

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS DE POSGRADO:**  
**VÍNCULOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON EL DESARROLLO**  
**DEL LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN LA ACADEMIA NACIONAL DE**  
**SEGURIDAD PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:**  
**SANTOS BASILIO CHICAS MUÑOZ**  
**WILLIAM RIQUELMI PADILLA MIRÓN**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**  
**MAESTRO EN PROFESIONALIZACIÓN DE LA DOCENCIA SUPERIOR**

**ASESOR:**  
**MAESTRO JUAN CARLOS ESCOBAR BAÑOS**

**NOVIEMBRE DE 2017**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES**



**M.Sc ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO**  
**RECTOR**

**DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO**  
**VICE-RRECTOR ACADÉMICO**

**ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ÁLVAREZ**  
**VICE-RRECTOR ADMINISTRATIVO**

**LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ**  
**SECRETARIO GENERAL**

**M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA**  
**DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS**

**LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN**  
**FISCAL GENERAL**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**AUTORIDADES**



**DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ**  
**DECANO**

**M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS**  
**VICE-DECANO**

**M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA**  
**SECRETARIO DE LA FACULTAD**

**LICDA. Y MED. RINA CLARIBEL BOLAÑOS DE ZOMETA**  
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**



**TRIBUNAL EVALUADOR:**

**MAESTRO ÁLVARO PORFIRIO ORTIZ**

**PRESIDENTE**

**MAESTRO DARWIN LOPEZ ESCOBAR**

**SECRETARIO**

**MAESTRO JUAN CARLOS ESCOBAR BAÑOS**

**VOCAL**

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	i
<b>Capítulo I</b>	
<b>Naturaleza de la investigación</b> .....	1
1.1 Especificación del objeto de estudio.....	1
1.2 Programación de la investigación.....	12
1.3 El problema de la investigación .....	17
1.4 Finalidad de la investigación.....	20
1.5 Justificación de la investigación .....	21
<b>Capítulo II</b>	
<b>Sujetos del estudio, entorno y antecedentes</b> .....	23
2.1 Sujetos del estudio.....	23
2.1.1 Líderes de proceso.....	23
2.1.2 Equipo de implementación .....	25
2.1.3 Auditores de calidad .....	28
2.1.4 Asesores colombianos y de Iniciativa de Reforma en América Central (Central America Program Reform Initiative-CAPRI).....	29
2.2 Entorno.....	31
2.3 Antecedentes.....	32
<b>Capítulo III</b>	
<b>Presupuestos teóricos</b> .....	36
3.1 El objeto de estudio como una totalidad.....	36
3.1.1 El sistema de gestión de calidad. Elementos fundamentales para la comprensión de la mejora de los servicios de la ANSP .....	36
3.1.2 El liderazgo institucional. Elemento clave en la gerencia de los sistemas de gestión de calidad.....	49
3.2 Esencia del objeto de estudio.....	57
3.3 Integración de categorías .....	57
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Métodos y técnicas de investigación</b> .....	59
4.1 Tipo de investigación.....	59
4.2 Diseño de la investigación.....	60
4.3 Técnicas de investigación .....	61
4.3.1 Componente teórico .....	62

4.3.2	Componente práctico .....	64
<b>Capítulo V</b>		
<b>Teoría sobre los sistemas de gestión de calidad y el liderazgo institucional</b>		67
5.1	Representación esquemática de la teoría.....	67
5.2	Tesis fundamentales de la teoría .....	68
5.2.1	Sobre los sistemas de gestión de calidad.....	69
5.2.2	Sobre el liderazgo institucional .....	70
<b>Capítulo VI</b>		
<b>Resultados de la investigación</b> .....		71
6.1	Triangulación de la información.....	71
6.2	Interpretación de resultados .....	77
6.2.1	Acerca de los sistemas de gestión de calidad.....	77
6.2.2	Acerca del liderazgo institucional .....	79
<b>Capítulo VII</b>		
<b>Conclusiones y Estrategias de Seguimiento</b> .....		80
7.1.	Conclusiones .....	80
7.2	Estrategias de seguimiento .....	83
<b>Referencias bibliográficas</b> .....		85

## INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

<b>Figura 1.</b> Componentes del Sistema de Gestión de Calidad.....	3
<b>Figura 2.</b> Representación esquemática del ciclo PHVA .....	43
<b>Figuraa 3.</b> Diseño de investigación .....	60
<b>Figura 4.</b> Esquema representativo de la teoría sobre el sistema de calidad y liderazgo institucional .....	67
<b>Figura 5.</b> Representación esquemática de teoría sobre el sistema de calidad y liderazgo institucional .....	68
<b>Cuadro 1.</b> Protocolo de la investigación.....	12
<b>Cuadro 2.</b> Nivel académico de líderes de .....	24
<b>Cuadro 3.</b> Nivel académico de equipo de implementación .....	25
<b>Cuadro 4.</b> Nivel académico de auditores .....	28
<b>Cuadro 5.</b> Perfil de asesores .....	30

## ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Guía de preguntas de entrevista en profundidad	
<b>Anexo 2.</b> Guía de observación	
<b>Anexo 3.</b> Guía para desarrollo de grupo de discusión	

## **Introducción**

Los sistemas de gestión calidad implementados en intuiciones educativas de nivel superior contribuyen a mejorar y ordenar la ejecución de sus actividades en función de garantizar, al usuario y partes interesadas, un servicio de calidad que lleve implícita la tan anhelada calidad educativa, asumiendo la sistematización de los procesos involucrados y la puesta en práctica del ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA), considerando una administración adecuada de los riesgos asociados que pueden afectar en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La adopción del sistema basado en el estándar ISO 9001:2015, garantiza que la organización en su gestión estratégica tome en cuenta el contexto de la realidad actual, planifique sus riesgos y oportunidades, gestione el talento humano en función de lograr que la persona adquiera el nivel de competencia de acuerdo a las exigencias del puesto que desempeña y produzca los servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas del usuario y fundamentalmente adopte, consciente y metódicamente, acciones tendiente a la mejora continua.

Esta investigación está basada en el tema “Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad y el desarrollo del Liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública”, tomando en cuenta el desarrollo del Sistema de Gestión Gerencial que recientemente ha adoptado e implementado la Academia y en la que ha considerado fundamental la definición de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, que tienen como fin último, ofrecer a la ciudadanía policías integrales con calidad académica que garanticen un buen servicio a la comunidad.

Esta investigación se realizó en el periodo de abril a septiembre de 2017 y para el abordaje se tomaron en cuenta dos constructos teóricos, con tres categorías cada uno. El primero, referido a los sistemas de gestión de calidad, integrado por las categorías de gestión por procesos, gestión del talento humano y gestión estratégica y el segundo, enfocado al liderazgo institucional, compuesto por las categorías de principios y valores, trabajo en equipo y comunicación efectiva.

La estructura de la investigación está constituida por siete capítulos. El primero, denominado naturaleza de la investigación; el segundo, sujetos de estudio, entorno y antecedentes; el tercero, presupuestos teóricos; el cuarto, métodos y técnicas de investigación;



el quinto, teoría sobre los sistemas de gestión de calidad y el liderazgo institucional; el sexto, resultados de la investigación; y el séptimo, conclusiones y estrategias de seguimiento.

Se encontrará con interpretaciones que orientan a concluir que los sistemas de gestión de calidad resultan ser una herramienta fundamental en el desarrollo del liderazgo institucional, considerando que ordena los componentes del sistema educativo, se somete a revisión de mejora continua del trabajo que realiza cada uno de sus componentes, asumiendo como principio fundamental la consulta permanente y sistemática que se realiza al usuario, y que para el caso de la Academia Nacional de Seguridad Pública es la comunidad en general y los integrantes de la Policía Nacional Civil que reciben el servicio en los espacios de enseñanza aprendizaje.

Es importante aclarar que se encontrará, en el texto del documento, la palabra usuario o ciudadano como sinónimo de cliente, con el fin de diferenciar su uso para instituciones de carácter público, dedicadas a prestar servicio a la ciudadanía.

# **Capítulo I**

## **Naturaleza de la investigación**

---

### **1.1 Especificación del objeto de estudio**

“Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del Liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública”

#### **Acción social**

El vínculo del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del liderazgo institucional está determinado por dos constructos teóricos; el primero, “Sistema de Gestión de Calidad” y el segundo, “Liderazgo Institucional”.

Para identificar y definir las categorías del Sistema Gestión de Calidad (SGC) se han considerado las definiciones teóricas de la bibliografía siguiente: Organización Internacional para la Normalización (2015), Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2008), Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (2012), Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (2015), Rodríguez (2011), Chiavenato (2009), Libreros (2012) y Betancourt (2009)

Para definir el liderazgo institucional con todas sus categorías se han tomado en cuenta los aportes bibliográficos de: Jiménez (2009, Kouzes & Barry (2009), ADEN Business School (2008), (Jiménez, 2009), Liderazgo Copyright (2017), Najarro (2014), Álvarez (2006), Academia Nacional de Seguridad Pública (2015), Covey (1979), Fernández (2015), Definición ABC (2010) y Rodríguez (2005)

#### **Constructo 1. Sistema de gestión de calidad**

Un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa de nivel superior contribuye a mejorar la calidad del servicio, basados en la continua evaluación y mejora en los procesos de enseñanza-aprendizaje y los demás procesos de carácter administrativo, en razón de tomar en cuenta el enfoque por procesos, el liderazgo y la mejora continua, de tal manera que facilita la garantía de ofrecer un servicio satisfactorio a los usuarios.

La norma ISO 9000:2015 define el sistema de gestión de la calidad como un conjunto de elementos de una organización que se interrelacionan o interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos de calidad para la consecución de los resultados (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación , 2015). Esto significa que el sistema de gestión de calidad está constituido por elementos claves en la organización que contribuyen en su aplicación y desarrollo: planeación estratégica, recursos, asignación de responsabilidades, definición de políticas, procesos y procedimientos, organización y funcionamiento, entre otros que permiten brindar coherencia en la integración de las actividades que se realizan para obtener los resultados esperados y lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano y partes interesadas<sup>1</sup>.

Esta norma tiene sus orígenes de contribución en la industria manufacturera y tiene como premisa principal la garantía de mantener al cliente satisfecho de los productos que se ofrecen; sin embargo, los gobiernos de algunos países la han adoptado para mejorar sus procesos de prestación de servicios públicos, asumiendo el compromiso de garantizar la satisfacción de su usuario (término que en el sector público se ha utilizado para referirse a la persona o entidad que recibe el servicio).

Por otro lado, la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública define la calidad como la constitución de "...una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos" (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2008, pág. 7)

Esta carta es adoptada por la mayoría de los gobiernos de Latinoamérica con el fin de establecer parámetros de medición de la calidad de los servicios que brindan los gobiernos a la ciudadanía, procurando contribuir a la mejora de los servicios que está obligado brindar, en procura de optimizar los recursos públicos y eficientar los procesos internos. Para esto se comprometen a iniciar un proceso de normalización de sus actividades a nivel de la región y garantizar la mejora continua en los servicios que se brinda, a través de la permanente evaluación del trabajo.

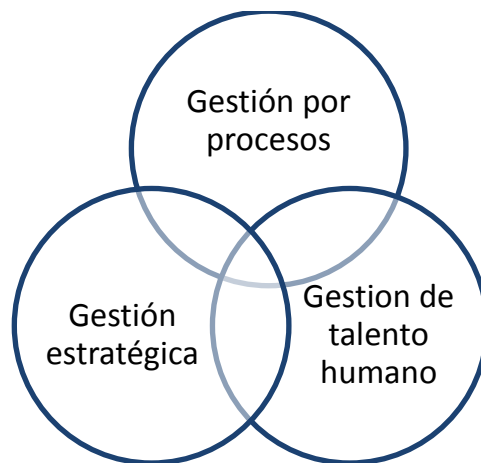
---

<sup>1</sup> Como partes interesadas se entenderá todas aquellas personas naturales o jurídicas que tienen algún nivel de necesidad o expectativa de lo que realiza la organización, por ejemplo: Cliente (usuario o ciudadano), proveedores, instituciones de gobierno y empleados. (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación , 2015)

El (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2012) define que su Sistema de Gestión de Calidad se enmarca como una herramienta que tiene como propósito central, contribuir al fortalecimiento de la acción de las diversas organizaciones que los implementen y que por lo general, soportan elementos comunes los cuales deberían ser identificados en etapas tempranas de la implementación, a fin de evitar que se dupliquen esfuerzos

Esta norma de calidad de la República de Colombia se convierte en un requisito de obligatorio cumplimiento para todas las instituciones del sector público de ese país.

Al haber considerado la teoría descrita se deduce que los tres componentes básicos y que reúnen los elementos principales de un sistema de gestión de calidad por su contribución y complementariedad, son:



**Figura 1. Componentes del Sistema de Gestión de Calidad ( elaboración propia, Chicas y Padilla, 2017)**

La adopción de estos componentes como partes fundamentales de desarrollo de un sistema de gestión de calidad, significa que la organización le apuesta a la eficacia y eficiencia en sus procesos, en procura de garantizar la obtención de los resultados esperados por la organización y que garanticen la satisfacción de los servicios del usuario. Para el logro de esta intención se deben considerar estos tres componentes como pilares fundamentales en su diseño e implementación: la gestión por procesos, la gestión del talento humano y la gestión estratégica; que en su conjunto permite cumplir con la misión y visión de la organización; y por consiguiente, la satisfacción de las necesidades de los usuarios y sus partes interesadas.

## **a) Gestión por procesos**

Consiste en adoptar los procesos como una forma de gestionar la producción de bienes o servicios para satisfacer las necesidades del usuario y partes interesadas, entendiendo éstos como un "conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto" (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación , 2015, pág. 16); es decir, se desarrollan actividades que son entradas o insumos, otras que van destinadas a transformarlos para convertirlos en salidas de los procesos. Los insumos que ingresan al proceso pueden ser elementos físicos, humanos o técnicos que aportan a la transformación.

La mayoría de normas de calidad tienen como base la gestión por procesos como eje fundamental para garantizar la efectividad del sistema; por tanto, la Carta Iberoamericana de la Administración en la Gestión Pública describe que la gestión por procesos:

"...constituye una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para crear valor añadido [...] tener en cuenta que el ciudadano es el eje fundamental de la intervención pública, lo cual requiere adoptar enfoques y diseñar los procesos de prestación de servicio desde la perspectiva del ciudadano, usuario o beneficiario..." (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2008, pág. 16).

Las normas existentes retoman la gestión por procesos como elemento fundamental en la adopción de un sistema de gestión de la calidad por considerarla como la base para definir y transitar en el proceso de la búsqueda de la satisfacción de los usuarios. Es así, que el estándar ISO 9001 "promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejora la eficacia de un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos" (Organización Internacional de Normalización, 2015, pág. 8).

Ambos enfoques descritos adoptan los procesos como el fundamento que les proporciona la secuencia lógica de las grandes actividades que se deben realizar para que los resultados sean los esperados por los ciudadanos. Estas actividades están asignadas a los responsables de los procesos (líderes) y define, además, los insumos que se utilizarán para obtener el resultado correspondiente.

Estos enfoques no definen los términos de "procesos" como tal, sin embargo se puede inferir que ambas adoptan este concepto de trabajo como fundamental en su implementación.

## **b) Gestión de Talento Humano**

La persona es el principal componente en la organización que debe ser considerado en la construcción de un sistema de gestión de la calidad, asumiendo que sin la atención e inversión en este recurso, sería imposible la consolidación en la continua búsqueda de satisfacción de los usuarios.

En la gestión del talento humano "... las personas son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares" (Chiavenato, 2009, pág. 39); es decir, las personas dejan de ser simples recursos humanos para la producción y se convierten en seres con competencias profesionales para desempeñar el puesto de trabajo mediante el cual coadyuva a la consecución de los objetivos de la organización.

Desde ese enfoque, la gestión del talento humano "...es la función que les permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales" (Chiavenato, 2009, pág. 11), en tanto que se desarrollan las competencias adquiridas en el puesto de trabajo, lo que se traduce al final, en beneficios para la organización y para la persona.

Rodríguez (2011) define la gestión del talento humano como un enfoque estratégico de dirección de la organización, destinado a disponer en todo momento de los conocimientos y habilidades de las personas en la consecución de los resultados para ser competitivos en el contexto actual y futuro.

En ese sentido, las organizaciones tienen el reto de planificar e implementar acciones destinadas a obtener las adecuadas y mejores competencias de sus empleados para la consecución de los objetivos, para lo cual se requiere que posean procesos de gestión del talento humano que contengan procedimientos de selección, capacitación, remuneración, motivación y ubicación del personal según sus competencias, de tal manera que le permita cumplir con los perfiles de los puestos de trabajos que contiene su estructura y por consiguiente, retener y administrar adecuadamente el talento.

Las remuneraciones y prestaciones relacionadas al servicio que se le ofrece al empleado, debe de servir como base fundamental para que se pueda iniciar con un programa satisfacción y motivación del personal, y no como tomarlo como un impulsor de la motivación en sí mismo.

Esto obliga a realizar esfuerzos adicionales que fortalezcan, no solo la permanencia del empleado, sino el compromiso e identificación con lo que la organización produce y ofrece, para que nos encontremos en la permanente búsqueda de la calidad y excelencia.

Chiavenato (2009), establece que la gestión del talento humano es una "...función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y remuneración de los empleados..." (pág. 09). Esta circunstancia lleva implícito que la organización posea procesos y procedimientos que le permitan administrar el talento humano en función del éxito institucional y la realización personal de sus empleados.

Para lograr una buena gestión del talento humano es necesario que la organización identifique o se preocupe, desde la selección de personal, en la alineación de los objetivos institucionales con los personales, con el fin de encontrar una coincidencia que permita la permanencia, sostenibilidad y satisfacción de las personas en el ejercicio de su función.

### **c) Gestión Estratégica**

La organización avanza en la medida que tiene claro sus fines u objetivos. Sin embargo, la definición de esto tampoco es suficiente. Alcanzar lo que se propone a partir del lugar de donde se encuentra tiene mucha distancia, y en ocasiones depende de las aspiraciones de logro que se pretenda alcanzar de manera individual, para contribuir en lo colectivo. Por lo que ese camino o ruta se define con una gestión estratégica que indica la dirección de la organización, estableciendo los elementos siguientes:

- **Visión:** define el posicionamiento futuro de la organización y se visualiza a largo plazo.
- **Misión:** describe la razón de ser de la organización.
- **Principios:** conjunto de valores, creencias y normas que orientan y regulan la vida de la organización, convirtiéndose en pilares fundamentales en los que descansa y que sin uno de ellos, se pierde la identidad.
- **Valores:** definición de convicciones de las personas que determinan el comportamiento de la organización.

- Políticas: "... es una decisión escrita que se establece como una guía, para los miembros de la organización sobre los límites dentro de los cuales pueden operar en distintos asuntos." (Libreros, 2012).

Lo anterior se convierte en los elementos fundamentales que orientan a la organización y que definen su propósito. Sin embargo, estos componentes se tienen que concretar en acciones que conduzcan a su cumplimiento, llegando a la definición de tareas periódicas y la definición de responsabilidades para al logro de los objetivos de la organización.

Betancourt (2009) define la gestión estratégica como: "Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo" (pág. 27). Desde esa perspectiva, el gerente o líder tiene el compromiso de diseñar y establecer estrategias que le permitan, a la organización, adaptarse a los cambios del contexto actual y anticiparse a los acontecimientos futuros, con el fin de mantener su posicionamiento en el mercado y ser competitivo en la prestación de bienes o servicios.

La estrategia o el plan estratégico de la organización se convierte en un componente fundamental en la construcción y permanencia de un sistema de gestión de calidad, en tanto que, por medio de estos instrumentos se proyecta cumplir con la misión y visión de la misma, previendo los cambios del entorno que podrían influir en la satisfacción de los usuarios o ciudadanos.

## **Constructo 2. Liderazgo institucional**

Para incursionar en el liderazgo institucional es necesario y pertinente definir el liderazgo desde varias perspectivas, que permitan visualizar su importancia en el ejercicio directivo en las organizaciones, y particularmente en la Academia Nacional de Seguridad Pública.

En ese sentido, el liderazgo desde una perspectiva general, se define como la acción de influir en los demás, mediante la aplicación de habilidades de conducir, encausar, motivar, relacionar, integrar y mejorar las tareas de las personas y grupos en aras de obtener objetivos deseados, producto del puesto que ocupa en la organización (Jiménez, 2009). Esta definición hace referencia a la capacidad que tiene el líder de influir en los demás para que realicen actividades que contribuyan a la consecución de objetivos comunes; para lograrlo, es necesario



que el líder utilice habilidades directivas que le permitan sensibilizar y convencer a los colaboradores a realizar tareas de forma voluntaria destinadas a obtener resultados institucionales requeridos en la planificación institucional.

Kouzes & Barry (2009), definen el liderazgo como "... el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes" (pág. 66). Esto significa que las personas colaboradoras o subalternas, en el desempeño de las funciones, deben desear involucrarse en la ejecución de actividades que tengan como fin lograr objetivos comunes de beneficio personal o institucional, de tal manera que sin el deseo de contribuir no se obtendrán los resultados deseados; esto demuestra, que el líder, debe ser visionario, buen comunicador, entusiasta, creativo, buen negociador y honesto para influir en los comportamientos y decisiones de los sus colaboradores.

Desde el punto de vista de la situación en que se ejerce el liderazgo, se considera que el estilo de liderazgo situacional puede dar mejores resultados, el cual "... consiste en adaptar el estilo de liderazgo utilizado por el líder al nivel del desarrollo de un colaborador para cumplir con las exigencias de una tarea u objetivo determinado" (ADEN Business School , 2008, pág. 65), es decir, que el líder en el ejercicio de sus funciones, tome en cuenta las características y desarrollo de los colaboradores, para apoyarlos, según sus necesidades, y poder alcanzar un desempeño en la organización.

Desde un punto de vista de la función en el servicio, el liderazgo se define como un fenómeno social que surge como resultado de interrelaciones y de intercambio que tiene su fundamento en las necesidades del grupo y en los estilos de líderes que propician y dinamizan la relación entre ambos, en función del servicio al usuario como beneficiario último de las organizaciones. (Jiménez, 2009). Desde esta perspectiva, las interrelaciones entre el líder, el grupo y el usuario, definen e influyen en el ejercicio del liderazgo, así como en los resultados esperados en función de brindar un buen servicio al usuario final, el que se determina según la naturaleza de la organización.

El liderazgo institucional se entenderá como la suma de las características del liderazgo individual que prevalecen en las organizaciones, en las que se encuentran incluidas las de los más altos directivos, hasta el personal que realiza operaciones muy técnicas y de servicio. Estas características están marcadas o definidas por lo que el personal directivo establezca en sus relaciones cotidianas.

Es así que el liderazgo institucional tiene tres componentes esenciales: el desarrollo de los principios y valores en el personal, el trabajo en equipo como elemento integrador encaminado al cumplimiento de sus objetivos y la comunicación efectiva que sirve como conducto de sus relaciones en pro del desarrollo institucional.

