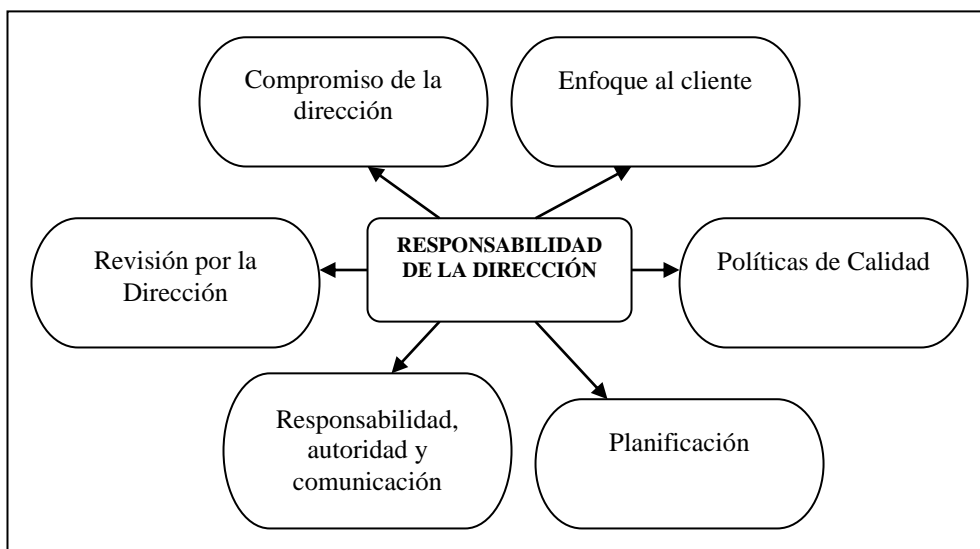


Figura 4. Elementos constitutivos del requisito de Responsabilidad de la Dirección.

#### 1.1.3.5.1. Compromiso de la Dirección

Para conseguir una efectiva implementación, la dirección debe asumir el compromiso permanente de desarrollar y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad a través de su liderazgo y de reflejar claramente en su planificación los requerimientos y expectativas educativas del estudiante y de las otras partes interesadas en el éxito del servicio brindado (IRAM ISO 30000).

Dicho compromiso se materializará a través de las siguientes actividades:

- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requerimientos del cliente como los legales y reglamentarios.
- Estableciendo y difundiendo las políticas de calidad.
- Asegurando que los objetivos de calidad sean medidos y seguidos por medio de indicadores.
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

#### 1.1.3.5.2. Enfoque al cliente

Se basa en que las organizaciones se basan en sus clientes y por lo tanto deben poner empeño en conocerlos. Para lograrlo la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y que se cumplan con el propósito de aumentar su satisfacción.

#### 1.1.3.5.3. Políticas de Calidad

Política es el conjunto de principios generales que guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Al enunciar y definir la Política de Calidad, la alta dirección debe asegurarse que la misma:

- Es adecuada al propósito de la organización.

- Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- Es revisada en forma continua.

#### **1.1.3.5.4. Planificación**

*A través del establecimiento de los objetivos, una organización educativa logra poner en práctica su política (IRAM ISO 30000).*

Los **objetivos de calidad**, definidos por la alta dirección, deben referirse al funcionamiento de la organización y además incluir aquellos necesarios para cumplir con los requerimientos del producto o servicio. Preferentemente deben ser mensurables, es decir deben estar expresados en números. Por ejemplo pueden ser objetivos de una institución educativa:

- Aumentar un 15 % durante el año en curso el índice de satisfacción de los clientes en relación a las comodidades de las instalaciones.

Una vez establecidos los objetivos de la Calidad, la concreción de éstos debe ser realizada en forma planificada. La **planificación del sistema de gestión de calidad** es una forma detallada y precisa de ordenar y controlar y seguir las actividades de mejora.

Una de las herramientas más difundidas y fácil de aplicar es el gráfico de Grantt, en donde constan las actividades a desarrollar, los responsables del liderazgo de esas actividades, en qué tiempo serán desarrolladas y cómo controlar esas actividades.

#### **1.1.3.5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación**

La alta dirección define un organigrama de la organización (en el cual se refleja la autoridad y la jerarquía) y para cada función, una lista de responsabilidades que son comunicadas a quien sea designado para llevarlas a la práctica.

La dirección nombra, a un miembro de la organización (**Representante de la dirección**), para que se haga responsable del funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

Un aspecto importante en este requisito es la **comunicación interna** ya que es la base para un accionar coordinado y eficiente. Por esto, debe existir procesos de comunicación apropiados dentro de una organización.

En la norma se requieren procesos de comunicación para:

- Comunicación interna (compromiso de la dirección, políticas de calidad, responsabilidad y autoridad, comunicación interna, infraestructura)
- Comunicación con proveedores
- Comunicación con clientes

#### **1.1.3.5.6. Revisión por la dirección**

La norma requiere que la Dirección realice periódicamente reuniones con su grupo de colaboradores. Estas reuniones son una herramienta de medición clave ya que cierran un ciclo del sistema de gestión de calidad y generan acciones a implementar en el nuevo ciclo.

El periodo máximo recomendado es de 12 meses, aunque en los primeros pasos de un sistema de gestión de calidad puede ser necesario realizarlas con mayor frecuencia. Los registros de tales revisiones debe demostrar que acciones, si existieren, se consideran necesarias. Se deberían identificar las debilidades y fortalezas del sistema e implementar los planes para superar cualquier imprevisto o resultado erróneo (IRAM ISO 30000).

### 1.1.3.6. Gestión de los Recursos

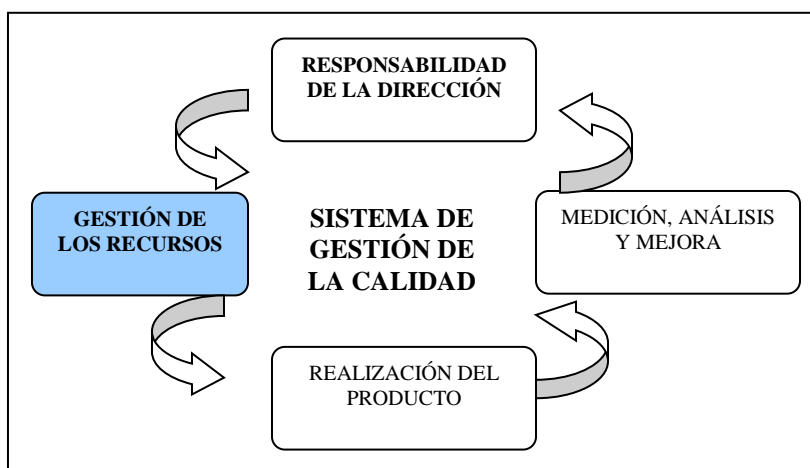


Figura 5. Gestión de los Recursos.

La norma **gestión de los recursos** recursos imprescindibles para llevar a cabo una actividad, es decir, contar con la gente, los materiales, las herramientas y el lugar físico donde realizarla.

Los cuatro aspectos que incluyen este requisito son:

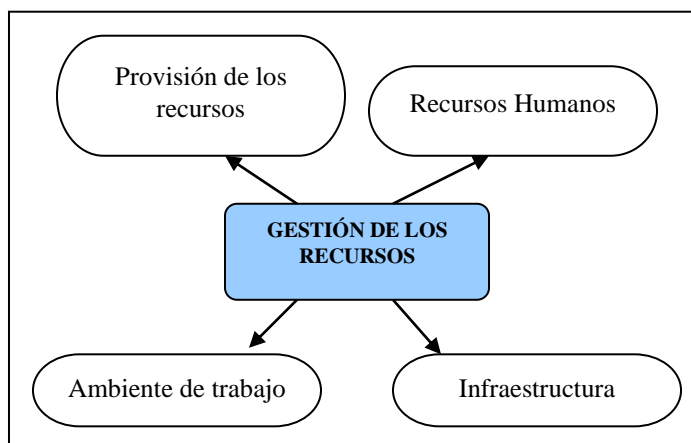


Figura 6. Elementos constitutivos del requisito Gestión de los Recursos

#### 1.1.3.6.1. Provisión de los recursos

La organización tiene el compromiso de proveer y mantener los recursos que sean necesarios para asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes y alcanzar los objetivos planteados para el sistema de gestión de calidad.



#### **1.1.3.6.2. Recurso Humanos**

Es fundamental que todo personal que brinda un servicio o producto sepa como realizar la tarea. Para ello es necesario desarrollar, capacitar, formar al personal y hacer que tome conciencia de la importancia de la actividad.

Un aspecto importante en este requisito es la **competencia, toma de conciencia y formación**, la competencia comprende la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas. *Las competencias para cada tipo de cargo contemplan:*

- Conocimientos (generales y específicos de la disciplina que se va a impartir en el caso de los docentes) aplicables.
- Habilidades pedagógicas de enseñanza/aprendizaje apropiadas.
- Experiencia (técnica, administrativa, práctica) aplicable.
- Actitud ante los demás.

*La definición de un perfil para cada cargo puede facilitar una mejor planificación del desarrollo de la carrera de cada miembro del personal, así como brindar una referencia objetiva para la búsqueda de eventuales reemplazos.*

*Es conveniente establecer un Programa de Capacitación que permita ayudar al personal a lograr o actualizar sus competencias en relación a las definidas para su cargo. Por ejemplo, para mejorar las competencias del personal docente resultan adecuados cursos de perfeccionamiento, tanto de su materia como sobre didáctica de la enseñanza (IRAM ISO 30000).*

#### **1.1.3.6.3. Infraestructura**

Se debe determinar qué infraestructura es necesaria para el desarrollo del servicio:

- Edificios y espacios de trabajo.
- Equipos para los procesos.
- Servicios de apoyo.
- El mantenimiento de los mismos.

*Cada proceso requiere de ciertas instalaciones, equipamientos y otras condiciones para poder desarrollarse sin inconvenientes y lograr sus propósitos, tanto en materia de resultados académicos, como de satisfacción para quienes participan o tienen algún interés en el proceso o en su producto (IRAM ISO 30000).*

#### **1.1.3.6.4. Ambiente de trabajo**

El ambiente es un conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo y éstos deben ser apropiados para asegurar que el producto no se vea afectado en su calidad debido a factores inadecuados.

### 1.1.3.7. Realización del Producto

La norma trata este proceso desde su planificación, pasando por la detección de las necesidades de los clientes, cómo diseñamos (si la organización es responsable del diseño), cómo organizamos las compras de todo lo necesario y cómo lo producimos. También pide que los equipos utilizados para el seguimiento y la medición de la realización del producto estén en condiciones.

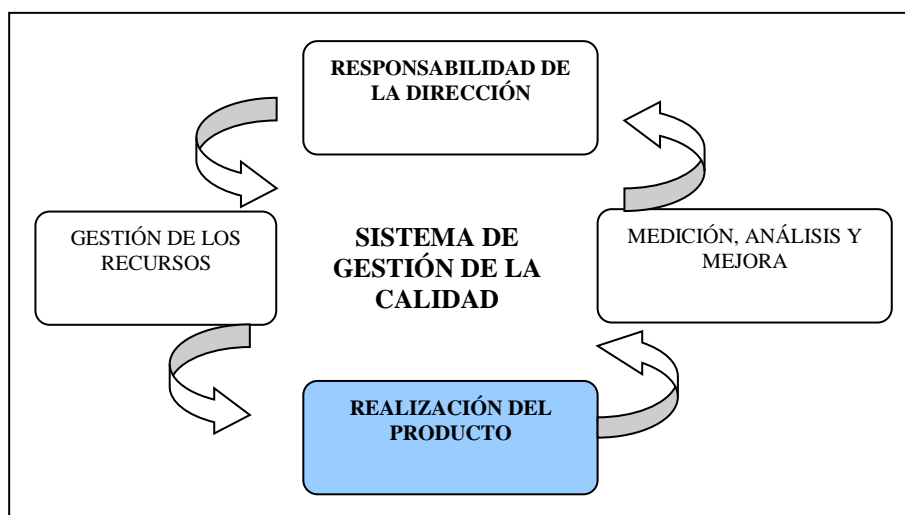


Figura 7. Realización del Producto.

Los seis aspectos que incluyen este requisito son:

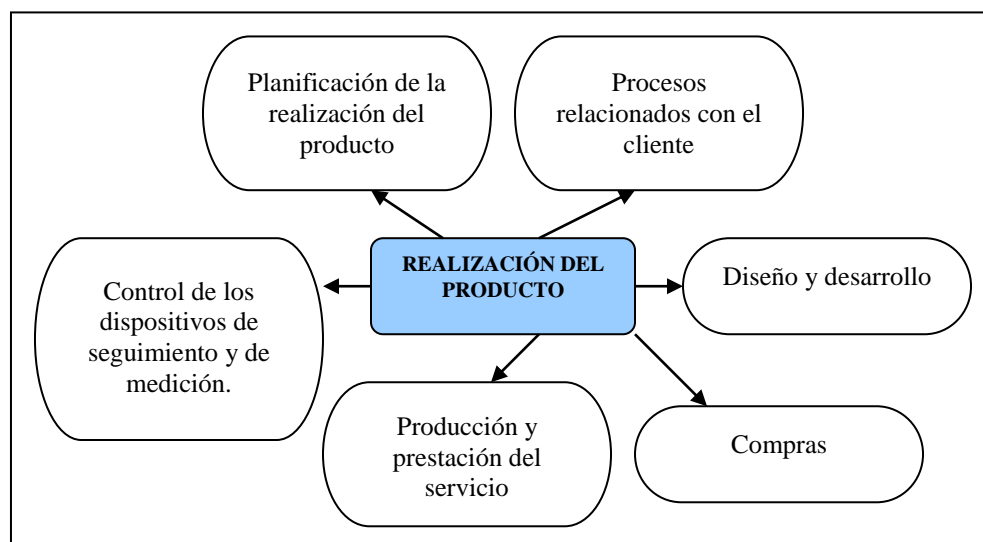


Figura 8. Elementos constitutivos del requisito Realización del Producto.

