

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



“DISEÑO Y PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTANDARIZADO DE CALIDAD DEL PROGRAMA INTEGRAL JUVENIL DON BOSCO (PIJDB), DE LA FUNDACIÓN SALVADOR DEL MUNDO (FUSALMO), CON BASE AL ANALISIS DE LA NORMA IWA-2”

TRABAJO PRESENTADO POR:  
RODOLFO ANTONIO FLORES LÓPEZ  
JUAN CARLOS GUERRERO ARGUETA  
ROLANDO ANTONIO VILLATORO MARTÍNEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTROS EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL.

CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO DE 2012

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO  
SECRETARIO : DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
VICEDECANO : MÁSTER ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS  
SECRETARIO : MÁSTER JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : LIC. EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ  
ASESOR : MÁSTER JULIO CÉSAR VALLE VALDÉZ  
TRIBUNAL EXAMINADOR : MÁSTER DIMAS DE JESUS RAMIREZ ALEMAN  
MÁSTER CARLOS ARMANDO PINEDA  
MÁSTER JULIO CÉSAR VALLE VALDÉZ

MAYO 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

#### MARCO REFERENCIAL

1.1 ANTECEDENTES .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA .....	10
1.3.2 JUSTIFICACIÓN SOCIAL .....	11
1.3.3 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA .....	11
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.5 ALCANCE GEOGRÁFICO .....	13
1.6 ALCANCE TEMPORAL .....	13
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
1.7.1 UNIVERSO.....	15
1.7.2 VARIABLES.....	15
1.7.3 MUESTRA.....	16
1.7.4 CENSO.....	16

### CAPÍTULO II

#### MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 HISTORIA DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR .....	18
2.2 PRINCIPIOS DE CALIDAD .....	23
2.2.1 INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD .....	23
2.2.2 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL .....	27
2.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NORMA ISO 9001:2008 .....	28
2.3.1 ISO 9000 EN EL CONTEXTO .....	29
2.3.2 REQUISITOS GENERALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS .....	32

### CAPÍTULO III

#### DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN SALVADOR DEL MUNDO

3.1 INTRODUCCIÓN AL DIAGNÓSTICO.....	33
3.2 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
3.2.1 CUADRO DIAGNÓSTICO .....	35
3.2.2 CUADROS DE VALORACIÓN Y ESPECIFICOS DE EVALUACIÓN .....	62
3.2.3 GRAFICOS DE PARETO .....	67
3.3 IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTA DEL MODELO, DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DEL PIJDB.....	73
3.3.1 MAPA DE PROCESOS IDENTIFICADOS Y LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	73
3.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS .....	74
3.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS .....	80
3.3.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS .....	85

### CAPÍTULO IV

#### PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

##### PARA EL PROGRAMA INTEGRAL JUVENIL DON BOSCO (PIJDB)

4.1 DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PIJDB, PARA IMPLEMENTAR LA ISO 9001:2008.....	87
4.1.1 DISEÑO METODOLÓGICO ESTANDAR DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	87
4.1.2 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO CON LA METODOLOGÍA ESTANDAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	90
4.2 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008 .....	91
4.3 PRESUPUESTO DE LA METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	92
4.4 ESTRATEGIAS .....	93

### CAPÍTULO V

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	94
--	----

5.2 RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	96
---	----

BIBLIOGRAFÍA .....	97
--------------------	----

ANEXOS .....	99
--------------	----

## **IMPRESOS**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION.....	100
---	-----

GUIA DE APLICACIÓN IWA-2.....	101
-------------------------------	-----

DIAGRAMA PLAN SOCIAL EDUCATIVO 2009-2014.....	109
---	-----

VALIDACION DE CRITERIOS GENERALES.....	110
--	-----

GUION DE ENTREVISTA PRESIDENCIA FUSALMO.....	111
--	-----

GUION DE ENTREVISTA GERENCIAS.....	112
------------------------------------	-----

GUION DE ENTREVISTA COORDINADORA PIJDB.....	113
---	-----

CUESTIONARIOS.....	115
--------------------	-----

## **DIGITALES EN CD**

CARPETA GRABACIONES

CARPETA NORMAS

CARPETA FORMATOS, CUESTIONARIOS Y GUIONES

CARPETA DOCUMENTOS VARIOS

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

LA FUNDACIÓN SALVADOR DEL MUNDO (FUSALMO), se originó a partir del día 17 agosto del año 2001, e inició operaciones con el propósito de crear un megaproyecto educacional, que comprendería la ampliación y mejoramiento de tres centros polideportivos, ubicados en las regiones occidental, central y oriental. Dicho proyecto se llevó a cabo con el apoyo del Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Educación (MINED), cuyo propósito fue la implementación de programas educativos y deportivos que beneficiarían a la juventud Salvadoreña.

FUSALMO es una entidad sin fines de lucro, fundada por Salesianos y líderes del sector privado Salvadoreño. Nació con la finalidad de promover el desarrollo juvenil a través de los deportes, capacitación en tecnología informática, inglés, valores y respeto al medio ambiente, para ampliar la oferta educativa de acuerdo a la demanda de sus beneficiarios que carecieren de recursos para brindar educar bajo el marco de estos aspectos. Sus tres centros polideportivos constituyen importantes infraestructuras regionales localizadas en las ciudades de Soyapango, San Miguel y Santa Ana, en donde semanalmente se atendiesen un promedio de 7,500 jóvenes en los distintos programas que se ejecutan, además del resto de los pobladores que los utilizan como una oportunidad de recreación libre.

Debido a que la Fundación se encuentra geográficamente ubicada en zonas pobres,<sup>1</sup> con mayores índices de delincuencia e influencias de pandillas (Soyapango, Santa Ana y San Miguel), FUSALMO pone a su disposición sus centros polideportivos, para

---

<sup>1</sup> Según Mapa de Pobreza Urbana y Exclusión Social El Salvador, FLACSO, PNUD, MINEC 2010.

generar espacios en donde convergen jóvenes que viven en ambientes de alta vulnerabilidad social y a través de toda su programación de eventos deportivos y culturales ha tenido una relevante participación de los grupos familiares.

De manera conjunta con los jóvenes, padres de familia y la participación comunitaria, se ha ido descubriendo la problemática social existente en la zona, y es con ellos y para ellos que se ha identificado la urgente necesidad del abordaje a esa problemática social desde sus diferentes focos de deterioro, sobre todo en la prevención y el que pueda pasar a instancias más peligrosas y con resultados fatales.

Los programas educativos están enmarcados en tres líneas de acción:

### **Educación Complementaria.**

Programas orientados a complementar la educación del currículo oficial del Ministerio de Educación, en las escuelas públicas de las zonas cercanas a los centros, en temas como: Informática, Deportes, Cultura de Paz, inglés, Apoyo Psicopedagógico y otros que no son impartidos en sus centros escolares por ausencia de recursos. Esta estrategia se hizo realidad a partir del mes de julio del año 2004, mediante la implementación del denominado **PROGRAMA INTEGRAL JUVENIL DON BOSCO (PIJDB)**, dentro del cual han quedado comprendidas las tareas educativas mencionadas.

En la actualidad el PIJDB, es considerado una de las mejores prácticas y programas dirigidos a la juventud en toda América Latina y el Caribe<sup>2</sup>. Es así como el 5 de septiembre de 2009, fue seleccionado dentro de la categoría “Desarrollo Integral Juvenil”, junto a programas implementados en México, Argentina, Bolivia, Colombia y Costa Rica. Esta iniciativa ha sido promovida por varios organismos internacionales,

---

<sup>2</sup> [http://www.fusalmo.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=82&Itemid=2](http://www.fusalmo.org/index.php?option=com_content&task=view&id=82&Itemid=2)

entre los cuales podemos mencionar: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF, por sus siglas en inglés), Organización Internacional del Trabajo (OIT), Organización de Estados Americanos (OEA), Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), etc. El objetivo es mejorar la concepción e implementación de los programas y las políticas de juventud en América Latina y el Caribe.

### **Deporte, Arte y Recreación.**

Son proyectos orientados a que los jóvenes utilicen de forma adecuada y productiva su tiempo libre, que le permita alejarse de la violencia. Se ofrece una serie de alternativas por medio de escuelas deportivas y la vinculación con las comunidades a través de sus padres de familia.

### **Formación Socio-Laboral**

Estos proyectos están orientados a ofrecerles a los jóvenes alternativas para insertarse al mercado laboral, ya sea por medio del empleo o el autoempleo; para ello se desarrollan acciones de formación técnica en Informática, Intermediación Laboral, Desarrollo de Capacidades Emprendedoras y Elaboración de Planes de Negocios<sup>3</sup>.

### **MISIÓN DE FUSALMO**

Brindar una educación integral e innovadora con carisma Salesiano a niñas, niños y jóvenes de escasos recursos económicos y/o en riesgo, especialmente en los sectores de influencia de los Centros Juveniles.

---

<sup>3</sup> [http://www.fusalmo.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2&Itemid=48](http://www.fusalmo.org/index.php?option=com_content&task=view&id=2&Itemid=48) SITIO WEB DE FUSALMO

## VISIÓN DE FUSALMO

Ser la mejor opción para niñas, niños y jóvenes en su desarrollo integral, especialmente los más necesitados, formando jóvenes realizados y agentes de cambio en su entorno social.

## VALORES DE FUSALMO

**Amabilidad:** Conozco y practico el diálogo (la razón), la religión y la cordialidad en el trato de los demás, con principios fundamentales del Sistema Preventivo.

**Espíritu de familia:** Procuro un ambiente de trabajo familiar basado en el respeto y la confianza mutua, participando de las actividades que me permitan conocer y compartir la riqueza de la espiritualidad salesiana, siendo mariano, eucarístico y haciendo cosas ordinarias de forma extraordinarias en el día a día.

**Apertura:** Me involucro con las niñas y niños del patio, presto a escuchar y observar las necesidades de las y los jóvenes a fin de proveer una acción que propicie la superación de sus problemas.

**Solidaridad:** Estoy dispuesto a servir en todo momento y con alegría, para suscitar en las y los jóvenes una opción de vida con esperanza y amor a los demás.

**Testimonio:** Despierto ilusión en las y los jóvenes e inspiro confianza y honestidad porque soy congruente en mis pensamientos, palabras y acciones.

**Transparencia:** Expreso mis ideas con claridad, trabajando de manera limpia, ordenada y prevaleciendo siempre la buena intención.