### **a) Principios y valores**

El ejercicio del liderazgo institucional se fundamenta en principios y valores que, según la naturaleza de las instituciones, constituyen el soporte y contenido en el pensamiento estratégico, el cual le da sentido a la institución y garantiza el avance a la consolidación de un buen servicio al usuario.

Desde esa perspectiva, la Academia Nacional de Seguridad Pública (en adelante ANSP o Academia) en su Plan Estratégico Institucional 2015-2019, define los principios como "pilares fundamentales para la ANSP que se convierten en el soporte de nuestro pensamiento estratégico y se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura organizacional; son las bases de nuestra misión y visión" (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2015). La adopción de esos principios, le dan sentido y coherencia al que hacer institucional y se convierten en una garantía de transparencia y calidad para el usuario interno y externo en el servicio recibido.

El líder, en el ejercicio del liderazgo institucional, debe cumplir con principios generales, que según Covey (1979), son considerados como leyes naturales de aplicación universal y de obligatorio cumplimiento. Dentro de esos principios, tenemos: rectitud, equidad, justicia, integridad, honestidad y confianza, y su aplicación le brinda soporte a las actuaciones del líder, en tanto que sus colaboradores toman su ejemplo, situación que coadyuva a posicionar la institución en los estándares de calidad exigidos por el usuario.

En el ejercicio del liderazgo institucional, el líder debe practicar valores que le dan vida y sentido a la misión de la institución y propician la armonía en los colaboradores de la organización, lo cual le permite ser íntegro y útil a la sociedad por medio de las relaciones con los usuarios y el servicio que se les brinda.

Son los modelos profundamente arraigados que influyen sobre los demás aspectos de la vida: los juicios morales, las respuestas ante la gente, los compromisos con los objetivos y de la

organización. Los valores establecen los parámetros para los cientos de decisiones que tomamos cada día (Kouzes & Barry, 2009, pág. 297).

En ese sentido, los valores son convicciones o cualidades que orientan y guían el comportamiento personal ante los demás, comprometiéndonos con la institución, lo cual significa que el líder en el ejercicio de conducción institucional debe predicar con el ejemplo en la puesta en práctica de los valores, tanto personales como institucionales, a fin de obtener los objetivos propuestos por la organización.

### **b) Trabajo en equipo**

El liderazgo institucional también se manifiesta en el trabajo en equipo, en tanto que, el líder, debe motivar e influir a sus integrantes para que contribuyan en el desarrollo de las actividades y lograr sus objetivos y los de la institución.

El trabajo en equipo se define como la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado; es decir, que el trabajo en equipo va más allá de los logros particulares y su mayor éxito se produce cuando se suman los talentos individuales en favor del grupo (Definición ABC, 2010).

Fernández (2015), define el trabajo en equipo como "Aquella actividad que por su complejidad, para desarrollarse, requiere la participación de diferentes personas, lo que implica una necesidad mutua de compartir competencias, habilidades y conocimientos" (pág. 85). Desde ese enfoque, el trabajo en equipo tiene como premisa fundamental unir las competencias profesionales de cada integrante para obtener los resultados esperados, según se establece en la planificación institucional.

El equipo de trabajo está constituido por un pequeño grupo de personas que adquiere el compromiso de una causa en común, con metas claramente definidas, y fundamentalmente establecen una forma de trabajar con la cual se sienten plenamente responsables (ADEN Business School , 2008); lo que significa que su éxito descansa en el compromiso de sus integrantes de enfocar sus esfuerzos a la obtención de las metas individuales y colectivas.

Para que el trabajo en equipo sea exitoso, se requiere que los integrantes asimilen y practiquen los pilares del conocimiento que fundamentalmente consisten en: "... aprender a ser, aprender a hacer, aprender a convivir y aprender a cooperar" (ADEN Business School ,

2008, pág. 121). Estos pilares en su conjunto se refieren a que las personas elijan vincularse entre sí, desde la naturaleza del ser y no del parecer. A esto se le llama competencia.

### **c) Comunicación efectiva**

La comunicación en una organización, es en definitiva, uno de los elementos fundamentales en el desarrollo, por lo que se considera pilar en el aporte a la construcción de un liderazgo institucional que lleve a la institución al logro de sus objetivos con el menor esfuerzo y sacrificio individual.

Desde esa perspectiva, la comunicación es el acto mediante el cual se transmite información que puede influir en el comportamiento de la persona que la recibe, lo cual significa que la información recibida podría generar cambios conductuales de las personas involucradas en ese proceso (Rodríguez, 2005). Este proceso tiene entre sus componentes el código, compuesto de palabras o expresiones corporales, el canal, el receptor y la retroalimentación que permite verificar la comprensión del mensaje. En ese sentido, para que la comunicación sea efectiva requiere que sea clara, oportuna, precisa y concisa, que posea retroalimentación para determinar que el mensaje se haya comprendido, de tal manera que llegue a quienes interese en la organización.

Respecto a la comunicación, Fernández (2015) destaca que "...es un elemento clave para que el equipo de trabajo sea eficaz, por lo tanto, debe existir un alto nivel de comunicación entre todos sus miembros. A mayor comunicación, mayor eficiencia se dará en el resultado del equipo..." (pág. 92), lo que significa que el líder debe mantener una permanente comunicación con sus colaboradores, por todos los medios posibles, mediante mensajes claros, precisos y concisos que no den lugar a ambigüedades, se transmitan oportunamente y que lleven implícitos las opiniones de los empleados.

El liderazgo institucional pone atención a la escucha activa de su equipo de trabajo para entender y comprender los mensajes que éstos emiten y sirva de insumo en la toma de decisiones; por lo que es importante considerar la comunicación efectiva como un componente esencial para el éxito de la institución y tomar en cuenta que la comunicación no sólo es interpersonal, sino grupal, intergrupala, organizacional y con el usuario, situación que demanda de la participación de los colaboradores en la generación y transmisión de los mensajes.

**Sujetos sociales:** Líderes de procesos, equipo de implementación, auditores de calidad y asesores.

**Ámbito espacial:** Academia Nacional de Seguridad Pública

**Ámbito temporal:** Desde abril a septiembre de 2017.

## 1.2 Programación de la investigación

**Cuadro 1. Protocolo de la investigación ( elaboración propia, Chicas y Padilla, 2017)**

<b>ETAPAS</b>	<b>ESPECIFICACIÓN</b>
Especificación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Institución: Academia Nacional de Seguridad Pública</li><li>• Responsables: Santos Basilio Chicas Muñoz y William Riquelmi Padilla Mirón</li><li>• Tiempo: desde abril a septiembre de 2017</li></ul>
Problema que se desea investigar	<p>La Gestión de Calidad en la ANSP, constituye un elemento importante en el servicio que presta en la formación de los profesionales de seguridad pública, debido a que dicha institución ha incursionado en la educación superior y para mantener este estatus necesita cumplir con las condiciones que el Ministerio de Educación le impone a través de los instrumentos normativos que los rigen. Esto supone iniciar un proceso de transformación que implique la adopción de un sistema de gestión de calidad, en donde se visualice el involucramiento decidido del liderazgo institucional para la mejora del servicio que brinda a sus usuarios y partes interesadas.</p> <p>Realizar la investigación sobre el vínculo del Sistema de Gestión de calidad con el desarrollo del liderazgo institucional, significa interpretar las acciones institucionales en el desarrollo del sistema, visualizar y analizar el involucramiento de los sujetos en sus ejecución y los mecanismos de comunicación existentes para obtener sus resultados que garantice el sostenimiento de la calidad del servicio que brinda a sus usuarios y lograr la satisfacción de estos.</p> <p>En la implementación de un sistema de gestión de calidad se requiere el involucramiento pleno del liderazgo directivo, que involucra</p>

<b>ETAPAS</b>	<b>ESPECIFICACIÓN</b>
	<p>a la máxima autoridad, a los líderes de procesos, gestores y auditores de calidad y a sus principales asesores, según se defina en la organización; por tanto, es necesario incursionar en el vínculo del sistema con el desarrollo del liderazgo institucional, de tal manera que se visualice los aportes de la implementación del mismo en el ejercicio del liderazgo. En ese sentido, se trabajará en la identificación de los actores involucrados en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, de tal manera que se pueda identificar el aporte que generan el desarrollo del liderazgo institucional.</p>
Objeto de estudio	<p>“Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del Liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública”</p>
Fases de la investigación	<p><b>1. Observación y reflexión sobre el objeto de estudio</b></p> <p>En esta etapa se hará uso de la observación como técnica efectiva para visualizar el desenvolvimiento de los sujetos sociales de la investigación, en la implementación del sistema de gestión de calidad en la Academia Nacional de Seguridad Pública y el vínculo de éste con el desarrollo del liderazgo en la institución, de tal forma que se pueda determinar el comportamiento y efectividad en la alineación y cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>En esta fase se utilizará la <b>observación participante</b>, en la cual el investigador dedica el mayor tiempo posible a los sujetos de investigación y vive del mismo modo que ellos, permitiéndole involucrarse en el desarrollo de sus actividades, reflejando sus interacciones en una guía de observación (Goetz &amp; LeCompte, 1988)</p> <p>En esta observación será necesario utilizar notas de campo en la que “el investigador incluye comentarios interpretativos basados en sus percepciones; dichas interpretaciones están influidas por el rol social que asume en el grupo y por las reacciones correspondientes de los participantes”. (Goetz &amp; LeCompte, 1988, pág. 126), lo cual le permite</p>

<b>ETAPAS</b>	<b>ESPECIFICACIÓN</b>
	<p>obtener todas las notas útiles en la investigación y que pueden servir de base para llenar la guía de observación.</p> <p>Además, se utilizará una <b>guía de observación para plasmar las</b> características observadas de los sujetos de investigación (líderes de procesos, auditores, equipos de implantación, entre otros), que en su conjunto constituyen el liderazgo institucional en la ejecución del sistema de gestión de calidad.</p> <p style="text-align: center;">De jueves 01 de junio al lunes 30 de julio</p> <p><b>2. Teoría sustantiva y fundamentada</b></p> <p>a. Revisión bibliográfica</p> <p>Se revisará bibliografía relacionada con la implementación de los Sistemas de Gestión de Calidad y el desarrollo del Liderazgo Institucional, como la primera aproximación en la investigación, en tanto que proporciona conocimientos de las investigaciones existentes-teorías, referente al tema objeto de investigación.</p> <p>b. Entrevista en profundidad a informantes claves:</p> <p>Estos poseen conocimientos especiales sobre el tema de investigación, quienes están dispuestos a cooperar con el investigador. (Goetz &amp; LeCompte, 1988).</p> <p>Los informantes claves que se tomaran en cuenta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas en calidad a nivel nacional o internacional</li> </ul> <p>De los cuales se pretende conocer, por medio de una entrevista estructurada, la concepción que tienen acerca de qué modelo de sistema de gestión de la calidad se requiere en una institución educativa para garantizar la satisfacción de los usuarios y la mejora continua de los procesos formativos, y la importancia del</p>

ETAPAS	ESPECIFICACIÓN
	<p>involucramiento del liderazgo institucional en la construcción e implementación de dicho sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialistas en calidad de instituciones públicas</li> </ul> <p>Esta permitirá conocer qué modelo se implementa en la institución a la que pertenece para garantizar la calidad del servicio que brindan y que modelo sería el más adecuado en una institución educativa, tomando en cuenta que la ANSP, posee la autorización del Ministerio de Educación, para impartir grados académicos del nivel superior. Además, obtener la opinión sobre el sistema de gestión de la calidad según lo define la norma ISO 9001.</p> <p>c. Tipo de muestreo:</p> <p><b>Muestreo por oportunidad:</b> este consiste en que se le presentan casos al investigador de manera fortuita, justo cuando lo necesita, o cuando los sujetos requeridos se reúnen por algún motivo ajeno a la investigación, proporcionando una oportunidad extraordinaria que facilita abordarlos.</p> <p>De lunes 3 de julio a martes 3 de agosto</p> <p><b>3. Estudio de campo e informe de investigación</b></p> <p>En esta fase, el investigador enfoca su atención a observar la situación, verifica las relaciones encontradas y procede a realizar un análisis de la vinculación de los sujetos en las actividades realizadas, que para esta investigación, son los líderes de procesos, equipo de implementación, auditores de calidad y asesores.</p> <p>Se realizará un grupo de discusión para validar la información obtenida en las etapas anteriores, involucrando a personal directamente relacionado en la implementación del sistema de gestión</p>



<b>ETAPAS</b>	<b>ESPECIFICACIÓN</b>
	<p>de calidad en la ANSP, ente lo que se encontrarán algunos que estén íntimamente relacionados en el desarrollo académico.</p> <p>Además, se hará la triangulación de datos de los vínculos del sistema de gestión de calidad y el desarrollo del liderazgo institucional tomando como base la tesis que proporcionan por los informantes claves en las entrevistas en profundidad, validación de ésta con un grupo de discusión, y comparación de la observación participante, lo cual permite que los investigadores busquen coincidencia o diferencias para las conclusiones.</p> <p>De lunes 7 de agosto al viernes 29 de septiembre</p>
Estructura de la investigación	<p>Capítulo I Naturaleza de la investigación</p> <p>Capítulo II Sujetos de investigación, entorno y antecedentes.</p> <p>Capítulo III Presupuestos teóricos</p> <p>Capítulo IV Metodología de la investigación</p> <p>Capítulo V Teoría sobre los sistemas de gestión de calidad y el liderazgo institucional</p> <p>Capítulo VI Resultados de la investigación</p> <p>Capítulo VII conclusiones y estrategias de seguimiento.</p>
Resultados de la investigación	<p>Se presentará el informe final sobre el trabajo de investigación denominado: "Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del Liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública."</p>

Este cuadro hace referencia a la sistematización de los procesos de investigación asumida, desde el problema que se deseaba estudiar hasta los resultados de este proceso etnográfico.

### **1.3 El problema de la investigación**

A partir del año 2013, a la Academia Nacional de Seguridad Pública de El Salvador se le otorgó la responsabilidad de iniciar el proceso de transformación hacia la búsqueda de la calidad educativa a nivel superior al convertirse en Instituto Especializado del Nivel Superior que imparte carreras profesionales (Organo Ejecutivo, 2013). En éste contexto que demanda más dedicación y compromiso hacia la mejora de la calidad educativa se ésta obligado a buscar mecanismos que ayuden a mejorar la conducción y armonización de las partes que componen el sistema para el mejoramiento de la calidad del servicio.

Por tanto, es necesario adoptar un sistema de gestión de calidad que contribuya a lograr los objetivos de la institución y que ayude al perfeccionamiento del desarrollo de los contenidos de formación y a la innovación por medio de la investigación, a raíz de la continua evaluación y mejora en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Estos elementos deben ser acompañados de evidencia que sustente la invención y cada uno de los cambios en la sistematización. Todo esto tiene una vinculación directa con el desarrollo profesional docente, partiendo del compromiso institucional que exige un sistema de gestión de calidad que contribuya al fortalecimiento de las competencias docentes por medio de la evaluación continua y todos aquellos elementos de apoyo que coadyuvan a la realización de la práctica en el aula.

Para mejorar la calidad educativa en un Instituto de Educación Superior en función de aproximarse a la excelencia académica, es preciso y necesario que se adopte un sistema de gestión de la calidad que defina el funcionamiento –por medio de procesos- de la docencia, la investigación científica y la proyección social. La docencia orientada a formar al estudiante con las competencias necesarias para desempeñarse como un profesional útil y generador de transformaciones sociales; la investigación científica destinada a explicar la realidad y crear conocimiento que sirva de insumo para tomar decisiones en la educación superior; y la proyección social, destinada a generar cambios y solución de problemas en la comunidad a través de la investigación científica y la iteración de las instituciones con la comunidad. (Chicas, Padilla, & Olivares, 2016).

Este sistema debe contener aspectos organizacionales y procedimentales que hagan énfasis en la formación y profesionalización del docente, a fin de que adquiera las competencias necesarias para que el ejercicio de la docencia y con esto responda a las necesidades de la realidad; y por consiguiente, los procesos de enseñanza aprendizaje se desarrollen con mayor

calidad educativa, que implique mejores niveles formativos en armonía con el desarrollo social, político, cultural y económico de la comunidad; mejores los aprendizajes de los alumnos para fortalecer los conocimientos científicos y pensamiento crítico de docentes y alumnos y profundizar en la formación continua. (Gonzalez, 2014).

En el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad es importante destacar la participación activa de la alta dirección, asesores y colaboradores inmediatos para un buen funcionamiento, por lo que se vuelve necesario el desarrollo de competencias en el área del liderazgo en toda la organización, con mucho énfasis en los líderes de los procesos que se hayan identificado por medio de un análisis de escenarios, puesto que la suma de los liderazgos individuales contribuye al desarrollo e identidad del liderazgo de la Academia, considerando que de ello dependen el fortalecimiento colectivo para el cumplimiento de la misión y visión de la institución.

Este proceso de definición de un sistema de gestión de la calidad es nuevo para las instituciones de educación superior en El Salvador, que según reuniones sostenidas con referentes del Ministerio de Educación, su poco desarrollo obedece al desconocimiento de cómo estos procesos contribuirán o generarán valor a los procesos misionales (Docencia, investigación y proyección social). Sin embargo, la Universidad Pedagógica de El Salvador se encuentra en el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en las ISO 9001 y la Academia Nacional de Seguridad Pública se encuentra en la fase de implementación inicial de su propio sistema de gestión con apoyo de asesores extranjeros (Policía de Colombia de diferentes áreas de trabajo, en especial del áreas de formación, quienes han logrado la obtención de premios de calidad a nivel mundial).

En ese sentido, la UNESCO dice:

Una educación de calidad comprende del pasado, es relevante para el presente y tiene en vista el futuro. La educación de calidad se relaciona con la construcción del conocimiento y la aplicación habilidosa de todas las formas de conocimiento que realizan individuos peculiares, que funcionan tanto de manera independiente, en relación con los demás. Una educación de calidad refleja la naturaleza dinámica de la cultura de los lenguajes, el valor del individuo en relación al contexto más amplio, y la importancia de vivir de una manera que promueva la equidad en el presente y ayude a construir un futuro sustentable. (Pigozzi, 2008, citado en Vega, 2015, pág. 5).

No cabe duda que la adopción de un sistema de gestión de la calidad en instituciones educativas públicas se ha convertido en una necesidad, considerando el contexto demandante que impone la realidad.

Para dar respuesta a estos enfoques educativos, es importante que los docentes que trabajan para un instituto de nivel superior, deban saber integrar las tres funciones que demanda tal categoría: la docencia, la investigación y la proyección social. El profesor debe tener dominio del conocimiento científico, del área en que desarrolla los contenidos y estar actualizado con los conocimientos, enfoques didácticos y el uso de las tecnologías de información que fortalezcan el proceso enseñanza-aprendizaje.

El docente, en una institución de educación superior, debe preocuparse por escribir su propia teoría educativa producto de la investigación y su práctica en el aula; asimismo, dedicar tiempo para la publicación de textos académicos. Al respecto López (2011) menciona que el docente universitario debe saber escribir bien y publicar bien. Además es importante la vocación para la enseñanza y el aprendizaje, la dedicación a la formación del estudiantado, la ética y la deontología profesional, que lo aproximen a generar los cambios en los procesos educativos.

La ANSP es una institución que se está aproximando a la implementación de un sistema de gestión de la calidad a pesar de las diferencias que existen en su concepción. Sin embargo, la constante discusión y revisión de los componentes de un sistema, como el de la norma ISO 9001:2015, ha ido permeabilizando la adopción del mismo, brindándole el beneficio de la duda a su aporte al sistema educativo policial.

La intención de la implementación del sistema de gestión de calidad en la Academia está descrita en el Plan Estratégico Institucional 2015-2019, y para lograr su cumplimiento se requiere un liderazgo institucional activo, que propicie y viabilice el diseño y ejecución.

Desde esa perspectiva, se examina la vinculación del Sistema de Gestión de Calidad en el desarrollo del liderazgo institucional de la Academia Nacional de Seguridad Pública en el periodo de abril a septiembre de 2017.

## **1.4 Finalidad de la investigación**

La finalidad de esta investigación consiste en establecer: ¿Cómo se vincula el sistema de gestión de calidad con el desarrollo del liderazgo institucional? y ¿Cómo se desarrolla el liderazgo institucional en el sistema de gestión de calidad? Para responder estas preguntas, se necesita conocer y comprender los elementos, principios, políticas, objetivos, procesos y procedimientos del sistema de calidad, su relación con el desarrollo del liderazgo institucional y el nivel de involucramiento de los sujetos sociales de esta investigación en la implementación del mismo.

Un sistema de gestión de calidad es la plataforma mediante la cual se integran los diferentes elementos que constituyen una organización, pública o privada, y que debe respetar principios básicos para su entendimiento y funcionamiento: enfoque al usuario, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora continua y toma de decisiones basada en la evidencia.

El enfoque al usuario es la parte sustantiva del sistema, considerando que todo lo que se haga, debe estar en función de satisfacer las necesidades de -en el caso de las instituciones de educación superior- la comunidad académica y estudiantil, como usuario directo del servicio; y la sociedad en general, como usuario indirecto. Este último, es el que será beneficiado de las competencias adquiridas por el profesional que formado en la Academia y que resulta ser un componente fundamental en la medición de la satisfacción del servicio que se le ofrece.

El desarrollo de un sistema de gestión de calidad en la educación superior requiere de un liderazgo propio, comprometido con las personas y con la comunidad; este elemento es un fuerte precursor para que las personas se comprometan al cambio, a la autoevaluación y la mejora continua, como parte fundamental para la implementación de un sistema que mida permanentemente lo que se hace y como se hace, para garantizar la mejora de la calidad del servicio que se brinda, de tal manera que el resultado producido sea medible y conduzca a la mejora continua. (Chicas, Padilla, & Olivares, 2016).

Bajo esa perspectiva y para que los procesos sean viables, es necesario que la Academia integre a su normativa interna, los requisitos que define el Ministerio de Educación, de conformidad a las exigencias de la Ley de Educación Superior. Esto significa que la integración del área administrativa y el área formativa posibilitan la implantación y desarrollo del sistema.

Esta demarcación de responsabilidades, definición de funciones y evaluación permanente de lo que se hace en cada uno de los espacios de trabajo, sin duda contribuye en la toma de decisiones, en el trabajo en equipo, en tener una mejor comunicación entre los miembros del sistema y ayuda a visualizar y atender las oportunidades que se presentan de manera oportuna, con el fin de mejorar el liderazgo individual y colectivo en la institución y de esta manera, conseguir los objetivos institucionales propuestos en su plan estratégico.

No obstante que pudieran existir sistemas de gestión implementados en la educación superior, se carece de un estudio que establezca la vinculación con el desarrollo del liderazgo institucional en la implementación del sistema y evidencia de como el sistema contribuye al liderazgo.

## **1.5 Justificación de la investigación**

Un estudio de esta naturaleza contribuye a identificar la importancia que tiene para una institución educativa la adopción de un sistema de gestión de la calidad para mejorar sus procesos y procedimientos, que se traduce en la mejora del servicio que se brinda a la Policía Nacional Civil y la comunidad en general. Esta situación obliga a que los responsables de los procesos comprendan lo que se hace y mantengan una permanente evaluación y mejora de los procesos formativos y administrativos, lo cual implica fortalecer el liderazgo de la institución.