#### 1.1.3.7.1. Planificación de la realización del producto

*La planificación de los procesos de prestación del servicio educativo forma la columna vertebral del sistema de gestión de calidad, por lo cuál resulta de fundamental importancia que los responsables de dicha planificación tengan pleno conocimiento del sistema y de cómo la institución ha encarado los distintos aspectos relacionados (IRAM ISO 30000).*

La documentación de la planificación de los procesos puede ser realizada de diferentes maneras, ejemplos de estos documentos pueden ser: hojas de ruta, planilla de planificación, diagrama de flujo, etc. En la planificación se deben tener en cuenta aquellos procesos y subprocesos que no agregan directamente valor pero resultan necesarios para el logro de la calidad.

#### **1.1.3.7.2. Procesos relacionados con el cliente**

Son todos aquellos en que es necesaria la participación del cliente para definir: las características del producto a suministrar. Tiene en cuenta además la revisión de dichos requisitos, refiriéndose a comprobar o revisar si estamos en capacidad como organización, de proporcionar un producto acorde a los requisitos y condiciones definidos y acordados.

*En la educación formal, por lo general los requisitos básicos de la enseñanza y en muchos casos las certificaciones de los aprendizajes están reglamentados. Sin embargo, es conveniente que cada organización considere si puede agregar requisitos adicionales a esos requisitos básicos (IRAM ISO 30000).*

Un aspecto importante en este requisito es la **comunicación con el cliente**, en donde el cliente debe estar al tanto y sentirse parte del proceso de prestación del servicio educativo.

Cada organización educativa dispondrá de métodos apropiados para asegurar la comunicación con los estudiantes y otras partes interesadas. Siendo de gran importancia las actividades de marketing, orientación al estudiante o de gestión educativa. Por ejemplo: tableros de información, página Web institucional, jornadas de información sobre carreras y cursos.

Con referencia a las quejas y reclamos es aconsejable que la organización establezca un método para su recepción, análisis y posterior respuesta al cliente. Así mismo, cada reclamo o queja puede merecer la toma de una acción correctiva para evitar su repetición.

#### **1.1.3.7.3. Diseño y desarrollo**

En muchos casos las organizaciones son responsables de diseñar y desarrollar sus productos o servicios. Sin importar su tamaño o complejidad todas las organizaciones siguen etapas similares para diseñar y desarrollar sus productos o servicios. Dichas etapas son:

- Planificación del diseño y desarrollo: Las organizaciones educativas deberían planear y documentar la manera en que se implementa el proceso de diseño (IRAM ISO 30000).
- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo: Los elementos de entrada son todas las características definidas por el cliente o identificadas durante el proceso de determinación de los requisitos definidos para el producto o servicio, que se toman como referencia para iniciar el proceso de diseño.
- Resultados del diseño y desarrollo: El resultado de la fase de diseño es la especificación que se usará para producir el producto. Si el producto del diseño es un plan de estudio, entonces el resultado del diseño podría ser

un programa del plan de estudio (indicando materias, cargas horarias, correlatividades, etc) (IRAM ISO 30000).

- Revisión del diseño y desarrollo: Se refiere a revisar si estamos en capacidad, como organización, de proporcionar un producto o servicio acorde a los requisitos y condiciones definidos y acordados.
- Verificación del diseño y desarrollo: Consiste en comparar los resultados del diseño (procedimientos, planos, etc) con los requisitos de los elementos de entrada del diseño, con el fin de asegurar que se cumpla:.
- Validación del diseño y desarrollo: comprende asegurar que el producto resultante es capaz de satisfacer los requisitos para su aplicación especificada.
- Por ejemplo, puede incluir la puesta a prueba de un nuevo plan de estudio: en este caso al finalizar el primer año del plan, se puede hacer un seguimiento del desempeño de los estudiantes en la fase siguiente de su educación formal (IRAM ISO 30000).
- Control del cambio del diseño y desarrollo: Para asegurar que el producto o servicio resultante satisface los requerimientos, cualquier cambio que surja debe ser estudiado, aprobado y comunicado.

En resumen, el diseño y desarrollo comprende:

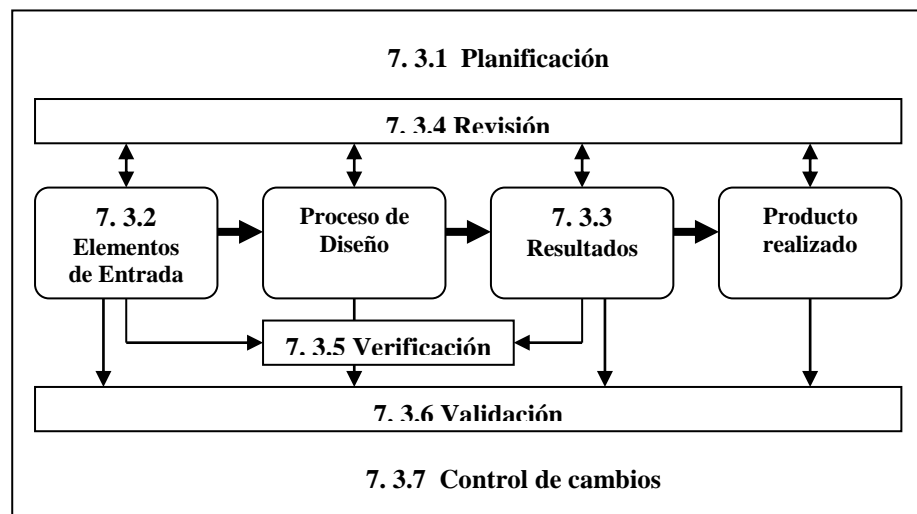


Figura 9. Elementos constitutivos del requisito Diseño y Desarrollo.

#### 1.1.3.7.4. Compras

Este requisito contempla todos los elementos a tener en cuenta para garantizar que los “insumos” que se adquieran para el producto o servicio sean los correctos y que no se presenten dificultades con la calidad, cantidad, estado, etc., en el momento de iniciar la fabricación o la prestación del servicio.

#### 1.1.3.7.5. Producción y prestación del servicio

La finalidad de este requisito es asegurar que los procesos necesarios para realizar el producto son llevados a cabo de manera controlada. Las actividades que implican son:

- Control de la producción y de la prestación del servicio: Las instituciones educativas necesitan entender como cada uno de los procesos impacta en la calidad del producto ofrecido y asegurar que se realizan los controles adecuados (IRAM ISO 30000).
- Validación de los procesos de la producción y e la prestación del servicio: En general, mediante la validación se previenen las deficiencias cuando estas no pueden ser detectadas mediante mediciones o pruebas al término del proceso.
- Identificación y trazabilidad: Las instituciones educativas deberían debería seguir un método que permita que se identifique y se haga un seguimiento de la información, correspondencia, dato, material y otros ítems relevantes relacionados con los procesos de la organización.
- Propiedad del cliente: Este requisito prevé el cuidado del educando, en cuenta a que pone su propia persona a cargo del organismo del cual recibe el servicio educativo. Esto requiere que la organización prevea procesos que aseguren la integridad física de los educandos, también incluye que se tomen todos los recaudos sobre cualquier material o servicio provisto por el cliente (ejemplo: material de proyecto, información elevada a través de trabajos, etc).
- Preservación del producto: Se refiere a asegurar las condiciones de manipuleo, almacenaje, almacenaje cuidado y entrega de los materiales. Esto podría comprender: los trabajos prácticos, materiales, videos, programas de computación.

#### 1.1.3.7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición

La organización debe establecer que equipos deben ser calibrados y con que grado de precisión: en la enseñanza pueden requerirse calibración en instrumentos asociados a simuladores, softwares utilizados para el seguimiento de los procesos o resultados, etc.

#### 1.1.3.8. Medición, Análisis y Mejora

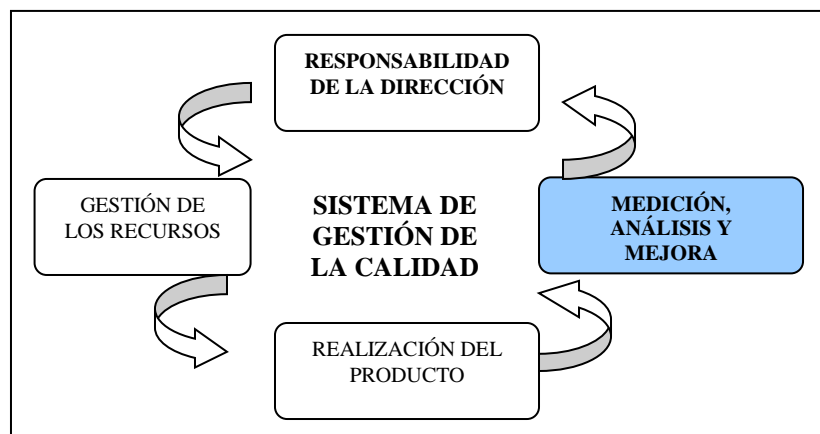
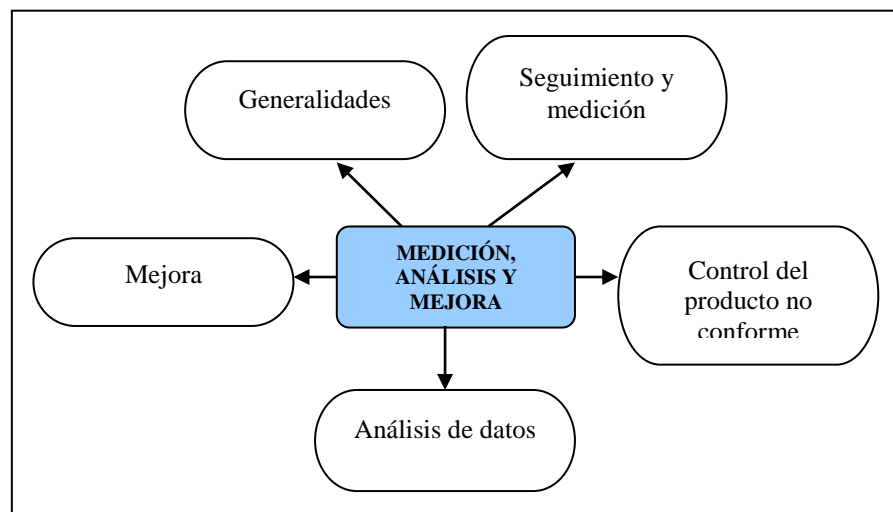


Figura 10. Medición, Análisis y Mejora.

*Esta cláusula se refiere a la medición como un conjunto de operaciones con el fin de determinar el valor de una variable asociada a la calidad del servicio educativo, a los procesos, a los resultados de las auditorías internas y a la satisfacción del cliente.*

*El sentido de la medición es la mejora de la calidad del servicio, para lo cual esta cláusula establece realizar un proceso que permita medir y analizar la situación existente, establecer objetivos, buscar soluciones, implementarlas y volver a medir para formalizar los cambios (IRAM ISO 30000).*

Los cinco aspectos que incluyen este requisito son:



*Figura 11. Elementos constitutivos del requisito Medición, Análisis y Mejora.*

#### **1.1.3.8.1. Generalidades**

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición y análisis y mejora para demostrar la conformidad del producto de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

La organización deberá definir qué medir, cómo se hará la medición y quiénes intervienen determinando los responsables directos (realizan la medición) y los responsables indirectos (confeccionan los instrumentos).

#### **1.1.3.8.2. Seguimiento y medición**

Las actividades que implican son:

- Satisfacción del cliente: la organización deberá mantener una comunicación fluida con el cliente y materialice ésta comunicación con métodos y registros escritos que permitan realizar un seguimiento.
- Auditoría Interna: la herramienta de medición global del SGC por excelencia, es la auditoría interna, ya que permite descubrir las debilidades del sistema y poner de manifiesto sus fortalezas, además de ser una herramienta poderosa para detectar oportunidades de mejora.
- Seguimiento y medición de los procesos: se refiere a la necesidad de establecer métodos para la medición y seguimiento de los procesos de realización y necesarios para satisfacer los requerimientos del cliente.

- Seguimiento y medición de los productos: esta cláusula se refiere al establecimiento de un método y un seguimiento de las mediciones a realizar sobre el servicio en el momento adecuado de su proceso de realización.

#### **1.1.3.8.3. Control del producto no conforme**

Productos no conformes son aquellos que no cumplen con los requerimientos establecidos. En este requisito la norma exige determinar el curso de acción a seguir por la organización cuando se descubre un producto o servicio que no cumple con lo previsto.

#### **1.1.3.8.4. Análisis de datos**

*La organización educativa tiene que recopilar los datos apropiados que surjan de todas las mediciones, seguimientos, auditorias internas y cualquier otro que resulte útil para conocer si el sistema de gestión de calidad esta funcionando eficientemente (IRAM ISO 30000).*

#### **1.1.3.8.5. Mejora**

*Se refiere al empleo de la mejora continua que significa el trabajar, desarrollar y hacer evolucionar aquellas cosas que “ya funcionan bien”. Las políticas de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de las auditorias, los análisis de datos provenientes de mediciones sistemáticas, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección, deben ser utilizadas como medios para la mejora continua de la eficiencia del sistema de gestión de la calidad (IRAM ISO 30000).*

### **1.1.4. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

En la documentación de un sistema de gestión de calidad se necesita dejar explicitada:

- Una **política de calidad** que representa las intenciones de la organización.
- Los **objetivos de calidad**, “traducen” las intenciones de la política en datos medibles y logrables en un tiempo determinado.
- Un **manual de calidad** que interprete la aplicación de la norma en la organización. El mismo es el nexo entre lo requerido por la norma y la aplicación de ésta en nuestra organización. Dicho de otro modo, es como interpretamos e implementamos la norma. Este manual es la carta de presentación ante los clientes ya que expresa el compromiso para con la calidad del producto o servicio que ofrecemos. En él se dice que documentos está relacionado con qué tema de la norma.
- Los **procedimientos** que a norma requiere como “procedimientos documentados”, significa que éste sea establecido, documentado, implementado y mantenido. Por ejemplo, procedimientos de perfeccionamiento docente.

- Los **documentos** requeridos por la organización para la planificación, operación y control eficaz de los procesos, que hacen extensivo el sistema de gestión de la calidad a las actividades propias de la organización.
- Aquellos **registros** que la norma necesita como evidencia de la implementación del sistema de gestión de calidad de la organización.

En el sistema de grafico siguiente se representa la **Política de Calidad y Objetivos** como un paraguas que cubre a todo el sistema de gestión de calidad. La norma se relaciona con el primer nivel de información (N1) formado por el **Manual de Calidad**. Luego se establece los **procedimientos generales** en el segundo nivel (N2) y los **procedimientos específicos** (instructivos), los planos, etc, forman el tercer nivel (N3). Cualquier nivel de información puede generar registros. Las áreas de la pirámide representan el volumen de documentación a generar.