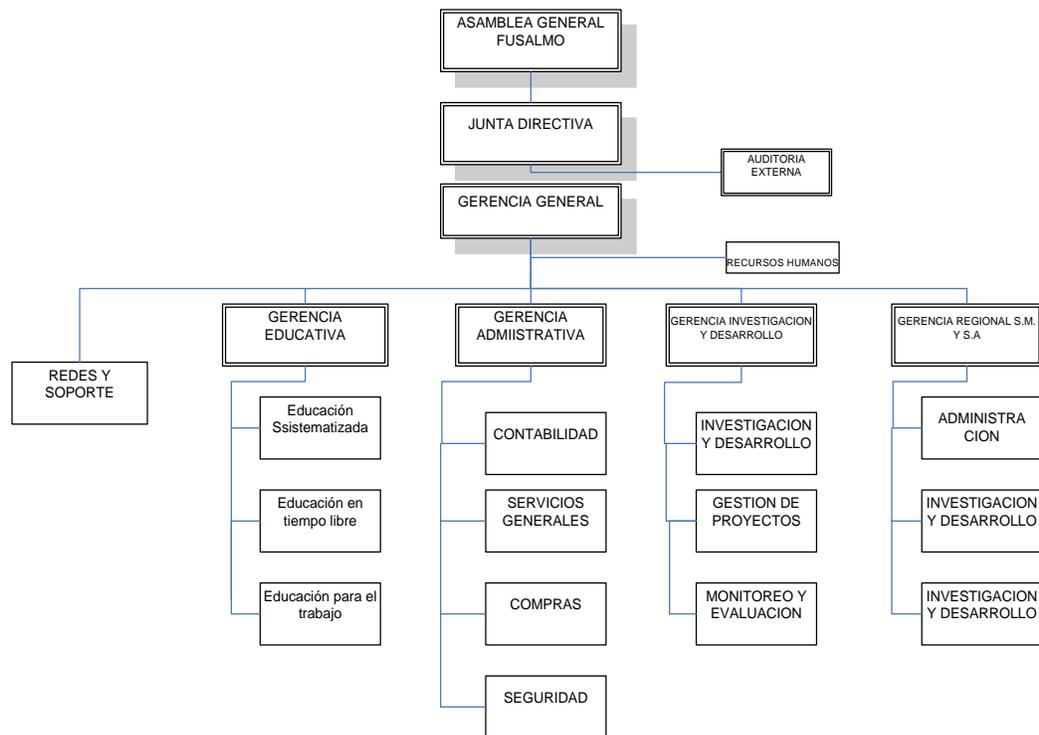
**Eficiencia:** Logro los resultados propuestos, por un óptimo uso de los recursos a mi disposición, para el desarrollo de mi trabajo con las y los jóvenes.

**Efectividad:** Trabajo con metas concretas y las cumpla, estoy dispuesta o dispuesto a servir en todo momento.

**Autosostenibilidad:** Soy parte del esfuerzo que desarrollan todos los miembros de la fundación, para garantizar el funcionamiento continuo de los programas que ofrecemos.

**Osadía Pastoral:** Busco el corazón de las y los jóvenes para ayudarlos a salvarse, iré hasta la temeridad por el bien de ellos.

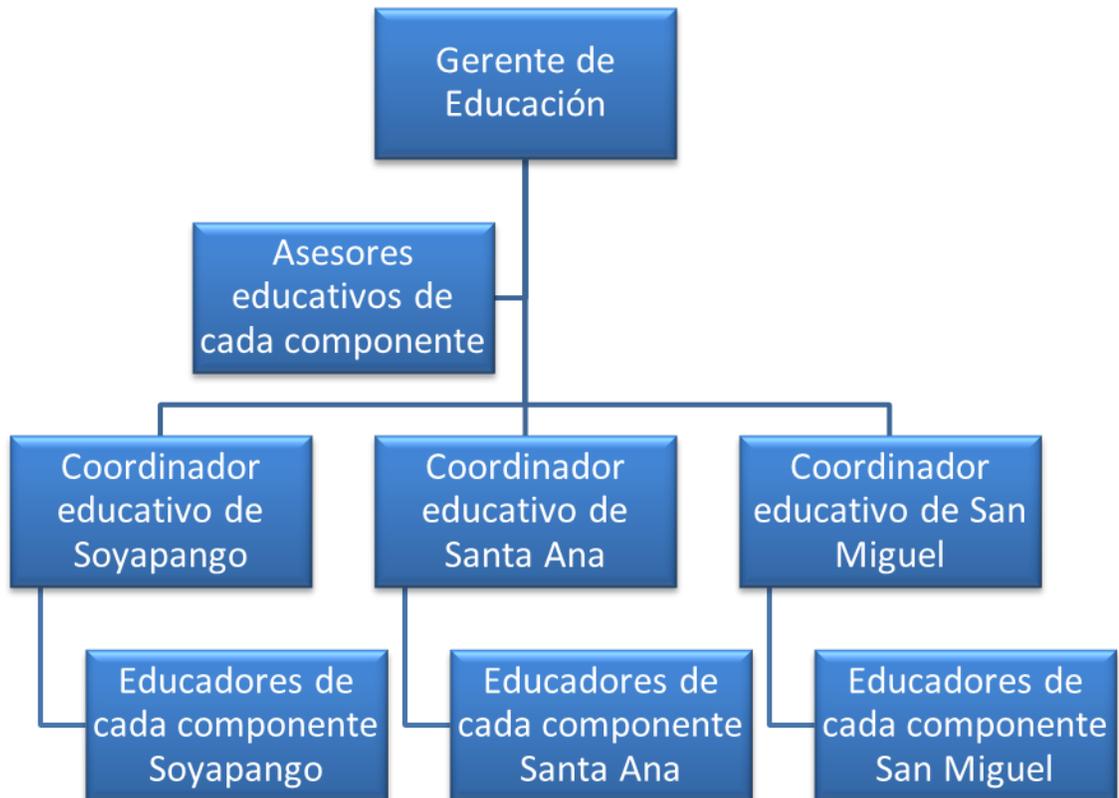
## ORGANIGRAMA FUNDACION SALVADOR DEL MUNDO



**TABLA 1: PLAN ESTRATÉGICO DE FUSALMO 2008-2012**

<p><b>Estrategia I: FUSALMO PENSAnte.</b> Profundiza en la realidad juvenil a fin de dar respuesta adecuada y oportuna a las necesidades de los destinatarios.</p>	<p><b>Estrategia II: ORGANIZACIÓN ALINEADA A LA CALIDAD DE PROGRAMAS.</b> FUSALMO como la mejor institución calificada para la atención de la problemática juvenil.</p>		<p><b>Estrategia III: SALESIANIDAD</b> Identificar a FUSALMO como una obra en donde salesianos y laicos acompañan a los destinatarios con propuestas educativas integrales que los preparen, desde la vivencia de la espiritualidad juvenil salesiana, a la misión de transformar su entorno.</p>
<p><b>Objetivo Estratégico I:</b> Reinventar a FUSALMO como ente creativo e innovador que responda favorablemente a la transformación de la realidad juvenil.</p>	<p><b>Objetivo Estratégico II:</b> Responder a la realidad con programas y servicios de calidad acorde a las necesidades juveniles.</p>	<p><b>Objetivo Estratégico III:</b> Posicionar los Polideportivos Don Bosco como opción favorable de desarrollo integral.</p>	<p><b>Objetivo Estratégico IV:</b> Impregnar el carisma salesiano al que hacer de FUSALMO.</p>
<p><b>Objetivos Específicos</b></p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p>
<p>Suscitar un sistema integrado e interdisciplinario de investigación y desarrollo de propuestas sobre la realidad juvenil.</p>	<p>Mejorar continuamente la calidad de los programas de educación y servicios en perspectiva de una educación integral.</p>	<p>Desarrollar permanentemente un plan de promoción y divulgación institucional</p>	<p>Facilitar la identificación de la Fundación como obra salesiana.</p>
<p>Fortalecer alianzas con actores sociales nacionales e internacionales para optimizar la incidencia en las zonas de influencia.</p>	<p>Preparar a los jóvenes para el mundo del trabajo</p>	<p>Buscar la sostenibilidad financiera de la Fundación</p>	<p>Promover el crecimiento espiritual a todo nivel.</p>
<p>Posicionar el tema de juventud a nivel nacional privilegiando la temática preventiva.</p>	<p>Reorientar la gestión administrativa en función de sus destinatarios</p>	<p>Promover oportunidades de organización y protagonismo juvenil</p>	<p>Garantizar la práctica del Sistema Preventivo en todos los programas.</p>
	<p>Optimizar el sistema de administración de recursos humanos</p>		

## ORGANIGRAMA DEL PROGRAMA INTEGRAL JUVENIL DON BOSCO



## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Programa en referencia, gracias a sus excelentes resultados en un tiempo relativamente corto, ha adquirido importancia para los beneficiados y por ende para las autoridades del Ministerio de Educación; no obstante, las autoridades de la Fundación, en cierta manera, están conscientes que es un programa en el cual no han sido estandarizados y/o normalizados los diferentes procesos educativos que se imparten, con la finalidad de asegurar la calidad educativa en beneficio de las niñas, niños y jóvenes de Soyapango, San Miguel y Santa Ana; previendo además la posibilidad de que en un futuro próximo, podrían llegar hasta otras ciudades para que se vean beneficiadas con su implementación, ya que actualmente el Ministerio de Educación está trabajando en conjunto con FUSALMO para desarrollar un plan piloto mediante los programas de Escuela Inclusiva de Tiempo Pleno (EITP) en el marco del Plan Social Educativo 2009-2014: "Vamos a la Escuela". En ese sentido, consideramos que se deben tomar acciones dirigidas a fortalecer los buenos resultados obtenidos a través del PIJDB, y para ello se vuelve necesario implementar medidas que ayuden a garantizar la calidad educativa que poseen sus profesionales en el proceso de enseñanza-aprendizaje; de forma tal, que la institución pueda tener la certeza y confianza suficientes sobre la labor que sus educadores brindan a los jóvenes beneficiados.