Las autoridades de la Policía Nacional Civil demandan que la Academia debe de proporcionarles más y mejores policías, que llene las expectativas basadas en la realidad que se está viviendo, que tengan las competencias suficientes para atender la demanda ciudadana que garantice la buena convivencia (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2014). Para garantizar que la ANSP se encuentre en una constante evolución y que tenga como propósito satisfacer las necesidades del usuario, es necesario que se continúe con el proceso de evaluación constante con la participación activa de los directamente involucrados en los procesos; situación que demanda la creación de mecanismos de medición del impacto de la educación que reciben los policías en la prestación del servicio policial.

Aunado a lo anterior, la ANSP se ha convertido en una institución de educación del nivel superior, circunstancia que exige cumplir con los requisitos establecidos en la Ley de Educación

Superior referente a la docencia, investigación y proyección social, mismos que son verificados por el Ministerio de Educación.

Estas circunstancias demandan que la Academia adopte y desarrolle un sistema de gestión de calidad que contenga políticas y objetivos de calidad, procesos y procedimientos; entre otros elementos que impactan en la formación del policía, del tal manera que se satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios y partes interesadas; es decir, que la PNC y sociedad reciban el policía con las competencias que se requieren para el desarrollo de su función, basado en la demanda social.

El liderazgo y el sistema de gestión de calidad tenderán a garantizar el cumplimiento de los requisitos obligatorios establecidos por el Ministerio de Educación en el cumplimiento de las dimensiones que se evalúa para que se mantenga la autorización como Instituto Especializado de Educación Superior.

Existen procesos no escritos y actividades dispersas que generan duplicidad de funciones y diferentes formas de hacer las cosas, por lo que se vuelve supremamente importante definir un sistema que obligue a generar mejor comunicación entre las partes para fortalecer la institucionalidad.

La ANSP no cuenta con un sistema de gestión de la calidad que mida el desempeño del estudiante cuando se encuentra en servicio policial, por lo que un sistema de gestión de calidad ayuda a generar una cultura de orden y evaluación interdisciplinaria para lograr la mejora continua. Este proceso de diseño e implementación es liderado por la Unidad de Planificación Institucional con la colaboración de todas las partes involucradas, beneficiando a los policías y futuros policías que pasan por la Academia en los procesos formativos, además de la ciudadanía en general, a través de los procesos de investigación y proyección social.

Este estudio se realiza en el marco de la construcción e implementación del Sistema de Gestión Gerencial (Calidad) de la Academia Nacional de Seguridad Pública. Esfuerzo que genera dudas en su contribución al liderazgo institucional y en el aporte que puede representar para mejorar la calidad educativa, investigación científica y proyección social, siendo éstas tres las funciones sustantivas de un instituto de nivel superior; de ahí nace la importancia de analizar el vínculo del sistema de gestión de calidad con el liderazgo institucional.

## **Capítulo II**

### **Sujetos del estudio, entorno y antecedentes**

---

#### **2.1 Sujetos del estudio**

Los sujetos de estudio de esta investigación están constituidos por líderes de procesos, equipo de implementación, auditores de calidad y asesores, estos últimos de la Policía Nacional de Colombia y del programa Iniciativa de Reforma en América Central (Central America Program Reform Initiative CAPRI)

##### **2.1.1 Líderes de proceso**

En esta fase inicial de implementación del, denominado en la ANSP, Sistema de Gestión Gerencial, se está desarrollando la etapa denominada de sensibilización, en la que se muestran los beneficios que tienen las instituciones en la adopción de un sistema de calidad. Etapa que se ha iniciado con la participación de los Líderes de Proceso y demás jefaturas de la institución. Además, se ha conformado el Comité de Calidad, que aglutina a los responsables en referencia. Éste Comité se ha reunido en tres oportunidades para abordar temas relacionados al diseño e implementación del sistema, en las que se ha evidenciado, en general, una actitud de aceptación al planteamiento y participación proactiva al mismo. Sin embargo, se logra identificar que los Líderes de Proceso de los componentes académicos se muestran con algún nivel de apatía a su implementación, considerando que esto conlleva a adquirir mayor responsabilidad en las actividades que se desarrollan en el día a día. Al contrario, los nombrados Líderes de Proceso de las áreas administrativas de la Academia, se muestran optimistas y creyentes que su implementación contribuirá al logro de los objetivos de la Institución.

Son doce los procesos diseñados en la Academia, cada uno con un líder que tienen como objetivo principal satisfacer las necesidades de los usuarios internos y externos, a través de la revisión y mejora continua de lo que se hace, para garantizar la calidad de los servicios.

Los responsables de los procesos son funcionarios que tienen mucho nivel de influencia en la organización y desarrollan funciones sustantivas que aportan al logro de la misión institucional, en beneficio de mejorar la calidad académica.



El nivel académico que tienen los líderes de procesos y algunas especialidades son las siguientes:

**Cuadro 2. Nivel académico de líderes de ( elaboración propia, Chicas y Padilla, 2017)**

No.	Tipo de proceso:	Nombre del proceso	Nivel Académico del líder de proceso
1	Misional	Gestión Académica	Licenciatura en Psicología y Maestría en Investigación y Aplicaciones en Psicología y Salud
2		Investigación y proyección social	Licenciatura en Psicología y Maestría en Tecnología de la Educación
3		Selección e ingreso	Ingeniería Agronómica
4	Gerencial	Direccionamiento Estratégico	Ingeniería Industrial y Maestría en Dirección de Empresas
5		Gestión de Calidad	Ingeniería Industrial y Maestría en Dirección de Empresas
6		Comunicaciones externa e interna	Licenciatura en Relaciones Públicas y Comunicaciones
7		Talento humano	Licenciatura en Administración de empresas y posgrado en Administración Pública
8	Soporte	Gestión documental	Licenciatura en Ciencias Jurídicas
9		Actuación jurídica	Licenciatura en Ciencias Jurídicas
10		Gestión de las TIC's	Ingeniería en ciencias de la Computación
11		Logística y abastecimiento	Licenciatura en Contaduría Pública
12		Administración de recursos financieros	Licenciatura en Administración de Empresas

### 2.1.2 Equipo de implementación

En este proceso de diseño e implementación, se han definido responsabilidades en cada uno de los procesos, sobre las cuales recaen funciones sustantivas a su desarrollo. Los miembros del equipo de implementación son elementos claves dentro del sistema de gestión de la calidad que se pretende implementar en la ANSP y se vuelven parte fundamental en el desarrollo institucional; dicho equipo está conformados por los gestores de: proceso, riesgos, mejora continua y gestión documental. Cada proceso cuenta con una persona que debe asumir la función que corresponde a la función descrita, por lo que se vuelve necesario desarrollar capacidades de liderazgo para su actuación.

Estas personas poseen los conocimientos técnicos en gestión de calidad, alto compromiso por el desarrollo de la ANSP, identidad institucional, pensamiento crítico y espíritu de servicio demostrado en el desempeño de sus actividades.

En la actualidad están empeñados en la sensibilización de la necesidad de implementación del sistema, apropiación de guías, procedimientos, manuales, entre otros instrumentos que sirven de soporte y evidencia para la ejecución del sistema, así como en la actualización de la normas ISO 9001-2015.

El nivel académico que estos poseen, se detalla a continuación:

**Cuadro 3. Nivel académico de equipo de implementación ( elaboración propia, Chicas y Padilla, 2017)**

<b>Proceso</b>	<b>Gestor de:</b>	<b>Nivel Académico del líder de proceso</b>
<b>Gestión Académica</b>	Procesos	Licenciatura en Administración de Empresas
	Riesgos	Bachillerato Físico Matemático
	Mejora continua	Licenciatura en administración de Empresas
	Gestión documental	Bachillerato Físico Matemático
<b>Investigación y proyección social</b>	Procesos	Licenciatura en Psicología
	Riesgos	Licenciatura en Psicología
	Mejora continua	Ingeniería Agrónomo con orientación zootecnia
	Gestión documental	Bachillerato comercial - diploma secretaria ejecutiva

<b>Proceso</b>	<b>Gestor de:</b>	<b>Nivel Académico del líder de proceso</b>
<b>Selección e ingreso</b>	Procesos	Bachillerato Académico opción Ciencias Naturales
	Riesgos	Técnico en Ingeniería Industrial
	Mejora continua	Licenciatura en Periodismo
	Gestión documental	Bachillerato en Comercio y Administración opción Contaduría
<b>Direccionamiento Estratégico</b>	Procesos	Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad Licenciatura en Administración de Empresas
	Riesgos	Licenciatura en Administración de Empresas y Maestría en Dirección de Empresas
	Mejora continua	Bachillerato Industrial Especialidad Automotores.
	Gestión documental	Licenciatura en Administración de Empresas y Maestría en Administración de empresas - Educación Universitaria
<b>Gestión de Calidad</b>	Procesos	Licenciatura en Mercadotecnia y Publicidad Licenciatura en Administración de Empresas
	Riesgos	Licenciatura en Administración de Empresas y Maestría en Dirección de Empresas
	Mejora continua	Bachillerato Industrial Especialidad Automotores, estudiante de Ingeniería Industrial
	Gestión documental	Licenciatura en Administración de Empresas y Maestría en: Administración de empresas - Educación Universitaria
<b>Comunicaciones externa e interna</b>	Procesos	Técnico en Relaciones Publicas y Técnico Programador Analista
	Riesgos	Bachillerato Académico opción Ciencias Naturales
	Mejora continua	Licenciatura en Relaciones Publicas y Comunicaciones
	Gestión documental	Bachillerato Académico opción Humanidades

<b>Proceso</b>	<b>Gestor de:</b>	<b>Nivel Académico del líder de proceso</b>
<b>Talento humano</b>	Procesos	Licenciatura en Psicología
	Riesgos	Licenciatura en Trabajo social
	Mejora continua	Licenciatura en Trabajo social
	Gestión documental	Bachillerato Académico opción Humanidades
<b>Gestión documental</b>	Procesos	Técnico en Bibliotecología
	Riesgos	Técnico en Archivo y Microfilm
	Mejora continua	Técnico en Archivo y Microfilm
	Gestión documental	Técnico en Bibliotecología
<b>Gestión de las TIC's</b>	Procesos	Ingeniería de Sistemas Informáticos
	Riesgos	Ingeniería de Sistemas Informáticos,
	Mejora continua	Técnico en Mantenimiento de Computadoras
	Gestión documental	Licenciatura en Computación
<b>Logística y abastecimiento</b>	Procesos	Ingeniería Industrial
	Riesgos	Ingeniería Industrial
	Mejora continua	Bachillerato Técnico vocacional opción Contaduría
	Gestión documental	Bachillerato General
<b>Actuación jurídica</b>	Procesos	Licenciatura en Ciencias Jurídicas
	Riesgos	Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Licenciatura en Química y Farmacia
	Mejora continua	Licenciatura en Ciencias Jurídicas y Licenciatura en Química y Farmacia
	Gestión documental	Licenciatura en Ciencias Jurídicas

<b>Proceso</b>	<b>Gestor de:</b>	<b>Nivel Académico del líder de proceso</b>
<b>Administración de recursos financieros</b>	Procesos	Licenciatura en Administración de Empresas
	Riesgos	Licenciatura en Contaduría Pública
	Mejora continua	Ingeniería Industrial
	Gestión documental	Bachillerato en Comercio y Administración

### 2.1.3 Auditores de calidad

Para verificar el cumplimiento eficiente del Sistema de Gestión de Calidad en la ANSP, se ha creado un equipo de auditores que se encargan de auditar cualquier proceso, comprobar el cumplimiento de requisitos de desarrollo de los procesos e informar de los hallazgos encontrados en las auditorias, presentado las evidencias que sustentan el mismo.

Este equipo de auditores está conformado, en su mayoría, por profesionales en alguna rama de la educación superior. La mayor cantidad posee conocimientos técnicos en el sistema de gestión de calidad, buena disposición para aportar sus conocimientos en las auditorias, compromiso institucional y pensamiento crítico que le permite dar sus aportes de forma reflexiva.

Actualmente este personal está siendo capacitado en las normas ISO 9001-2015, y seguidamente recibirá la capacitación técnica en las normas de auditoria.

El perfil académico que poseen es el siguiente:

**Cuadro 4. Nivel académico de auditores ( elaboración propia, Chicas y Padilla, 2017)**

<b>Auditor</b>	<b>Nivel académico</b>
1	Licenciatura en Administración de Empresas
1	Bachillerato Académico
1	Licenciatura en Contaduría Pública

<b>Auditor</b>	<b>Nivel académico</b>
1	Licenciatura en Administración de Empresas
1	Ingeniería en Sistemas y Computación
1	Licenciatura en Ciencias Jurídicas
1	Bachillerato Académico Opción humanidades
1	Licenciatura en Contaduría Pública
1	Licenciatura en Administración de Empresas
1	Bachillerato Técnico Vocacional opción Contaduría

#### **2.1.4 Asesores colombianos y de Iniciativa de Reforma en América Central (Central America Program Reform Initiative-CAPRI)**

En el diseño e implementación, la ANSP cuenta con la asistencia técnica de los funcionarios activos de la Policía Nacional de Colombia, quienes tienen la experiencia de trabajar en una organización con un sistema de gestión de la calidad y han recibido premios en su desempeño, implementación y cumplimiento.

Estos asesores son parte de un equipo de trabajo en la policía de Colombia que diseña, revisa, y define líneas estratégicas para el fortalecimiento del sistema de calidad y la gestión estratégica dentro de su organización. Su experiencia en la consolidación del conocimiento tiene una trayectoria a nivel local y estratégico, lo que les brinda una facilidad de comprensión específica y general de la problemática.

Además, se ha contado con la asesoría de una especialista en la implementación y certificación de las organizaciones en la norma de calidad ISO 9001.

Estos funcionarios tienen el perfil que se describe:

**Cuadro 5. Perfil de Asesores ( elaboración propia Chicas y Padilla, 2017)**

<b>Asesor</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Otra formación</b>	<b>Experiencia</b>
1	Ingeniería en Sistemas	<p>Policía de la República de Colombia</p> <p>Diplomado en Gerencia de Proyectos</p> <p>Seminario en Costos y Presupuestos</p> <p>Seminario en Políticas Públicas de Seguridad y Convivencia</p> <p>Seminario en Vigilancia Estratégica e Inteligencia Competitiva</p> <p>Cursos Especializado de Planeación</p>	<p>8 años en Planeación Estratégica de la Policía Nacional de Colombia</p> <p>Participación del equipo líder Premio Iberoamericano de la Calidad (Categoría Oro)</p> <p>Participación en el diseño de los planes estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional y la Policía Nacional de Colombia.</p>
2	Administrador de negocios Internacionales	<p>Técnico Profesional en Policía</p> <p>Tecnólogo en Gestión Local</p> <p>Diplomado en sistema de gestión calidad, MECI, SISTEDA,</p> <p>Diplomado formación de líderes en sistemas de gestión ambiental ISO 14001,</p> <p>Diplomado en formulación de proyectos y control social a las regalías</p> <p>Diplomado en pedagogía, didáctica e investigación</p> <p>Diplomado sistemas de gestión integrados para el sector público (MECI-GP 1000),</p> <p>Diplomado en gerencia de sistemas de gestión integral ISO 9000-9001, NTCGP 1000, ISO 14001, OHSAS 18001</p> <p>Diplomado de planeación estratégica y prospectiva</p> <p>Diplomado en sistemas de gestión integral y calidad</p>	<p>Implementación en sistemas de gestión de calidad</p> <p>Elaboración de planes de gestión de riesgos.</p>

## 2.2 Entorno

La Academia Nacional de Seguridad Pública es la institución que tiene el monopolio de la formación de los policías en El Salvador, teniendo la atribución de emitir certificados válidos para la profesionalización de cada uno de los miembros que conforman el cuerpo policial.

Posee una estructura organizativa piramidal que cuenta con dos grandes sectores:

1. Elementos organizativos de staff: son las dependencias llamadas “Unidades” y que sirven de apoyo al funcionamiento de la organización, asisten, ayudan, aconsejan y asesoran a los responsables de los elementos organizativos de línea y a la principal autoridad de la institución, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Son 14 las dependencias que se ubican en ésta posición dependiendo de las dos principales unidades de dirección: la Dirección General y Subdirección Ejecutiva. (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2017)

2. Elementos organizativos de línea: son las Divisiones, departamentos y secciones que tienen la responsabilidad de agregarle valor al cumplimiento de los objetivos de la organización. Estas dependencias se dividen en: misionales (División de Estudio y sus dependencias), que son las que le aportan directamente al cumplimiento de los objetivos de la organización; y las de apoyo (División de Administración y sus dependencias), que son dependencias operativas que le sirven de soporte a la primera para que esta cumpla con los objetivos de la organización. Dentro de la estructura de la organización también se cuenta con dos dependencias que son misionales en la organización y que dependen directamente de la Subdirección Ejecutiva: Centro de Investigación Científica y Departamento de Selección e Ingreso. (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2017)

La ANSP cuenta con un plan estratégico que fue diseñado para responder al Plan Quinquenal de Desarrollo del Gobierno Central y que responde al periodo de 2015 al 2019, para el que se definió como razón de ser (misión) “Formamos policías profesionales de manera integral para servir a la sociedad” y una visión de “Ser una institución de educación superior que aporta a la innovación educativa e investigación científica en seguridad pública”, manteniendo el lema que la ha identificado a lo largo de su historia “Símbolo permanente de paz”, adoptando los principios de: democracia, derechos humanos, formación civil y estado de derecho; y comprometiéndose con la vivencia y cultura de los valores: integridad, disciplina,



servicio, solidaridad, justicia y equidad. Y para que esto se vuelva una realidad, se compromete con el desarrollo de las políticas de: calidad educativa, relaciones interinstitucionales, equidad e igualdad de género y optimización de recursos y transparencia. (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2015)

Sin embargo y a pesar de este planteamiento, la realidad le ha impuesto nuevos retos a la institución, puesto que al definir dentro de su visión el propósito de convertirse en un instituto de educación superior, se vio obligada a crear otra institución, que si bien es una nueva organización, se acepta como la misma, puesto que éste instituto creado tiene que funcionar con los recursos de la Academia. Es así que a partir del año 2016 se derivan dos planes estratégicos que respondan cada uno de ellos a ambas organizaciones, pero para efectos de este trabajo de investigación, se asumirá como una sola organización que aporta al desarrollo profesional de los policías en general.

La Academia está pasando por un proceso de transición que la obliga a cambiar el funcionamiento por dependencias y funciones, a la llamada gestión por procesos. Ésta nueva etapa de transición obliga a iniciar un proceso de nombramientos diferentes y que respondan a la nueva conformación, sin abandonar la estructura organizativa descrita al inicio de este apartado.

Este nuevo proceso tiene como propósito alcanzar mejores estándares de calidad en el servicio que esta institución ofrece: formación a sus alumnos, investigaciones científicas y servicio a la comunidad a través de la proyección social; contribuyendo al fortalecimiento del liderazgo de cada uno de los involucrados en los procesos y alcanzar la mejor calificación en el liderazgo de la organización.

### **2.3 Antecedentes**

La Academia es una institución que nació con la firma de los Acuerdos de Paz en El Salvador en el año 1992, con el fin de garantizar una formación profesional y de carácter civil a los miembros de la Policía Nacional Civil, en un contexto democrático que se le avecinaba a la vida de los salvadoreños.

En los Acuerdos de Paz, se le definió la misión de seleccionar y formar a los miembros que conformarían la Policía Nacional Civil (en adelante PNC o Policía), investigar, estudiar y

divulgar temas relativos a la PNC y realizar evaluaciones anuales al personal que la conforma. (Gobierno de El Salvador, 1992)

Es a partir de lo anteriormente descrito, que por decreto legislativo, nace con personería jurídica, la Academia Nacional de Seguridad Pública en marzo de 1992, sufriendo reformas en junio y julio de 1995, manteniéndose sin modificaciones hasta la fecha. (Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador, 1992)

La Academia es considerada el único ente con atribuciones de formar a personal que serán responsables de garantizar la tranquilidad y la seguridad a los ciudadanos (personal policial) y su formación continua que abarca: actualización del personal policial para que no pierda competencias en su área de trabajo, la especialización que representa el desarrollo profesional en áreas específicas del trabajo que realiza cada uno en el puesto que le corresponde asumir, y los ascensos que sugiere la profesionalización a nivel vertical de la institución policial.

Si bien la Academia no tiene dependencia jerárquica de la PNC, ésta tiene una íntima relación con la institución policial porque debe de responder a las necesidades que la segunda demande. Es así, que dentro de sus políticas institucionales ha decidido diseñar un política que tiene que ver con el compromiso de mantener unas relaciones interinstitucionales permanentes y oficiales con la PNC, con el fin de garantizar una fluida comunicación e integrar esfuerzos que conduzcan a atender oportunamente las demandas de formación del personal policial, de tal manera, que se brinde una formación que tenga el impacto deseado por las autoridades policiales y la comunidad en general (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2015).

En cuanto la gestión de calidad, la Academia Nacional de Seguridad Pública (ANSP), con el fin de contribuir a la formación de nuevos profesionales en la seguridad pública, desarrolló e implementó desde finales de 2007 hasta a mediados de 2009, diez procesos bajo la norma ISO 9001:2008, todos trabajados por una empresa consultora que abarcó el entorno administrativo y académico, procurando contribuir al desarrollo de la calidad en el área formativa, mediante la formación de alumnos con excelencia académica y doctrinaria acorde a las necesidades de la sociedad (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2009)

A pesar de haber adquirido, en marzo de 2009, la certificación en la normas ISO 9001:2008, aplicable a las actividades relacionadas con la "Formación teórico práctico de profesionales en la seguridad pública", por Instituto Colombiano de Normas Técnicas y

Certificación, ICONTEC, no se logró continuar con este sistema por decisión de la administración 2009-2014.

En el año 2010, con ayuda de la ex Subsecretaria Técnica y Gobernabilidad de la Presidencia, inició el camino en la elaboración de procesos, en especial aquellos que vinculan a la PNC y ANSP, con el fin de establecer un mecanismo formal que garantice sostenibilidad en el tiempo en la relación que en este ejercicio de construcción se defina.

En estos procesos se incluyeron los correspondientes a: planeación estratégica, formación académica y recursos compartidos, no concluyendo su diseño e implementación.

Esto demuestra que un sistema de gestión de calidad, en principio de su creación, no debe depender de dos instituciones que avanzan a ritmos diferentes; además, que la calidad se debe de garantizar partiendo de la necesidad del usuario o ciudadano; por tanto, en el caso de la Academia, debe abordarse desde la elaboración de su propio sistema de gestión de la calidad en función de los requerimientos de la PNC.

Además en el 2014, con la creación del Sistema Educativo Policial Integral (SEPI), se define un Subsistema de Gestión de la Calidad (SGC) destinado a administrar y evaluar la gestión institucional tomando como parámetro la calidad de los servicios prestados y satisfacción de los usuarios (alumnado, PNC y la sociedad), así como una Política de Calidad Educativa que delimita los lineamientos generales de la formación de profesionales en ciencias policiales y de seguridad pública; sin embargo, no se realizó su construcción.