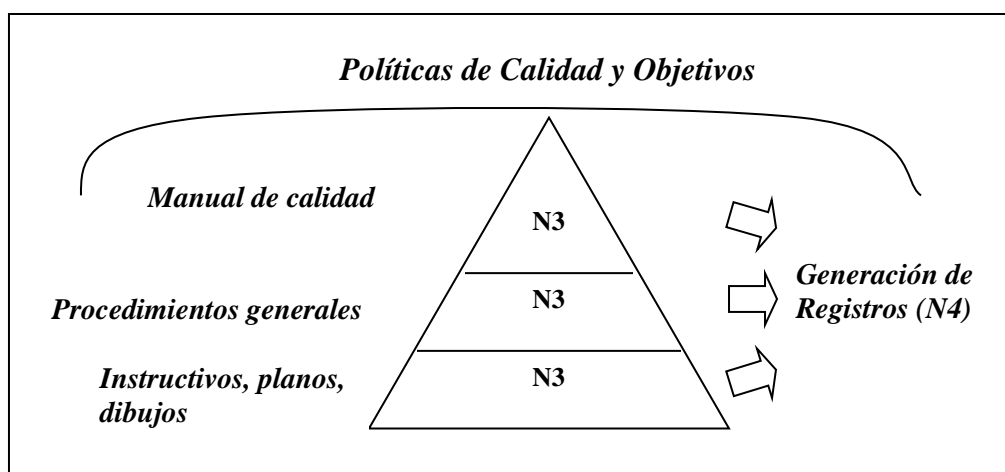


Figura 12. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

### 1.1.5. AUDITORIAS DE LA CALIDAD

Entre los tipos característicos de auditoria tenemos:

- **Auditorias al sistema:** Valoración de los distintos elementos del sistema de gestión de la calidad en cuanto a su existencia y eficiencia.
- **Auditorias al proceso:** Comprobación de determinados procedimientos y procesos de trabajo en cuanto a su cumplimiento y su utilidad.
- **Auditorias al producto:** Estudio de la cantidad de productos en cuanto a su grado de coincidencia con las características prefijadas de calidad.

### 1.1.6. FASES PARA CERTIFICAR UN PROCESO

El proyecto de implantación y certificación del sistema de gestión de calidad, implica el desarrollo de una serie de actividades enmarcadas en distintas fases.



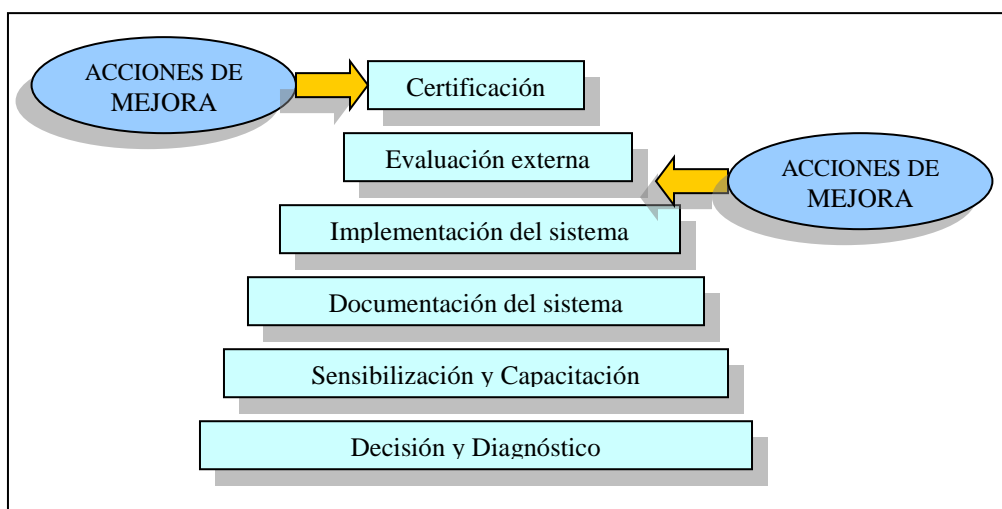


Figura 13. Fases de implementación y certificación del sistema de gestión de calidad.

Como se puede visualizar en la figura anterior, la primera etapa es **tomar la decisión** de implantar un SGC conlleva conocer el entorno y situación que presenta cada unidad o departamento, valorando las posibilidades de disposición y posibilidades de éxito, así como el reconocimiento y aceptación por parte de la comunidad escolar sobre las implicaciones y beneficios que conlleva implantar un SGC y mantenerlo vigente.

Paralelamente, la aplicación de un diagnóstico integral que facilite la identificación de resultados como encuestas de clima organizacional, diagnóstico de gestión de la calidad, análisis de fortalezas, oportunidades, llamado FODA la cuál es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Una vez tomada la decisión de implantar el sistema es necesario que el personal cuente con elementos básicos sobre sistemas de calidad por lo que la etapa de **sensibilización y capacitación** adquiere una importancia sustantiva, su desarrollo permite que los involucrados conozcan los principios y conceptos básicos que subyacen en el enfoque de calidad y habilitarlos en el manejo de técnicas y herramientas, que faciliten la documentación e implantación del Sistema.

La **documentación del sistema** consiste en elaborar el manual de calidad que describe el sistema de gestión de la calidad, el manual de procedimientos de aplicación general, el Manual de procedimientos operativos y aquellos documentos que aseguren la eficaz planificación, operación y control de los procesos. La fase de documentación del sistema es sin duda la más compleja, implica considerar la documentación establecida para el funcionamiento del sistema y con ello la alineación y homologación de los procesos en el ámbito de la educación.

La **implementación** se constituye en la fase de funcionamiento del sistema, implica garantizar que lo documentado tanto en el manual como los procedimientos se apliquen adecuadamente, y que se controla de conformidad con los procedimientos de aplicación general establecidos, a partir de lo cual se generan los registros y evidencias que demuestran la conformidad del Sistema.

La fase de **evaluación** tiene la finalidad de identificar el grado de avance en la implantación y desarrollo del SGC, así como los puntos débiles, para ello el sistema contempla los procedimientos de aplicación general los cuales facilitan el desarrollo de auditorías internas de calidad, lideradas por auditores de la institución formados y certificados previamente. Los hallazgos encontrados durante las auditorías internas deberán ser atendidas de manera inmediata, mediante la elaboración de un plan de acciones correctivas asegurando el seguimiento y cumplimiento de las mismas, con el objeto de mejorar continuamente la eficacia del sistema.

La última fase consiste en someter el sistema a la evaluación por tercera parte, para tal efecto, se debe de contratar los servicios del organismo internacional para la realización de auditorías de **certificación**; los resultados deberán ser atendidos de forma inmediata mediante el plan de acciones correctivas, los cuales son puesto a consideración del organismo certificador quien evalúa los resultados y emite el certificado.

#### **1.1.7. MAPA DE PROCESOS**

La IRAM-ISO 9001 requiere que las actividades de la organización sean pensadas como procesos que estén relacionados entre si. Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza en un sistema de gestión de calidad, enfatiza la importancia de:

- la comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en terminas que aporten valor.
- La obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso.

El modelo de un sistema de gestión de calidad en instituciones educativas basado en procesos cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional

Para el caso de los procesos de enseñanza aprendizaje la norma establece la necesidad de identificar procesos centrales relacionados con la prestación del servicio educativo, con el agregado de procesos de soporte a estos procesos centrales.

En nuestro caso de estudio identificamos como procesos centrales a:

- Proceso de gestión académica del Curso
- Evaluación académica
- Satisfacción de los requerimientos de estudiantes e interesados

Como procesos soportes podemos distinguir:

- Planificación de las actividades docentes.
- Capacitación del personal docente
- Equipamientos y mantenimiento del ambiente de trabajo.

De este mapa surge a primera vista que el proceso más importante, como no podría ser otro, el de Gestión Educativa. En él se conjugan todas las actividades que se relacionan directamente con el proceso de enseñanza aprendizaje.

Este gran proceso se nutre de los lineamientos de la Dirección, que tienen como base de sustentación los requerimientos de los clientes (Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto (EMC), FFAA y alumnos). Mal puede una institución educativa orientar correctamente su accionar si no tiene en cuenta qué le está exigiendo el Ministerio de Educación, la demanda de los conocimientos básicos de la Universidades, la orientación que pretenden el EMC y cuáles son las pretensiones de los alumnos.

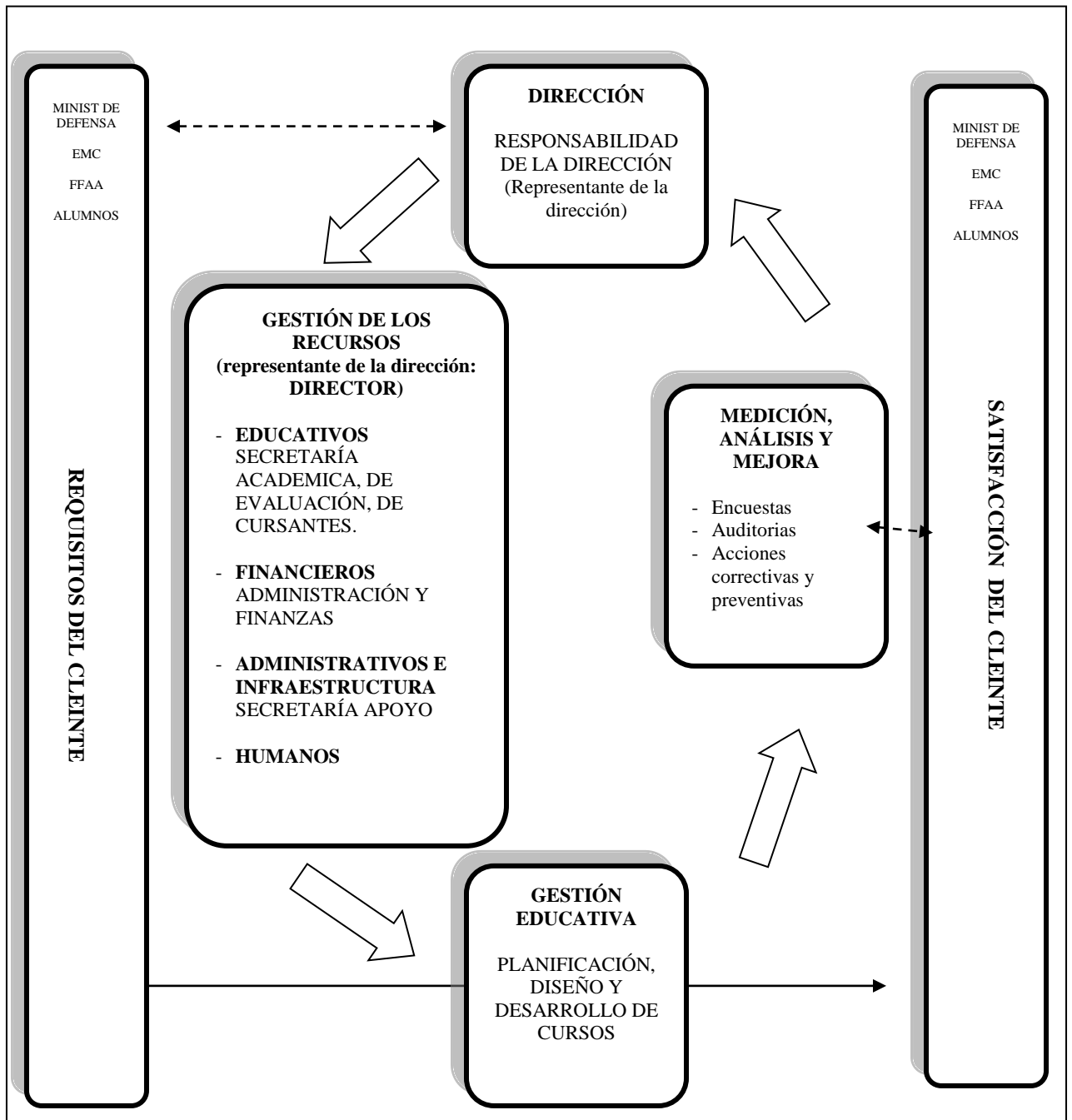


Figura 14. Mapa de procesos en la ESGC.

Entre otros los procesos de apoyo (Gestión de los recursos) que se identifican claramente son: Gabinete de Orientación, Biblioteca, Administración, Recursos Humanos, etc.

Toda esta gestión debe ser retroalimentada permanentemente para que siempre esté actualizada y no deje de cumplir con los requerimientos de los clientes. Para ello deben realizarse mediciones y análisis de mejoras continuas, tal como auditorías a los procesos; encuestas a las partes interesadas, docentes, alumnos y egresados; mantener contacto permanente con Institutos universitarios de las FFAA, las Universidades y estar actualizado con las exigencias del Ministerio de Educación.

La realización de encuestas anónimas da resultados sorprendentes, ya que da una visión exacta de cómo es visto por la comunidad educativa. También los contactos con las universidades, tanto al requerir sus planes de estudio como el sistema de evaluaciones externas de sus docentes, permiten controlar que los contenidos dados sean acordes a sus requerimientos.

Dentro de este proceso de Medición, análisis y mejora, la determinación de metas a cumplir con sus correspondientes indicadores es uno de los hechos cuya implementación resulta bastante difícil, pero que da sus frutos a futuro.

#### **1.1.8. NORMA ARGENTINA IRAM ISO 30000**

El Instituto Argentino de Normalización (IRAM) es una asociación civil sin fines de lucro que representa en la Argentina a la internacional Organization for Standardization (ISO) en la Asociación MERCOSUR de normalización.

La IRAM ha desarrollado en el año 2001 una guía para la aplicación de ISO 9001:2000 en la educación que se denomina "Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la educación" la cual contribuye al desarrollo y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad en las instituciones y planteles que ofrecen servicios de educación. Son útiles para su mejora continua, particularmente para prevenir errores, desviaciones, simulaciones y para reducir las grandes pérdidas económicas y desperdicios que se causan en el sector educativo por su falta de calidad.

El objetivo de esta Guía es proveer lineamientos de cómo comprender e implementar la norma ISO 9001 en el ámbito de la Educación.

La estructura de esta Guía es idéntica a la de la ISO 9001 ya que todos los requisitos son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones con independencia del tipo, tamaño o producto suministrado.