En síntesis podemos decir, que debido a la carencia de procesos estandarizados bajo normas de calidad, la falta de alineación de la cultura de FUSALMO en todos los niveles de sus miembros, el desconocimiento de los objetivos estratégicos en el nivel bajo organizativo hacen que la fundación en determinados casos se vea limitada ante a sus patrocinadores, manteniéndose al margen de la ayuda que estos ofrecen, por no cumplir con los requerimientos exigidos; consecuentemente, esto hace que no pueda

planearse que el PIJDB se extienda, implementarlo y replicarlo en muchas más ciudades del país. Para apoyar al sistema educativo nacional que no tiene la capacidad suficiente para brindar a los niños, niñas y jóvenes de nuestro país, los componentes de formación que el PIJDB les ofrece; situación que ha quedado en evidencia con el incremento de la delincuencia que hoy en día nos afecta, la cual en su mayoría está siendo provocada por personas jóvenes, incluyendo menores de edad.

Junto a lo anterior está el hecho de que el área educativa en nuestro país se ha vuelto uno de los rubros económicamente más explotados; es decir, que la educación como necesidad personal, está siendo aprovechada para el lucro de unos pocos, pues mercantilmente dentro de la sociedad salvadoreña se vende la idea de que para tener una buena educación debemos pagar el precio más alto posible, porque la educación impartida dentro de las instituciones públicas es deficiente, incluso se sabe de escuelas públicas que son utilizadas por pandilleros para reclutar miembros que formen parte de sus grupos delictivos. Hipótesis que el más interesado en desvanecer debería ser el estado mismo, ya que la educación ha sido reconocida por nuestra Constitución de la República, como uno de los derechos inherentes de la persona humana, por ende es obligación primordial del Estado Salvadoreño su conservación, fomento y difusión, con la finalidad de lograr el desarrollo integral de la personalidad en su dimensión espiritual.

Por tanto, es más que necesario que FUSALMO posea un modelo de gestión de la calidad educativa del programa en comento que esté alineado con el objetivo estratégico II del Plan Estratégico 2008 – 2012, con el cual se procure estandarizar los procesos educacionales implementados por medio del PIJDB, esto basándose en las disposiciones contenidas en las normativas ISO 9001:2008 y la guía IWA 2. Lo cual representa un problema ante las demandas crecientes de usuarios en el área

metropolitana debido a las deficiencias en el sistema educativo de nivel básico y medio de las escuelas públicas.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La población total atendida hasta el año 2009, ascendió a más de 30,000 niñas, niños y jóvenes beneficiados, además de un número superior a los 1,000 maestros de centros educativos públicos. Es por ello y por lo que representa un beneficio a las zonas de mayor pobreza dentro de las tres ciudades del país antes mencionadas, que se propone realizar un diagnóstico y elaborar una propuesta de gestión de la calidad con la guía IWA-2, basada en la ISO 9001:2008, para poder contar con una credencial internacional a mediano plazo, este modelo podrá ser replicado a las instituciones educativas que el sistema educativo público nacional así lo considere.

#### **1.3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

La Maestría en Consultoría Empresarial (MAECE), de la Universidad de El Salvador (UES), prepara personas profesionales como consultores empresariales, quienes como requisito previo a su graduación deben realizar un trabajo de investigación en cualquiera de las siguientes áreas: Administración Empresarial, Mercadeo, Finanzas o Proyectos Empresariales. En ese sentido, la presente investigación podemos clasificarla dentro de esta última, es decir dentro de 'Proyectos Empresariales para la Calidad'. De esta manera, este trabajo investigativo permitirá tener un marco de referencia que ayudará a otras entidades educativas que necesiten fortalecer sus procesos de educación en beneficio de sus destinatarios. Aportando un documento que brinde a cualquier institución educativa, profesional estudiante de maestría, docentes, otro rubro de aplicación de las normas de calidad.

### **1.3.2 JUTIFICACION SOCIAL**

La educación en El Salvador es uno de los pilares de desarrollo a los que, el actual gobierno está apostando en gran manera, es por ello que gracias a la presente investigación se pretende fortalecer lo que actualmente FUSALMO ofrece a las niñas, niños y jóvenes que residen en aquellos lugares catalogados como zonas con un alto índice de pobreza. Sabemos que educando íntegramente a dicha población que son el futuro de nuestro país, nuestra sociedad puede obtener muchos beneficios, dentro de los que podemos mencionar: Mejor desarrollo económico y social, en la calidad de vida de las personas, reducción de la delincuencia, reducción de la pobreza y el crecimiento y desarrollo de nuestro país, en lo relacionado a la formación educativa integral.

Cabe mencionar además, que este modelo educativo que actualmente implementa FUSALMO, puede ser extendido y replicado, con mayor facilidad para todo El Salvador, una vez estandarizado de manera estratégica y en conjunto con las autoridades pertinentes.

Este trabajo de graduación pretende alinear a FUSALMO con los esfuerzos del gobierno en el área de educación como los programas “Cerrando la Brecha de la Educación”, “Una Laptop por alumno”<sup>4</sup>

### **1.3.3 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA**

FUSALMO como organización sin fines de lucro, requiere de estrategias que le permitan el fortalecimiento en la gestión de proyectos para la sostenibilidad de la infraestructura administrativa, tecnológica y deportiva, las cuales son la base fundamental de todos los programas. Al alinear el sistema educativo del PIJDB con

---

<sup>4</sup> Documento “Experiencia Educativa a Sistematizar, del Viceministerio de ciencia y tecnología del MINED, El Salvador 2010.

una estrategia de estandarización internacional, FUSALMO estará fortaleciendo su credibilidad ante otras instituciones, tanto a nivel nacional como internacional, mediante la mejora de sus servicios educativos y la transparencia en la inversión de los aportes realizados por todos aquellos países y entidades comprometidos con el desarrollo de los países pobres.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión estandarizado de la calidad educativa del PROGRAMA INTEGRAL JUVENIL DON BOSCO (PIJDB), ejecutado por la FUNDACIÓN SALVADOR DEL MUNDO (FUSALMO), mediante la aplicación de la norma ISO 9001:2008 con base a la guía IWA-2.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar qué procesos del PIJDB necesitan ser estandarizados para mejorar la calidad educativa.
- Determinar estrategias concretas que se adecúen a los procesos identificados del PIJDB, según la misión y visión de la Fundación.
- Proponer un modelo de gestión de la calidad educativa que más se adecúe al programa PIJDB.

## 1.5 ALCANCE GEOGRÁFICO

La investigación se realizó en las instalaciones de la Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO), las cuales se encuentran en el Polideportivo Don Bosco que está ubicado en "Intersección carretera a San Miguel y Calle Antigua a Tonacatepeque, de la ciudad de Soyapango, en el departamento de San Salvador". No obstante, reconocemos el hecho de que FUSALMO implementa el PIJDB en las tres zonas del país, pero tomaremos como base la sede central dado que es desde ahí de donde se suscitan las líneas estratégicas generales que luego son redirigidas al resto de instalaciones. A continuación se muestra la cantidad poblacional de las tres sedes:

**TABLA 2: NÚMERO DE CENTROS EDUCATIVOS ATENDIDOS POR DEPARTAMENTO/ZONA**

ZONA	POBLACIÓN (NIÑOS Y JOVENES)	No DE CENTROS EDUCATIVOS DEL SECTOR PUBLICO EN DONDE SE EJECUTA EL PROGRAMA
SAN MIGUEL	2,000	11
SOYAPANGO	3,000	10
SANTA ANA	2,000	10
TOTAL	7,000	31

Datos anuales: Fuente de información proviene de los registros internos de FUSALMO

## 1.6 ALCANCE TEMPORAL

La investigación se realizó tomando en cuenta información disponible desde la implementación del programa en estudio, que fue a partir del mes de julio del año 2004, hasta el mes de diciembre del año 2009, relacionada a los procesos educativos del PIJDB de FUSALMO.

## **1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de investigación se fundamentó en los requisitos generales de la norma ISO 9001:2008, y a su vez se analizó la paridad de la estructura actual con los requisitos generales (apartado 4.1. ISO 9001:2008). Este análisis conlleva a la realización de un diagnóstico de la situación actual, así como la identificación y levantamiento de procesos que funcionan actualmente en el Programa Integral Juvenil Don Bosco, y se realizará de la siguiente manera:

1. Elaboración y aplicación de una hoja de verificación referente a cada requisito de la Normativa de calidad.
2. Obtención y revisión de plan estratégico de FUSALMO, análisis de manuales, documentos educativos, etc.
3. Visitas a las instalaciones y observación directa en las diferentes áreas.
4. Entrevistas con directivos, gerentes y personal administrativo de FUSALMO.

La recolección y análisis de la información mantiene la estructura documental de una investigación del tipo descriptivo, cuyo objetivo es llegar a conocer la situación actual de los procesos, fortalezas y limitantes del sistema educativo del PIJDB, mediante el análisis exacto de las actividades, objetos y funciones que intervienen en ellos. Esto permite presentar los resultados de la relación entre las macro variables y micro variables, con el propósito de presentar propuestas concretas y viables para su implementación.

La metodología utilizada para la recopilación de información del PIJDB de FUSALMO fue mediante entrevistas a la Presidencia, Gerencia General y Gerencia Educativa, análisis de la documentación en físico y digital utilizada en el Programa Integral Juvenil

Don Bosco, cuestionarios a los educadores y coordinaciones, además del conocimiento del funcionamiento del Programa mediante la Coordinación de Tecnología.

Los resultados de esta investigación partieron de:

- ✓ Identificar los procesos y documentación para la implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC).
- ✓ Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- ✓ Identificar los métodos y criterios necesarios para asegurar la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- ✓ Evaluar la disponibilidad de recursos e información necesaria para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- ✓ Determinar los mecanismos para realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.

### **1.7.1 Universo**

El universo de esta investigación ha sido la documentación del PIJDB, como el Plan Estratégico Quinquenal, Estructura Organizativa, Misión, Visión, Valores, Documentos del programa, sitio web, procesos institucionalizados sin normar.

### **1.7.2 Variables**

Para la realización del estudio se ha definido como variable, el proceso de educación del PIJDB, en el cual están inmersas las siguientes micro variables: Personal de alta gerencia, mandos medios, educadores, recursos, documentación, procedimientos.

### **Variable independiente**

La variable independiente es el Sistema Gestión de Calidad. Los requisitos de la norma ISO 9001:2008, constituyen las micro variables del sistema que se encuentran estructuradas en los siguientes apartados:

- ✓ Requisitos generales.
- ✓ Responsabilidad de la dirección.
- ✓ Gestión de los recursos.
- ✓ Realización del servicio.
- ✓ Medición, análisis y mejora.

Estas variables se amplían con mayor detalle en la tabla 2 Cuadro de valoración de la guía IWA 2.