A la fecha, se han desarrollado actividades de referenciación sobre el sistema de gestión de calidad que se está implementado en la Policía Nacional de Colombia, especialmente en la Dirección Nacional de Escuelas, quien es la homóloga de la ANSP y que producto de esto se ha iniciado la elaboración de los procesos, procedimientos, guías, manual de calidad, plan de gestión de riesgos, entre otros elementos que integran un sistema de gestión de calidad, nombrado en la ANSP como: Sistema de Gestión Gerencial.

Adicionalmente a la construcción de los instrumentos en comento, según lo indica el jefe de la Unidad de Planificación Institucional de la ANSP, en este año se ha iniciado una fase de capacitación con proyección de familiarizar a 300 empleados de las diferentes áreas de la Academia, con el propósito de concluir con la otra mitad el primer semestre del 2018.

En materia de liderazgo, es importante mencionar que, la Academia en el año 2014 realizó una evaluación de clima organizacional en el marco de la construcción del Plan Estratégico Institucional 2015-2019, en el que se midió la dimensión de liderazgo en la institución, arrojando resultados no satisfactorios y que demandan atención. Solo el 39% dice que las jefaturas toman decisiones basadas en la equidad y justicia y el 40% percibe que no se les reconoce el trabajo que realizan. (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2014).

Al respecto de esta dimensión de evaluación y para responder a la superación de los resultados mencionados, el Departamento de Recursos Humanos ha desarrollado cursos de capacitación para personal directivo de la institución en el año 2016, al que se le nombro: "Habilidades Gerenciales, Direccionamiento Estratégico y Prospectiva" y tuvo una duración de 24 horas. Además, este departamento ha desarrollado actividades de integración y convivencia en el mismo año, con el fin de desarrollar capacidad de trabajo en equipo y comunicación efectiva. En estas actividades participó un alto porcentaje de empleados de la Academia y tuvo una duración de 8 horas.

Es evidente que estas actividades no parecen ser suficientes para desarrollar competencias de liderazgo individual y que le aporten al liderazgo institucional, partiendo de la premisa que para adquirirse se necesita de mayor tiempo de desarrollo y evaluación continua.

## **Capítulo III**

### **Presupuestos teóricos**

---

#### **3.1 El objeto de estudio como una totalidad**

Las organizaciones o empresas que implantan un sistema de gestión de calidad con el fin de brindar un buen servicio al usuario y partes interesadas, se auxilian de un conjunto de procesos en los que se sistematizan las actividades para gestionar correctamente el talento humano y de ese modo dar respuesta a las demandas del contexto interno y externo en procura de realizar una gestión estratégica que le permita posicionarse en el mercado como una institución de prestigio y prevenir los riesgos que se puedan suscitar en la dinámica de la producción de bienes o servicios. En ese contexto, reviste vital importancia practicar principios y valores institucionales, fomentar el trabajo en equipo y la comunicación efectiva como herramientas fundamentales que garantizan su éxito.

En este capítulo se menciona como está constituido el sistema de gestión de calidad, en que consiste la gestión del talento y la gestión estratégica; se explica cuál es el aporte significativo que genera el liderazgo institucional en una institución, tomando en cuenta los principios y valores que se adoptan, el trabajo en equipo y la comunicación efectiva que se practica.

##### **3.1.1 El sistema de gestión de calidad. Elementos fundamentales para la comprensión de la mejora de los servicios de la ANSP**

El sistema de gestión de calidad está constituido por la estructura organizativa, los roles y responsabilidades, la planeación estratégica, la operación, las políticas, las prácticas, las reglas, las creencias, los objetivos y los procesos que se construyen para lograrlos, entre otros elementos, que van relacionados a producir la calidad de los productos o servicios, los cuales permiten dar coherencia e integración a las actividades que se realizan para obtener los resultados esperados para satisfacer las necesidades y expectativas del usuario y partes interesadas. (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2015).

La gestión de calidad está enfocada a establecer políticas y objetivos de calidad, procesos para lograrlos, el aseguramiento y mejora de la calidad, lo cual demanda que la organización construya su normativa y procedimientos para garantizar la producción de bienes o servicios que conlleven la satisfacción del usuario. (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2015).

La construcción e implementación del sistema de gestión de calidad comprende un conjunto de actividades que realiza la institución u organización para identificar sus objetivos, establecer los procesos y definir los recursos para producir los productos o servicios que el usuario demanda. Esto requiere que la alta dirección tome las decisiones que conlleven a gestionar los procesos y recursos para proporcionar valor a sus servicios o productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.

Para establecer un sistema de gestión de calidad, la organización toma en cuenta el contexto interno que contiene la cultura, valores, conocimiento y desempeño institucional, así como el entorno externo, tales como: las leyes, aspectos tecnológicos, entre otros, que influyen o pueden incidir en el logro de los objetivos. Bajo esa perspectiva, la organización hace uso de la gestión estratégica para definir las líneas de acción a seguir para desarrollar el sistema, tomando en cuenta su visión, misión, objetivos y políticas que la proyecten a posicionarse en el contexto como una institución competitiva en la prestación de servicios o productos a los usuarios.

El sistema de gestión de calidad contiene siete principios que le sirven de fundamento en la construcción y desarrollo; estos son: enfoque al cliente o usuario, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2015).

La aplicación de estos principios permite que las organizaciones cumplan con los requisitos que el usuario exige y sobrepasar sus expectativas; unidad de propósitos del liderazgo e involucramiento del talento humano en el logro de los objetivos de la calidad; generar compromiso y sentido de pertenencia de las personas en el que hacer de la organización; obtener resultados eficaces mediante la gestión de actividades como procesos interrelacionados; establecer un enfoque permanente hacia la mejora de los productos o servicios; tomar decisiones que tengan fundamento en el análisis de los datos generados en sus resultados; y mantener un mecanismo de gestionar las relaciones con sus usuarios.

Las organizaciones que en su gestión estratégica decidan implementar un sistema de gestión de calidad, pueden adoptar las normas internacionales elaboradas, sugeridas e implementadas por la Organización Internacional de Normalización, ISO por sus siglas en inglés, conocidas como ISO 9000 y 9001, ISO 9004 e ISO 19011, en la versión que esté vigente en el momento de establecer el sistema; la primera contiene los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de calidad; la segunda, los requisitos de un sistema de gestión de calidad; la tercera, proporciona orientación de cómo hacer que un sistema de gestión de calidad sea más eficiente y eficaz; y la cuarta, presenta una guía sobre las auditorías internas y externas de los sistemas de gestión. Es de hacer mención que de estas normas, la ISO 9001 es el único estándar certificable.

Un sistema de gestión de calidad se puede construir e implementar tomando en cuenta las normas ISO 9000, sin necesidad de certificarse; sin embargo, buscar la certificación es importante porque le genera compromiso de mantenerse, a la organización, en el estándar adquirido, obligándose a garantizar la sostenibilidad de la práctica hacia la mejora constante de los servicios o productos que se ofrecen.

La Organización Internacional de Normalización (2015), en la norma denominada Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos, ISO 9001, establece que la adopción de un sistema de gestión de la calidad, constituye una decisión estratégica para una organización, en tanto que le permite servir a un propósito específico, obtener sus mejores resultados y adquirir la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Los beneficios que adquieren es obtener la capacidad de proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas del usuario; aumenta las facilidades para satisfacerlo; permite abordar los riesgos y oportunidades relacionadas con su contexto y objetivos; y adquirir la capacidad de cumplir con la conformidad de los requisitos especificados en el sistema.

En la aplicación de la norma en comento, adquiere relevancia el enfoque a procesos que en su desarrollo incorpora el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA), lo cual permite que la organización asegure que sus procesos tengan recursos debidamente gestionados y por consiguiente se visualicen las oportunidades de mejora; asimismo, el pensamiento basado en riesgos, constituye elemento relevante en el desarrollo del sistema, en tanto que permite determinar los factores que podrían causar que sus procesos y el sistema de gestión de calidad se desvíen de los resultados esperados, para establecer medidas preventivas que minimicen

los efectos negativos y maximice las oportunidades que se presente el contexto. (Organización Internacional de Normalización, 2015).

En ese sentido, la organización necesita planificar y desarrollar acciones para prevenir que los riesgos se materialicen e identificar oportunidades que le permita aumentar su eficacia y eficiencia en el logro de los mejores resultados, previniendo los efectos negativos que pueden impactar en la producción de bienes o servicios.

El desafío de las organizaciones en un entorno complejo lo constituye el cumplimiento de los requisitos y la consideración de las expectativas futuras, para lo cual requiere que se adopten diversas formas de mejora continua, que conlleve a los cambios inmediatos que exige el contexto, innovación y reorganización. Materializar este desafío requiere que la organización, en la implementación del sistema de gestión de calidad, mejore continuamente sus procesos e interrelaciones para cumplir con los requisitos de la norma internacional ISO 9001.

En la construcción y desarrollo del sistema de gestión de calidad, el liderazgo y compromiso de la alta dirección garantiza el éxito del funcionamiento del sistema, puesto que asume la obligación de rendir cuentas sobre la eficacia del mismo; asegura que se establezca la política y objetivos de calidad, lo que garantiza que sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica; procura la integración de los requisitos del sistema; promueve el enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos; garantiza los recursos; establece mecanismos de comunicación efectiva sobre la importancia de la gestión de calidad; apoya al talento humano para que se involucre en la implementación del sistema; y realiza otras funciones de dirección que demuestran su liderazgo en sus áreas de responsabilidad (Organización Internacional de Normalización, 2015).

La política de calidad, es otro elemento importante que integra y define el sistema de gestión de calidad, cuyo contenido advierte, en términos generales, que la organización debe apropiarse de los contenidos de la norma para el propósito; y de acuerdo a su contexto, establece un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad, determina la responsabilidad para cumplir con los requisitos aplicables e incluye un compromiso de mejora continua en el sistema de gestión de calidad (Organización Internacional de Normalización, 2015).



La adopción de este sistema de calidad en la ANSP, coadyuva a fortalecer y sistematizar los procesos de formación de los miembros de la corporación policial y se sientan las bases para convertirla en una institución innovadora y de excelencia académica; por tanto, se vuelve fundamental orientar esfuerzos en el desarrollo de los elementos que le permitirán el sostenimiento permanente en el tiempo: gestión por procesos, gestión del talento humano y gestión estratégica.

Un principio fundamental de la Calidad Total es el rol fundamental que juegan los usuarios del servicio en la Academia: alumnado, quienes deben medir el servicio brindado por la docencia; la comunidad, que debe contribuir en la medición de la calidad del servicio que se le brinda a través del servicio de proyección social; y las dos partes anteriormente mencionadas, contribuyen en la medición de la calidad del servicio que se le brinda a través de la investigación científica y académica.

Esto último allana el camino para definir nuevas formas de hacer las cosas y satisfacer o superar las expectativas de los usuarios, llevándonos a la mejora permanente del servicio, que se obtiene sobre la base de la utilización de herramientas que conducen a conocer las causas que están provocando los problemas institucionales y definir estrategias de mejora para contrarrestarlas.

#### **a) Importancia de la implementación de la gestión por procesos. Hoja de ruta hacia la calidad**

Cuando las actividades se gestionan como procesos interrelacionados en el que su funcionamiento se concibe como un sistema coherente, permite a las organizaciones optimizar el desempeño, obtener los mejores resultados, hacer uso adecuado de los recursos, proporcionar confianza a las partes interesadas en lo relativo a su eficacia y eficiencia, y establecer la mejora continua en la ejecución de los mismos (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2015).

La definición de procesos de todas las actuaciones que realiza la organización, significa evolucionar de una estructura funcional (tradicional) en la que cada elemento organizativo hace lo que se le define en el manual de organización y funciones sin ver más allá de lo que pueda suceder, a una gestión por procesos que establece una relación de trabajo dependiente

una de otra, en la que se definen responsabilidades por cada proceso, regida por un mapa detallado, explicativo de los principales conceptos y su importante interacción en el cumplimiento de los objetivos de la organización

La norma ISO 9000:2015, establece que los procesos están determinados por un conjunto de actividades interrelacionadas que tienen entradas o insumos que se transforman en resultados como salidas de los procesos. Las entradas habitualmente son salidas de otros procesos, y las salidas por lo general son la entrada de otro (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, 2015).

Rojas (2003) sostiene que la gestión por procesos, supone:

Reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere la implicación de todo el personal.

Bajo esa perspectiva, la gestión por procesos sugiere un cambio organizacional, en donde se reubique al talento humano en el puesto de trabajo según las competencias profesionales, en función de generar productos y servicios de calidad, que reúna los estándares de calidad exigidos por la norma ISO 9001. Así mismo, en el que se identifiquen perfiles de trabajo según función, identificando las brechas de competencias que sus empleados tienen para iniciar un esfuerzo de estrecharlas.

La norma ISO 9001 promueve la adopción de un enfoque basado a procesos en el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia del sistema de gestión de calidad, lo cual significa que en todas las actividades de gestión que se realicen no se debe perder de vista los procesos y sus interrelaciones, de tal manera, que se alcancen los resultados programados en la política de calidad y en la planificación estratégica de la organización (Organización Internacional de Normalización, 2015).

La gestión por procesos permite que una organización optimice el sistema de gestión de calidad y consecuentemente mejora su desempeño, determina la interrelación de los mismos, facilita alinearlos al propósito de la institución, mejora su interacción, garantiza que cada uno reciba las entradas necesarias para su eficacia y entrega el producto o servicio requerido con las especificaciones que se definen con el usuario y las partes interesadas.

El enfoque a procesos es sistémico, está integrado al ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y al enfoque basado en riesgos. El ciclo PHVA, es definido por la norma ISO 9001 versión 2015 (Organización Internacional de Normalización, 2015, pág. 10), definiéndolos así:

Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades;

Hacer: implementar lo planificado;

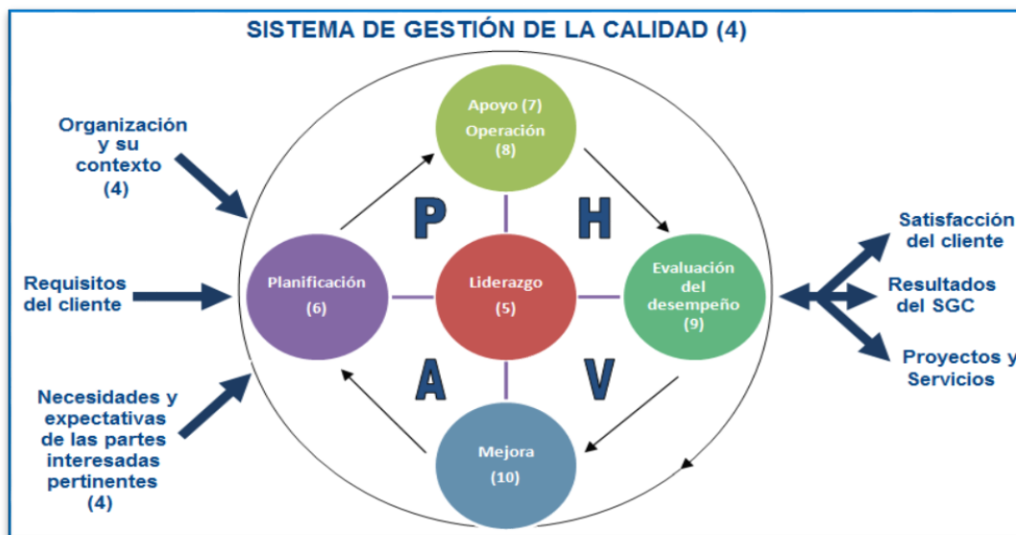
Verificar: realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Implementar este ciclo garantiza la coherencia a la realización de actividades y supone una mejora en la relación de los procesos y procedimiento en la organización, debido a que se establecen mecanismos pertinentes de evaluación para determinar si los servicios reúnen las expectativas del usuario y partes interesadas.

En ese sentido, las organizaciones o instituciones que implementen la gestión por procesos, necesitan planificar sus actividades, ejecutarlas, darle seguimiento a su desarrollo y realizar acciones tendientes a mejorar el desarrollo de los procesos.

El esquema siguiente da una idea general de cómo la norma ISO 9001 versión 2015 le da plena vigencia al ciclo PHVA, en todos los procesos y al sistema de gestión de calidad como un todo, ilustrando cómo los capítulos del cuatro al diez se pueden agrupar bajo el ciclo PHVA (Organización Internacional de Normalización, 2015, pág. 9).



**Figura 2. Representación esquemática del ciclo PHVA ( ISO 9001:2015)**

La ANSP establece que:

El enfoque por procesos para desarrollar la gestión y control de las actividades que realiza le permite trabajar en forma sistemática y articulada, facilitando la optimización de recursos y alcanzar los resultados bajo el ciclo PHVA (P: Planear, H: hacer, V: verificar, A: actuar). (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2017, pág. 19).

Esta gestión por procesos se convierte en la parte operativa fundamental de la institución y gradualmente tenderá a basar todo su accionar en la consolidación y alimentación del sistema, de tal manera que todas las actividades que se realizan en función de garantizar la misión están organizadas y concatenadas para obtener los resultados esperados. En este caso, se desarrollan actividades que son entradas o insumos, otras que van destinadas a transformar lo que ingresa para convertirlo en los resultados programados; es decir, en salidas de los procesos.

Además, la ANSP establece que: "La gestión por procesos está compuesta por: mapa de procesos, caracterización de proceso y documentos asociados, niveles de responsabilidad y autoridad" (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2017, pág. 20); es decir, los procesos se estructuran mediante un mapa que le da coherencia y sentido, se establecen sus actividades mediante la caracterización y lineamientos de otros documentos que le dan impulso, tales como: procedimientos, guías, formatos, entre otros.

La Academia, al pasar de un sistema funcional a uno por procesos, abandona la tradición de continuar trabajando de forma individual, para lograr los resultados que se asignan a cada elemento organizativo y pasar a comprometer al talento humano con visiones más integrales e integradoras en función de satisfacer las necesidades del usuario y las partes interesadas.

### **b) Gestión de talento humano. Factor definitorio en el camino hacia la gestión de calidad**

La persona como individuo social y político, es el elemento fundamental en el éxito o fracaso de las instituciones, y en una institución educativa, el docente es el elemento transformador del estudiante y responsable de administrar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el espacio de clase, lugar que se convierte en la principal ventana por la que se observa la calidad del servicio que ofrece la institución sus usuarios y partes interesadas.

El contexto de la gestión del talento humano está constituido por la organización y las personas; éstas últimas, dedican gran parte de su vida desempeñando sus competencias profesionales que le permite a la empresa o institución el logro del éxito, consignado en su misión y visión, consientes de prestar un buen servicio al usuario y partes interesadas. Además, facilita que sus empleados logren sus objetivos individuales en aras de la realización personal (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) menciona que las organizaciones con éxito se dieron cuenta que a las personas hay que visualizarlas como socias, proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y como parte importante en la toma de decisiones, considerándolas vital en el crecimiento de la organización.

En la gestión moderna del talento humano se considera que las personas son seres humanos que poseen conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permiten ejercer sus funciones con alto espíritu de profesionalismo; activadores inteligentes de los recursos de la institución que le dan impulso y dinamismo; son socios que invierten su mayor esfuerzo con el ánimo de recibir su recompensa; talentos proveedores de competencias esenciales para el éxito de la institución; y constituyen el capital humano que se convierte en el principal activo y generador de inteligencia a la institución (Chiavenato, 2009).

Esto requiere que las instituciones públicas adopten procesos de gestión del talento humano que les permita tener el personal competente en los puestos de trabajo, tanto en puestos directivos y operativos, de tal forma que se brinde un buen servicio.

Respeto a los directivos, la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública menciona que:

La gestión pública de la de calidad exige una alta cualificación de los directivos, que deberán destacar por sus elevadas competencias para la conducción de los órganos y entes públicos, su especial vocación por el servicio público y una concepción ética del ejercicio de sus funciones. Asimismo, deberán rendir cuentas y someterse a control por los resultados obtenidos, e impulsar activamente el cambio, definiendo visión, misión, objetivos y metas, de conformidad con la ley (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2008, pág. 15)

En ese sentido, las instituciones públicas, en el cumplimiento de su misión, construyen perfiles de competencias de los puestos de trabajo a fin de seleccionar el talento humano de cargos directivos y operativos que reúnan las competencias requeridas, alta vocación de servicio y con principios éticos para el ejercicio de la función pública; además, con habilidades de liderazgo que le facilite obtener eficiencia en la gestión del talento humano y en la administración de los recursos públicos, para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

A pesar de tener un enfoque inicialmente empresarial, las normas ISO 9000 y 9001 también exigen la adopción de estándares que lleven a mejorar la conducción, la responsabilidad y liderazgo de los responsables del desarrollo de los procesos, diciendo que la máxima autoridad de la institución (o empresa) debe demostrar liderazgo y compromiso con relación a la satisfacción del usuario (o cliente), asegurándose que se definan con previa comprensión y se cumplan los requisitos de este y los que exige la norma, considerando además, los riesgos que puedan afectar los productos y los servicios, manteniendo el enfoque en la satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario y partes interesadas (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Es importante destacar que los dos enfoques tienen como principio la adopción de elementos que conlleven a que las organizaciones se centren en el usuario, y que la máxima autoridad de la organización enfoque sus esfuerzos en la búsqueda de satisfacer las necesidades del que hace uso o demanda los servicios o productos.

Esto lo único que indica es que el elemento dentro del sistema y con lo que se debe iniciar el trabajo es el desarrollo del talento humano, esto parte del convencimiento que debe tener la alta dirección del establecimiento del sistema, con el fin de garantizar el diseño e implementación tenga uno de sus principales "tensores" convencidos del beneficio que representa para todos y cada uno en la organización. Esto vuelve importante que se inicie con una fase de sensibilización del personal, porque requerirá un cambio de cultura en la visión de conjunto y en el trabajo que cada uno realiza, convirtiéndose, a partir de este concepto, un conjunto de elementos interdependientes que implique el empoderamiento de cada uno de sus participantes para su exitosa implementación.

Moromi (2014) define el talento humano como "... la puesta en acción de capacidades y actitudes, con compromisos de acciones en diversas condiciones para obtener los resultados valorados como relevantes, donde las competencias se expresan en forma concreta posibilitando su gestión". Concluyendo que la mejor forma de obtener resultados significativos y sostenibles en el tiempo es a través de la inversión que se realice en el desarrollo de competencias individuales y colectivas de las personas.

Desde esa perspectiva, se visualiza la importancia que tiene la gestión del talento humano para las organizaciones; en tanto que, para el cumplimiento de su misión requieren personal que posea conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes positivas, para lo cual diseñan procesos que le permita identificar y visualizar las necesidades de la institución, reclutar, motivar, capacitar y promover a sus empleados.

Por tanto, tomar una decisión para generar cambios en la organización en función de mejorar el servicio que se proporcione, tiene como base fundamental el desarrollo y bienestar de las personas que trabajan en ella.

### **c) Gestión estratégica. Importancia de la visión y razón de ser de la organización**

En un sistema de gestión de calidad, la gestión estratégica está en función del cumplimiento de lo que la institución pretende ser, de su razón de ser y de enmarcar su accionar en el respeto de los principios y valores que en ella se definan.