## **1.2. PREMIO NACIONAL DE LA CALIDAD**

El Premio Nacional a la Calidad, instituido en 1992 por la Ley 24.127, fue concebido como un modelo que sirviera de guía a todos los actores de la vida económica nacional, en un camino que debe conducir al país y a sus habitantes a una calidad de vida superior y en constante perfeccionamiento.

La Ley 24.127, en su Art. 2º, establece como objetivo del Premio: "...la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones."

Desde su creación en 1993, la Fundación Premio Nacional a la Calidad, como responsable de la administración del Premio, ha acumulado experiencias en la continua evaluación de empresas desde el primer concurso en 1994.

Desde hace un tiempo la Fundación Premio Nacional a la Calidad pone a disposición de las instituciones educativas un sistema de evaluación integral del desempeño organizacional, tendiente a instalar la mejora continua como método de crecimiento y cumplimiento de los objetivos fijados por las Instituciones.

El mismo consiste en una adaptación a la Educación de los Modelos de Excelencia desarrollados por la Fundación para ser aplicados en entidades privadas y sin fines de lucro. Han servido como referencia en su elaboración, los Modelos similares de procedencia internacional, tales como el Malcolm Baldrige (USA) y el Europeo (EFQM).

Para el logro de la excelencia propone un **modelo estratégico de gestión**, que es uno de los más simples y comprensivos.

- **Modelo** por expresar un comportamiento en forma sistemática, simplificada y de fácil comprensión.
- **Estratégico** por alcanzar a la totalidad de la misión y objetivos de la organización, su adaptación dinámica a los cambios necesarios y el despliegue en programas, procesos e instrumentos de evaluación y control que aseguren el cumplimiento de los fines perseguidos.
- **De gestión** por requerir resultados concretos, mejorados continuamente, con una visión dinámica de la organización, siguiendo el proceso interactivo entre docentes, alumnos y los demás miembros de la institución, contribuyendo a la formación de redes personales, institucionales y tecnológicas, que agregan valor y disminuyen los costos improductivos.

*El primer requerimiento es contar con un estilo de liderazgo institucional, que se fundamenta en los **valores, el compromiso y la vocación de mejora de la máxima autoridad institucional**, y de su equipo de colaboradores inmediatos.*

*Los líderes impulsan el **diseño y mantenimiento de un sistema de gestión** que consta de una red de interacción humana, lugares físicos y equipamientos, ordenados por procesos destinados a satisfacer las necesidades y expectativas de los destinatarios de los servicios y de los que participan para su logro: prioritariamente los estudiantes, los docentes y el*

personal de apoyo de la organización y todos los interesados, entendiendo como tales a los padres o familiares, los graduados, los empleadores, las personas e instituciones que requieren de la educación.

Pero no solamente se debe estar preparado para satisfacer necesidades y expectativas, sino que efectivamente **deben obtenerse resultados concretos**, medidos y evaluados, con relación a todos los involucrados (Modelo de Evaluación de la Gestión de la Calidad para Instituciones Educativas).

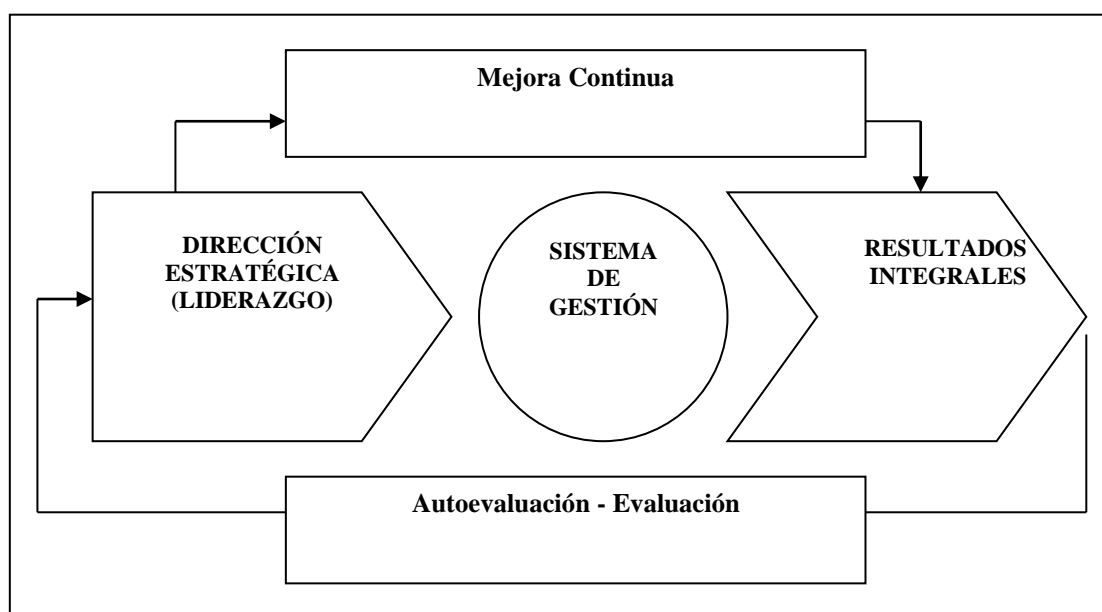


Figura 15. Modelo Estratégico de Gestión.

El modelo de gestión de calidad para instituciones educativas, está estructurado en tres niveles, a saber:

- COMPONENTES: Los tres componentes del modelo son:
  - Liderazgo
  - Sistema de gestión
  - Resultados
- CRITERIOS: Cada componente está integrado por criterios.
- FACTORES: Cada criterio se subdivide en factores. Los factores tienen puntaje máximo asignado.

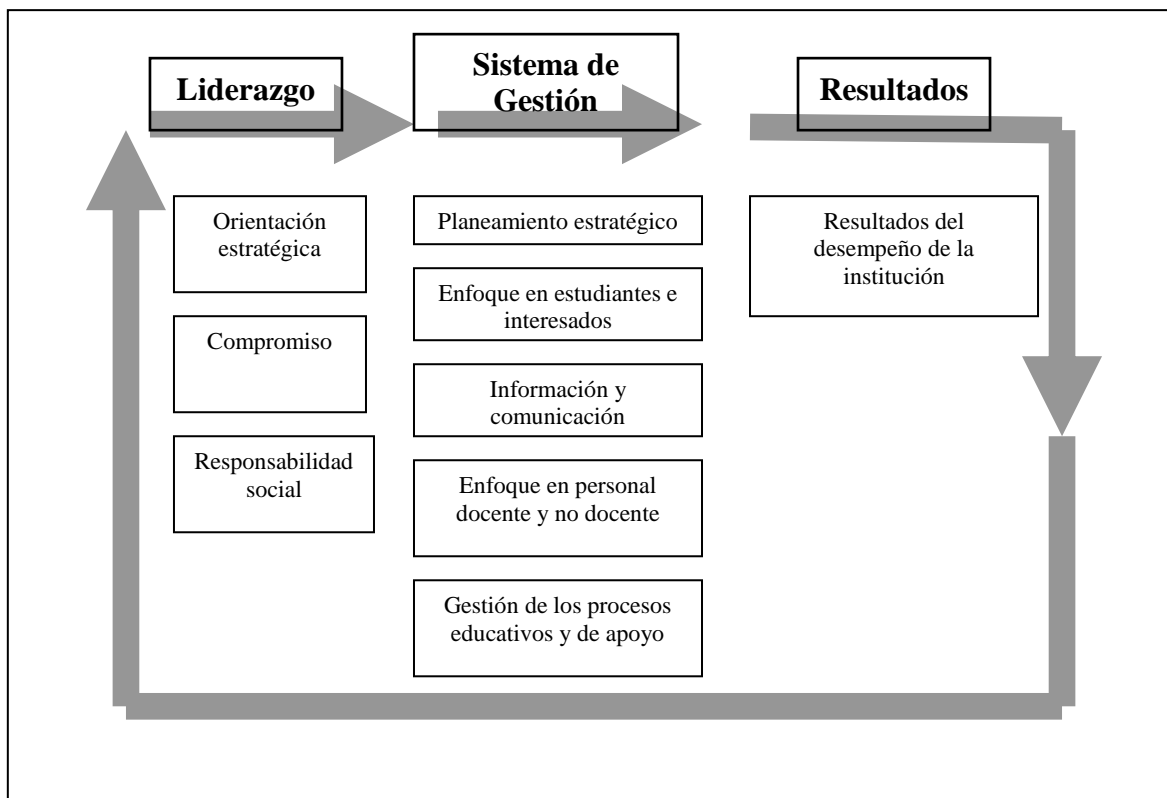


Figura 16. Estructura del Modelo para una Gestión de Excelencia en el ámbito educativo

A los efectos de evaluar el nivel de excelencia de la gestión educativa, el Modelo otorga un máximo de 1.000 puntos a la institución educativa “ideal” que ha alcanzado la excelencia, desagregados en diferentes temáticas.

La distribución de los 1000 puntos refleja los valores inherentes al modelo: Aunque parezca poco el puntaje correspondiente a Liderazgo (200), el Sistema de Gestión (450) funciona y se logran Resultados (350) solamente cuando hay un liderazgo eficaz. Se da por sentado, entonces, que el liderazgo está presente en los tres componentes aunque formalmente sólo reciba puntaje en uno.

La distribución de los 450 puntos correspondiente a Sistema de Gestión señalan el equilibrio entre los tres criterios de mayor peso: Enfoque en Estudiantes e interesados (129), Enfoque en el personal docente y no docente y Gestión de los Procesos educativos y de apoyo (90). El Planeamiento estratégico (80) y la Información y Comunicación (70) completan la composición.

El modelo reconoce la importancia del componente Resultados al asignarle un alto puntaje (350 sobre 1000). Donde el puntaje esta dado por el Resultado del desempeño de la institución.

<b>Tabla de Puntajes Máximos de los Componentes</b>	
<b>Componente: Liderazgo</b>	<b>200</b>
<b>1. Liderazgo</b>	<b>200</b>
1.1 Orientación estratégica	80
1.2 Compromiso	70
1.3 Responsabilidad social	50
<b>Componente: Sistema de Gestión</b>	<b>450</b>
<b>2. Planeamiento estratégico</b>	<b>80</b>
2.1 Procesos de planeamiento	40
2.2 Estrategias y planes	40
<b>3. Enfoque en estudiantes e interesados</b>	<b>120</b>
3.1 Conocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes	40
3.2 Conocimiento de las necesidades y expectativas de los interesados	30
3.3 Gestión de las relaciones con los estudiantes e interesados	30
3.4 Tratamiento de sugerencias y quejas	10
3.5 Medición de la satisfacción y la lealtad de los estudiantes e interesados	10
<b>4. Información y comunicación</b>	<b>70</b>
4.1 Selección y utilización de información y datos	15
4.2 Información comparativa	15
4.3 Información clave del sistema de evaluación del desempeño de la institución	20
4.4 Comunicación	20
<b>5. Enfoque en el personal docente y no docente</b>	<b>90</b>
5.1 Planeamiento y conducción	20
5.2 Formación, actualización y desarrollo del personal docente y no docente	40
5.3 Satisfacción del personal docente y no docente	30
<b>6. Gestión de los procesos educativos y de apoyo</b>	<b>90</b>
6.1 Enfoque hacia la gestión de los proyectos	20
6.2 Diseño de los servicios de la institución	20
6.3 Procesos Claves	30
6.4 Procesos de Apoyo	10
6.5 Procesos relativas a proveedores y prestadores de servicios	10
<b>Componente: Resultados</b>	<b>350</b>
<b>7. Resultados</b>	<b>350</b>
7.1 Resultados del desempeño de los estudiantes y graduados	120
7.2 Resultados de la satisfacción y la lealtad de estudiantes e interesados	50
7.3 Resultados del personal docente y no docente	90
7.4 Resultados operativos, económicos y financieros e intangibles	40
7.5 Resultados relativos a proveedores y prestadores de servicios	20
7.6 Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	30
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>1000</b>

Figura 17. Tabla de puntajes de la autoevaluación.



### 1.3. PROCESO ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

La calidad no constituye un tema nuevo en el ámbito de la enseñanza y el aprendizaje. Las instituciones, docentes, administradores, alumnos y la comunidad social siempre han estado interesados por el tema de la calidad, de hecho la calidad de una institución de enseñanza depende finalmente del rendimiento de sus alumnos.

Incluso cuando no existe un método formalmente de calidad como el de gestión de la calidad o las normas ISO 9000, las instituciones educativas han utilizado métodos, normas, procedimientos y reglamentos para garantizar la calidad de la enseñanza impartida.

Para poder comprender el proceso de enseñanza y aprendizaje, debemos de tener claro que estos dos elementos forman parte de un único proceso que tiene como fin la formación del estudiante (Carretero, 2000).

La referencia etimológica del término enseñar puede servir de apoyo inicial: enseñar es señalar algo a alguien. No es enseñar cualquier cosa; es mostrar lo que se desconoce. Esto implica que hay un sujeto que conoce (el que puede enseñar), y otro que desconoce (el que puede aprender). El que puede enseñar, quiere enseñar y sabe enseñar (el profesor); El que puede aprender quiere y sabe aprender (el alumno).

Aparte de estos agentes, están los contenidos, esto es, lo que se quiere enseñar o aprender (elementos curriculares) y los procedimientos o instrumentos para enseñarlos o aprenderlos (medios). Cuando se enseña algo es para conseguir alguna meta (objetivos). Por otro lado, el acto de enseñar y aprender acontece en un marco determinado por ciertas condiciones físicas, sociales y culturales (contexto).

La figura siguiente esquematiza el proceso enseñanza-aprendizaje detallando el papel de los elementos básicos (Cooper, 1996).