### **Variable dependiente.**

La variable dependiente será el puntaje que se otorgue en el cuadro de valoración TABLA 7, después del diagnóstico que se realice en FUSALMO, para darle una ponderación al grado de cumplimiento de la norma y a partir de ello, elaborar la propuesta y recomendar las acciones de la Dirección de la fundación.

#### **1.7.3 Muestra**

Se tomaron muestras representativas y puntuales de la alta gerencia, personal administrativo y educadores, así como estudiantes que pertenecen al programa.

#### **1.7.4 Censo**

Se realizaron entrevistas y se desarrolló un vaciado de la información, los cuales han servido como datos relevantes para la conclusión de nuestra investigación. También en

esta propuesta se utilizó la búsqueda de información escrita y la observación de los procesos internos del programa PIJDB de los diferentes componentes educativos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

#### 2.1 HISTORIA DE LA EDUCACIÓN EN EL SALVADOR<sup>5</sup>

El Salvador, desde muchos años antes de ser conocido como el Estado que ahora es, y desde mucho antes de ser bautizado como “El Salvador”, era un territorio habitado por indígenas, por personas que convivían en tribus, cuyos métodos de educación, alimentación, vestuarios, salud, etc., eran muy rudimentarios; con progresos que avanzaban a pasos extremadamente lentos, hasta la época de la colonia y la invasión española al territorio que hoy en día conocemos como América.

Si apuntamos nuestra mirada hacia el aspecto educativo, podemos decir que la historia de nuestro país no ha abundado en esfuerzos por mejorar la educación. De hecho varios documentos coinciden en afirmar que durante la etapa colonial El Salvador carecía de escuelas adecuadas para formar indígenas en el habla española. Según testimonio del Arzobispo Monseñor Pedro Cortez y Larras, antes de 1770, en San Salvador no había “escuela alguna para enseñar gramática, ni aún a leer, ni a escribir, ni la doctrina cristiana a los niños...”; en el resto del país, la estructura educativa era administrada por sacerdotes.

Para el año de 1808, los datos sobre educación son decepcionantes: Se tiene registro de la existencia de 86 escuelas y 88 profesores, para un país de 165,278 habitantes, es decir, un promedio de 1,982 personas por aula. Tómese en cuenta que la mayoría de la población era indígena y necesitaba aprender el idioma de la corona. En 1824, La Constitución Federal de Centroamérica, establecía que el servicio educativo es potestad del Poder Legislativo, lo cual a la larga fue un gran error, pues no existía una

---

<sup>5</sup> <http://www.mined.gob.sv/index.php/servicios/descargas.html> Ministerio de Educación.

instancia autónoma encargada de este rubro en particular y no se tiene registro de algún avance significativo durante esa época.

Fué hasta el año de 1832, donde se vio el primer intento serio por reformar la educación en El Salvador, específicamente se remonta al 8 de octubre de 1832. De conformidad con el Primer Reglamento de Enseñanza Primaria, todos los pueblos del país tenían que contar con una escuela administrada por una junta departamental con representación de la comunidad. Además, en el mes de febrero de 1841, se fundó el Colegio “La Asunción”, sin embargo, debido al rezago educativo del país, los únicos requisitos para entrar eran saber leer, escribir y ciertas capacidades en aritmética y ciencias; nació además la Universidad de El Salvador (UES), pero ésta inició sus actividades hasta el año 1843, impartiendo matemáticas puras, lógica, moral, metafísica y física general. En el mes de marzo de ese mismo año, se creó la figura del Inspector General de Primeras Letras y también la Junta de Instrucción Pública, que dependían del Ministerio de Gobernación, lo que podemos considerar como una de las primeras expresiones de la voluntad del Estado por ordenar la educación en el país.

El aspecto educacional comenzó a tomar una forma seria, aunque no con la celeridad adecuada y exigida para ese entonces, cuando en 1861 se decretó un nuevo Reglamento de Instrucción Pública, que establece que toda población de más de 500 habitantes debe tener una escuela. En 1887, una misión colombiana estableció el sistema de grados progresivos con un maestro por cada grado, la enseñanza oral, la dotación de pupitres y la incorporación de más asignaturas (tales como: Lectura, gramática, escritura, caligrafía, aritmética, historia sagrada, etc.), las estadísticas obtenidas fueron de 800 escuelas públicas y 141 privadas, con una matrícula total de 30 mil alumnos.

Entre los años de 1894–1898, surgieron algunas reformas propuestas por Francisco Gavidia, que proponían la aplicación de correlaciones, consistentes en aprender a leer mediante textos de historia, ciencias, matemáticas, entre otros (una especie de lectura funcional), cuyo trabajo se vio completado hasta 1906, con el plan propuesto por el maestro colombiano Francisco A. Gamboa, con lo que se clasificaron las escuelas primarias en elementales, medias y superiores, según el número de grados. Desde este año hasta 1929, los cambios en educación consistieron en meras modificaciones arbitrarias al currículo de las escuelas.

Antes de 1939, las atribuciones del ramo de educación le correspondían al Ministerio de Relaciones Exteriores, Justicia e Institución Pública. Con la reforma educativa que inició el 8 de diciembre de 1939 empezó la autonomía del Ministerio de Educación. Durante la administración de Maximiliano Hernández Martínez, por la década de 1940, se produjo la primera Reforma Educativa Oficial de El Salvador. Se implementaron nuevos planes y programas de estudios divididos en diez jornadas por año, cada una con su propio objetivo. Se potenció el manejo de las correlaciones y se desarrolló un proceso acelerado de capacitación docente. Estas reformas pusieron énfasis en el componente de calidad de la educación.

El sistema educativo que conocemos actualmente, comenzó a tomar forma por el año 1945, durante la administración del General Salvador Castaneda Castro, que es donde se crea el Plan Básico, que comprende los tres primeros años de la educación secundaria. A esto le seguían otros dos años de bachillerato. Pero fué hasta la Reforma Educativa de 1968, durante el gobierno del Gral. Fidel Sánchez Hernández, que el entonces Ministro de Educación, Walter Béneke, estableció el concepto de Educación Básica, dividida en tres ciclos, lo cual implicó el impulso de la educación en el área rural. Además, se incrementó un año al bachillerato y se diversificó la oferta.

Quizás uno de los componentes más destacables de esta reforma fue la creación de la Televisión Cultural Educativa. A la par de este proceso, se desarrollaron importantes modificaciones en el área de Bienestar Magisterial, modernización administrativa, infraestructura escolar y formación docente.

En la década de los 80, precedidos por un modesto esfuerzo por desconcentrar algunos servicios educativos, se produjeron cambios en el ordenamiento territorial de los centros educativos del país. A raíz de esta medida, se abrieron seis oficinas subregionales que agrupaban núcleos de escuelas dirigidos por un director. Estos esfuerzos tuvieron cierto efecto positivo en las relaciones escuela-comunidad de entonces. Entre los años de 1989-1994, el énfasis del trabajo gubernamental se colocó en la ampliación de la cobertura educativa. La inversión priorizó la atención en la Educación Inicial, Parvularia y Básica, sobre todo en la zona rural del país.

Ya para 1990, nació el Programa Educación con Participación de la Comunidad (EDUCO), que convierte en cogestores del servicio educativo a la comunidad misma. Adicionalmente, se promovió el sistema de educación de adultos y de educación a distancia y se dieron los primeros pasos para mejorar la formación docente mediante capacitaciones, la calidad del currículo, la dotación de materiales educativos, la introducción de tecnología como herramienta para la enseñanza (nació Radio Interactiva) y las políticas de supervisión y evaluación de la educación.

Entre 1994 y 1999, se impulsó un proyecto más de Reforma Educativa para el país, bajo la administración del Dr. Armando Calderón Sol. El año siguiente, 1995, se dedicó a una extensa consulta ciudadana guiada por la Comisión de Educación, Ciencia y Desarrollo. Como resultado, se elaboró el Plan Decenal de la Reforma Educativa 1995-

2005, cuyo contenido se organizó en cuatro ejes: Cobertura, Calidad, Formación en Valores y Modernización Institucional.

Pero todos esos esfuerzos, para el tamaño del problema educacional que se vive en el país, no venían a ser más que puros retoques, no solucionaban las necesidades de la población, y así como en el año de 1995 se logró la aprobación de la Ley de Educación Superior; en 1996 se aprobó la Ley de la Carrera Docente, y la Ley General de Educación, que viene a representar esfuerzos por parte de nuestras autoridades para generar en El Salvador, un adecuado nivel educativo para todos sus habitantes.

En los años de 1999-2001, se puso énfasis en la necesidad de sostener los cambios generados en el sistema educativo, mediante el impulso de reformas orientadas a mejorar sensiblemente la calidad de la educación. Por ello, el Ministerio de Educación pone gran énfasis en las acciones de apoyo pedagógico para el docente (creación del asesor pedagógico), en la capacitación docente (creación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente), en el fortalecimiento del recurso tecnológico en la educación (modernización de los institutos Tecnológicos y creación de los Centros de Recursos de Aprendizaje para Educación Básica y Media) y en la reforma institucional profunda de las direcciones y departamentos del Ministerio. Entre 2001 y 2004, luego de los terremotos de enero y febrero de 2001, el Ministerio de Educación enfocó sus energías a la reconstrucción de los centros educativos afectados y a buscar estrategias para evitar la deserción escolar.

Esta gestión realizó un énfasis en la mejora de infraestructura, dotación de material didáctico, laboratorios, libros y computadoras, se consolidó un sistema de desarrollo profesional basado en la figura del Asesor Pedagógico.

Recientemente, entre los años 2004 – 2009, al terminar el ciclo presentado en el Plan Decenal de 1995, el Ministerio de Educación realizó una serie de consultas a nivel nacional y con hermanos lejanos, superando las expectativas de participación y aportes que fueron recogidos en las mesas y consolidado por una Comisión Presidencial de personas con alto nivel de compromiso social, quienes fueron artífices del documento “Educar para el País que Queremos”<sup>6</sup>, el cual sirvió de base para el planteamiento de las líneas estratégicas del Plan 2021.

## **2.2. PRINCIPIOS DE CALIDAD**

### **2.2.1 INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE CALIDAD**

El tema de la calidad es de máxima actualidad, cada día las empresas destinan más recursos y esfuerzos a implementar y mejorar los sistemas de sus procesos. La calidad afecta a cualquier industria sea con fines educativos y de otros servicios.