La gestión estratégica permite a la organización tomar decisiones que impacten en la prestación de bienes o servicios dirigidos al usuario y partes interesadas. Estas decisiones son

de carácter dinámico, en tanto que en la medida que el contexto cambia, se establecen nuevos lineamientos que ayuden a posicionar a la institución en la nueva realidad, de tal manera de obtener los objetivos institucionales en beneficio del ciudadano, tomando en cuenta la optimización en el uso de sus recursos.

Respecto a la gestión estratégica, Betancourt (2009) hace referencia:

Gestión Estratégica, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. (Betancourt, 2006, pág. 24).

En ese sentido, el gerente o líder se empodera de su función e involucra al talento humano en el diseño de las estrategias que le permitan a la empresa u organización adaptarse a los cambios del contexto y prever lo cambios futuros para ser competitivo en la prestación de bienes o servicios que satisfagan al usuario y partes interesadas. El mecanismo de diseño de estrategias garantiza que éstas respondan a la misión y visión de la institución y por consiguiente, a la consecución de los objetivos institucionales.

Desde esa perspectiva, la gestión estratégica también se concibe como: "Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio" (Betancourt, 2006, pág. 27). Estas circunstancias demandan la integración de habilidades individuales de trabajo, para orientarlas a la consecución del trabajo en equipo, en la función gerencial, con el fin de buscar la construcción de una guía que facilite, a la organización, la toma de decisiones oportunas para dinamizar y ser asertivos en el quehacer de la institución.

La importancia de la Gestión Estratégica radica en permitir a la organización establecer planes estratégicos que contengan el pensamiento y sus intenciones a largo plazo, definición de políticas y líneas estratégicas enfocadas a superar o provocar cambios del entorno y en los acontecimientos futuros, y prever el impacto que le pueden generar las transformaciones de la sociedad en los ámbitos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Solis (2014) al referirse a la administración estratégica, establece que está constituida por un proceso de formulación e implementación de acciones destinadas a realizar un análisis del ambiente interno y externo de la organización, en donde se visualicen las ventajas



competitivas que le permitan aprovechar las oportunidades para conseguir sus objetivos y se defiendan de las amenazas que el contexto le presente.

Bajo esa perspectiva, la organización tiene el reto de tomar en cuenta los resultados del análisis del contexto interno y entorno para establecer medidas a corto, mediano y largo plazo y así adaptar sus procesos a los cambios y lograr ser competitiva en la producción de bienes o prestación de los servicios a los usuarios y partes interesadas, circunstancia que implica un diseño de planificación estratégica que contemple elaboración de estrategias acorde a misión y visión de la institución.

Las estrategias son disposiciones de la organización sobre las acciones a tomar para cumplir los objetivos y está constituida por el plan de acción que la administración diseña, para adquirir una posición estratégica en el mercado donde se desempeña, constituyéndose en la ruta a seguir en el cumplimiento de su misión.

La planificación estratégica es uno de los componentes que le define rumbo al quehacer de la organización. Este debe ser un proceso de construcción colectiva que conlleva varias etapas:

- a) Análisis de la organización. Proceso en el que se utilizan variedad de herramientas que nos ayudan a identificar problemas y debilidades, junto a las causas que las están generando. Esta etapa conlleva el análisis interno y del entorno; en el interno se hace una evaluación: financiera, clima organizacional, desarrollo organizacional, sistema de gestión, entre otros; y en el análisis del entorno se involucra a nuestros usuarios en la búsqueda de opiniones que ayuden a proyectar a la organización y satisfacer las expectativas de los usuarios de servicio que se brinda, además de realizar un análisis del ambiente político, económico, social, ambiental, tecnológico, entre otros.

Adicionalmente se debe de realizar un análisis de la cultura de la organización, que sirva como base para las proyecciones que se harán en el desarrollo del plan, y debe estar acompañado de un análisis de "*stakeholders*"<sup>2</sup> para la evaluación integral.

- b) Selección de alternativas de solución. Esta etapa retoma todos los insumos de la anterior y establece una variedad de cursos de acción a seguir para la evaluación,

---

<sup>2</sup> No tiene traducción literal al español pero que lo más cercano es: involucrados. Personal o grupos claves de la institución que inciden en la definición de políticas y decisiones dentro de ella.

definiendo un sistema de condiciones e indicadores que ayudan a sustentar la selección de las líneas de acción a adoptar.

- c) Ejecución y puesta en marcha. Esta etapa define la visión, misión, políticas, principios y valores con los que se compromete la organización y, para su cumplimiento, define un sistema de funcionamiento que podría ser por procesos, estructura organizativa, competencias de personal, funciones, fuentes de financiación, formas de relacionarse a nivel interno y externo, entre otros aspectos, los cuales en su conjunto tienen como objetivo la satisfacción del usuario y partes interesadas.

Como lo dice Johnson & Scholes (2003) la dirección estratégica se encarga de dar respuesta a la complejidad procedente de los contextos ambiguos y no habituales con implicaciones en la totalidad de la institución y no a una situación que impacta sobre operaciones específicas. Esto implica que se debe construir una herramienta que facilite y soporte lo construido en la estrategia.

En la gestión estratégica se puede definir considerando el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de calidad para facilitar el logro de los objetivos de la organización, mediante el diseño y ejecución de procesos destinados a satisfacer las necesidades de los usuarios, que para el caso de la ANSP, lo constituye el estudiante, la Policía Nacional Civil y la sociedad en general.

### **3.1.2 El liderazgo institucional. Elemento clave en la gerencia de los sistemas de gestión de calidad**

Las instituciones públicas o privadas, en la dinámica de cumplir con su visión y misión, en la consecución de sus objetivos, según naturaleza y necesidad, adoptan diferentes estilos de liderazgo, tomando como fundamento la situación de su personal en el cumplimiento de sus funciones y las necesidades de brindar un servicio de calidad al usuario; el ejercicio de esos estilos, en determinadas circunstancias pueden ser combinados en función de obtener las metas fijadas por la institución.

El ejercicio del liderazgo se identifica en todos los ámbitos de la vida social, en las relaciones familiares, en los centros educativos, en las instituciones públicas y privadas, en el ambiente político, en organizaciones de beneficencia, en las empresas privadas y en el contexto

internacional. Sin embargo, desde el punto de vista del puesto que se ocupa en las instituciones, los ámbitos en los que se desarrolla son: el autoliderazgo, que se refiere a aprender a liderarnos a nosotros mismos, identificando todos los aspectos que debemos cambiar y mejorar; el uno a uno, que significa que el líder comienza a influir en otra persona, en la cual las decisiones tomadas son ejecutadas por un colaborador; en el equipo, en donde el líder influye sobre los miembros del equipo, para lo cual debe conocer las reacciones de cada uno de sus miembros y del equipo; y la organización, donde el líder, según el puesto que ocupe, influye en toda la organización o en parte de ella (ADEN Business School , 2008).

Álvarez (2006), al referirse al análisis de los perfiles directivos menciona que es necesario acercarse a las teorías más representativas de liderazgo para elaborar un modelo aplicable a la escuela; y en su enfoque personal relaciona los estilos siguientes: autoritario o autocrático, laissez faire o condescendiente, democrático o social integrado, burocrático y carismático, los cuales en su conjunto denotan formas rígidas, flexibles y paternalistas de ejercer el liderazgo, los que en dependencia de la situación de las instituciones y las características del grupo se pueden combinar en el ejercicio del liderazgo institucional. Dichos estilos, también están presentes en las diferentes coordinaciones que realiza el equipo directivo y en la ejecución de las actividades.

Los estilos de liderazgo comúnmente adoptados por las instituciones son: autocrático, democrático o participativo y liberal. (Albarracín, y otros, 2012). En el autocrático, el líder se hace cargo de toda la responsabilidad, considerándose el único capacitado para la toma de decisiones, y adopta una dirección de fuerza y control sobre sus colaboradores que le deben obediencia en las relaciones laborales; en el democrático o participativo, se permite la participación de sus colaboradores, tomando en cuenta las opiniones de los mismos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos, sin dejar de dirigir y dictar las directrices en función de cumplir con las metas de la institución y en su ejecución, se estimulan las capacidades individuales, inculcando la responsabilidad e integración en el desarrollo de sus actividades; y en el liberal, se delega la autoridad para la toma de decisiones, lo que trae como consecuencia que los colaboradores o subalternos adquieran un compromiso mayor porque tienen que auto motivarse y controlarse, sin dejar de cumplir las directrices generales preestablecidas por el líder, quien espera resultados, dejando que sus colaboradores hagan su trabajo sin brindarles

apoyo. En este liderazgo, los resultados positivos obtenidos, son producto de la integración del grupo.

No obstante a los estilos de liderazgo detallados en el párrafo anterior, algunas instituciones en el cumplimiento de la misión, aplican el liderazgo situacional como una forma de adaptarlo al nivel de las características y desarrollo de los colaboradores, para apoyarlos, según las necesidades y lograr los desempeños óptimos esperados por la organización.

El liderazgo institucional u organizacional, se puede definir como la habilidad o capacidad interpersonal del líder de influir, promover y animar a los empleados de una institución a la consecución de los objetivos, con entusiasmo y voluntad propia, de tal manera que sus actuaciones se realicen de forma espontánea y no por disposición del líder de la institución u organización (Liderazgo Copyright, 2017).

En la actualidad, generalmente el líder lo designa la institución, según sus competencias profesionales, identidad institucional y habilidades para influir en los demás en función de alcanzar los objetivos institucionales, situación que se convierte en un reto para el líder, en tanto que debe poner en práctica los principios y valores de la institución, así como sus habilidades para encausar a su equipo de trabajo.

En ese sentido, el liderazgo no distingue las características personales ni su comportamiento en las relaciones sociales, sino a las circunstancias en que las instituciones integran, organizan y desarrollan sus actividades para la consecución de sus objetivos; circunstancia coadyuvante para la designación de sus líderes que conduzcan la organización, integren sus equipos de trabajo, según las competencias profesionales de los colaboradores para el ejercicio del cargo, actitud positiva en el trabajo y las relaciones con el grupo.

En algunas circunstancias se reconoce como líder en la institución a aquel que es electo por el grupo para que los represente, organice, dirija y los supervise en el desarrollo de las actividades que les son encomendadas por la organización. En este liderazgo, las habilidades y destrezas personales del líder son apreciadas cuando le son útiles al grupo, en virtud que el ejercicio del liderazgo está en función de sus intereses; por tanto se debe analizar las peculiaridades de éste y el contexto en el que el grupo se maneja, en virtud que las características personales influyen en la decisión de quien será el líder que los representará institucionalmente (Najarro, 2014). En el caso de nuestra realidad, este tipo de liderazgo

institucional podría ser homologado a los representantes del sindicato que son electos por sus agremiados para que los representen en las relaciones laborales con la institución, con la diferencia que en el desarrollo de las actividades, generalmente no tienen relación de autoridad con sus seguidores o representados.

El liderazgo institucional, para obtener los mejores resultados establecidos en su misión y garantizar un buen servicio al usuario, debe reunir las habilidades básicas siguientes: carismático, organizativo, visionario, comunicador, entusiasta, resolutivo, disciplinado, creativo, negociador y honesto (WorkMeter, 2013).

El ejercicio de esas habilidades, le permiten al líder ganarse al equipo de trabajo en función de que dediquen todo el esfuerzo para obtener los mejores resultados; tener un conocimiento pormenorizado de la institución, mediante la organización, manejo de los recursos y resolución de problemas; tener una visión a largo plazo, que prevenga los problemas surgidos en su desempeño y aprovechar las oportunidades del progreso institucional; dar a conocer de forma eficiente sus pensamientos, inquietudes y directrices al resto del equipo de forma persuasiva y entusiasta; tomar decisiones de manera efectiva e inmediata para la solución de los problemas que surjan en el desarrollo de las actividades de la institución; actuar conforme a la normativa de la institución y exigir el cumplimiento de la disciplina cuando las circunstancias lo requieran, sin dejar de aplicar las técnicas para influir en los demás; impregnar creatividad para desarrollar soluciones innovadoras en el quehacer institucional que permitan enfrentar y superar los riesgos que se puedan generar; saber negociar con usuarios del servicio, empleados y proveedores, por medio de vender sus ideas y sus argumentos que persuaden a las partes involucradas; y mantener la honestidad para responder fehacientemente a los fines de la institución, circunstancia que le permite generar confianza en sus empleados y el usuarios.

Desde esa perspectiva, en el ejercicio del liderazgo institucional en la ANSP, es importante considerar la aplicación de principios y valores, trabajo en equipo y comunicación efectiva, circunstancias que contribuyen a obtener los mejores resultados y a darle plena vigencia al sistema de gestión de calidad, constituyéndose como una herramienta de trabajo que permite brindar un buen servicio a sus usuarios y partes interesadas.

## **a) Principios y valores. Pilares fundamentales del pensamiento estratégico de la ANSP**

En el ejercicio del liderazgo institucional podrían aplicarse los principios del liderazgo empresarial que se detallan a continuación: autoridad, influencia, conocimiento, manejo de información, jerarquía, trabajo en equipo y resolución de problemas. (Daza, 2010)

Al aplicar estos principios en el ejercicio del liderazgo, el líder generaría confianza en sus colaboradores por medio de la influencia para conseguir los objetivos de la institución; pone en práctica sus conocimientos; le da un manejo oportuno de la información relacionada con los fines institucionales; adquiere el reconocimiento de los colaboradores; fomenta y practica el trabajo en equipo y resuelve los problemas de forma inmediata y oportuna.

Los principios y valores adoptados por la ANSP en su Plan Estratégico Institucional 2015-2019, le dan soporte y contenido al pensamiento estratégico y se convierte en garantía para brindar un buen servicio al usuario y credibilidad en la gestión interna, considerando que uno de sus principales aliados en el logro de los objetivos institucionales es el capital humano.

Los principios adoptados por la ANSP en su Plan Estratégico Institucional 2015-2019, son: Democracia, Derechos Humanos, Formación Civil y Estado de Derecho. La aplicación de esos principios, en su conjunto, reconocen la participación de las partes interesadas en la generación de insumos en la planificación institucional y toma decisiones de carácter operativas y estratégicas; protege los derechos humanos de su personal y fomenta la protección de los mismos a través los procesos de formación de policías que garantizan la seguridad de las personas con estricto apego al respeto de los de derechos humanos de la ciudadanía; garantizan la formación de carácter civil de los miembros de la Policía Nacional Civil; y desarrolla su actividad sujeta al Estado de Derecho, reconociendo la supremacía de la constitución y el imperio de la ley.

El líder, en la práctica de valores, es preciso y pertinente que tome en cuenta los principios siguientes: buenos comunicadores, capacidad para asumir los retos, adaptación a los cambios, creencias firmes, confianza en sí mismo, don de gente, entusiasta por la naturaleza, pasión por saber más, eficientes y con carisma (Fernández, 2015, pág. 82).

Desde esa perspectiva, el líder tendrá la facilidad de saber transmitir sus ideas a los colaboradores, a fin que comprendan los objetivos institucionales; afrontar los problemas que

se ocasionen en el desarrollo de las funciones del grupo, propiciar la solución y despojarse del miedo que pueda perturbar la decisión del rumbo a tomar con su equipo de trabajo; asumir como aspectos positivos los cambios que se generen en la institución, conseguir las metas fijadas en el plan de trabajo en consideración al rendimiento del equipo y de cada empleado; tener seguridad en las competencias como líder, que le permita tomar medidas inmediatas en aras de prevenir el fracaso y asegurarse del control de la institución; mantener una buena relación con sus empleados y con sus usuarios del servicio, interesándose por conocer las necesidades y propiciar condiciones para solucionarlas; profundizar en su conocimientos profesionales, considerándolos una pieza clave para dirigir la institución; ser eficiente para obtener el resultado esperado; y tener la capacidad para resolver situaciones conflictivas en momentos difíciles, procurando manejarlas con naturalidad.

Además, el liderazgo institucional, debe practicarse y sujetarse a los valores que asume la institución en la cual desempeña sus funciones. En el caso de la Academia Nacional de Seguridad Pública, los valores asumidos en el Plan Estratégico Institucional 2015-2019, son Integridad, Disciplina, Servicio, Solidaridad, justicia y Equidad (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2015)

La práctica de esos valores permite que el líder se comporte de forma honesta, mediante acciones morales de comportamiento que le demanda el cargo y contexto, tomando decisiones con justicia, equidad y apegadas a las leyes, las que deben estar en función de servir a la sociedad y a los colaboradores de la institución; asumir de forma consciente la normativa, órdenes e instrucciones que garantizan la convivencia armónica en el cumplimiento de la misión institucional; garantizar el servicio a la sociedad y a los educandos; apoyar a los que requieren de los servicios institucionales, asumiendo una actitud de colaboración con los usuarios internos y externos; actuar con imparcialidad, objetividad y proporcionalidad en la atención de las personas; y crear condiciones para la participación de las personas sin discriminación de género, orientación sexual, edad, pertenencia étnica, ideología y condición económica.

#### **b) Trabajo en equipo. Condición esencial en el desarrollo del sistema de gestión de calidad**

El trabajo en equipo permite obtener mayor eficacia en el logro de los objetivos; se fortalece la integración e identificación institucional, se disminuye la tensión sobre los

comportamientos de los miembros, en tanto que se delimitan y comparten las responsabilidades; se propicia la motivación del personal, por coincidir con los objetivos personales y de la institución; se fomenta la creatividad en la producción y en la calidad del servicio al usuario; se capitalizan las experiencias personales en beneficio de la organización; se agiliza la toma de decisiones que permite que se minimicen los errores; y permite que se viabilice el intercambio de información útil y necesaria para mejorar el servicio al usuario. (Fernández, 2015, pág. 88).

Desde esa perceptiva, el trabajo en equipo se convierte en una pieza clave para obtener los mejores resultados e incursionar en la implementación del sistema de gestión de calidad que tiene como fin brindar un buen servicio a los usuarios, que en definitiva son la razón de ser de las instituciones públicas.

Una de las características fundamentales en el trabajo equipo, consiste en que el resultado es producto de la multidisciplinariedad de competencias y experiencias de sus integrantes, que implica unión de los esfuerzos para alcanzar las metas que no se pueden obtener de forma individual. En esta unión de esfuerzos, el líder juega un papel importante en la armonización del equipo para obtener satisfactoriamente los objetivos institucionales.

En el caso de la ANSP, el trabajo en equipo y el liderazgo institucional constituyen elementos claves e indispensables para logro de la misión y la visión, que le permita satisfacer la necesidad de formación de policías que requiere la PNC, con las competencias para prestar un buen servicio al ciudadano.

### **c) Comunicación efectiva. Elemento clave en la gestión de calidad**

Toda institución independientemente de su naturaleza, en los procesos de interacción y de integración necesita establecer comunicación interna o externa que le permita cumplir con su misión y visión. Dado a los cambios permanentes que se generan en el contexto, la comunicación requiere que se lleve a cabo por medio de una estrategia de comunicación que tenga la posibilidad de transmitir todas las disposiciones institucionales relacionadas con el quehacer de la organización.

La estrategia de comunicación incluye la comunicación interna y externa. La externa dirigida a los usuarios y partes interesadas, proveedores, competencia, medios de



comunicación, público en general, entre otros; y la interna se desarrolla al interior de la institución y comprende el desarrollo de una cultura de interacción e integración del talento humano, que fomenta el sentido de pertenencia a la institución.

La comunicación efectiva contribuye a la alineación de los intereses personal con los institucionales generando una visión compartida. Desde ese punto de vista, la comunicación se constituye en elemento clave de la planeación estratégica institucional que facilite la integración y la interacción del talento humano, para lo cual se requiere tomar en cuenta todos los elementos que inciden en ésta para hacer gestión adecuada. (Moreno, 2009).

En el proceso de comunicación juegan un papel importante los elementos intervinientes: el emisor, quien genera la información y dirige todo su proceso; el código, constituido por palabras o expresiones corporales que pueden ser comprendidas por todos los usuarios), el canal, por donde circula la información; el receptor, el que recibe el mensaje e intenta comprender el significado; y la retroalimentación que permite verificar la comprensión del mensaje y una dinámica de información entre el emisor y receptor. (Moreno, 2009). Desde esa perspectiva la comunicación efectiva contempla la necesidad que el proceso de transmitir información culmine con la retroalimentación, a fin de integrar al talento humano procurando que interactúe en todos los niveles de la organización, según sea su ubicación funcional; situación que permite la eficiencia del trabajo en equipo.

En ese sentido, en el Sistema de Gestión Gerencial, adoptado por la ANSP, concibe a la comunicación como un proceso gerencial de carácter estratégico que le da respuesta a las distintas formas de intercambio de información, que facilita la consecución de los objetivos institucionales, fundamentalmente a satisfacer las necesidades del usuario interno y externo. En ese proceso, el liderazgo institucional juega un papel importante que se traduce en la gestión efectiva de la comunicación, tomando en cuenta el contexto que demanda la realidad actual.

El proceso de comunicación en la ANSP, está constituida por la comunicación interna, externa y comunicación con el usuario, los que en definitiva tienen como fin promover cambios de comportamientos de los miembros de la institución, frente a los nuevos retos del entorno, para mejorar la imagen y posicionamiento institucional ante la comunicad en general; y establecer mecanismos de intercambio de información con sus usuarios y partes interesadas

para conocer los avances en la modernización de los procesos de formación. (Academia Nacional de Seguridad Pública, 2017).

### **3.2 Esencia del objeto de estudio**

El liderazgo se convierte en el eje transversal en la implementación de un sistema de gestión de calidad, considerando que para iniciar su diseño se depende de la voluntad de la máxima autoridad de la organización, y para su fase inicial de implementación, se requiere del involucramiento de diferentes actores: líderes de proceso, gestores de proceso, gestores de riesgo, gestores documentales, gestores de mejora continua y auditores de calidad, por lo que todos, sin excepción, deben estar comprometidos con el cambio cultural de trabajo, su desarrollo e involucramiento en la conducción de los procesos.

Pero, un sistema de gestión de calidad no puede existir y desarrollarse sin que exista, además, un compromiso genuino de los involucrados (comunidad en general) en el sistema. Por tanto, el liderazgo de la organización no puede depender de una persona, sino, en la suma de los esfuerzos de todos los que integran la organización, por lo que se convierte en un "liderazgo institucional".

### **3.3 Integración de categorías**

Las categorías que componen los constructos de: liderazgo institucional y sistema de gestión de calidad, tienen una vinculación directa que posibilita el desarrollo necesario, simultáneo e inseparable para el logro del funcionamiento ideal y que aporte a la mejora de la calidad del servicio o producto que se ofrece.

Uno de los elementos fundamentales de éxito e implementación de cualquier intención en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas que trabajan en ella y que éstas tienen una influencia directa en la medición de las dimensiones de: comunicación efectiva, como elemento dinamizador de las relaciones entre las personas de todos los niveles y que se convierte en clave en el desarrollo institucional; los principios y valores, considerado este como uno de los principales factores humanizadores en las instituciones públicas dedicadas a servir a los ciudadanos; trabajo en equipo, considerado como elemento fundamental en la relación que existe en los procesos de la organización.