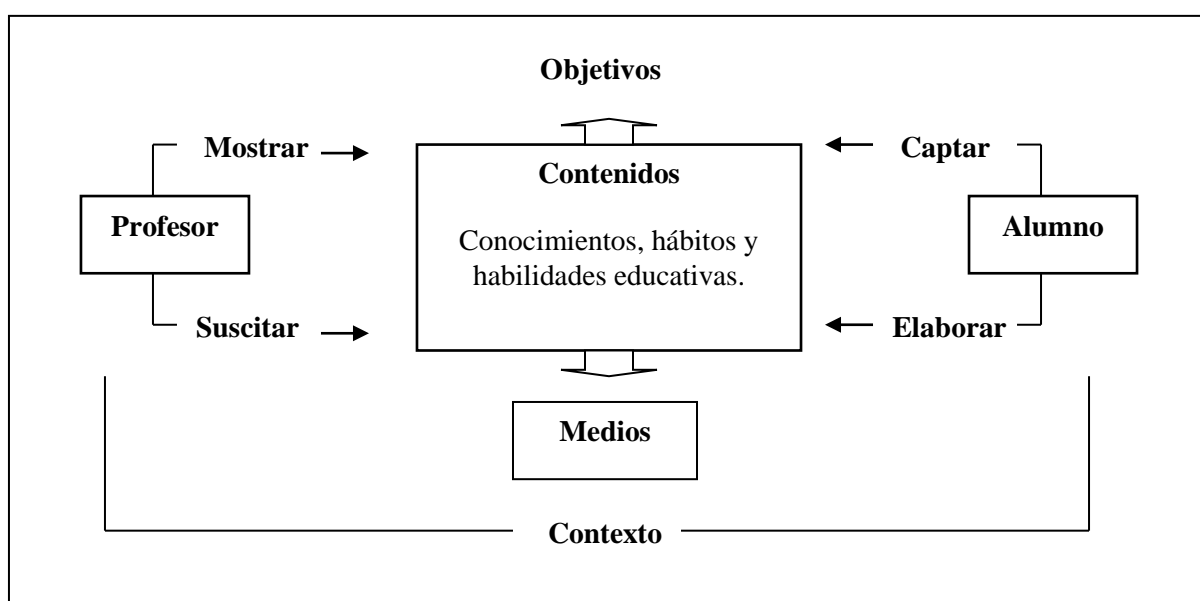


Figura 18. Elementos del proceso enseñanza – aprendizaje.

Así también definimos todo lo anterior en tres grandes dimensiones: la educación, la enseñanza y el aprendizaje. El concepto de educación es más amplio que el de enseñanza y aprendizaje, y tiene fundamentalmente un sentido espiritual y moral, siendo su objeto la formación integral del individuo.

De acuerdo con lo expuesto, podemos considerar que el proceso de enseñar es el acto mediante el cual el profesor muestra o suscita contenidos educativos (conocimientos, hábitos, habilidades) a un alumno, a través de unos medios, en función de unos objetivos y dentro de un contexto.

El proceso de aprender es el proceso complementario de enseñar. Aprender es el acto por el cual un alumno intenta captar y elaborar los contenidos expuestos por el profesor, o por cualquier otra fuente de información. Él lo alcanza a través de unos medios (técnicas de estudio o de trabajo intelectual).

Este proceso de aprendizaje es realizado en función de unos objetivos, que pueden o no identificarse con los del profesor y se lleva a cabo dentro de un determinado contexto.

Con todo lo anterior la calidad de la educación, es el resultado de un estado permanente de autorregulación y mejoramiento de los actores educativos, cuyos esfuerzos compartidos contribuyen en la calidad de las instituciones educativas, y éstas a su vez, en la calidad del sistema educativo en su conjunto.

Ese proceso de mejoramiento necesita un sistema que permita al proceso de enseñanza – aprendizaje revisar los diversos aspectos que en él intervienen, de tal forma que algunos de éstos puedan prevenirse o fortalecerse

Es por ello que en el proceso de enseñanza el docente es mediador entre el alumno y la cultura a través de su propio nivel de conocimiento, por la significación que asigna al currículo en general y al conocimiento que transmite en particular, y por las actitudes que tiene hacia el conocimiento.

Entender como los profesores median en el conocimiento que los alumnos aprenden en las instituciones escolares, es un factor necesario para que se comprenda mejor por qué los estudiantes difieren en lo que aprenden, las actitudes hacia lo aprendido y hasta la misma distribución social de lo que se aprende. La función central del docente consiste en orientar y guiar la actividad mental constructiva de sus alumnos, a quienes proporcionará una ayuda pedagógica ajustada a su competencia.

#### 1.4. **BENCHMARKING**

El benchmarking es un elemento que puede emplearse para la implementación de un programa de gestión de calidad total. Su traducción en español podría ser colaboración entre diferentes grupos para la mejora del sistema, es un proceso estratégico y analítico que consiste en identificar a los competidores o compañías, que obtienen las mejores prácticas en alguna actividad, función o proceso con el fin de medirlas, analizarlas y comparar los productos, servicios y prácticas de la organización frente al líder reconocido en el área estudiada.

El Benchmarking es un proceso abierto, dinámico y adaptable a todas las funciones del negocio y por ello es un proceso continuo de medir nuestros productos, servicios y prácticas contra el competidor más fuerte ó contra aquellas compañías reconocidas como líderes. Presenta (Eccles, 1991), dos características: Primera, da a la dirección una metodología que puede ser aplicada con cualquier medida, financiera o no financiera. Segunda, ha propiciado un efecto transformador sobre los directivos en cuanto a sus perspectivas y actitudes deseadas.

Esta técnica se utiliza tanto en el ámbito estratégico, para determinar los estándares de rendimiento, como en el ámbito operativo, para comprender mejor las prácticas y procesos que conducen a la consecución de rendimientos superiores. El objetivo que se persigue es lograr la superioridad en todas las áreas: calidad, fiabilidad del producto y coste. Para el benchmarking la implicación del personal tiene un papel clave en la solución de problemas del negocio, ya que, la implicación del personal asegura que el talento de las personas ejerza influencia sobre el negocio y los problemas laborales para lograr el éxito.

El proceso para aplicar el benchmarking (Camp, 1998) consta de cinco fases:

- Fase de Planeación: Identificar qué se va a someter a benchmarking, y determinar el método para recopilación de datos. Los pasos esenciales son, qué, quién y cómo.
- Fase de análisis: recopilación y análisis de los datos. Comprensión de las prácticas de los socios del benchmarking y proyectar los niveles de actuación futuros.
- Integración: Utilizar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Comunicar los hallazgos de benchmarking y establecer metas funcionales.
- Acción: convertir en acción los hallazgos de benchmarking desarrollando planes de acción e implementando acciones específicas y supervisar el progreso.
- Madurez: incorporar las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad.

## **CAPÍTULO 2 -RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. DIAGNÓSTICO**

El proyecto consistió en realizar un diagnóstico sobre el estado actual del proceso de enseñanza aprendizaje en la Unidad Académica Escuela de Guerra Naval que certifica las normas ISO 9001:2000 y la Escuela de Guerra Conjunta.

El análisis realizado sobre el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje en cada uno de los centros educativos nombrados busca analizar los aspectos relevantes de cada uno de los procesos tomando como parámetros los requerimientos establecidos para la educación por las normas ISO 9001:2000 y los requisitos establecidos por el Premio Nacional de la Calidad.

#### **2.1.1. UNIDAD ACADÉMICA ESCUELA DE GUERRA NAVAL**

La Unidad Académica Escuela de Guerra Naval constituye, dentro del Instituto Universitario Naval, una Unidad Académica de Posgrado, ya que el personal superior de la Armada egresa de la Escuela Naval Militar con título de grado y es política de la Armada sustentar la carrera militar en la formación continua de nivel universitario.

A nivel internacional, la formación de mandos superiores de las Fuerzas Armadas está ligada a la formación universitaria de posgrado, que brinda las herramientas intelectuales y científicas para el abordaje de situaciones complejas.

La oferta de cursos y carreras de posgrado de la Unidad Académica Escuela de Guerra Naval pretende abarcar la temática en la que la Armada puede transferir su experiencia de más de un siglo de existencia orgánica, a saber: los estudios estratégicos, la resolución de crisis, la dirección de organizaciones y la gestión logística.

La oferta de posgrado del Instituto esta referida a la temática de conocimiento detallada anteriormente y cuenta con los siguientes cursos de grado:

- Maestría en Estudios Estratégicos
- Maestría en Logística
- Maestría en Dirección de Organizaciones

Llevó 2 años desde que se tomó la decisión de establecer un SGC hasta llegar al año 2003 y poder certificar la Norma ISO 9000:2000 con la empresa internacional de certificación BVQI (Bureau Veritas Quality Internacional)

##### **2.1.1.1. Política de la Calidad.**

La UAESGN como Facultad de Posgrado del INUN, dedicada a la formación de profesionales en carreras de posgrado, conforme con las Resoluciones de la Dirección de Educación Naval y dentro del Proyecto Educativo Institucional del Instituto Universitario Naval, tiene como Política de la Calidad:

- Brindar a los alumnos civiles y militares una formación académica sólida en las áreas de competencia de ésta Unidad Académica, que los capacite para acrecentar sus conocimientos a través de la investigación.
- Proporcionar una formación integral, basada en principios éticos, que contribuya al desarrollo personal y profesional.
- Desarrollar un clima organizacional basado en las fluidas relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, el respeto a las normas y el estímulo del aprendizaje permanente.
- Establecer un sistema de gestión de calidad en la educación que asegure la mejora continua de sus procesos, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de la reglamentación vigente a nivel nacional, de acuerdo con las pautas fijadas por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria .

### **2.1.1.2. Alcance del Sistema de Gestión de Calidad**

El alcance del Sistema de Gestión de Calidad de la Unidad Académica Escuela de Guerra Naval abarca los procesos de enseñanza - aprendizaje y producto académico de las Carreras de Maestrías

### **2.1.1.3. Documentación del Sistema de Gestión de Calidad**

La documentación que guía y orienta la gestión del sistema de calidad en la Unidad Académica Escuela de Guerra Naval esta dado por:

- Manual de Calidad
- Procedimientos: Del Manual de Calidad de la Unidad Académica Escuela de Guerra Naval se desprenden 17 procedimientos y reglamentos que regulan el funcionamiento del sistema.
  - **Del capítulo 4: Sistema de gestión de la Calidad**
    - Procedimiento de elaboración y control de la documentación
    - Procedimiento de resguardo de datos informáticos
  - **Del capítulo 5: Responsabilidad de la Dirección**
    - Reglamento de funcionamiento del Consejo Académico
    - Reglamento de funcionamiento de la Junta de Dirección
    - Reglamento de funcionamiento del Consejo de Dirección
  - **Del capítulo 6: Gestión de los Recursos**
    - Procedimiento de Incorporación del Personal Docente
    - Procedimiento de Selección de Personal
    - Procedimiento de inducción del Personal
    - Procedimiento de Perfeccionamiento Docente
  - **Del capítulo 7: Realización del Producto**
    - Reglamento de funcionamiento Académico
    - Reglamento de Diseño y Desarrollo Curricular
    - Procedimiento de Ingreso a Maestrías
    - Procedimiento de desarrollo del Proceso de Enseñanza – Aprendizaje

- Reglamento de Tesis
- Reglamento de Presentación de Trabajos de Investigación

- **Del capítulo 8: Medición, Análisis y Mejora**

- Procedimiento de Medición, Análisis y Mejora
- Procedimiento de productos no conformes
- Documentos y Registros: De cada uno de los procedimientos nombrados surgen diferentes documentos que amplían la información del sistema de gestión de calidad.

Algunos aspectos importantes a resaltar que surgen de la investigación son:

### **1. Registro de Revisiones**

Se ha establecido un método en el cual se detallan fechas y responsables para la introducción de cambios, modificaciones, revisiones o agregados al contenido que permitirá lograr el perfeccionamiento y enriquecimiento continuo del Manual de Calidad.

### **2. Detección de los problemas de Calidad**

*Los problemas de la calidad surgen cuando el servicio educativo prestado no cumple las expectativas de los clientes. Puede existir una variedad de razones para este desajuste, pero identificando la fuente de los problemas de la calidad demandada, se puede identificar donde surgió la brecha entre el servicio esperado y el prestado (Manual de Calidad UAEGN).*

Se propone un modelo desarrollado por Zeithaml, Berry y Parasuraman, graficado más adelante, muy útil para evaluar las fuentes de problemas de la calidad.

La **brecha 5**, ubicada entre el servicio esperado y el prestado, es la medida general de la calidad.

Las **brechas 1 a 4** indican las fuentes de las deficiencias de calidad.

Una posible fuente de problemas surge cuando se malinterpretan las expectativas de los clientes. Esto está representado por la brecha 1. Es poco probable que la organización provea el servicio deseado, si su percepción sobre la necesidad del cliente está distorsionada.

La **brecha 2** surge si no se crean especificaciones de servicio, que reflejen exactamente su percepción sobre los deseos del cliente. En este caso, los integrantes de la organización pueden estar haciendo exactamente lo que se espera de ellos, pero su servicio fallará en la satisfacción del cliente. No obstante, aún cuando las especificaciones estén bien formuladas, si los servidores fallan en su cumplimiento la brecha 3 lo indicará.

La cuarta brecha se refiere a las comunicaciones externas con los clientes.

Los avisos y otros mecanismos de comercialización no solamente le dan forma a las expectativas del cliente, sino que también inciden sobre como el servicio es percibido por ellos. Si estas comunicaciones no representan fielmente el servicio que la empresa presta en sí, se creará la **brecha 4**.

Desde ya, pueden existir múltiples brechas en cualquier momento, y en esos casos la Brecha 5 será la sumatoria de las brechas 1 a 4.