Hoy en día las labores de control e inspección no son suficientes para asegurar la calidad de un servicio o producto. Los técnicos de la calidad deben tener una visión globalizadora, integral de la calidad en la empresa. Por ello en la presente investigación se revisarán los conceptos y la evolución de la calidad para detenernos en la formulación más actual de la “Calidad Total”.

Se comprende el concepto ‘Calidad’ a través del estudio de su evolución en las empresas líderes, que para nuestro caso nos enfocaremos en los procesos educativos del Programa Integral Juvenil Don Bosco (PIJDB) de FUSALMO.

En la Latinoamérica el control de calidad, ha sido parte de los procesos de fabricación durante más de cien años, y han sido utilizados diversos conceptos de calidad de

---

<sup>6</sup> <http://www.mined.gob.sv/index.php/servicios/descargas.html> Ministerio de Educación.

modo intermitente. En cambio, en Japón el control de calidad no fue importante hasta después de la Segunda Guerra Mundial desde 1945.

Se pueden decir que calidad es satisfacer al cliente, etc., pero podemos preguntar ¿qué significa alta calidad?, hay que empezar a partir de aquí la alta calidad, pero esto ¿qué significa?

Podemos responder muchas cosas, que es hacer las cosas mejor que ayer, que es hacer lo mejor al menor coste, que es hacer los productos de acuerdo con los requisitos especificados. Encontramos que hay al menos cuatro niveles diferentes de alta calidad. Alta calidad significa al menos cuatro cosas diferentes:

#### **A. CONFORMIDAD CON LOS ESTANDARES**

La primera acepción, es conformidad con los estándares, si los servicios de la organización cumplen una serie de requisitos, entonces el cliente está satisfecho, eso significa que los productos no tienen ni demora, ni defectos. Es el primer nivel de satisfacción del cliente. Eso significa alta calidad, cumplen los estándares, eso desde luego es lo más básico, lo primordial, lo mínimo.

Esto significa que la calidad se evalúa mediante los estándares. Si el servicio pasa el estándar, decimos que el servicio tiene buena calidad y para obtener esa buena calidad es necesario en primer lugar, contar con unos estándares o manuales.

Pero hay dos debilidades bajo este concepto:

I. La actitud orientada a la inspección, basada en la inspección: aseguramos la calidad mediante la inspección del resultado del servicio, separando y descartando las malas prácticas. En la realidad, este proceso conduce hacia una relación de adversidad entre aquellos que fabrican el producto y los que lo inspeccionan.

II. La debilidad más grave es que no hay conciencia, en relación al concepto de mercado; el producto cumple la función para la que fue diseñado, de acuerdo con las normas de fabricación e inspección, en vez de satisfacer las necesidades del cliente.

Las metodologías que utiliza son:

- Estandarización
- Control estadístico del proceso
- Inspección

## **B. CONFORMIDAD CON EL USO**

Es la segunda acepción, en la conformidad con el uso los productos o servicios aunque cumplan con los estándares no son convenientes para el cliente, suele darse el caso.

Si el cliente además de cumplir los estándares encuentra que el servicio es fácil de usar, entonces se sentirá más satisfecho. Ese es el segundo nivel de satisfacción. Eso también significa alta calidad.

El concepto de conformidad con el uso empieza y se genera en los clientes, se obtiene información mediante la investigación, posteriormente se planifica, diseña y finalmente se presta el servicio. Así pues, en donde aparece el concepto de cliente, es en la conformidad con el uso y sin embargo este concepto tiene debilidades ¿Cuál son las debilidades?: el dinero, el coste.

- Cuánto más alta sea la calidad, más se estrechan los estándares, surgen más defectos, y más defectos significa más coste. Esto es muy cierto con ciertos servicios todavía.

- Además se añaden nuevas funciones, más características, lo cual también incrementa el coste y por tanto la conformidad con el uso y la conformidad con los estándares.

La alta calidad tiene la debilidad del alto coste. Las metodologías que se utilizan son:

- Técnicas de investigación de mercado
- Equipos inter funcionales.

### **C. CONFORMIDAD CON LOS COSTES**

La conformidad con los costes, alta calidad y bajo precio; es el atractivo principal de los consumidores. El cliente prefiere obtener algo con alta calidad y con bajo precio.

“Adecuación al coste” significa “alta calidad y bajo coste”. Estos son los dos requisitos más universales, para clientes, productos y servicios.

Para lograr la reducción de costes manteniendo una alta calidad, hemos de reducir la variabilidad del proceso, es decir, obtener la calidad al primer intento y mantenerla, sin generar desperdicios. Para lograr este nivel de calidad debe cambiarse el sistema de producción.

El trabajador debe cambiar desde el control del servicio mediante inspección al control del proceso. Las metodologías que se utilizan:

- Control Estadístico de Procesos.
- Grupo de Mejora.
- Siete Herramientas de control de la calidad.
- Metodologías de Análisis y Resolución de Problemas.

Este concepto tiene una debilidad:

- Los competidores pueden crear rápidamente productos de calidad y baratos.

#### **D. CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS LATENTES**

Significa satisfacer necesidades de los clientes. Si una organización detecta una necesidad latente en el mercado, crea un producto y lo vende, y puede lograr mantenerse vendiendo durante un determinado período de tiempo, pero si otro producto llega a sustituir las necesidades de los clientes en cuanto a bajo coste y misma calidad, entonces habrá que disminuir los costos de producción del producto para lograr un precio competitivo y mantener la calidad.

Metodologías utilizadas:

- Despliegue de la función de calidad (QFD)
- Semántica
- Siete Herramientas de Planificación y Gestión

#### **2.2.2 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL**

El nuevo entorno empresarial para la calidad se fundamenta en: la comunicación, sinceridad, confianza mutua, colaboración, participación, trabajo en equipo en el que todos reciben formación en Calidad, impulsados por la dirección.

Para que la empresa tenga supervivencia, sea competitiva y logre los objetivos trazados independientemente a lo que se dedique esta se puede lograr mediante:

- La satisfacción de los clientes internos y externos.
- El trabajo bien hecho.
- La mejora permanente.

- El compromiso de los directivos.
- El ambiente de trabajo satisfactorio.

Este cambio de actitud podemos visualizarlo en el siguiente cuadro:

### EVOLUCIÓN HACIA LA CALIDAD TOTAL

TABLA No.3

<b>PASADO</b>	<b>FUTURO</b>
El directivo es evaluado en base a números financieros	La calidad es un criterio principal de evaluación del directivo.
La calidad se obtiene en fábrica	La calidad la planifica el director de línea
Relacionada con los operarios	Relacionada con el sistema (Dirección)
Relativa al producto o servicio	Relativa a "mi producto o mi servicio"
Significa inspección	Significa satisfacer al cliente
Cliente externo	Cientes externos e internos
Nivel de calidad con márgenes de tolerancia variables	Cero errores, bien a la primera
Control y corrección de fallos	Prevención de fallos
La calidad cuesta mucho dinero	La calidad es rentable
Responsabilidad del Dpto. Calidad	Responsabilidad de todos

Fuente: Norma ISO 9001:2008

### 2.3 SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD NORMA ISO 9001:2008

Las normas internacionales para sistemas de gestión de calidad establecen y se dan a conocer bajo la serie ISO-9000. La normativa europea Serie EN 29000 es idéntica (actualmente UNE-EN-ISO-9000), proporcionan un modelo sobre el cual una empresa puede desarrollar un sistema de calidad.

La Serie ISO 9000 fue originalmente publicada en julio de 1987. En ese mismo año el Comité Europeo de Normalización, adoptó las normas como EN 29001 (ISO 9001), EN 29002 (ISO 9002) y EN 29003 (ISO 9003) respectivamente. Estas fueron revisadas en el año 1994.

En tales normativas internacionales de control y aplicación de la calidad, se definen claramente los requisitos de un sistema de gestión de calidad, e incluyen:

- Estructuras formales de organización.
- Responsabilidades claramente definidas.
- Procedimientos para todas las actividades importantes.
- Mantenimiento del archivo de datos y su revisión sistemática.
- Auditoría de actuaciones con acciones correctivas y seguimiento de las mismas.
- Mejora del sistema.

Se ha reconocido además que los principios establecidos por las normas ISO requieren interpretación, debido a que se pretenden aplicar de manera estandarizada a todas las organizaciones, así como las situaciones industriales y de servicios que cada norma respectivamente regula. Tales normativas no ofrecen orientaciones explícitas; es decir, que especifican lo que la alta dirección debe hacer, pero no definen cómo hacerlo; es por ello que el presente trabajo de investigación está orientado a brindar una propuesta para la implementación de la norma ISO 9001:2008 enfocándonos en los procesos del PIJDB de FUSALMO.

### **2.3.1 ISO 9000 EN EL CONTEXTO**

En el contexto de actividades empresariales, las normas ISO 9000 son utilizadas para:

- Tratar la calidad del sistema.
- No cubren otros aspectos de la actividad empresarial, por ejemplo: Gestión financiera, salud laboral.
- Requieren un esfuerzo para desarrollar e implantar las actividades empresariales.
- No son panaceas para enfermedades empresariales.

La primera norma de aseguramiento de calidad se publicó en 1979, por el British Standards Institution (BSI). En 1987, la International Organization for Standards (ISO), publicó una serie de normas internacionales basadas en la BS 5750, estas fueron dadas a conocer bajo la serie ISO 9000, las cuales han sido corregidas y actualizadas en los años 1994, 2000 y 2008, por medio de revisiones.

En estos procesos de revisión, los comités de la ISO tuvieron en cuenta factores como:

1. Los problemas en los requisitos de las series de la ISO 9000:1994.
2. Dificultades encontradas por las pequeñas empresas.
3. La supuesta predisposición hacia las grandes empresas en la existencia de las normas.
4. Incluir las necesidades del usuario y del cliente.
5. Compatibilidad con otras normas.
6. La necesidad de normas para el desarrollo de los negocios.
7. La creación de la “orientación al proceso” para la estructuración y la gestión de las organizaciones.
8. La incorporación de varias normas dentro de los requisitos.

La familia de las normas ISO 9000, ha sido desarrollada para capacitar a las organizaciones de todo tipo y tamaño, para implantar un sistema de gestión de calidad que sea efectivo. La última revisión de la norma ISO 9001 fue realizada en el año 2008, publicada oficialmente en noviembre de ese mismo año. La Norma ISO 9001:2008 ha sido desarrollada con el fin de introducir aclaraciones a los requisitos existentes de la norma ISO 9001:2000, y para mejorar la compatibilidad con la norma ISO 14001:2004. La norma ISO 9001:2008 no introduce requisitos adicionales, ni cambia la intención u objetivos bajo los cuales fue creada la norma ISO 9001:2000. Los cambios que refleja la norma son menores, tomando en cuenta que la revisión del año 2000 fue completa y con un cambio de enfoque con respecto a la versión 1994, momento en que se dejó el concepto de “*Aseguramiento*” para pasar al de “*Gestión de la Calidad*”.