Para la definición del pensamiento estratégico, su razón de ser y la visión que se tiene hacia el futuro, se requiere de funcionarios educados, competentes, comprometidos en el desarrollo institucional para generar los aportes necesarios en la construcción, definición y cumplimiento de los retos planteados para el desarrollo de la organización.

## **Capítulo IV**

### **Métodos y técnicas de investigación**

---

#### **4.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación asumida en este estudio es de corte cualitativo en su modalidad etnográfica, dado que intenta comprender el comportamiento de los sujetos sociales en el puesto que desempeñen (Murillo & Martínez, 2010), y su compromiso en el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Academia Nacional de Seguridad Pública. Esto se evidencia en el compromiso que deben asumir los actores involucrados, es decir, del liderazgo institucional. Desde esta perspectiva, se hace una descripción de lo que acontece cotidianamente en las relaciones de los sujetos, para obtener datos importantes lo más descriptivo posible, luego interpretarlos y comprender las relaciones entre éstos (Goetz & LeCompte, 1988) en la implementación del sistema de gestión de calidad y el ejercicio del liderazgo institucional.

Es importante enfatizar que los investigadores de este estudio forman parte del grupo y el contexto en que se produce la acción social, es decir, la recolección de datos también es responsabilidad de los investigadores, dado su nivel de función, compromiso e implicación.

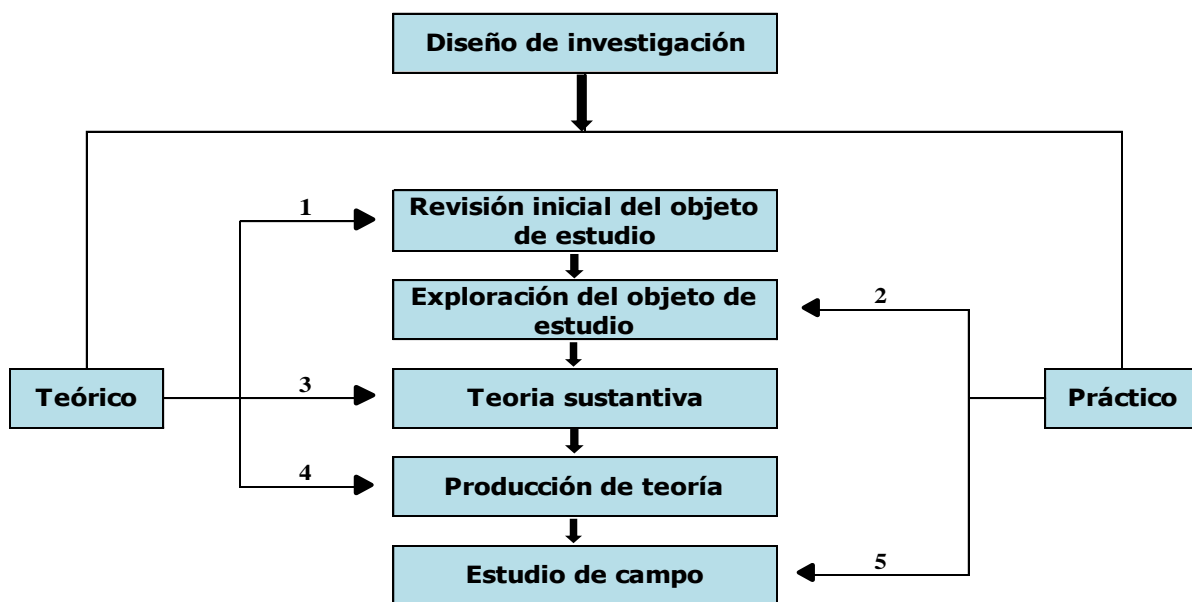
Debido a que la etnografía pretende describir fenómenos sociales desde el punto de vista de los participantes y sugiere una permanencia en el contexto u objeto de estudio; se considera pertinente e importante la realización de este tipo de investigación, en tanto que los investigadores son parte de los sujetos de estudio, circunstancia que se convierte en una fortaleza porque se interactúa permanentemente con los ellos.

En ese sentido, en la recolección de datos en esta investigación, se utilizaron la observación participante, la entrevista, grupo de discusión, entre otras técnicas, que son útiles para interpretar la información, en función de la vinculación del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del Liderazgo Institucional y el compromiso de éstos para la satisfacción de los usuarios internos, externos y partes interesadas.

## 4.2 Diseño de la investigación

El diseño de investigación está constituido por dos componentes, uno teórico y uno práctico. El teórico contiene tres etapas (Revisión inicial del objeto de estudio, Teoría sustantiva y Producción de teoría) y el práctico de dos (Exploración del objeto de estudio y Estudio de campo); estos componentes están interrelacionados y sirvieron de base para la construcción de los resultados finales.

En el siguiente esquema se detallan los componentes y la secuencia de las etapas que se desarrollaron en el proceso de investigación.



**Figura 3. Diseño de investigación ( Elaboración propia, Chicas y Padilla, 2015)**

Los componentes se desarrollan simultáneamente, el teórico está compuesto por la primera, tercera y cuarta etapa, y el práctico está constituido por la segunda y quinta etapa.

La primera etapa consiste en una revisión inicial del objeto de estudio, en la cual se hacen las definiciones teóricas de los constructos y categorías que sirvieron de fundamento para la investigación, se visualiza el problema, finalidad y justificación del estudio.

La segunda etapa no es menos importante, consiste en una exploración del objeto de estudio y una aproximación al contexto de los sujetos de la investigación, a fin de visualizar los

comportamientos que se derivan de las características identificadas. Todo esto sirvió de base para el diseño y aplicación de las técnicas de investigación. Desde esta óptica, la etapa es clave, porque se evidencian los actores principales del estudio: líderes de proceso, gestores de proceso, gestores de riesgo, gestores documentales, gestores de mejora continua, auditores de calidad y asesores.

La tercera etapa está compuesta por la teoría sustantiva, constituida por los presupuestos teóricos que fundamentan el objeto de estudio, especificados en los constructos y categorías que lo integran.

La cuarta etapa está constituida por la producción de teoría que fundamentalmente consiste en que los investigadores establecen construcciones teóricas propias, tomando en cuenta las características del objeto de estudio y las afirmaciones de la entrevista en profundidad.

La quinta etapa está referida al estudio de campo, que consiste en la triangulación de la información obtenida del análisis de datos de las técnicas de investigación, mediante la cual se comprueba la validez de las afirmaciones establecidas en la producción de teoría, en tanto que ayuda a tener mayor claridad de los fundamentos de los constructos establecidos en la investigación.

### **4.3 Técnicas de investigación**

Siguiendo la lógica del diseño de investigación, las técnicas de recogida de información se confeccionaron en virtud de los componentes principales (teórico y práctico), de donde se evidenciaron los datos clave de este proceso y que se vinculan, de manera especial, al sistema de gestión de calidad y el liderazgo institucional.

Así pues, la información obtenida se especificó en el capítulo V y VI, a fin de comprender su lógica y desarrollo para la determinación de los principios de procedimientos para ser realidad la aplicación de los sistemas de calidad.

### **4.3.1 Componente teórico**

#### **a) Revisión inicial de conceptos y categorías**

Se inició el proceso con una exploración de las principales fuentes bibliográficas que permitiera descifrar términos como sistemas de gestión de calidad, calidad de la educación, gestión por procesos, talento humano, gestión estratégica, liderazgo institucional, poder-saber, principios y valores, comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre otros. Se escudriñó, desde esta perspectiva, textos que enfatizaran sobre los términos enunciados, de los cuales, se seleccionaron aquellos que estaban fuertemente ligados con el objeto de estudio y con las actividades que la Academia Nacional de Seguridad Pública realiza cotidianamente en su función de formar al personal policial.

#### **b) Diseño de protocolo de la investigación**

A partir de la revisión inicial de conceptos, su comprensión y especificación del objeto de estudio, se procedió a la elaboración del protocolo, siendo una técnica clave para organizar y programar las actividades de investigación que fueron desarrolladas plenamente por los responsables de este estudio.

El protocolo de investigación es una técnica "etnográfica en el sentido de su correlación entre etapas y seguimiento, a fin de vincularlas con las acciones de los investigadores en la consecución de todo el proceso de indagación social" (Ayau, 2000, pág. 87). O sea, el protocolo ayuda a registrar u orientar las acciones de los investigadores y los sujetos en el camino de la producción de la teoría fundamentada y en la triangulación de la información, que es la última etapa del proceso investigativo.

El protocolo, para este caso, es una matriz planificada entre acciones y etapas, iniciando con la identificación del proyecto, el problema que se deseaba investigar y las técnicas de investigación propuesta para la obtención de información viable para los resultados de este estudio.

#### **c) Revisión bibliografía y documental para organizar la teoría sustantiva del estudio**

Para organizar la teoría sustantiva del objeto de estudio de esta investigación, se realizó revisión bibliográfica que se relacione con la implementación de los sistemas de gestión de calidad y el desarrollo del liderazgo institucional, fundamentalmente con la gestión por

procesos, desarrollo de talento humano, gestión estratégica, liderazgo en sus distintas modalidades, principios y valores, trabajo en equipo y comunicación efectiva. Además, se revisaron todos los documentos elaborados por la ANSP, tales como: Plan Estratégico Institucional 2015-2019, Manual de Organización y Funciones, Proyecto de Manual del Sistema de Gestión Gerencial que adoptará la Academia en la implementación del Sistema, entre otros, que en su conjunto permitieron valorar y elaborar los fundamentos teóricos del este estudio.

#### **d) Entrevista en profundidad**

La entrevista se dirigió a personas que tienen posesión de conocimientos de los sistemas de gestión de calidad y liderazgo institucional, capacidad comunicativa y disposición para colaborar en el proyecto de investigación, en este caso, son especialistas que conocen, trabajan -o han trabajado- en organizaciones en las que cuentan con un sistema de gestión de calidad (Goetz & LeCompte, 1988).

El abordaje de la entrevista se definió de acuerdo a una estructura que permitió conocer:

- Perfil del entrevistado: destinado a explorar el nivel académico, tiempo de trabajar en instituciones con sistema de gestión de calidad, experiencia y competencias en el área.
- Opiniones acerca de la importancia de implementar un sistema de gestión de calidad en una institución educativa, visualizando la gestión por procesos, desarrollo de talento humano y gestión estratégica.
- Opiniones sobre los estilos de liderazgo institucional en la implementación de Los Sistemas de gestión de Calidad, fundamentalmente en la aplicación de principios y valores, trabajo en equipo y comunicación efectiva.
- Opiniones sobre las fortalezas y debilidades que observa en la relación sistema de gestión de calidad-liderazgo institucional, además de la importancia que tienen para en su desarrollo.

Para realizar las entrevista en profundidad se elaboró una guía que contiene generalidades del perfil del participante y las preguntas a realizar. Ver anexo 1.



### **e) Software Mind Manager**

Este software es una herramienta útil e importante que facilitó organizar y sistematizar las respuestas brindadas por los informantes claves en las entrevistas a profundidad, en cuanto a los sistemas de gestión de calidad y su vinculación con el liderazgo institucional, específicamente de las categorías objeto de investigación (gestión por procesos, talento humano, gestión estratégica, principios y valores, trabajo en equipo y comunicación efectiva).

En ese sentido, la utilización de esta herramienta como técnica de investigación, permitió construir esquemáticamente la teoría sobre la vinculación de los sistemas de gestión de calidad con el desarrollo del liderazgo institucional, en tanto que facilita organizar las ideas y darles un sentido lógico. Dicha teoría, posteriormente, fue objeto de validación por medio de la triangulación.

#### **4.3.2 Componente práctico**

En este componente se incluyeron las técnicas de observación participante, grupo de discusión y triangulación de la información.

##### **a) La observación participante**

Esta técnica consiste en recopilar datos del que hacer de los sujetos sociales de la investigación, por medio de la vivencia e interacción del investigador con los mismos, para lo cual se auxilia de las notas de campo y guía de observación para reflejar los datos obtenidos, de tal manera que le permita visualizar en los sujetos las definiciones de la realidad en que viven, verificar si los participantes hacen los que creen que hacen (Goetz & LeCompte, 1988).

En esta investigación, se construyó una guía de observación que tiene como propósito reflejar datos e interpretaciones de las actividades que realizan los sujetos que sirvan de insumo para el análisis y comprensión del involucramiento en el Sistema de Gestión Gerencial (calidad) en la ANSP.

La guía contiene aspectos que exploran situaciones que demuestran:

- Importancia que los sujetos de estudio le dan al sistema de gestión de calidad;
- Referencia al cumplimiento de objetivos institucionales;

- Compromiso del liderazgo institucional;
- Participación activa en involucramiento en la toma de decisiones en la implementación del sistema de gestión de calidad;
- Aplicación y vivencia de los valores institucionales;
- Acciones tomadas para el involucramiento del personal de la ANSP en la implementación del SGC;
- Roles asignados en el equipo y fomento de trabajo en equipo; y
- Nivel de importancia que se le da comunicación efectiva.

Las observaciones se realizaron en los espacios en los que la máxima autoridad de la Academia, junto con las jefaturas se desenvuelve y en los eventos de capacitación y reuniones en las que se involucra el personal del equipo de implementación y auditores de calidad.

La observación se realizó de forma selectiva en los grupos de sujetos vinculados con el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad y se estructuró de tal forma que permitiera extraer la información relacionada al tipo de liderazgo que es implementado en la Academia y en la implementación del sistema.

Para su recolección de datos se utilizaron notas de campo para poder registrar comentarios que se pudiesen obtener de conversaciones formales e incluso informales. Además, para plasmar los datos obtenidos de la observación participante de los sujetos sociales se utilizó una guía de observación que contiene aspectos relacionados con el comportamiento de éstos en el diseño e implementación del Sistema de Gestión Gerencia (calidad) en la ANSP y en el desarrollo del liderazgo institucional. Ver anexo 2.

## **b) Grupo de discusión**

Con la aplicación de esta técnica, se pretendió conocer la opinión de personas directamente involucradas en el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad que está trabajando la ANSP, con el fin de identificar la relación directa del liderazgo institucional y la importancia en el desarrollo de la institución, en particular en la implementación del sistema en referencia. Además, se utilizó para validar la teoría desarrollada

en el Capítulo V, creada a partir de las entrevistas en profundidad y las demás técnicas, para establecer la utilidad práctica de la misma.

Para esto se constituyó un grupo de discusión de siete personas involucradas en la implementación del Sistema de Gestión Gerencial (calidad) que ejecuta la Academia y se les pidió opiniones sobre las afirmaciones de la teoría derivada de la entrevista con informantes claves o expertos en los sistemas de gestión de calidad. Para aplicar esta técnica se elaboró y se utilizó una guía que contiene las afirmaciones construidas a partir de las entrevistas en profundidad. Ver anexo 3

### **c) Triangulación de la información**

Es una técnica múltiple en la cual se necesita de datos obtenidos de conversatorios de grupos ampliados, los cuales pueden ser grupos focales o grupo de discusión constituidos según las sugerencias técnicas (grupo focal de siete a diez personas y grupo de discusión de cinco a veinte personas).

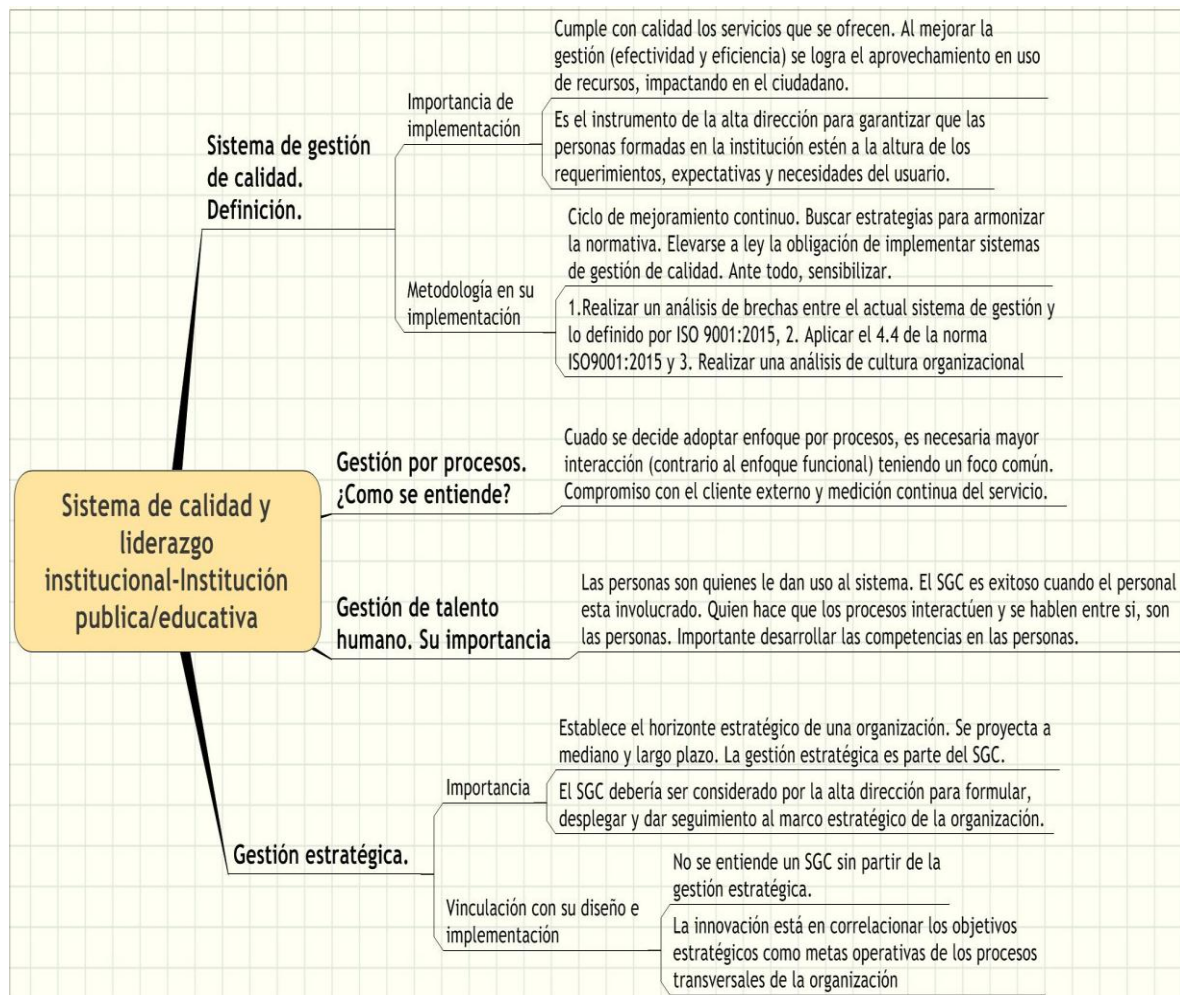
La triangulación consistió en validar las tesis extraídas de las entrevistas en profundidad con informantes claves, expertos en los sistemas de gestión de calidad y liderazgo institucional, con un grupo de discusión compuesto por personas involucradas en la implementación del sistema de gestión de calidad en la ANSP; y la comparación con los resultados de la observación participante ; y seguidamente se realizó la interpretación de terceros ( los investigadores) para buscar coincidencias o diferencias que coadyuven a sacar conclusiones relacionadas al diseño e implementación del sistema que realiza la Academia.

## Capítulo V

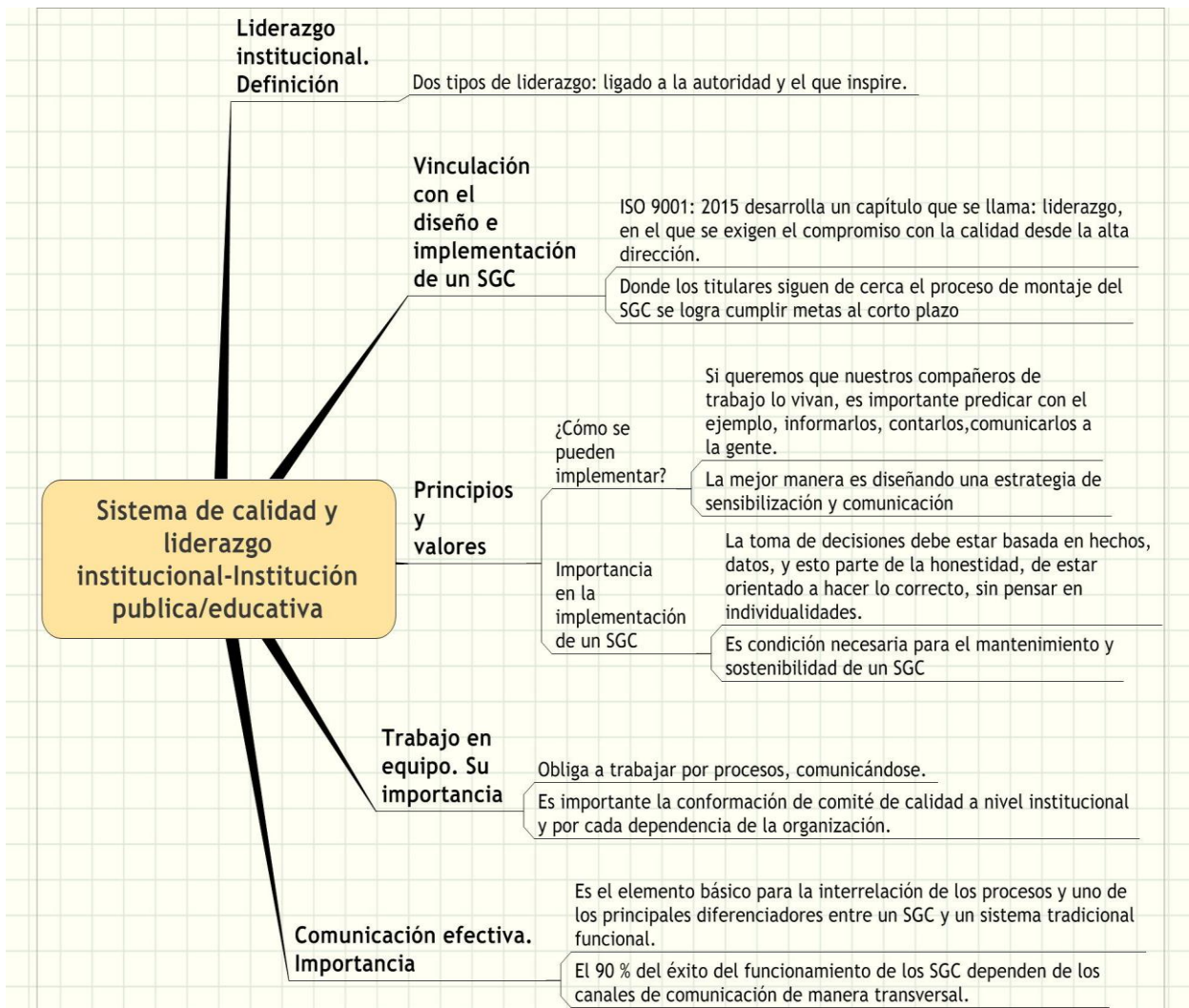
# Teoría sobre los sistemas de gestión de calidad y el liderazgo institucional

### 5.1 Representación esquemática de la teoría

La teoría es representada esquemáticamente. En este caso, se ha dividido en dos partes, a fin de visualizar su secuenciación y presentarla de manera didáctica, a fin de garantizar su comprensibilidad para las audiencias competentes.