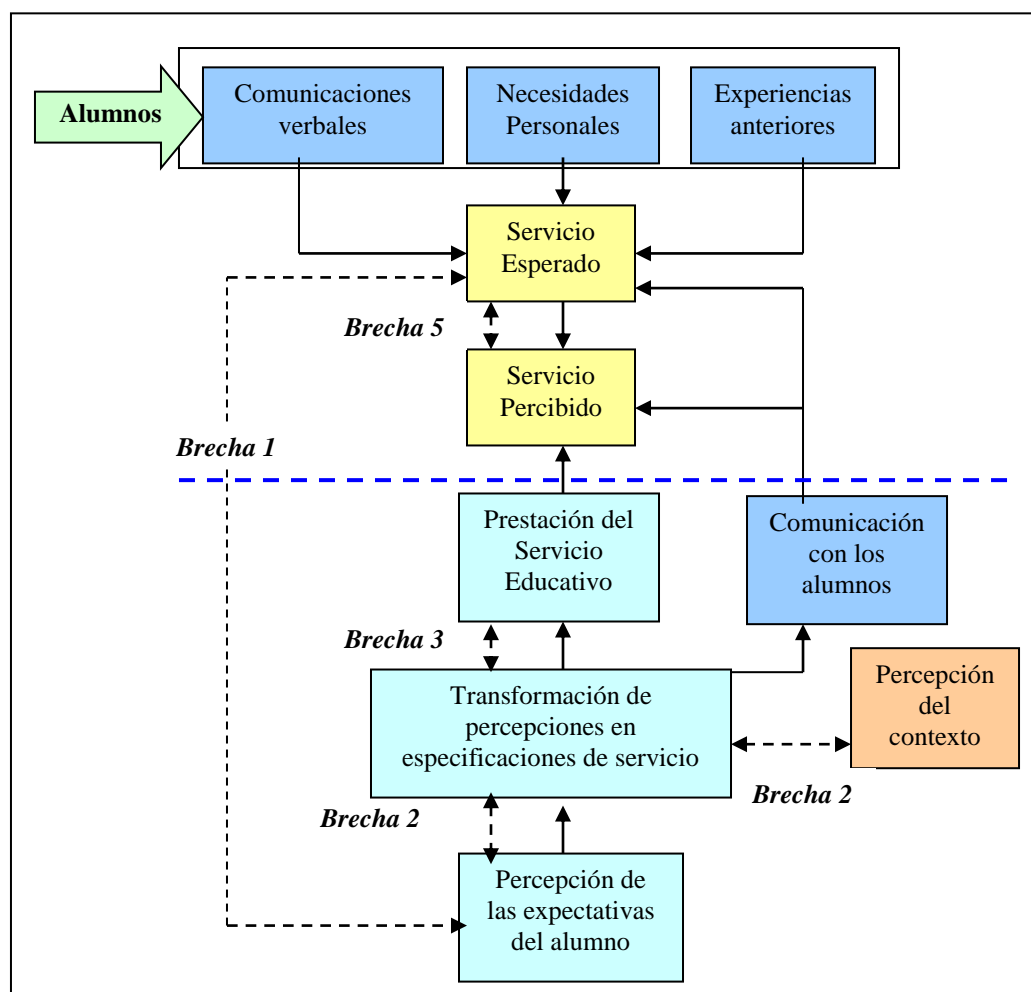


Figura 19. Elementos para detectar problemas de calidad.

### 3. Proceso de enseñanza aprendizaje

Se establece un mapa de procesos a través de un documento denominado “Procedimiento de desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje” empleando un modelo denominado CEPP el cual tiene en cuenta los siguientes elementos:

- **Contexto:** representa todas aquellas variables que inciden en forma directa o indirecta sobre el proceso de enseñanza - aprendizaje y producto académico, tales como las demandas del medio social, las restricciones presupuestarias, aspectos vinculados con la infraestructura o servicios, con el clima organizacional, o con la gestión en general, por citar algunos.
- **Entrada:** representa esencialmente los requisitos de ingreso a los productos académicos que ofrece la institución.

- **Proceso:** comprende principalmente el proceso de enseñanza - aprendizaje, el rendimiento académico y procesos contribuyentes en forma directa (ej: instrumentos de apoyo académico, gestión educativa, perfeccionamiento docente, etc.).
- **Producto:** comprende específicamente al producto académico, que representa la efectividad de los resultados obtenidos tanto en el nivel de los alumnos como en el de los graduados.

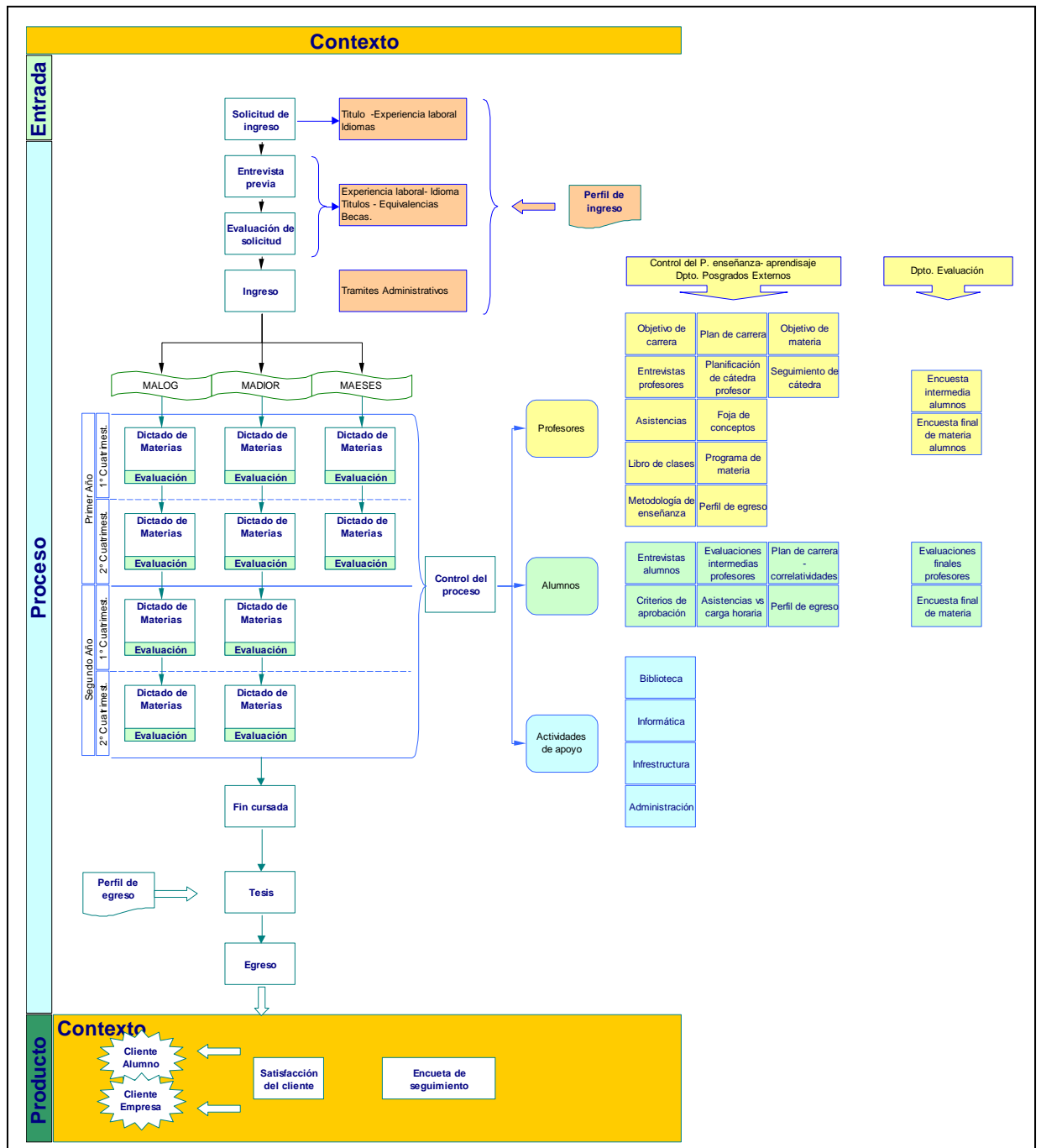


Figura 20. Modelo CEPP aplicado al proceso enseñanza - aprendizaje.



En este modelo, la retroalimentación, en cualquiera de estos dominios, procesada y utilizada para introducir mejoras o conservar lo que se esté haciendo bien, constituye un proceso general que denominamos **Evaluación**, y que admite algunas variantes tales como: Evaluación de Alumnos, Evaluación de Docentes, Evaluación del Diseño Curricular, y Evaluación Institucional. Esta última comprende a toda la organización interactuando como un conjunto.

Este procedimiento del desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje especifica las tareas y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados en el mismo. Los cuatro actores son el Director de carrera, la Secretaría Académica, los profesores y los alumnos. El proceso determina las actividades de cada uno de ellos en las siguientes etapas:

- Antes del inicio de la materia.
- Primer día de dictado de la materia.
- Durante el desarrollo de la materia.
- Finalizado el desarrollo de la materia.

#### **4. Formación de docentes**

Se desarrollo un procedimiento denominado “Programa de Capacitación y Perfeccionamiento y docente”.

*El programa se desarrollará en forma modular. Cada módulo podrá estar conformado por más de una unidad. La Secretaría Académica de la UAESGN determinará en cada caso la amplitud de la convocatoria y la oportunidad de ejecución. Genéricamente, el desarrollo consistirá en una jornada mensual / bimestral. En cada uno de los módulos se señalan, básicamente, los destinatarios posibles del mismo (“Programa de Capacitación y Perfeccionamiento y docente”.*

Los módulos abarcan los siguientes contenidos:

- **MODULO 1:** Inducción de los profesores ingresantes a la UAESGN.
- **MODULO 2:** La metodología en la enseñanza universitaria.
- **MODULO 3:** La evaluación en las instituciones universitarias.
- **MODULO 4:** Normas ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestión de la Calidad.
- **MODULO 5:** Políticas nacionales relativas a la educación general y a la educación superior en particular.

Los tiempos previstos de capacitación son de Dos jornadas de 9 a 12 hs.

#### **5. Selección del personal docente**

La UAESGN incorpora a su personal docente a través de concursos de antecedentes profesionales y de oposición, de acuerdo con las normas reglamentaria vigentes, entre las que se pueden citar:

- Ley 24.195 (Ley Federal de Educación).
- Ley 24.521 (Ley de Educación Superior).
- Ley 25.200 (Ley de Instancias Evaluadoras).
- Ley 17.409 (Estatuto para el Personal Docente Civil de las FF.AA y su Reglamentación).

Para normalizar dicho proceso se ha desarrollado un procedimiento denominado “Procedimiento de Selección de personal” donde se establecen los requisitos y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados.

## **2.1.2. ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS (ESGCFFAA)**

La ESGCFFAA es una institución de reciente creación que depende del Estado Mayor Conjunto.

### **2.1.2.1. Visión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta**

La Escuela Superior de Guerra Conjunta será el Instituto académico militar de mayor nivel en el perfeccionamiento del Personal Militar Superior argentino y de otros países y graduados universitarios, en conocimientos y habilidades afines a la Defensa Nacional.

### **2.1.2.2. Misión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta**

La misión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta será: Capacitar a los cursantes en el ejercicio de la conducción en el nivel Estratégico Operacional y en el desarrollo de las funciones de Estado Mayor en los niveles Estratégico Operacional, Estratégico Militar y Estratégico Nacional en el marco de la acción conjunta y conjunta-combinada, a fin de optimizar el empleo del Instrumento Militar de la Nación, y perfeccionar profesionales interesados en la Defensa Nacional, mediante el desarrollo de ofertas educativas de posgrado, proyectos de investigación y actividades de extensión

La organización educativa de la ESGCFFAA esta constituida por seis secretarías, ellas son:

- Secretaria de apoyo
- Secretaría académica
- Secretaria de investigación
- Secretaria evaluación
- Secretaria Extensión
- Secretaria Cursantes

Si bien todas las secretaría tienen una participación en el proceso de enseñanza – aprendizaje que se desarrolla en la institución; los procesos claves se desarrollan en las siguientes secretarías:

- En la Secretaría Académica con su División de Personal Docente en donde se determinan los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal docente.
- La Secretaría de Evaluación con el Área Evaluación Académica donde se desarrollan las actividades de evaluación de los alumnos, tanto en el ámbito académico como en el de satisfacción con los procesos desarrollados.
- La Secretaría Cursantes con la responsabilidad del curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto en lo referido a la gestión integral del desarrollo del mismo. La cadena de Comando de los alumnos está determinada en un documento denominado “Régimen Interno para Oficiales Cursantes”. La misma determina como primera instancia al Jefe de Curso y como segunda instancia la Secretaría de Cursante.

Algunos aspectos importantes referidos a la gestión del proceso de enseñanza – aprendizajes son:

- Se está revisando el Proyecto curricular para el desarrollo de los cursos en los próximos años.
- Se encuentra en elaboración el Proyecto Educativo Institucional.
- La institución, con pocos años de experiencia en la educación, se encuentra en sus procesos iniciales para la validación de los Cursos que desarrolla ante la CONEAU.
- Referido al personal docente: No cuenta con Perfiles de Puestos que sirvan de base para futuras selecciones y para futuras nuevas búsquedas. Con respecto a la Selección del personal docente, cuenta con un alto porcentaje de profesores en su plantel que no han realizado Concurso para establecer su designación. Asimismo no se han establecido en forma sistemática Cursos de Perfeccionamiento Docente.
- Cuenta con un proceso de medición de la satisfacción de los alumnos. Dicha información es procesada por el Área Evaluación Académica que distribuye la información a todas las Secretarías que pueden mejorar su gestión con dicha información.

## **CAPÍTULO 3 - PROPUESTAS**

### **3.1. INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN**

En virtud de lo desarrollado en los capítulos anteriores, y sobretodo atendiendo a los puntos especificados en el PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LAS NORMAS IRAM ISO 30000, el grupo de trabajo pretendió elaborar una lista integrada de necesidades a satisfacer para obtener la excelencia educativa, mantenerla e incrementarla en el tiempo.

La presente lista no pretende constituirse en la guía para la certificación de la calidad de la ESGCFFAA, en el aspecto educativo ante algún evaluador tercerizado, sino por el contrario aspira a constituirse un instrumento de autoevaluación de la organización que arrojará como resultado la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Donde estamos?, ¿Cual es nuestro nivel? ¿Que cumplimos y que no cumplimos? ¿Que nos falta para obtener nuestros objetivos? Y sobretodo ¿si somos excelentes brindando el servicio a nuestros clientes?

La matriz fue integrada con los requisitos que detalla el PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS y en segunda instancia con el listado de las normas IRAM ISO 30000. Con respecto a la primera se consignaron los siguientes títulos:

- Componente: Liderazgo.
- Componente: Sistema de gestión.
  - **Información y comunicación.**
  - **Enfoque en estudiantes e interesados.**
  - **Enfoque en personal docente y no docente.**
  - **Gestión de procesos educativos y de apoyo.**
- Componente: Resultados.

Estos títulos, a su vez, se encuentran subdivididos en una cantidad de ítems más detallados que hacen hincapié sobre la el grado de compromiso de la dirección, la satisfacción de los clientes, el nivel del cuerpo docente y además, todos los procesos comunicacionales y de registro que se deben generar entre estos. Los resultados en el cumplimiento de esta sucesión de puntos, arrojarán como resultado una mejora continua en la calidad del servicio que brinda la organización basado en su sistema de gestión.