Los cambios actuales de la norma ISO 9001:2008 se basan fundamentalmente en la clarificación de conceptos ya establecidos en la norma. Al tratarse de una revisión menor, los principales cambios relevantes se introducirían en la versión 2011-12 de la norma.

La versión 2008 es un perfeccionamiento de la versión vigente, con un mensaje claro dirigido a las empresas certificadas o en proceso de certificación, con cambios hechos para:

- La aclaración de conceptos y la mejor interpretación.
- La facilidad en el uso.
- La consistencia con la familia ISO.
- La alineación con ISO 14001:2004.

### **2.3.2 REQUISITOS GENERALES EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

Para que una institución educativa, llámese universidad, centro educativo, organización sin fines de lucro, pública o privada, pueda implementar las normas definidas por las series ISO 9001, deben seguir las directrices fundamentales siguientes:

1. Las organizaciones educativas deben definir y gestionar ante la alta dirección aquellos procesos incluidos en el diseño, desarrollo los procesos de entrega, los procedimientos para la implementación y la medición de resultados.
2. Las condiciones pedagógicas y de infraestructura para la aceptación de la educación en el momento de la entrega.
3. La mejora continua de estos procesos y la provisión de recursos también deben estar incluidos.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE LA FUNDACIÓN SALVADOR DEL MUNDO**

#### **3.1 Introducción al diagnóstico**

El análisis realizado en esta investigación se presenta en la Tabla 1, que ha sido evaluado mediante los criterios de valoración descritos en la Tabla 2.

Dicho análisis es realizado mediante un estudio detallado y específico de cada una de las denominaciones indicadas de la normativa ISO 9001:2008 numerales del 4 al 8, dando como resultado una comparación entre “la situación actual” y “el deber ser” del PIJDB, según los requisitos exigidos en la norma y la guía IWA 2. La escala de medición del cumplimiento se obtuvo como la sumatoria del producto de los pesos relativos asignados a cada apartado y su grado de cumplimiento, y la asignación de los pesos relativos se realiza en función del grado de contribución de cada uno de los apartados de calidad de la educación que presta el PIJBD.

La siguiente tabla presenta el desglose de los niveles de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para darle su valor a cada apartado, esta valoración fue aceptada por la alta gerencia de FUSALMO.

TABLA 2 (Criterios de Valoración Específicos)

CUADRO DE VALORACIONES DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001 - IWA 2		NIVEL 3	NIVEL 2	NIVEL 1
<b>4 Sistema de gestión de la calidad</b>				
4.2 Documentación en las organizaciones educativas			10.0%	10.0%
4.2.1 Generalidades	1.0%			
4.2.2 El manual de calidad en las organizaciones educativas	4.0%			
4.2.3 El control de los documentos en las organizaciones educativas	2.5%			
4.2.4 Control de registros en las organizaciones educativas	2.5%			
<b>5 Responsabilidad de la dirección</b>				
5.1 Orientación general			5%	20%
5.1.1 Compromiso de la dirección en las organizaciones educativas	5%			
5.2 Enfoque al cliente en las organizaciones educativas			4%	
5.3 La política de calidad en las organizaciones educativas			2%	
5.4 Planificación			4%	
5.4.1 Los objetivos de calidad en las organizaciones educativas	1%			
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad en las organizaciones educativas	1.5%			
5.4.3 Planificación de la organización en las organizaciones educativas	1.5%			
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación			3%	
5.5.1 Responsabilidad y autoridad en las organizaciones educativas	1%			
5.5.2 El representante de la dirección en las organizaciones educativas	1%			
5.5.3 La comunicación interna en las organizaciones educativas	1%			
5.6 Revisión por la dirección en las organizaciones educativas			2%	
5.6.1 Generalidades	0.5%			
5.6.2 Información para la revisión en las organizaciones educativas	0.50%			
5.6.3 Resultados de la revisión en las organizaciones educativas	1%			
<b>6 Gestión de los recursos</b>				
6.1 Provisión de recursos en las organizaciones educativas			4%	20%
6.2 Recursos humanos en las organizaciones educativas			5%	
6.2.1 Generalidades	2%			
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación en organizaciones educativas	3%			
6.3 Infraestructura en las organizaciones educativas			4%	
6.4 Ambiente de trabajo en las organizaciones educativas			3%	
6.5 Información			1%	
6.6 Proveedores y alianzas			1%	
6.7 Recursos naturales			0%	
6.8 Recursos financieros			2%	
<b>7 Realización del producto</b>				
7.1 Planificación de la realización del producto en las organizaciones educativas			5%	35%
7.2 Procesos relacionados con las partes interesadas en las organizaciones educativas			5%	
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto en las organizaciones educativas	2%			
7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto en las organizaciones educativas	1%			
7.2.3 Comunicación con el cliente en las organizaciones educativas	2%			
7.3 Diseño y desarrollo			5%	
7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	1%			
7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.50%			
7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.50%			
7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	1%			
7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.50%			
7.3.6 Validación del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.50%			
7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	1%			
7.4 Compras en las organizaciones educativas			5%	
7.4.1 Proceso de compras en las organizaciones educativas	3%			
7.4.3 Verificación de los productos comprados en las organizaciones educativas	2%			
7.5 Producción y prestación del servicio en las organizaciones educativas			10%	
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio en las organizaciones educativas	3%			
7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio en las organizaciones educativas	2%			
7.5.3 Identificación y trazabilidad en las organizaciones educativas	1%			
7.5.4 Propiedad del cliente en las organizaciones educativas	2%			
7.5.5 Preservación del producto en las organizaciones educativas	2%			
7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición en las organizaciones educativas			5%	

<b>8 Medición, análisis y mejora</b>		
8.1 Orientación general en las organizaciones educativas		1%
<b>8.2 Seguimiento y medición</b>		
8.2.1 Satisfacción del cliente en las organizaciones educativas	1%	4%
8.2.2 Auditoría interna en las organizaciones educativas	1%	
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos en las organizaciones educativas	1%	
8.2.4. Seguimiento y medición del producto en las organizaciones educativas	1%	
<b>8.3. Control del producto no conforme en las organizaciones educativas</b>		
8.3.1. Generalidades en las organizaciones educativas	2%	4%
8.3.2. Revisión y disposición de las no conformidades en las organizaciones educativas	2%	
<b>8.4 Análisis de datos en las organizaciones educativas</b>		
<b>8.5 Mejora</b>		
8.5.1 Mejora continua en las organizaciones educativas	1%	3%
8.5.2 Acción correctiva en las organizaciones educativas	1%	
8.5.3 Acción preventiva en las organizaciones educativas	1%	

15%

### 3.2 ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1 CUADRO DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO DE FUSALMO SEGÚN LAS NORMAS ISO 9001:2008 CON BASE A LA IWA-2

TABLA 3 (Cuadro de Diagnóstico)

A continuación se presenta la siguiente tabla que es el resultado del análisis de documentos, entrevistas, cuestionarios y otros de la presente investigación.

<b>ISO 9001:2008 – IWA-2</b>	<b>COMENTARIO PIJDB</b>
<b>4 Sistema de gestión de la calidad</b>	
<b>4.1 Requisitos generales en las organizaciones educativas</b>	
Debido al carácter fundamental de esta cláusula y al hecho de que establece las bases para el resto de la norma ISO 9001, estas directrices se limitan a que:	
1. Las organizaciones educativas deberían definir y gestionar aquellos procesos incluidos en el diseño educativo, desarrollo educativo y los procesos educativos de entrega, los procedimientos para la implementación y la medición de resultados.	1. La gerencia educativa de FUSALMO define y gestiona los procesos de entrega del producto y los procedimientos para la implementación y medición de resultados del PIJDB. Dicha fundación además elabora su propia currícula de estudio para su posterior aprobación por parte del MINED.
2. Las condiciones para la aceptación de la educación en el momento de la entrega.	2. La gerencia educativa se encarga de generar las condiciones de la aceptación del producto por parte del cliente, manteniendo las instalaciones, equipo y material didáctico a la orden, esto también se logra en coordinación con otras unidades de FUSALMO como recursos humanos, servicios generales, tecnología, finanzas y otros.
3. La mejora continua de estos procesos y la provisión de recursos también están incluidos.	3. Se revisan los procesos

educativos y las currículas anualmente, por lo que no hay certeza de tener mejora continua.

## **4.2 Documentación en las organizaciones educativas**

### **4.2.1 Generalidades**

Cuando se planifica un sistema de gestión de la calidad, se deberían considerar aspectos tales como, pero no limitados a:

- La terminología y las definiciones requeridas por la organización;
- Las políticas gubernamentales y reglamentarias;
- Las leyes y las reglamentaciones aplicables;
- Las competencias del personal docente/educador;
- Los programas de acreditación y certificación;
- Planes y programas de estudio;
- Los programas de competencias, conocimientos, educación, capacitación y actualización;
- Los servicios de apoyo para educación.

El manual de calidad debe describir la política de calidad de la organización educativa y su educación mayor y procesos de apoyo. Debe contener referencias a todos los procedimientos documentados aplicables requeridos por ISO 9001 y otro criterio en los que el sistema de calidad está basado.

- La terminología, definiciones, de la política de calidad, misión y visión, están claramente definidas dentro del PIJDB y de FUSALMO.
- La currícula empleada por el PIJDB para los componentes educativos son reglamentarias por el gobierno de El Salvador a través del MINED.
- La gerencia educativa es la principal regidora de los perfiles de puesto que recursos humanos se encarga de reclutar. Y el gerente educativo se encarga de darles el visto bueno a las escuelas para que se haga el convenio y que los alumnos se integren al PIJDB.
- La gerencia educativa se encarga de calificar a los educadores en el "grado digital" que es el mínimo que se requiere para impartir clases en tecnología, sin embargo falta en los demás componentes.
- La gerencia educativa se encarga de desarrollar las competencias del recurso humano impartiendo capacitaciones y cursos continuos para mantener actualizados a los que entregan el producto.
- La gerencia educativa en conjunto con otras gerencias de FUSALMO son las encargadas de brindar el apoyo para llevar a cabo la entrega del servicio.