**Figura 4. Esquema representativo de la teoría sobre el sistema de calidad y liderazgo institucional (parte I. Elaboración propia, Chicas y Padilla, 2017)**



**Figura 5. Representación esquemática de teoría sobre el sistema de calidad y liderazgo institucional (parte II. Elaboración propia, Chicas y Padilla, 2017)**

## 5.2 Tesis fundamentales de la teoría

Esta parte hace referencia a la especificación de las afirmaciones, con las cuales se construye la teoría fundamentada, la cual no debe confundirse con marcos teóricos o teorías sustantivas. Goetz-Lecompte (1988) afirman que la teoría fundamentada es el resultado de los cruces de información entre los participantes en diferentes escenarios de actuación.

### **5.2.1 Sobre los sistemas de gestión de calidad**

- Los sistemas de gestión de calidad están orientados a la mejora de la eficacia y eficiencia de los servicios que se ofrecen, de modo que se impacte en el ciudadano, en sus expectativas y necesidades, garantizando que las personas formadas en la institución asuman con excelencia y compromiso estos procesos orientados a la gestión y relaciones organizacionales.
- Los sistemas de gestión se desarrollan por medio de un ciclo de mejoramiento continuo (planear-hacer-verificar-ajustar: PHVA) que comienza con la búsqueda de estrategias para armonizar la normativa de la institución, en el que los empleados asuman el sentido de sensibilidad de manera holística. Para las instituciones públicas, estos sistemas de gestión de calidad, solamente pueden desarrollarse por su carácter de obligatoriedad.
- En un sistema de gestión de calidad se obliga a trabajar por procesos, comunicándose entre ellos. Tiene efectividad en la toma de decisiones, midiendo la efectividad de la institución y del sistema.
- La importancia de la gestión del talento humano radica en gestionar el desarrollo de las competencias de las personas de la institución, a fin de que el servicio que se ofrece sea de calidad, en el que la cultura organizacional sea reforzada a partir de ambientes de confianza, aceptación mutua y de corresponsabilidad. El sistema de gestión de calidad será exitoso cuando el personal esté involucrado plenamente en su implementación, dado que la principal preocupación es: ¿qué tipo de servicio se debe entregar? y ¿conque características?, para que el usuario esté satisfecho.
- La gestión estratégica permite establecer el horizonte de la organización, proyectándola al cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo y por ser el elemento orientador, no se puede entender un sistema de calidad sin la vinculación de este componente. Es el elemento que define el rumbo de la institución.

### **5.2.2 Sobre el liderazgo institucional**

- El liderazgo institucional tiene su andamiaje en la transversalización de la cultura de la gestión y su principal desarrollo es el ejemplo, volviéndose elemento fundamental en el diseño, implementación y desarrollo de un sistema de gestión de calidad en una institución pública. En el SGC, el liderazgo es una competencia genérica para cualquier empleado y una competencia específica necesaria en la alta dirección.
- La toma de decisiones se basa en hechos y datos. Esto parte de la honestidad, donde se vuelve imprescindible el respeto a los principios y valores que la institución establece, considerando que éstos son las guías que se definen en la planeación estratégica. Para que un sistema de calidad funcione, se requiere que se practiquen los principios y valores institucionales.
- En el SGC para su funcionamiento y sostenibilidad es importante el trabajo en equipo, a través del comité de calidad a nivel institucional y por cada dependencia.
- La comunicación es el elemento básico para la interrelación de los procesos, donde el SGC exige que se comuniquen entre sí, convirtiéndose en uno de los principales elementos diferenciadores entre un SGC y un sistema funcional (tradicional). Sin este elemento no se puede hablar que una institución cuenta con un SGC implementado, puesto que el 90 % del éxito del funcionamiento depende de los canales de la comunicación de manera transversal en la organización.

## Capítulo VI

### Resultados de la investigación

#### 6.1 Triangulación de la información

La matriz que se presenta a continuación surge del cruce de información entre las afirmaciones que plantearon los informantes clave (capítulo V) y el grupo de discusión. Se trata de una triangulación teórica-práctica, dado que los resultados evidencian procesos de validación de las observaciones realizados en torno a la construcción de la teoría fundamentada.

<b>Objeto de estudio: "Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del Liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública"</b>					
<b>Constructo: Sistema de gestión de calidad</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Informante clave</b>	<b>Grupo de discusión</b>	<b>Observación</b>	<b>Resultados</b>
	Definición. Sistema de gestión de calidad:  ¿Qué importancia tiene la implementación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientados a la mejora de la eficacia y eficiencia de los servicios.</li> <li>- Las personas de la institución deben asumir con compromiso y excelencia.</li> <li>- En las instituciones públicas, los SGC solamente pueden desarrollarse de forma obligatoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los sistemas de gestión son medulares para garantizar una institución de calidad.</li> <li>- Se requiere desarrollar una cultura de calidad que garantice la mejora continua en la práctica educativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes y gestores de proceso adoptan una actitud favorable en el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad.</li> <li>- En ocasiones, hay niveles de resistencia para la asunción de la implementación de un sistema de gestión de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los sistemas de gestión de calidad en las instituciones educativas de carácter público son aplicables, a pesar de que en ocasiones algunos líderes se resisten a asumir la implementación de éstos.</li> <li>- La resistencia se expresa en displicencia, sin ninguna argumentación para la no implementación de un sistema de gestión de calidad y propuesta concretas en métodos y diseño de otros que favorezcan a la mejora continua en busca de la calidad educativa.</li> </ul>



**Objeto de estudio: "Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del Liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública"**

**Construceto: Sistema de gestión de calidad**

<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Informante clave</b>	<b>Grupo de discusión</b>	<b>Observación</b>	<b>Resultados</b>
	<p>Sistema de gestión de calidad:</p> <p>¿Qué metodología se debe utilizar para su implementación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se desarrolla a través del ciclo de mejoramiento continuo (planear-hacer-verificar-ajustar-PHVA)</li> <li>- Armonizar la normativa, estructura orgánica y recurso humano asignado.</li> <li>- Generar cultura de calidad a través de la sensibilización, motivación y campañas informativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ciclo PHVA garantiza que el sistema de gestión de calidad se desarrolle con éxito. Ayuda a desarrollar estrategias distintas.</li> <li>- Faculta y empodera a los empleados para alcanzar los objetivos de la institución.</li> <li>- La implementación del sistema no debe ser obligatorio, sino un compromiso para brindar un buen servicio al usuario o partes interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La alta dirección logró que la Academia se certificara con la norma ISO 9001:2008, pero no se le dio continuidad.</li> <li>- Pocos de los actuales empleados tuvieron participación en el diseño del sistema.</li> <li>- Los asesores policiales de Colombia y la Unidad de Planificación son la que conocen sobre la implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para garantizar calidad en el servicio es necesario implementar un ciclo de mejoramiento continuo brindado por la norma ISO 9001:2015 y generar una cultura de calidad que motive a los involucrados, a través de la sensibilización y campañas informativas.</li> <li>- La sensibilización del personal coadyuva al éxito del sistema de gestión de calidad.</li> <li>- Los autores principales identifican poco conocimiento en el diseño e implementación del sistema de gestión gerencial.</li> </ul>
<b>Gestión por procesos</b>	<p>¿Cómo se entiende la gestión por procesos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor y mejor interacción entre los diferentes elementos del sistema (contrario al enfoque funcional).</li> <li>- Define una medición continua del trabajo que garantiza la mejora constante.</li> <li>- Genera eficiencia, eficacia en el proceso y efectividad en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La interacción de los elementos del sistema definen: insumos que necesita el proceso, actividades que se desarrollarán, responsables de realizarlas y beneficiarios del producto y servicio.</li> <li>- Se identifica la interacción de los elementos del sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración muy elevada a la gestión por procesos, asumiendo el rol que le corresponde dentro del sistema que se está implementando.</li> <li>- Mucho entusiasmo en la mayoría de los líderes y gestores</li> <li>- En los líderes se identifica una mediana comprensión del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos obligan a tener una mayor interacción entre los diferentes elementos de la organización; pero se evidencia que algunas personas claves no comprenden con precisión el funcionamiento del sistema.</li> </ul>

**Objeto de estudio: "Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del Liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública"**

**Constructo: Sistema de gestión de calidad**

<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Informante clave</b>	<b>Grupo de discusión</b>	<b>Observación</b>	<b>Resultados</b>
		resultado (impacto positivo).		funcionamiento del sistema por haber tenido poco involucramiento en el diseño.	
<b>Gestión de talento humano</b>	¿Qué importancia tiene?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ocuparse en el desarrollo de las competencias de las personas para ofrecer servicio de calidad.</li> <li>- Fortalecer la cultura organizacional en busca de la excelencia.</li> <li>- El éxito del sistema de gestión se percibirá cuando el personal esté involucrado plenamente en la implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas son el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones.</li> <li>- Se desarrollan esfuerzos sinérgicos en busca de logro de los objetivos de la organización.</li> <li>- Es efectiva, productiva y vinculada con los objetivos institucionales cuando se desarrollen competencias necesarias en las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se demanda el desarrollo de competencias genéricas de carácter humano y en la mejora de sus habilidades profesionales y técnicas para coadyuvar en la implementación del sistema de gestión de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elemento clave en el éxito del diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad, es el desarrollo de competencias en cada uno de los funcionarios que integran la organización, considerando que las personas son el motor dinamizador en el sostenimiento de cualquier intensidad que se tenga en la gestión de calidad.</li> </ul>
<b>Gestión Estratégica</b>	¿Cuál es su importancia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite establecer el horizonte de la organización, proyectándola al cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo.</li> <li>- Es sistema de gestión de calidad sirve como plataforma para el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualiza la visión, misión, políticas, propósitos y objetivos de calidad.</li> <li>- Permite establecer la política de calidad que desarrolla el marco conceptual para lograr el propósito de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se evidencia el compromiso de la alta dirección de incluir en la gestión estratégica el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad.</li> <li>- Es clara la importancia que tiene la gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sirve como base para el desarrollo de los procesos, procedimiento y demás herramientas, metodologías de trabajo e instrumentos normativos que pretenda realizar una organización.</li> </ul>

**Objeto de estudio: "Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del Liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública"**

**Construceto: Sistema de gestión de calidad**

<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Informante clave</b>	<b>Grupo de discusión</b>	<b>Observación</b>	<b>Resultados</b>
		cumplimiento de la estrategia.		estratégica porque define el rumbo en la organización.	
	¿Qué vinculación tiene con el diseño e implementación de un SGC?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Está totalmente articulado según lo establece la norma ISO 9001:2015 y no se entiende un SGC sin partir de la gestión estratégica.</li> <li>- Correlaciona los objetivos estratégicos como metas operativas de los procesos transversales de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es efectiva si se vincula directamente a la misión y visión de la institución, y por consiguiente, orientada al sistema de gestión de calidad.</li> <li>- La estrategia es la rectora, la que emite el rumbo de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes encargados de la gestión estratégica están comprometidos y convencidos de incluir en la planeación la estrategia que permita implementar el sistema de gestión de calidad en la ANSP.</li> <li>- El SGC se visualiza en el pensamiento estratégico de la ANSP.</li> <li>- Todo sistema que se pretende construir se diseña con el propósito que se derive del instrumento clave para el cumplimiento de la visión y misión de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad, obliga a articular cada uno de los elementos de la organización, con los objetivos que están definidos en su planificación estratégica y los elementos que se deriven de ella.</li> </ul>

<b>Construceto: Liderazgo Institucional</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Informante clave</b>	<b>Grupo de discusión</b>	<b>Observación</b>	<b>Resultados</b>
	Sobre Liderazgo Institucional: ¿Cómo define el liderazgo institucional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es transversal en la organización.</li> <li>- Competencia genérica para los empleados y una competencia específica necesaria en la alta dirección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El liderazgo es la suma de características comunes del tipo o estilo de liderazgo que tienen los miembros de la institución.</li> <li>- el liderazgo debe ser transversal, de tal manera que se fomente la participación de las personas en la implementación del sistema.</li> <li>- el reconocimiento y la recompensa promueve el sentido de pertenencia a la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuestiona el estilo de liderazgo autocrático, impositivo y de poca participación en la toma de decisiones.</li> <li>- Hay interés por gestionar que se aplique el liderazgo situacional como forma para mejorar el trabajo en equipo y comunicación efectiva en la implementación del Sistema de Gestión Gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El liderazgo debe de considerarse como una competencia transversal en todos los empleados de la institución y debe de prevalecer la participación de los funcionarios en la toma de decisiones importantes, aplicando un estilo democrático o situacional en las relaciones con los demás.</li> </ul>
<b>Principios y valores</b>	¿Cómo se pueden implementar y cuál es su importancia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los principios y valores se de miden por medio de instrumentos técnicos.</li> <li>- La organización debe estar orientada a hacer lo correcto, partiendo de la honestidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones debe estar basada en principios y valores que la institución ha definido para incidir directamente el sistema de gestión de calidad.</li> <li>- Los principios y valores de la institución que sirven de fundamento y guía en el desarrollo de los procesos y procedimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada vivencia de valores definidos por la institución en su Plan Estratégico Institucional, que permita interiorizarlos en cada uno de los funcionarios y establecer parámetros de medición.</li> <li>- Se evidencia en los líderes la aplicación de principios definidos en el PEI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los principios son los pilares fundamentales de las organizaciones y los valores se deben de vivir (experimentar) y deben ser medidos por medio de instrumentos técnicos para orientar acciones que garanticen el cumplimiento, por medio del compromiso, de cada funcionario público.</li> </ul>

<b>Construceto: Liderazgo Institucional</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Informante clave</b>	<b>Grupo de discusión</b>	<b>Observación</b>	<b>Resultados</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	¿Cuál es su importancia en el SGC?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obliga a trabajar por procesos, y tiene efectividad en la toma de decisiones midiendo el impacto de lo que se hace.</li> <li>- Para su funcionamiento y sostenibilidad es importante el trabajo en equipo, a través de los comités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un equipo toma decisiones con base a la frialdad y objetividad de los datos, dejando fuera las intuiciones, deseos y esperanzas.</li> <li>- El trabajo en equipo no es exclusivo del comité de calidad, sino de todos los involucrados en el sistema de gestión de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajo se realiza de forma conjunta, desde el diseño y elaboración de la documentación hasta la toma de decisiones, generando mecanismos de participación colectiva. Sin embargo, existen actitudes que se resisten al trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La toma de decisiones debe ser compartida y estar basada en evidencia para garantizar su aproximación a la objetividad y su corresponsabilidad, de tal manera que coadyuve a la implementación del sistema de gestión de calidad.</li> </ul>
<b>Comunicación efectiva</b>	¿Cuál es su importancia en el SGC?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elemento básico para la interrelación de los procesos</li> <li>- Viabiliza el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es el pilar del desarrollo del sistema de gestión de calidad, porque es el conducto por el que la información fluye y está presente en todos los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un elemento indispensable en el funcionamiento de la organización.</li> <li>- Actualmente se ha hecho un esfuerzo por fortalecer informar las actividades que la ANSP realiza.</li> <li>- Existe una demanda de los actores de la organización por la definición y ejecución de estrategias que ayuden a fortalecer la comunicación interna entre los procesos, elementos organizativos y las personas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Columna vertebral en el desarrollo y sostenibilidad de un sistema de gestión de calidad en la institución.</li> <li>- La comunicación interna en la ANSP requiere que se fortalezca para minimizar el desgaste del sistema y estar bien informados de lo que la organización realiza.</li> </ul>

## **6.2 Interpretación de resultados**

Los insumos que se utilizan para la interpretación son producto de los resultados obtenidos en las entrevistas a profundidad que se le realizaron a los expertos, el proceso de observación a los involucrados que son personal clave en el proceso de construcción e implementación del sistema de la ANSP y el grupo de discusión que brindó resultados objetivos de confirmación de la teoría expuesta.

### **6.2.1 Acerca de los sistemas de gestión de calidad**

- En la Academia existe interés institucional por mejorar la calidad del servicio que se ofrece a la institución policial y a la comunidad en general a través de la educación que se imparte en los procesos de formar a nuevos policías y la profesionalización continua, comprometiéndose con el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015. Sin embargo, las principales autoridades del área de estudios aún muestran algún nivel de resistencia en la adopción de una herramienta que le permita medir permanentemente lo que se hace, para que mediante los planes de mejoramiento continuo, se garantice la calidad del servicio que se brinda. Estos resultados de calidad se logran a través de la revisión permanente de sus procesos y procedimientos, que incluyen las actividades que se realizan.
- Existe aplicación de los sistemas de gestión de calidad en las instituciones educativas de carácter público, a pesar de que en ocasiones algunos líderes se resistan a asumir el compromiso de medir permanentemente lo que se hace. Esta resistencia se expresa en displicencia en la adopción de compromisos en el diseño e implementación del sistema, específicamente en lo que hasta ahora se ha construido en la ANSP, sin alguna argumentación y propuesta diferente de sistema o método que garantice la mejora permanente hacia la calidad del servicio. Los sistemas de gestión de calidad están orientados a la mejora de la eficacia y eficiencia de los servicios que se ofrecen, de modo que se impacte en el ciudadano, en sus expectativas y necesidades, garantizando que las personas formadas en la institución asuman con excelencia y compromiso estos procesos orientados a la gestión y relaciones organizacionales.

- En el ámbito educativo de la ANSP se tiene la percepción de que los sistemas de gestión son demasiado normativos y tienden a intervenir en los procesos de enseñanza aprendizaje, restándole con esto autonomía al docente en su intervención en el aula de clase, percibiendo negatividad en la aceptación de la implementación de un sistema como el de la ISO 9001:2015. A pesar de la poca creencia, no se generan propuestas concretas que contribuyan a la creación de un sistema que ayude a normalizar los procesos que se desarrollan y a implementar mecanismos de verificación del trabajo para generar un proceso de mejora continua permanente, que garantice la calidad en los procesos y en el servicio que se ofrece. Sin embargo, ésta apreciación es de un mínimo de personal de la institución, pero que tienen una participación relevante por pertenecer al proceso considerado misional en la institución.
- A pesar que en la ANSP el término “gestión por procesos” y sus beneficios son parte del vocabulario de los principalmente involucrados en el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad, aun se identifica atraso en precisar como contribuye este elemento en el funcionamiento de la organización. Sin embargo, se percibe aceptación de un sistema que este orientado por la norma ISO que define como fundamental la definición de los procesos y su consolidación por medio de los procedimientos.
- La definición de los procesos en el sistema son la fuente de funcionamiento que engrana la dinámica de trabajo en el compromiso de la búsqueda de la calidad a través de los sistemas internacionales sugeridos; además, es considerado como una de las primeras etapas que se deben agotar para su implementación.
- La gestión del talento humano es considerada como imprescindible en la construcción, implementación y sostenimiento de un sistema de gestión, partiendo que los promotores del cambio son las personas. En ese sentido, se coincide que toda la intención de implementación de un sistema que conduzca a garantizar la calidad, debe de partir por sensibilizar y convencer a la población académica en general.
- La base fundamental y orientativa de la ANSP parte de su doctrina y razón de ser. Elementos que son definidos y considerados en el proceso gestión estratégica. Por tanto, cualquier intención de la organización debe de responder al cumplimiento de su visión, misión, políticas, principios, valores y objetivos que la definen.

### **6.2.2 Acerca del liderazgo institucional**

- El liderazgo institucional es la fuente dinamizadora en el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad y es considerado pilar fundamental en la sostenibilidad de éste en el tiempo.
- El liderazgo se considera una competencia genérica en cada uno de sus miembros que componen la institución y una competencia específica en el personal directivo de la misma; situación que demanda su transversalización en el desarrollo del sistema de gestión de calidad, de tal manera que se adopte por todos los sujetos involucrados en el sistema.
- Un sistema de gestión de calidad no se concibe sin un alto componente de trabajo coordinado, lo que implica el fortalecimiento de habilidades directivas básicas de trabajo en equipo, que permita la buena integración y contribución de todos y cada uno de los empleados para el logro de los objetivos institucionales y el buen funcionamiento del sistema; la comunicación efectiva, considerada que sin ella no se concibe la existencia de un sistema de gestión de calidad; y el aporte que le brindan los principios y valores de la organización, considerados como piezas fundamentales en la contribución al servicio público de calidad que instituciones educativas gubernamentales deben de proporcionar. Esto último, es un elemento integrador de la visión y el compromiso que la institución adquiere en la definición de su plan estratégico institucional, los que deben ser considerados en la evaluación del sistema como indicadores de seguimiento de cumplimiento de lo inicialmente propuesto.



## Capítulo VII

### Conclusiones y Estrategias de Seguimiento

---

#### 7.1. Conclusiones

- Un sistema de gestión de la calidad contribuye al cumplimiento obligatorio de lo establecido en la normativa del Ministerio de Educación y que garantizará la sostenibilidad del IES ANSP como institución educativa de nivel superior, a las Normas Técnicas de Control Interno Específicas de la Academia Nacional de Seguridad Pública, a la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública y su plan de implementación y demás normativa interna y externa que regula a la institución.
- El máximo beneficio que se obtiene del sistema ISO 9001:2015 es:
  - La adopción de un orden y claridad del trabajo a través de la definición de los procesos, procedimientos y demás componentes documentales, que presupone un cambio organizacional que genere la ubicación de las personas en el puesto de trabajo según las competencias profesionales, para generar productos y servicios de calidad de conformidad a los estándares exigidos por la norma ISO 9001:2015;
  - La sensación y certeza de los involucrados de contribuir directamente con la satisfacción del usuario y partes interesadas;
  - Compromiso de la organización para proporcionar servicios de calidad y cumplimiento de los requisitos legales requeridos en el desarrollo del sistema de gestión de calidad;
  - Genera el compromiso institucional para identificar y abordar los riesgos institucionales y oportunidades relacionados con el quehacer institucional, de tal manera que por medio de la planeación estratégica se puedan prevenir o minimizar los efectos;
  - La implementación de una permanente cultura de evaluación de lo que se hace con el fin de identificar “oportunidades de mejora” que sirven como insumo para el diseño y ejecución de los planes de mejoramiento continuo que son supervisados por los miembros del sistema;

- La visibilización de los líderes con el compromiso de mejora del proceso que le corresponde asumir;
  - La imagen que adquiere la institución al ser certificada con las Norma ISO 9001:2015 y su compromiso de sostenimiento de esta calificación; y
  - La sostenibilidad de mantenerse con el sello de calidad en el tiempo, al empoderar para garantizar la mejora permanente en lo que cada uno hace.
- En la ANSP se ha diseñado el sistema de gestión de calidad, llamado: Sistema de Gestión Gerencial, partiendo de la definición de su Plan Estratégico Institucional, a pesar que este último, en su diseño no se consideró su vinculación con el sistema en referencia. Sin embargo, sirvió de base y orientación para el diseño del sistema, por lo que se evidencia en el grupo observado, que identifican su vinculación. La gestión estratégica de la institución tiene una planificación por resultados, que permite medir de forma clara los avances de lo que se propone cumplir.
  - El Sistema de Gestión Gerencial que desarrolla la ANSP, demanda aplicación de los principios de la gestión de calidad que establece la norma ISO 9001:2015, en tanto que permite cumplir con los requisitos del usuario y partes interesadas; genera involucramiento del liderazgo institucional y el talento humano de la institución en el logro de los objetivos de la calidad; compromiso y sentido de pertenencia de las personas en el que hacer institucional; lograr resultados eficaces; realizar esfuerzos permanente hacia la mejora continua ; adoptar decisiones fundadas en el análisis de los datos; y mantener mecanismos de interrelación con los usuarios y partes interesadas.
  - Como parte de la gestión estratégica de la ANSP y por el poco conocimiento en el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad que tenía la Academia, se optó por buscar cooperación externa, recibiendo de la Policía Nacional de Colombia<sup>3</sup> la colaboración en la construcción de los primeros elementos del sistema. En este proceso, la ANSP, se referenció con la Dirección Nacional de Escuelas para recibir asistencia técnica en su elaboración, considerando a esta última organización como su homóloga en el ámbito educativo.