Analizando las normas IRAM ISO 30000, observamos un mayor énfasis en el seguimiento de la documentación a generar, los registros y los procesos, que como la anterior busca obtener la satisfacción del cliente y la mejora continúa desde una orientación más general.

Los títulos contenidos en la norma descrita son los siguientes:

- Objetivos y campo de aplicación.
- Referencias normativas.

- Términos y definiciones.
- Sistema de gestión de la calidad.
- Responsabilidad de la Dirección.
- Gestión de los Recursos.
- Realización del producto.
- Medición, análisis y mejora.

Integrando ambos listados obtenemos la complementación de los dos enfoques, abarcando de manera más completa el espectro de análisis de la organización monitoreada. Desde ya que una gran cantidad de aspectos consignados en ambas listas se superponen y demandan exactamente lo mismo, es por ello que nuestro grupo de trabajo aspiró, con la integración de ambas normas, a complementarlas y obtener un producto mas detallado que abarque lo general (ISO 30000) y particular (Premio Nacional a la Calidad de las Instituciones Educativas) a fin de que la lista de autoevaluación propia, para la ESCFFAA, sea mas completa e integral.

MATRIZ DE RESULTADOS DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS																	
Premio Nacional a la Calidad para Instituciones Educativas					IRAM ISO 30000												
1 Componente: Liderazgo					5 Responsabilidad de la Dirección												
					Escala de Auto evaluación												
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
7	1								5					5			
8	2						4							4			
9	3										7			7			
10	4					1	3							4			
11	5						3							3			
12	6									6				6			
13	7									5				5			
14	8												9	9			
<b>PORCENTAJE CUBIERTO POR LA INSTITUCIÓN DEL COMPONENTE LIDERAZGO</b>					<b>54</b>					<b>43</b>							
2 Componente: Sistema de Gestión					1 Objetivos y campo de aplicación												
18	9							4						4			
19								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20											6						6
21	10																
22																	
23																	
24	11												8				8
25	12																10
26	13																3
27	14																6
28																	
29	15																4
30	16																5
31	17																16
32	18																9
33																	
34																	
35	19																4
36	20																5
37	21																7
38	22																3
39	23																8
40	24																6
41	25																9
42																	
43	26																5

Figura 21, Matriz de normas integradas, para el logro de la calidad.

En la figura 21 se puede observar con distintos colores la correspondencia de ítems de una u otra norma. En color celeste lo referente a los puntos observados por la norma relativa al Premio Nacional de la Calidad para Instituciones Educativas y en gris lo que respecta a la norma IRAM ISO 30000. A simple vista se pueden discriminar los ítems que cada una tiene en cuenta para evaluar a la organización, y también como se explico en el párrafo anterior, donde se superponen o coinciden en el peritaje.

Otro aspecto que se puede observar de manera clara, es la correspondencia de los títulos de ambas normas, siendo los de la norma ISO una mayor cantidad.

A continuación y desarrollando ya la planilla elaborada por el grupo de trabajo, para la evaluación de la calidad de educación de la ESGCFFAA, la misma consta de TRES (3) títulos principales.

El primero hace referencia al componente “LIDERAZGO”, y como tal centra su evaluación en aspectos referidos a la Dirección de la organización. Los OCHO (8) puntos desarrollados pretenden medir si la cabeza responsable de la organización junto a sus organismos de asesoramiento y ejecución lleva adelante la conducción del proceso por el cual la institución brinda el servicio para lo cual fue concebida. Básicamente revelara el grado de cumplimiento que se tiene en aspectos que engloban a la definición de la visión y la misión, así como una adecuada comunicación dentro de los departamentos y un continuo monitoreo de indicadores, evaluaciones y desempeños.

Este punto es particularmente importante ya que los enunciados y orientaciones que emanen desde la cabeza del sistema serán las que guíen todos los procesos que busquen arribar al cumplimiento de los objetivos con la eficiencia deseada.

Indicadores de gestión a evaluar					Escala de Auto evaluación									
1	Componente: Liderazgo				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	La Dirección establece y comunica la Visión y Misión de la institución.													
	Define y comunica con claridad las Políticas y Objetivos de la institución.													
	Desarrolla en el personal el compromiso a través del liderazgo y la planificación.													
	Determina un Representante de la Dirección para que coordine las políticas de mejora continua.													
	Establece, coordina y monitorea los procesos de comunicación.													
	Establece revisiones de procesos (Mínimo una por año).													
	Establece y comunica el organigrama y las responsabilidades de las Áreas y Dptos.													
	Establece Indicadores Claves de Desempeño y evalúa sus avances y desviaciones.													

Figura 22 - Primer título de la Matriz de normas integradas, Componente LIDERAZGO.

El segundo título, hace referencia al “SISTEMA DE GESTION”. Este punto evidencia una clara relación con el anteriormente descrito ya que se continúan evaluando aspectos básicos, que si bien están establecidos por la dirección, amplían su incumbencia y cumplimiento, al resto de la organización. Este título a su vez se divide en TRES (3) subtítulos mas, donde el primero “INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN”. Aquí se pretende evaluar el grado de “feed back” e interacción que existe en la organización, no solo con los actores internos (personal de la institución) sino con externos (otras instituciones educativas o afines) también.

Este aspecto nos permitirá determinar si todo aquello que se elaboró (asignación de responsabilidades, monitoreos, etc) en las instancias superiores llega a los niveles más bajos y lo que es también importante como llega ese comunicado.

	2	Componente: Sistema de Gestión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9		El objetivo principal de la Institución es: Lograr la satisfacción de los educandos y otras partes interesadas.										
10		Accesibilidad y conocimiento del personal de la documentación rectora: Directivas, Manuales, Procedimientos.										
11		Identificación y documentación de los procesos centrales y de apoyo.										
12		Medir y hacer seguimiento de dicha documentación.										
13		Identificar y documentar Factores Claves de Éxito										
14		Identificar, documentar y monitorear Indicadores Claves de Desempeño a Corto, Mediano y Largo Plazo.										
		<b>Información y comunicación</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15		Se define, obtiene y difunde la información relevante.										
16		Se define procesos de comunicación interna y realizan monitoreos periódicos										
17		Se comunican los roles y responsabilidades del personal.										
18		Se realizan contactos e intercambios de experiencias con otras instituciones.										
		<b>Enfoque en estudiantes e interesados</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19		Se definen y documentan los Perfiles de Egresados.										
20		Se define, documenta, monitorear y mejora el proceso de comunicación con estudiantes.										
21		Se define, documenta, monitorea y mejora el proceso de comunicación con interesados.										
22		Documentar, monitorear y mejorar los procesos de evaluación de lo estudiantes.										
23		Existe un proceso formal para el tratamiento de sugerencias y quejas.										
24		Se realizan mediciones de satisfacción de estudiantes e interesados.										
25		Se desarrollan indicadores para monitorear dichos procesos.										
		<b>Enfoque en personal docente y no docente</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26		Se definen los Perfiles de Puestos para docentes.										
27		Existe un proceso sistémico para la selección de docentes.										
28		Existe un proceso sistémico para la inducción de docentes que se incorporan a la institución.										
29		Se comunica eficientemente las metas y asignación de tareas a los docentes.										
30		Existe un Programas de Capacitación y Perfeccionamiento docente.										
31		Existe un proceso sistémico de evaluación docente.										
32		Se realizan periódicamente evaluación de la satisfacción del personal docente y no docente.										
33		Se definen y documentan indicadores para monitorear dichos procesos.										
		<b>Gestión de los procesos educativos y de apoyo</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34		Procesos claves (ej: proceso de enseñanza - aprendizaje): se describen, miden y se gestionan sus desviaciones.										
35		Procesos de apoyo (Ej: Capacitación docente): se describen, miden y se gestionan sus desviaciones.										
36		Procesos relativos a prestadores de servicios: se establecen índices de calidad y planes de acción y mejora.										
37		Existen procesos definidos para la preservación y trazabilidad de la documentación.										
38		Están definidos claramente los servicios de apoyos: Biblioteca, Informática, entrega de apuntes a alumnos.										
39		Se realizan monitoreos y mejora continua con la satisfacción referida a la infraestructura disponible.										
40		Quejas y reclamos: se realiza un seguimiento y su medición.										
41		Se comunican eficientemente a los interesados las acciones correctivas del proceso educativo.										

Figura 23 - Segundo título de la Matriz de normas integradas, Componente SISTEMA DE GESTIÓN.

En el segundo subtítulo, “ENFOQUE EN ESTUDIANTES E INTERESADOS”, se aspira a evaluar un paquete integral de tareas que van desde la definición de los perfiles del estudiante, pasando por el sistema de evaluación, hasta el grado de satisfacción del educando por el servicio recibido. Monitoreando esta gama de ítems se puede obtener un diagnóstico preciso de las necesidades insatisfechas desde el punto de vista del destinatario y cuales son los aciertos o fortalezas desde la mirada franca de la organización que ejecuta el proceso de enseñanza aprendizaje.

El abordaje de este subtítulo abarcará desde la definición de los perfiles hasta la documentación que genera el seguimiento de todo aquel proceso que involucre a los alumnos, consiguiendo resultados integrales.

El tercer subtítulo “ENFOQUE EN PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE”, registra la experiencia y actividades que ejecutan los docentes, tanto los recientemente incorporados como aquellos que ya pertenecían a la organización. La observación se ejecuta a través de OCHO (8) puntos que al igual que con los alumnos buscarán abarcar diversos temas, que hacen a los perfiles, la capacitación, la asimilación a la institución, la evaluación y el permanente perfeccionamiento a fin de lograr la excelencia educativa. En este último aspecto, el del perfeccionamiento, no solo se computará la oportunidad que brinda la institución sino también la predisposición de los educadores a la actualización y el progreso.

Por último en el cuarto subtítulo “GESTIÓN DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS Y DE APOYO”, se buscará conseguir mediciones acerca de los procesos que se llevan adelante de manera paralela y simultánea al período de enseñanza-aprendizaje. Más allá de los alumnos, educadores y dirección, en toda institución educativa juegan un rol de vital importancia los apoyos a la educación; que incumbe a todos prestadores de servicios que facilitan la obtención de los objetivos definidos con anterioridad.

Tal cual se realizara en los subtítulos anteriores el abordaje integral de los procesos de apoyo a la educación permitirá obtener resultados mensurables y sostenidos por el propio trabajo administrativo y no, de los evaluados.

3	Componente: Resultados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42	Se realizan comparaciones de resultados con los últimos años.										
43	Resultados logrados con la medición, seguimiento y mejora de la satisfacción de estudiantes e interesados.										
44	Desarrollo de Auditorias Internas (mínimo 1 al año).										
45	Resultados del desarrollo de Auditorias Externas.										
46	Resultados logrados con el seguimiento y medición de procesos y productos educativos										
47	Se realiza un proceso sistémico con el seguimiento y mejora de productos no conformes.										
48	El desarrollo de análisis de datos se encuentra estandarizado.										
49	Se planifica y ejecuta en la institución una política de "mejora continua".										

*Figura 23 - Tercer título de la Matriz de normas integradas, Componente RESULTADOS.*

Por último en el tercer título, el "COMPONENTE RESULTADOS", se valorará cuanto de aquello que se relevó en los puntos anteriores de esta planilla se plasmo en medidas y soluciones concretas. Mediante un balance de la gestión anual, en comparación con las anteriores, se pretende que la organización avance en el proceso de mejora continua, aplicando medidas correctivas que encaminen a la misma hacia la excelencia y la calidad de los servicios brindados para así satisfacer a usuarios, la propia organización y otros interesados.

Es evidente que de esta manera se estará juzgando el proceso de evaluación de la institución en su conjunto, compilando las deducciones de toda la lista de autogestión y obteniendo un compendio de aquellos problemas y soluciones identificadas en relación a otros periodos, lo que en definitiva terminará poniendo de manifiesto si hemos mantenido, mejorado o declinado nuestra calidad de gestión.

### **3.2. EJECUCION DEL MONITOREO.**

En relación a la ejecución del monitoreo consideramos necesario dejar claro que la autoevaluación será desarrollada dentro del ámbito de la organización y por los integrantes de la misma, es por ello que será condición obligatoria una clara predisposición a reflejar en la lista la realidad de lo que se está evaluando. Será indispensable honestidad, justeza, independencia y voluntad de mejorar para que los resultados que arroje la lista en cuestión refleje la realidad de la institución.

Expuesta y sintetizada como deberá ser empleada la planilla de autogestión y a que se refiere cada título, señalaremos como paso siguiente la forma de instrumentar este mecanismo de gestión, será necesario como primera medida (evaluable en la planilla) cumplir ciertas directivas que emanan de las normas citadas, como la creación de la figura que representa a la dirección, el REPRESENTANTE DE LA DIRECCION.

Este individuo, designado por la dirección, será quien impulse el desarrollo del trabajo, registre y evalúe resultados, elevando en oportunidad los informes correspondientes para modificar, redefinir o redirigir las tareas que se van ejecutando durante el año académico.

Este órgano de control para la ejecución de su misión estará provisto de la lista de Autoevaluación de la calidad, la cual medirá los ítems con una escala numérica que arroje porcentajes de cumplimiento del título controlado en oportunidad. A su vez esta planilla de autoevaluación que refleja solo una parte de las exigencias, deberá ser descompuesta en ítems de mayor detalle por parte del equipo colaborador o los mismos evaluadores surgidos del propio equipo evaluado.



El sistema de evaluación numérico funciona de la siguiente manera:

- La escala numérica de los CUARENTA Y NUEVE (49) ítems de la lista a evaluar esta dividida en DIEZ (10) casillas donde se le asigna un valor a cada una (del 1 al 10).

Nro	Indicadores de gestión a evaluar	Escala de Auto evaluación									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Componente: Liderazgo										
1	La Dirección establece y comunica la Visión y Misión de la institución.										
2	Define y comunica con claridad las Políticas y Objetivos de la institución.										
3	Desarrolla en el personal el compromiso a través del liderazgo y la planificación.										
4	Determina un Representante de la Dirección para que coordine las políticas de mejora continua.										
5	Establece, coordina y monitorea los procesos de comunicación.										
6	Establece revisiones de procesos (Mínimo una por año).										
7	Establece y comunica el organigrama y las responsabilidades de las Áreas y Dptos.										
8	Establece Indicadores Claves de Desempeño y evalúa sus avances y desviaciones.										

Figura 24 - Matriz de autoevaluación de la calidad de la ESGCFFAA (escala de autoevaluación).