### **4.2.2 El manual de calidad en las organizaciones educativas**

El manual de calidad debería describir el alcance del sistema de gestión de la calidad de las organizaciones educativas y las interacciones sus procesos educativos y de apoyo. Debería incluir o contener referencias a todos los procedimientos documentados aplicables que son requeridos por la norma ISO 9001 y otros criterios en los cuales está basado el sistema de gestión de la calidad.

Cuando se planifica un sistema de gestión de la calidad, las organizaciones educativas que desarrollen su manual de calidad deberían considerar o hacer

El PIJDB no cuenta con manual de calidad.

referencia a otros requisitos, además de aquellos establecidos por la norma ISO 9001:2000.

#### **4.2.3 El control de los documentos en las organizaciones educativas**

El propósito del control de la documentación es asegurar que los documentos del sistema de gestión de la calidad son actualizados permanentemente y están disponibles para su uso. Para este fin, la organización educativa debería establecer un procedimiento documentado que describa:

- Los mecanismos para editar, revisar, aprobar y controlar los documentos internos, incluyendo su identificación y su estado de revisión.
- El mecanismo para el control de los documentos, incluyendo los documentos externos, principalmente las reglamentaciones pertinentes que deberían ser actualizadas permanentemente.
- El mecanismo que permita que los documentos estén disponibles para el personal de la organización.
- Los mecanismos para gestionar y controlar los documentos legales de los educandos, para asegurar la rastreabilidad de los servicios educativos y verificar el cumplimiento de requisitos en las etapas educativas establecidas.

Los documentos utilizados para definir, dirigir y controlar las actividades de educación y apoyo deberían ser controlados (vea 7.1). Los documentos generados internamente deberían ser revisados y aprobados para su adecuación y conformidad.

La información sobre la edición los libros de texto o de aprendizaje, textos complementarios, cuadernos de trabajo u otros recursos de la educación deberían controlarse y ser trazables a los procesos de diseño o desarrollo.

Los procedimientos para el registro de los cursos, los formatos para los planes de lecturas, los instructivos para los formatos de reportes de investigación, etc., deberían mantenerse para proporcionar los documentos necesarios completos y actualizados.

El sistema de control de la documentación debería incluir provisiones para el control de los documentos externos. (Por ejemplo, pero sin estar limitados ha: Leyes, Reglamentos, Circulares Gubernamentales, Reglamentaciones para la Acreditación, etc.)

#### **4.2.4 Control de registros en las organizaciones educativas**

Un registro proporciona información sobre las actividades realizadas en la organización, tales como, los resultados obtenidos por los educandos en cada etapa del proceso de enseñanza aprendizaje.

La organización educativa debería prestar atención a los tiempos de retención y a la disposición de los

- Existen documentos internos y externos que de alguna manera pasan por procesos de control, pero no hay un mecanismo definido por medio del cual se haga una revisión, identificación, actualización y comprobación del cumplimiento de los requisitos exigidos en cada uno de las etapas educativas; se han establecido además procesos para ello, pero no apegados a la norma, el cumplimiento de los mismo es deficiente.
- El PIJDB cuenta con documentos oficiales que respaldan las currículas y que garantizan la legitimidad de los contenidos de los componentes educativos, además de contar con procesos establecidos de selección y contratación de personal.

- Existen documentos por medio de los cuales se llevan los registros mencionados, pero hace falta una normalización a través del cual se determine un procedimiento estandarizado estableciendo el

registros, generalmente bien establecidos por la legislación o reglamentación.

Los registros de los educandos y los registros educativos son mantenidos usualmente por las organizaciones educativas dentro de las directrices para proteger su privacidad.

Los siguientes tipos de registros son ejemplos que pueden ser parte de un sistema de gestión de la calidad:

- Reporte de resultados de las necesidades de evaluación;
- reporte de los resultados del diseño;
- reporte o lista de chequeo del desarrollo;
- requisitos educativos;
- requisitos de la acreditación;
- planes y programas educativos;
- calificaciones requeridas del educador;
- materiales educativos y de apoyo;
- registros educativos;
- evaluaciones del impacto;
- registros del desempeño de los educandos y revisiones de su educación;
- evidencias de terminación de estudios (certificado, boleta de calificaciones, diploma, etc.)
- pérdida, daño o uso inadecuado de la documentación proporcionada por los educandos,
- quejas o reclamaciones;
- participación en actividades de investigación;
- conocimientos y aptitudes de prerrequisito; y
- registros sobre derechos de autor o permiso para uso de la información.

Los requisitos específicos para los registros dentro de sistema de gestión de la calidad en una organización educativa se definen en las cláusulas 5 a la 8 con referencia al punto 4.2.4.

## **5.1 Responsabilidad de la dirección**

### **5.1.1 Compromiso de la dirección en las organizaciones educativas**

La alta dirección, una persona o un grupo de personas que dirigen y controlan al nivel más alto una organización educativa, debería identificar cuales son los factores que satisfacen las necesidades y expectativas del cliente.

El requisito principal de esta cláusula es que la alta dirección identifique y muestre su compromiso para lograr el desarrollo y la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Algunas estrategias que podrían utilizarse en organizaciones educativas son:

- Políticas de calidad de la organización;
- Difusión del sistema de gestión de la calidad;
- Revisión y seguimiento del plan de difusión.

La organización educativa debería establecer un plan de difusión que facilite visualizar el compromiso y los

uso que deberá dársele a la información obtenida, así como el seguimiento y actualización que debe implementarse en los casos que así lo requieran.

- De los procesos indicados, algunos no poseen procesos de registro definidos, otros están mejor desarrollados que los demás, y por ende son aplicados de mejor forma, por lo cual debe implementarse la estandarización de los mismos para obtener un igual y eficiente resultado en cada uno de ellos.

El programa PIJDB y FUSALMO en general cumplen con este requisito, aunque consideramos que es necesario hacer más énfasis en que el personal que se relaciona directa e indirectamente con el PIJDB, deben conocer y tener presentes los objetivos, misión, visión y resultados, y por ende que procuren velar por el fiel cumplimiento de los mismos. Esto, por las razones siguientes:

- Existe un plan estratégico, que tiene como objetivo implementar la calidad.
- Por parte de las altas autoridades no hay difusión del

valores de la alta dirección, que crean el ambiente propicio para:

- Establecer una política de calidad que permita que todos los miembros de la organización conozcan la Visión y la Misión con la cual la alta dirección ha decidido gestionar los procesos relativos a la calidad.
- Establecer objetivos de calidad para convertir los objetivos e intenciones expresados en la política de calidad, en acciones operativas;
- Asegurar la disponibilidad, hasta donde sea posible, de los recursos materiales y humanos, necesarios para el logro de los objetivos;
- Comunicar a toda la organización educativa, a través de su estructura formal, la importancia de cumplir con los requisitos de los educandos/clientes, así como con los requisitos legales y reglamentarios para el servicio educativo proporcionado;
- La publicación de boletines de la organización para comunicar los asuntos importantes relativos a la calidad como es el comportamiento de los objetivos de calidad, proporcionando retroalimentación a los educandos/clientes;
- La medición del desempeño de la organización para dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos.

La alta dirección debería asegurar que el programa y los procesos educativos cumplan con los requisitos legales y reglamentarios, para su certificación o acreditación.

sistema de gestión de la calidad.

- No hay procesos de revisión y seguimiento del plan de difusión.

No poseen un plan de difusión encaminado a crear un ambiente propicio para:

- Comunicar a toda la organización educativa, a través de su estructura formal, la importancia de cumplir con los requisitos de los educandos/clientes, así como con los requisitos legales y reglamentarios para el servicio educativo proporcionado.
- La publicación de boletines de la organización para comunicar los asuntos importantes relativos a la calidad como es el comportamiento de los objetivos de calidad, proporcionando retroalimentación a los educandos/clientes.
- La medición del desempeño de la organización para dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y objetivos establecidos.

Estos últimos aspectos no se cumplen totalmente, pues no están enfocados a velar por el cumplimiento de la calidad educativa requerida por el PIJDB.

## 5.2 Enfoque al cliente en las organizaciones educativas

La alta dirección de la organización educativa debería identificar las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios y de todas las partes interesadas que han sido identificadas en su área de influencia, para esforzarse en su cumplimiento.

Generalidades

La alta dirección de la organización educativa debería identificar a los clientes o usuarios y a las partes interesadas involucradas en su área de influencia.

Nota 1. Esto también incluye a clientes, técnicos de la educación y otras organizaciones educativas.

Nota 2. Los requisitos del cliente o del usuario son a menudo complejos y cambiantes, por consiguiente la organización educativa debería asegurar periódicamente que los requisitos se cumplan y estén incluidos en la revisión de la alta dirección.

Necesidades y expectativas

Dentro del PIJDB, no se identifica un enfoque de las necesidades y expectativas del cliente, dirigido hacia la gestión de la calidad, esto debido a que no existe un enfoque disciplinado que ayude a verificar el cumplimiento de objetivos respecto a la calidad. Solamente se llevan procesos de documentación que ayuden a verificar de alguna manera el cumplimiento del programa.

Las necesidades y expectativas deberían identificarse a través del análisis sistemático de los resultados de la gestión de la calidad relacionados a los clientes, preferentemente antes de la finalización del período que se lleva a cabo.

Nota 1. Para determinar las necesidades y expectativas del educando/ cliente, el docente debería evaluar la comprensión de los planes de estudio educativos y prestar atención a los resultados.

Nota 2. Las organizaciones educativas deberían definir quiénes son sus usuarios finales para desarrollar indicadores de calidad y verificar si sus requisitos se cumplen y si son satisfechos.

Nota 3. Ejemplos de necesidades y expectativas para las organizaciones educativas son:

Necesidades: Accesibilidad, responsabilidad, efectividad y conocimiento.

Expectativas: Acreditación, aceptación de buenas prácticas, flexibilidad e integración cultural.

Teniendo en cuenta que una organización tiene necesidades y expectativas muy concretas y ellas no serán aplicables necesariamente a otras organizaciones, éstas deberían estar definidas por la organización específica.

Para crear un ambiente de aprendizaje confiable y seguro, las organizaciones educativas necesitan cultivar y mantener la confianza de los educandos y de las partes interesadas que han sido identificadas.

Los requisitos de las partes interesadas están a menudo implícitos. Deberían definirse y documentarse como requisitos del plan de estudios que incluyen resultados del aprendizaje bien definidos y normas de desempeño.