---

<sup>3</sup> La Policía Nacional de Colombia cuenta con certificación en calidad y está obligada, por mandato legal, a implementar un sistema de gestión de la calidad, como todas las instituciones públicas del Estado colombiano.

- En la implementación del Sistema de Gestión de Gerencial que desarrolla la ANSP, reviste vital importancia la gestión del talento humano, considerando que este sistema garantiza ubicar a las personas en los puestos de trabajo que corresponde y atiende la necesidad de nivelar las competencias profesionales ( conocimientos, habilidades y actitudes) necesarias para cada función requerida. Esto debe de estar ligado directamente a lo que los procesos demandan, identificando las brechas entre las competencias requeridas para cada puesto de trabajo y las competencias actuales, asumiendo como reto la reducción de estas distancias para el fin del cumplimiento de los objetivos institucionales. Este diagnóstico demanda, además, la reubicación y capacitación del personal.
- Uno de los elementos más importantes en la construcción de estos sistemas es la sensibilización y culturización en un ambiente que busca permanentemente la calidad. Es así que la ANSP ha iniciado un proceso que había pasado desapercibido: la capacitación al personal y su involucramiento en la toma de decisiones que permita la adopción del sistema sin que genere “estrés” en los funcionarios y el sistema; sino por el contrario, que las personas se sientan parte del proceso de construcción y comprometidas por brindar lo mejor en pro de la calidad educativa.
- El liderazgo institucional se ha determinado como el elemento dinamizador y clave en el desarrollo del sistema de gestión de calidad, definiéndolo como la suma de los liderazgos de los funcionarios de la institución, considerándolo como el que recoge los principios y valores de la institución y sobre el cual recae la construcción y sostenibilidad de la intención de ser una institución que ofrezca calidad educativa.
- El liderazgo debe contener elementos diferenciadores y resaltantes como: el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la conducción y vivencia de sus principios y valores que la definen y que le exige un sistema de calidad.
- El trabajo en equipo y la comunicación efectiva son elementos resaltantes y extremadamente vinculantes en el funcionamiento de un sistema de gestión de calidad, partiendo que si se pretende mantener equipos de trabajo integrados, con conducción de sus tareas para el logro de un mismo fin, se necesita establecer relaciones de comunicación que sean efectivas. Estos dos elementos son considerados, en la Academia, como áreas que presenta oportunidades de mejora, para lo que se requiere intervención inmediata si se pretende avanzar con el diseño e implementación del Sistema de Gestión de Gerencial de la ANSP.

- En la implementación del sistema de gestión de calidad, el trabajo en equipo constituye una pieza clave en la comunicación efectiva, en tanto que es por medio de la integración de competencias y experiencias de sus integrantes que se obtienen los resultados esperados, según se defina en la gestión estratégica de la organización.
- La medición del cumplimiento de los principios y valores institucionales que están reflejados en el Plan Estratégico Institucional es una de las debilidades que se identifican en la institución, y es considerado elemento fundamental su vivencia en el desarrollo de una institución de servicio público y que brinda servicio educativo para un sector de la población con necesidad de mantener sus principios de respeto a los derechos humanos.
- Se denota un avance importante en el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Gerencial (de Calidad) en la ANSP en el que se define una responsabilidad de atención a la normativa de obligatorio cumplimiento por parte de la institución, en la que está incluida, entre otras, las exigencias del Ministerio de Educación relacionadas a cumplir con la Ley de Educación Superior y demás normativa que regula la educación superior, para poder mantener el estatus de Instituto Especializado de Nivel Superior.

Por lo anteriormente descrito, se deduce que no es posible la implementación de un sistema de gestión de la calidad que garantice la satisfacción de las partes interesadas y usuarios en una institución educativa de carácter público, sin el ejercicio de un liderazgo institucional que garantice el diseño y cumplimiento de los requisitos que demanda un estándar que se pretenda adoptar. Además, es concluyente que un sistema de gestión de calidad contribuye al desarrollo del liderazgo de los miembros de una institución para la toma de decisiones acertadas basadas en información confiable.

## **7.2 Estrategias de seguimiento**

- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en las instituciones es de vital importancia en su desarrollo institucional y la mejora en la prestación de sus servicios, considerando que reúne los elementos suficientes que contribuyen en el compromiso que se debe de asumir, por parte de cada líder de proceso, en el cumplimiento y mejora de lo que le corresponde desarrollar y ejecutar en su ámbito de acción. Por tanto, y teniendo claro que existe falta de credibilidad por parte de personal clave de la ANSP, es necesario que se realicen grupos de

discusión para continuar o redefinir la intensidad de la adopción de un sistema de gestión de la calidad adoptando la norma o estándar ISO 9001:2015.

- La vinculación que tiene el sistema de gestión de la calidad con el desarrollo institucional es estratégico para las instituciones educativas es relevante, considerando que sirve como herramienta de seguimiento del trabajo planificado y mejora continua del servicio que se brinda en la ANSP, por lo que se necesita profundizar en la divulgación a todo el personal de todo el trabajo que se ha desarrollado en torno al nombrado Sistema de Gestión Gerencial, involucrando a la mayor cantidad de personal en su definición para la generación de compromiso y apropiación del mismo.
- Involucrar a la mayor cantidad de personal en el sistema representa un elemento clave para su desarrollo. Esto obliga a la Unidad de Comunicaciones a asumir un rol protagónico en la búsqueda de estrategias de socialización y sensibilización para la generación de la cultura de calidad, por lo que se necesita que los elementos explicativos sean asumidos con oportunidad para el fortalecimiento del compromiso del trabajo y entendimiento de la contribución de cada funcionario en la mejora de la calidad del servicio que se brinda.
- Adoptar un Sistema de Gestión de Calidad es relevante para las organizaciones públicas y educativas, considerando que se convierte en una herramienta que reúne los elementos necesarios para desarrollar, en el futuro, programas informáticos que ayudan a mantener la información actualizada de los resultados de la gestión, contribuyendo con esto a la toma de decisiones institucionales, con la mejora en la institucionalización de un liderazgo asertivo, por estar basados en información (datos) que está siendo medida y verificada, minimizando con esto la subjetividad.
- Continuar con esta investigación, considerando que es novedoso que una institución pública de carácter educativo en El Salvador, adopte un Sistema de Gestión de Calidad. Esto puede servir como referencia para demás instituciones que se dediquen a ofrecer el mismo tipo de servicio y que tengan intenciones de someterse a un sistema de mejora continua, garantizando con esto, el aseguramiento de la calidad educativa.

## Referencias bibliográficas

- Academia Nacional de Seguridad Pública. (2009). Manual de Calidad del Sisetema STG-EST-MAN-01-01. Santa tecla, La Libertada, El Salvador.
- Academia Nacional de Seguridad Pública. (2014). Diagnóstico ANSP. Santa Tecla, La Libertad, El Salvador.
- Academia Nacional de Seguridad Pública. (2015). Plan Estrategico Insitucional 2015-2019. Santa Tecla, El Salvador.
- Academia Nacional de Seguridad Pública. (2017). *Manual del Sisema de Gestion Gerencial*. Santa Tecla, El Salvador.
- Academia Nacional de Seguridad Pública. (2017). *Manual de Organización y Funciones*. Santa Tecla, La Libertad, El Salvador.
- ADEN Business Scchool . (2008). *Hablidades directivas para un nuevo management* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina.
- Albarracín, D., Ara, M., Bermúdez, V., Camero, F., Ramos, A., & Rosales, L. (2012). *Liderazgo enfocado a la calidad*. Recuperado el 28 de mayo de 2017, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/liderazgo-enfocado-calidad/liderazgo-enfocado-calidad.shtml>
- Álvarez, M. (2006). *El Equipo Directivo. Recursos Técnicos de Gestión*. Caracas: Laboratorio Educativo.
- Asamblea Legislativa de la Republica de El Salvador. (1992). *Ley Organica de la Academia Nacional de Seguridad Publica*. Recuperado el 21 de Mayo de 2017, de Ley Organica de la ANSP: <http://www.ansp.gob.sv/wp-content/uploads/2015/11/LEY-ORGANICA-DE-LA-ACADEMIA-NACIONAL-DE-SEGURIDAD-PUBLICA.pdf>
- Ayau, R. (2000). *Métodos de investigación cualitativa*. Madrid: Paidos Educador.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Recuperado el 14 de junio de 2017, de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/220/>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. (2008). *Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública*. Recuperado el 11 de Mayo de 2017, de CLAD: <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill Education.
- Chicas, S., Padilla, W., & Olivares, M. (2016). Competencias del docente universitario. Un sistema de gestión de calidad... ¿puede contribuir en mejorar las competencias docentes? . Santa Tecla, El Salvador.

- Covey, E. (1979). *Liderazgo centrado en principios*. Recuperado el 14 de abril de 2017, de <http://www.cpalsj.org/wp-content/uploads/2014/08/9CPM5T2-Covey-1979-El-liderazgo-centrado-en-principios.pdf>
- Daza, C. (2010). *Siete principios del liderazgo empresarial*. Recuperado el 28 de mayo de 2017, de Slideshare: <https://es.slideshare.net/CamiloDaza1/camilodaza-siete-principios-de-liderazgo>
- Definición ABC. (2010). *Definición de trabajo en equipo*. Recuperado el 16 de abril de 2017, de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/trabajo-en-equipo.php>
- Fernández, M. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de Paraninfo: <http://www.paraninfo.es/catalogo/9788428397636/uf0346---comunicacion-efectiva-y-trabajo-en-equipo>
- Gobierno de El Salvador. (1992). *Acuerdos de Chapultepec*. Ciudad de México, Ciudad de México, México: Gobierno de El Salvador.
- Goetz, J., & LeCompte, M. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en la investigación educativa. Segunda*. Madrid, España: Morata.
- Gonzalez, L. (2014). *Educación, Conocimiento y Emancipación*. San Salvador: EDIPRO.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2009). *Certificado del Sistema de Gestión de la Calidad de Academia Nacional de Seguridad Pública*. Bogotá, Colombia.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (2012). *Gestión de la ciudad en el sector público*. Bogotá, Colombia: Contacto Gráfico Ltda.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación. (2015). *ISO 9000. Sistema de Gestión de Calidad-Fundamentos y vocabulario*. Distrito Federal, México.
- Jiménez, I. (2009). *Liderazgo: Su significado, tipos y formas*. Recuperado el 11 de abril de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/liderazgo-su-significado-tipos-y-formas/>
- Johnson, G., & Scholes, K. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: Printed in Spain.
- Kouzes, J., & Barry, P. (2009). *El desafío del liderazgo. Como obtener permanentemente logros extraordinarios*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Libreros, E. (2012). *Políticas Institucionales*. Obtenido de I. E: Eleazar Libreros Salamanca: <https://ieels.jimdo.com/pol%C3%ADticas-institucionales/>
- Liderazgo Copyright. (2017). *Definición de liderazgo organizacional*. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de Euroresidentes: <https://www.euroresidentes.com/empresa/liderazgo/liderazgo-organizacional>
- López, D. (2011). *De PHILOSOPHIA EDUCATIONIS problemas de la teoría y práctica de la educación*. San Salvador: Universitaria (UES).

- Moreno, L. (2009). *Comunicación efectiva para el logro de una Visión Compartida*. Recuperado el 21 de junio de 2017, de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238707>
- Moromi, H. ( de 2014). *Perulactea*. Recuperado el 25 de junio de 2017, de La Calidad: Imprtancia de la Gestión del Talento Humano: <http://www.perulactea.com/2014/01/06/la-calidad-importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- Murillo, J., & Martinez, C. (2010). *Investigación Etnografica*. Recuperado el 4 de julio de 2017, de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/76943064/Investigacion-etnografica>
- Najarro, D. (2014). *El liderazgo insitucional*. Recuperado el 13 de abril de 2017, de LIDERAMOS: <http://lideramos.blogspot.com/2014/08/el-liderazgo-institucional.html>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 90001. Sistema de Gestión de Calidad-Requisitos* (Quinta ed.). Ginebra, Suiza.
- Organo Ejecutivo. (2013). *Decreto Ejecutivo No. 151. Creación del Instituto de Especializado de Nivel Superior Academia Nacional de Seguridad Pública*. San Salvador, El Salvador: Diario Oficial.
- Rodriguez, P. (2005). *La comunicación y la antropología*. Recuperado el 21 de junio de 2017, de Revista la Tadeo: <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/INT/article/download/801/812>
- Rodríguez, Y. (2011). *Gestión del talento humano como fuente de innovación tecnológica*. Recuperado el 05 de Agosto de 2017, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/gestion-talento-humano-fuente-innovacion-tecnologica/>
- Rojas, J. (2003). *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*. Recuperado el Agosto de 07 de 2017, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/269/indice.htm>
- Solis, D. (2014). *Análisis de la administración estratégica*. Recuperado el 7 de Agosto de 2017, de <https://www.gestipolis.com/analisis-de-la-administracion-estrategica/>
- Vega, J. (2015). *Educacion Superior: Importancia de la calidad como fuente de competitividad en Chile*. Recuperado el 13 de mayo de 2017, de CTRE+S. Ensayos digitales para la publicacion acedémica: [http://ctrls.fen.uchile.cl/ctrls2/educaci%C3%B3n\\_superior.html](http://ctrls.fen.uchile.cl/ctrls2/educaci%C3%B3n_superior.html)
- WorkMeter. (2013). *Habilidades que debe reunir el liderazgo empresarial*. Recuperado el 28 de mayo de 2017, de El blog de WorkMeter: <http://es.workmeter.com/blog/bid/312706/El-liderazgo-mpresarial-y-sus-10-caracter-sticas-b-sicas>



# **Anexos**

## Anexo 1. Guía de preguntas de entrevista en profundidad

**Tema de investigación:** "Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública"

**Propósito:** esta guía se utiliza para entrevistar a expertos en el tema de gestión de calidad, para que brinden su apreciación sobre la vinculación e importancia que existe entre el liderazgo institucional y la implementación y sostenibilidad del sistema de gestión de calidad.

- Saludo inicial

<b>Perfil de entrevistado</b>	
<p>¿Cuál es su nacionalidad?</p> <p>¿Cuál es su nivel académico?</p> <p>¿A qué se dedica profesionalmente?</p> <p>¿Cuánto tiempo tiene de dedicarse a esa función?</p> <p>¿Para qué compañía/institución trabaja?</p>	
<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta/Comentario</b>
<b>Constructo/categorías</b>	
<p><b>Constructo 1. Sistema de gestión de calidad:</b></p> <p>¿Qué importancia tiene la implementación de un sistema de gestión de calidad en una institución educativa de carácter público?</p> <p>¿Qué metodología sería la más adecuada para un efectivo diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa de carácter público?</p>	
<p><b>Categoría a): Gestión por procesos</b></p> <p>¿Cómo se debe entender la gestión por procesos en una institución educativa de carácter público?</p>	
<p><b>Categoría b) Talento humano</b></p>	

<p>¿Qué tan importante es el recurso humano y como se debe aprovechar en el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad en una institución educativa de carácter público?</p>	
<p><b>Categoría c) Gestión estratégica</b>  ¿Cuál es la importancia que tiene y como se vincula la gestión estratégica en la implementación del sistema de gestión de calidad? Considerando los elementos: misión, visión, lema, principios y valores de una institución educativa de carácter público</p>	
<p><b>Constructo 2: Liderazgo institucional</b>  ¿Cómo definiría: liderazgo institucional? ¿Qué vinculación tiene el liderazgo institucional con el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad en una institución educativa de carácter público?</p>	
<p><b>Categoría a): Principios y valores</b>  ¿Cuál es la mejor manera de hacer que las personas de una institución educativa de carácter público vivan los principios y valores definidos por la institución? Y ¿Qué tan importante es esto último en la implementación del sistema de gestión de calidad?</p>	
<p><b>Categoría b) Trabajo en equipo</b>  ¿Qué nivel de importancia tiene el trabajo en equipo en la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa de carácter público?</p>	
<p><b>Categoría c) Comunicación efectiva</b>  Considerando que la comunicación es uno de las dimensiones que más afectan a las instituciones en su funcionamiento ¿Qué tan importante es este elemento en el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en una institución educativa de carácter público?</p>	

## Anexo 2. Guía de observación

**Tema de investigación:** "Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad con el desarrollo del liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública"

**Sujetos observados:**

**Periodo de observación:**

**Nombre de investigadores:**

**Indicaciones:**

Esta guía se utiliza para plasmar datos obtenidos de la observación participante, en la que se incluye aspectos y situaciones del tipo de liderazgo y compromiso que evidencia cada grupo o persona observada en el desarrollo del sistema de gestión de calidad que se implementa en la ANSP.

La observación está dirigida a personal directivo, líderes de proceso, equipo implementador de los procesos y auditores de calidad, para obtener datos que sirvan de insumo en el análisis y comprensión del que hacer de los involucrados en el sistema de gestión de calidad.

Los aspectos observados se refieren a acciones de los sujetos en el ámbito de las reuniones de trabajo, capacitaciones, construcción del SGC y diseño de instrumentos normativos del mismo.

<b>Constructo/categoría</b>	<b>Aspectos observados</b>	<b>Aportes sustantivos de los observados</b>
<b>Sistema de gestión de calidad</b>	Actitud de los sujetos en la implementación del sistema de gestión de calidad.	
<b>Gestión por procesos</b>	Rol que desempeñan los sujetos en la gestión por procesos	
	Nivel de comprensión de la gestión por procesos	
<b>Gestión del talento humano</b>	Competencias profesionales de los sujetos para la implantación del SGC	
<b>Gestión estratégica</b>	Compromiso de la alta dirección de incluir en la gestión estratégica el diseño e implementación del SGC	
	Visualización del sistema de gestión de calidad en el pensamiento estratégico de la ANSP	

<b>Constructo/categoría</b>	<b>Aspectos observados</b>	<b>Aportes sustantivos de los observados</b>
<b>Liderazgo institucional</b>	Estilo de liderazgo ejercido por los líderes en la implementación del Sistema de Gestión Gerencial	
	Participación e involucramiento de los sujetos en la toma de decisiones relacionadas con la implementación del sistema de gestión de calidad en la ANSP	
<b>Principios y valores</b>	Vivencia de valores institucionales por parte de los sujetos involucrados en la implementación del sistema de gestión de calidad	
	Aplicación de principios institucionales adoptados por la institución en Plan Estratégico Institucional	
<b>Trabajo en equipo</b>	Integración del trabajo en equipo parte de los líderes, gestores y auditores en la implementación del Sistema de Gestión de Gerencial	
<b>Comunicación efectiva</b>	Aplicación de la comunicación efectiva en el desarrollo del Sistema de Gestión Gerencial por los sujetos involucrados.	

### Anexo 3. Guía para desarrollo de grupo de discusión

Tema: Vínculos del Sistema de Gestión de Calidad y el desarrollo del Liderazgo Institucional en la Academia Nacional de Seguridad Pública

#### Objetivo de grupo de discusión:

1. Identificar los principales fines de los sistemas SGC y la importancia de la gestión del talento humano en la implementación de un SGC
2. Comprender la vinculación de la gestión estratégica, liderazgo y comunicación en el diseño, implementación y continuidad de un SGC.

#### Personal participante:

1. Personal miembro del equipo de implementación y auditores de calidad
2. Personal que ha participado en la capacitación proporcionada por la asesora metodológica de Iniciativa de Reforma en América Centra (Central American Program Reform Initiative-CAPRI)

#### Indicación:

Se da lectura a las afirmaciones para que los participantes opinen sobre el contenido de la mismas, asumiendo que se trata de una institución pública y educativa.

Afirmación	Opinión
Los sistemas de gestión de calidad están orientados a la mejora de la eficacia y eficiencia de los servicios que se ofrecen, de modo que se impacte en el ciudadano, en sus expectativas y necesidades, garantizando que las personas formadas en la institución asuman con excelencia y compromiso estos procesos orientados a la gestión y relaciones organizacionales.	
Los sistemas de gestión se desarrollan por medio de un ciclo de mejoramiento continuo (planear-hacer-verificar-ajustar: PHVA) que comienza con la búsqueda de estrategias para armonizar la normativa de la institución, en el que los empleados asuman el sentido de sensibilidad de manera holística. Para las instituciones públicas, estos	

<b>Afirmación</b>	<b>Opinión</b>
sistemas de gestión de calidad, solamente pueden desarrollarse por su carácter de obligatoriedad.	
La importancia de la gestión del talento humano radica en gestionar el desarrollo de las competencias de las personas de la institución, a fin de que el servicio que se ofrece sea de calidad, en el que la cultura organizacional sea reforzada a partir de ambientes de confianza, aceptación mutua y de corresponsabilidad. El sistema de gestión de calidad será exitoso cuando el personal esté involucrado, dado que la principal preocupación es: ¿qué tipo de servicio se debe entregar? y ¿conque características?, para que el usuario esté satisfecho.	
La gestión estratégica permite establecer el horizonte de la organización, proyectándola al cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo y por ser el elemento orientador, no se puede entender un sistema de calidad sin la vinculación de este componente. Es el elemento que define el rumbo de la institución.	
En el SGC el liderazgo debe ser una competencia genérica para cualquier empleado y debe ser una competencia específica necesaria en la alta dirección.	
La toma de decisiones debe estar basada en hechos y datos. Esto parte de la honestidad, de estar orientado a hacer lo correcto, sin pensar en individualidades, volviéndose imprescindible el respeto a los principios y valores que la institución define, considerando que éstos son las guías que se definen la planeación estratégica.	
En un sistema de gestión de calidad se obliga a trabajar por procesos, comunicándose entre ellos. Para su funcionamiento y sostenibilidad es importante el trabajo en equipo, a través del comité de calidad a nivel institucional y por cada dependencia.	

<b>Afirmación</b>	<b>Opinión</b>
<p>La comunicación es el elemento básico para la interrelación de los procesos, donde el SGC exige que se comuniquen entre sí, convirtiéndose en uno de los principales elementos diferenciadores entre un SGC y un sistema funcional (tradicional). Sin este elemento no se puede hablar que una institución cuenta con un SGC implementado, puesto que el 90 % del éxito del funcionamiento depende de los canales de la comunicación de manera transversal en la organización.</p>	