- El evaluador colocara UNA (1) cruz en la casilla donde él considere que se ubica el nivel de cumplimiento del ítem (Satisface en 7 puntos o 70 %). El restante valor hasta llegar a DIEZ (10) arrojará el grado de desatención, donde deberá estar centrada la vigilancia de quien se encuentra evaluando, especificando las causas del mismo para instrumentar medidas que eleven la calificación atribuida.

Con respecto al índice de inobservancia al que se hace referencia, no necesariamente este debe ser tomado como incumplimiento o negativo, todo dependerá en que franja de la planilla de trabajo del evaluador este ubicado este guarismo. Como podemos observar en la figura... la planilla de trabajo del evaluador, el sector de escala de autoevaluación esta dividido en tres colores, ROJO = MALO, AMARILLO = REGULAR y VERDE = BUENO; estos colores permiten apreciar a simple vista en que estado de calidad estamos ubicados.

A modo de ejemplo tomando la calificación de SIETE (7) puntos o SETENTA (70) %, debemos interpretar que estamos en una escala de calidad "BUENA", faltando solo un TREINTA (30) % para arribar a la calificación optima. En el caso de los TRES (3) puntos o TREINTA (30) % de cumplimiento del ítem, nos ubicamos en la porción que refiere a calidad "MALA", siendo un SETENTA (70) % lo que falta para una calificación optima o un CUARENTA (40) % para arribar a el sector de la "BUENA", que es a lo mínimo que debemos aspirar.

Nro	Indicadores de gestión a evaluar	Escala de Auto evaluación									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Componente: Liderazgo										
1	La Dirección establece y comunica la Visión y Misión de la institución.							X			
2	Define y comunica con claridad las Políticas y Objetivos de la institución.										
3	Desarrolla en el personal el compromiso a través del liderazgo y la planificación.										
4	Determina un Representante de la Dirección para que coordine las políticas de mejora continua.										
5	Establece, coordina y monitorea los procesos de comunicación.										
6	Establece revisiones de procesos (Mínimo una por año).										
7	Establece y comunica el organigrama y las responsabilidades de las Áreas y Dptos.										
8	Establece Indicadores Claves de Desempeño y evalúa sus avances y desviaciones.										

Figura 25 - Planilla de trabajo del evaluador.

MALO -REGULAR - BUENO

- El puntaje colocado por el evaluador o su representante, en este caso SIETE (7) puntos, se sumara con el asignado a los restantes ítems y juntos arrojarán un resultado total que medirá el porcentaje cubierto por la institución en el componente evaluado.

	Escala de Auto evaluación										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
La Dirección establece y comunica la Visión y Misión de la institución.				X							5
Define y comunica con claridad las Políticas y Objetivos de la institución.				X							4
Desarrolla en el personal el compromiso a través del liderazgo y la planificación.							X				7
Determina un Representante de la Dirección para que coordine las políticas de mejora continua.				X							4
Establece, coordina y monitorea los procesos de comunicación.			X								3
Establece revisiones de procesos (Mínimo una por año).						X					6
Establece y comunica el organigrama y las responsabilidades de las Áreas y Dptos.					X						5
Establece Indicadores Claves de Desempeño y evalúa sus avances y desviaciones.								X			9
<b>PORCENTAJE CUBIERTO POR LA INSTITUCIÓN DEL COMPONENTE LIDERAZGO</b>	<b>54</b>										<b>43</b>

Figura 26 - Planilla de trabajo del evaluador, guarismos del nivel de cumplimiento del componente liderazgo.

En la figura 26 podemos apreciar el desarrollo del circuito evaluador completo, el evaluador colocó las cruces en la escala, y la suma de estas arrojaron un puntaje, en este caso CUARENTA Y TRES (43) que representa un cumplimiento del CINCUENTA Y CUATRO (54) % del total de la exigencia para el componente liderazgo.

En la explotación de estos guarismos se podrán advertir DOS (2) aspectos de importancia, por un lado el grado de cumplimiento del ítem que conforma el componente y por otro el grado de cumplimiento del componente en forma global. Con respecto a este último, podemos observar que este nivel de cumplimiento total está apenas por arriba de la mitad (CINCUENTA (50%)), lo que implica ubicarse en la franja "REGULAR", aunque existan DOS (2) ítems particulares que se ubiquen en el nivel "BUENO".

Por último y a modo de conclusión queda por manifestar que la auto evaluación de la institución ESGCFFAA permitirá obtener un diagnóstico, que debidamente explotado, será el punto de partida para instrumentar adecuadas medidas de gestión que solucionen problemas de toda índole y que se generen en todo el marco de la organización; por otro lado logra establecer un compromiso entre los autoevaluadores y la escuela, generando y propagando este sentimiento a toda la estructura evaluada, que será reflejado cuanto de su tarea diaria contribuye a la mejora continua.

## CONCLUSIONES

La Calidad no constituye un tema nuevo en el ámbito de la enseñanza y el aprendizaje. Las instituciones, los docentes, administradores, alumnos y la comunidad social siempre han estado interesados por el tema de la Calidad, de hecho la Calidad de una Institución de enseñanza depende finalmente del rendimiento de sus alumnos. Incluso cuando no existe un método formal de Calidad como el de las Normas ISO 9001:2000, las instituciones educativas o escuelas han utilizado métodos, normas, procedimientos y reglamentos para garantizar la calidad de la enseñanza impartida.

Pero también es verdad que, tradicionalmente, la calidad se ha interpretado con frecuencia de forma estrecha, centrándose en características particulares de los servicios educativos o formativos ofrecidos. Con el Sistema de Gestión de la Calidad introducimos un concepto más integral de Calidad, aplicable a todos los elementos claves de una organización encaminados a la prestación del servicio para cumplir con todos los requisitos de su cliente y los reglamentarios que le sean de aplicación.

Actualmente existe la necesidad de aumentar la calidad del servicio que prestan las organizaciones educativas, mediante la adopción de Sistemas de Gestión de Calidad que les permita certificarse mediante las normas internacionales de calidad, para aumentar su competitividad y estar al nivel que exige la globalización.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en una organización educativa trae consigo ciertos beneficios entre los cuales podemos mencionar: una mejor administración de los procesos sustantivos, un mejor control en las áreas clave, una medición de un proceso de mejora y un mayor involucramiento del personal en sus actividades diarias; todo lo cual propone una motivación y por ende una mayor productividad. *Cuando el objetivo de la organización es la calidad, ésta debe crear una visión de conjunto que oriente a todos los miembros de la organización en sus decisiones hacia un fin común, la calidad de toda la organización* (Latzko, 1988). Para lo cual, será necesario formar a todos en estos conceptos y mejorar la comunicación, fomentando la cooperación.

Para que el sistema de gestión sea eficaz, es importante que exista un total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo, como también es necesaria la participación de todos los miembros de la organización y el fomento del trabajo en equipo hacia una gestión de calidad total. De nada sirve aplicar nuevos métodos si antes no existe un real cambio en la cultura de la organización, en las percepciones y paradigmas de sus líderes, y en los valores que conforman la manera de pensar y sentir de sus directivos y de todo el personal.

La concientización, el liderazgo comprometido, el cambio cultural, la motivación del personal, la calidad de vida en el trabajo y la creatividad aplicada, resultan los aspectos fundamentales en torno a los cuales un Programa de Calidad tendrá éxito o no.

El concepto de Calidad en la Educación, se centra en la coherencia de una organización educativa con el cumplimiento de su misión, definiendo en ésta a sus beneficiarios, sus productos y su filosofía educativa. La aplicación de este sistema no es otra cosa que asegurar que los procesos educativos, de vinculación, de enseñanza y de aprendizaje, se hagan como se acordó que deberían de hacerse, que se desarrolle la cultura estadística, que se fomente el trabajo en equipo y que se asegure una buena capacitación a los profesores.

Este sistema de gestión no es muy caro de diseñar, implementar y mantener, todo radica en la cantidad de personal involucrado en el sistema y de la creatividad con que cuenta la alta dirección para implementarlo y mantenerlo con pocos recursos.

Un proceso posible de realizar para un Instituto como la ESGCFFAA, que es precisamente el que propone este grupo por medio del presente trabajo, consiste en fomentar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje en forma paulatina y progresiva, fijando como objetivo tangible indicadores de gestión que permitan cuantificar en que estado se encuentra la institución y trabajar sobre aquellos que se encuentran fuera de los límites establecidos.

Las organizaciones más exitosas han entendido que la clave está en la medición de todo (lo financiero, contable, procesos, recursos humanos, etc. etc.). Consideramos que un primer paso para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el proceso de enseñanza aprendizaje en la ESGCFFAA debería comenzar pensando en la siguiente frase:

"Lo que no se mide, no se conoce, no se controla y nunca se podrá mejorar".

## **ANEXOS**

- ANEXO 1      MATRIZ DE AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD EN LA ESGCFFAA
- ANEXO 2      MATRIZ DE RESULTADOS DE LA CALIDAD EN INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Camp, Robert C.. 1998. *Benchmarking: the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee. Quality Press, American Society for Quality Control.
- Carretero, Mario. 2000. *Constructivismo y educación*. México. Progreso.
- Ciampa, Dan. 1993. *Calidad Total: Guía para su implementación*. Wilmington. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Cooper, M. James. 1996. *Estrategias de Enseñanzas. Guía para una mejor instrucción*. Madrid - Barcelona. Mc Graw- Hill Interamericana.
- Eccles, Robert G.. "The performance measurement manifesto. Getting numbers you can trust; the new accounting". *Harvard Business Review*. Boston. Paperback nº 90028. Jan-Feb 1991.
- Gabor, Andrea. 1999. *Deming, el hombre que descubrió la Calidad*. Buenos Aires. Ed. Gránica.
- Harrington, H. James. 2000. *Como incrementar la Calidad y la Productividad en su empresa*. México. Mc Graw Hill.
- Heizer J., Render B.. 1997. *Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas*. Madrid. Prentice Hall.
- Juran J.M. and Grina F. M.. 2001. *Jurans' Quality Handbook*. New York. Mc Graw Hill.
- Latzko, W.J. 1988. *Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros*. Madrid. Diaz de Santos.
- Savater, Fernando. 1997. *El valor de educar*. México. Ariel – Planeta.
- Instituto Argentino de Racionalización de Materiales. 2000. *IRAM 30000, Guía de Interpretación de la IRAM – ISO 9001 para la educación*.
- International Organization for Standardization. 2000. *ISO 9001:2000, Sistema de Gestión de la Calidad: Requisitos*.
- International Organization for Standardization. 2000. *ISO 9000: 2000, Sistema de Gestión de la Calidad: Conceptos y Vocabularios*.
- International Organization for Standardization. 2000. *ISO 9004: 2000, Sistema de Gestión de la Calidad: Mejora del desempeño*.
- Fundación Premio Nacional a La Calidad. "Premio Nacional a la Calidad". Disponible en [http://www.premiocalidad.org.ar/index\\_2.html](http://www.premiocalidad.org.ar/index_2.html).

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
----------------	----------

<b>TABLA DE CONTENIDOS</b>	<b>3</b>
----------------------------	----------

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
---------------------	----------

<b>CAPÍTULO 1 - MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
-----------------------------------	----------

<b>1.1. Normas ISO 9000-2000</b>	<b>9</b>
1.1.1. Qué son las ISO 9000-2000	9
1.1.2. Familia de normas ISO 9000	9
<b>1.1.3. Requisitos de la norma ISO desde una perspectiva de educación.</b>	<b>10</b>
1.1.3.1. Objeto y campo de aplicación	10
1.1.3.2. Referencias normativas	11
1.1.3.3. Términos y Definiciones	11
1.1.3.4. Sistema de Gestión de la Calidad	11
1.1.3.4.1. Requisitos generales	12
1.1.3.4.2. Requisitos de documentación	12
<b>1.1.3.5. Responsabilidad de la Dirección</b>	<b>13</b>
1.1.3.5.1. Compromiso de la Dirección	14
1.1.3.5.2. Enfoque al cliente	14
1.1.3.5.3. Políticas de Calidad	14
1.1.3.5.4. Planificación	15
1.1.3.5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación	15
1.1.3.5.6. Revisión por la dirección	15
<b>1.1.3.6. Gestión de los Recursos</b>	<b>16</b>
1.1.3.6.1. Provisión de los recursos	16
1.1.3.6.2. Recurso Humanos	17
1.1.3.6.3. Infraestructura	17
1.1.3.6.4. Ambiente de trabajo	17
<b>1.1.3.7. Realización del Producto</b>	<b>18</b>
1.1.3.7.1. Planificación de la realización del producto	18
1.1.3.7.2. Procesos relacionados con el cliente	19
1.1.3.7.3. Diseño y desarrollo	19
1.1.3.7.4. Compras	20
1.1.3.7.5. Producción y prestación del servicio	20
1.1.3.7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	21
<b>1.1.3.8. Medición, Análisis y Mejora</b>	<b>21</b>
1.1.3.8.1. Generalidades	22
1.1.3.8.2. Seguimiento y medición	22
1.1.3.8.3. Control del producto no conforme	23
1.1.3.8.4. Análisis de datos	23
1.1.3.8.5. Mejora	23

1.1.4.	Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	23
1.1.5.	Auditorias de la Calidad	24
1.1.6.	Fases para certificar un proceso	24
1.1.7.	MAPA DE PROCESOS	26
1.1.8.	Norma argentina IRAM ISO 30000	28
1.2.	Premio nacional de la calidad	29
1.3.	Proceso enseñanza – aprendizaje	33
1.4.	Benchmarking	35

## **CAPÍTULO 2 - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN** **36**

2.1.	Diagnóstico	36
2.1.1.	Unidad Académica Escuela de Guerra Naval	36
2.1.1.1.	Política de la Calidad.	36
2.1.1.2.	Alcance del Sistema de Gestión de Calidad	37
2.1.1.3.	Documentación del Sistema de Gestión de Calidad	37
2.1.2.	Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas (ESGCFFAA)	42
2.1.2.1.	Visión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta	42
2.1.2.2.	Misión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta	42

## **CAPÍTULO 3 - PROPUESTAS** **44**

3.1.	INSTRUMENTOS DE AUTOEVALUACIÓN	44
3.2.	EJECUCION DEL MONITOREO.	48

## **CONCLUSIONES** **51**

## **ANEXOS** **53**

## **BIBLIOGRAFÍA** **54**

## **ÍNDICE** **55**