Los diseños de la enseñanza deberían ser revisados en la etapa de propuesta y, por lo menos anualmente, para asegurar de aquí en adelante que todos los requisitos se cumplen y están alineados con los objetivos de la organización.

Las organizaciones educativas deberían establecer y mantener su sistema de gestión de la calidad dentro de la legislación, reglamentación, normas y directrices que afectan la calidad de la enseñanza y los servicios de apoyo. Las cancelaciones de programas especiales deberían ser registradas y revisadas anualmente.

### **5.3 La política de calidad en las organizaciones educativas**

La política de calidad debería estar documentada.

La política de calidad debería ser comunicada y entendida por los clientes internos y externos: el responsable de un área funcional y el personal involucrado en los procesos y en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

La alta dirección de la organización educativa debería utilizar la política de calidad como una guía en la que se base la toma de decisiones del personal involucrado en

Según el plan estratégico 2008-2012 el objetivo estratégico II está orientado a la calidad, pero una política de calidad no está institucionalizada.

la mejora continua del proceso educativo.

La política de calidad de la organización educativa debería tomar en cuenta los requisitos y expectativas de sus clientes o usuarios, y también debería alinearse con el propósito y con la planificación estratégica y operativa de la organización.

Durante la revisión del sistema de gestión de la calidad, la política de calidad debería actualizarse a los cambios en las actividades centrales de la organización, o a las expectativas del cliente, si es lo adecuado.

La política de calidad debería incluir un compromiso para la mejora continua y debería constituir un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad a nivel funcional y operativo (técnico, académico, escolar, administrativo y otras áreas similares).

La política de calidad debería ser consistente con las normas profesionales, las normas y reglamentaciones gubernamentales, y otras políticas de la organización educativa. La alta dirección debería asegurar que la política de calidad se entienda, implementa y mantiene por todos los administradores, docentes de tiempo completo y tiempo parcial, personal no docente y proveedores.

#### **5.4 Planificación**

##### **5.4.1 Los objetivos de calidad en las organizaciones educativas**

La alta dirección de la organización educativa debería identificar los objetivos de calidad de la organización a través de los planes estratégicos y operacionales apropiados, y de la política de calidad.

Los objetivos de calidad deberían establecerse para cada función y nivel relevantes de la organización involucrada en el cumplimiento de la política de calidad y los requisitos de mejora del sistema de gestión de la calidad.

Los objetivos deberían ser medibles, pertinentes a las actividades y procesos del sistema de gestión de la calidad, además de estar alineados con la política de calidad de la organización.

Los objetivos de calidad deberían ser parte de los objetivos de enseñanza de las organizaciones educativas y de las especificaciones de los servicios de apoyo, y también deberían incluir mediciones del desempeño o indicadores.

##### **5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad en las organizaciones educativas**

La planificación del sistema de gestión de la calidad puede consistir en las actividades y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización educativa, tales como:

- Las listas de verificación de actividades y recursos,
- Los diagramas de flujo que incluyen referencia a otros documentos y a los recursos necesarios,
- Otros documentos que describan los métodos y los

Existen objetivos estratégicos institucionales alineados con el plan estratégico de FUSALMO, y con base a éste se rige el PIJDB. Es decir, el programa en análisis no posee sus propios objetivos estratégicos orientados a la calidad.

El PIJDB no posee un plan que especialmente procure el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad educativa, pero si poseen etapas de diseño, desarrollo, entrega y evaluación educativa y las actividades de los servicios de apoyo, asignación de recursos,

<p>recursos tecnológicos, financieros, humanos y los que sean necesarios para alcanzar los objetivos del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Los procesos incluidos en los planes de calidad deberían estar sujetos a un proceso de mejora continua, con el objetivo de mejorar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>La alta dirección de la organización educativa debería establecer la identificación de los procesos educativos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, y acordará y establecerá en coordinación con las jefaturas de las áreas funcionales y operativas de la organización, un plan de calidad que incluya los procesos y actividades para el cumplimiento eficaz de la política y los objetivos de calidad.</p> <p>Las organizaciones educativas deberían planificar como mínimo, las diferentes etapas de diseño, desarrollo, entrega y evaluación educativa y las actividades de los servicios de apoyo, asignación de recursos, criterios de evaluación y procedimientos de mejora para alcanzar los resultados deseados.</p>	<p>criterios de evaluación y procedimientos de mejora, para alcanzar los resultados deseados; los cuales son ejecutados por mera practicidad.</p>
<p><b>5.4.3 Planificación de la organización en las organizaciones educativas</b></p>	
<p>El plan de gestión, en caso de ser requerido, debería considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Los hechos relativos a los clientes</li> <li>— Planificación financiera</li> <li>— Estrategias de crecimiento</li> <li>— Planes para los servicios complementarios</li> <li>— Actividades subcontratadas, por ejemplo: consultores, mantenimiento, vigilancia.</li> <li>— Mejoramiento de las competencias del personal.</li> <li>— Financiamiento para los planes de investigación y desarrollo.</li> <li>— Indicadores de calidad: eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>— Gestión de riesgos,</li> </ul> <p>Los planes, objetivos y metas deberían ser cubiertos a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>FUSALMO cumple con este apartado con la excepción de la planificación de gestión de riesgos. Los indicadores de calidad de producto se miden a través de los resultados de las evaluaciones de los alumnos y del desarrollo integral de ellos.</p>
<p><b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b></p>	
<p><b>5.5.1 Responsabilidad y autoridad en las organizaciones educativas</b></p>	
<p>La alta dirección de la organización educativa debería describir claramente la estructura organizacional, con un enfoque basado en procesos, que apoye el desarrollo y despliegue del sistema de gestión de la calidad. Esto debería incluir la delegación de la responsabilidad y autoridad por área funcional del personal involucrado en los procesos del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Un sistema de calidad en educación debería ser entendido en términos de los planes de estudio, un sistema de procesos de aprendizaje, la estructura</p>	<p>Este apartado no se cumple debido a que no está orientado a la gestión de la calidad.</p>

organizacional, las responsabilidades, los procesos y los recursos que aseguran la calidad del proceso de enseñanza/aprendizaje. Esto incluye la mayoría de las actividades de los empleados o de proveedores apropiados de la organización educativa. Los procesos deberían ser documentados y revisados sobre una base anual para facilitar la mejora continua.

El control del proceso de enseñanza puede ser ejercido durante los siguientes procesos adjuntos:

- a) el análisis de necesidades de enseñanza;
- b) el diseño de la enseñanza;
- c) el desarrollo de la enseñanza;
- d) la entrega de enseñanza;
- e) la evaluación de la enseñanza;
- f) el desarrollo de los docentes y
- g) el funcionamiento de las bibliotecas, talleres y laboratorios.

### **5.5.2 El representante de la dirección en las organizaciones educativas.**

El representante de la dirección puede ser un miembro de la alta dirección o de otra área de la organización educativa quien debería estar familiarizado con el sistema de gestión de la calidad de la organización educativa. La alta dirección de la organización educativa debería evitar delegar esta responsabilidad a cualquier jefe de las áreas funcionales de la organización, con el objetivo de reforzar el compromiso de la dirección.

El personal que gestiona, realiza y verifica el trabajo que afecta la calidad de los servicios educativos debería ser libre de identificar, informar, registrar y resolver apropiadamente, en forma conveniente, las no conformidades identificadas en el sistema de gestión de la calidad.

Este apartado se cumple, ya que la Gerencia Educativa del PIJDB se encuentra al frente de esta parte.

### **5.5.3 La comunicación interna en las organizaciones educativas**

- La alta dirección de la organización educativa debería asegurarse de que existen procesos de comunicación verticales, entre los diversos niveles de la organización, así como horizontales, a través de las diferentes áreas y departamentos, para que se extiendan los resultados del sistema de gestión de la calidad.
- Si están definidos los procesos de comunicación. Faltaría enfocarlos para extender los resultados del sistema de gestión de la calidad.
- La alta dirección de la organización educativa debería proporcionar los recursos para establecer una comunicación eficaz con el personal directivo, administrativo, empleados y clientes o usuarios.
- Se cumple.
- Los procesos de comunicación deberían informar sobre los derechos y las responsabilidades del educando/cliente.
- Se cumple, pero de manera parcial.
- La organización educativa debería asignar a una(s) persona(s) la responsabilidad de asegurar que los requisitos de la norma ISO 9001:2000 se cumplen en forma permanente para que la orientación proporcionada en esta guía esté siendo
- No está asignado.

implementada. Esta persona debería conocer el contenido de estos documentos y estar disponible para asesorar sobre su aplicación.

## **5.6 Revisión por la dirección en las organizaciones educativas**

### **5.6.1 Generalidades**

La alta dirección de la organización educativa debería llevar a cabo la revisión periódica del sistema de gestión de la calidad, de acuerdo a las necesidades de la organización para evaluar la eficacia en el cumplimiento de los requisitos e indicadores del sistema, y debería establecer acciones preventivas y correctivas para las no conformidades identificadas o potenciales.

Existe revisión por parte de la alta dirección, sin embargo no está orientada al sistema de gestión de la calidad.

Una revisión del sistema de calidad debería incluir la revisión periódica programada de los sistemas de enseñanza y de apoyo, la satisfacción de las partes interesadas, los criterios de evaluación, los resultados de la evaluación y las mejoras documentadas. Esta lista no es ni exhaustiva ni prescriptiva. Los registros de estas revisiones deberían ser conservados.

No está definido.

### **5.6.2 Información para la revisión en las organizaciones educativas**

La información de entrada para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad debería considerar a los educandos/clientes, y también debería incluir:

- la información estadística derivada de los registros de calidad relevantes de los elementos del sistema de gestión de la calidad,
- Los resultados de los procesos de mejora continua,
- Los estudios comparativos con otras instituciones,
- Los resultados de las evaluaciones de las quejas/satisfacciones del cliente,
- La planeación estratégica de la organización educativa,
- El desempeño del proceso de enseñanza-aprendizaje y de la conformidad del graduado,
- Los resultados de las acciones preventivas y correctivas,
- Estado de las acciones de seguimiento de los graduados,
- Las propuestas para la mejora.

Información con que cuenta PIJDB:  
-Información estadística derivada de los registros.  
-Planeación estratégica.  
-El desempeño del proceso de enseñanza-aprendizaje y de la conformidad del graduado (Esto último no se cuenta)  
-Las propuestas para la mejora.

Información con la que no cuenta PIJDB:

- Los resultados de los procesos de mejora continúa.
- Los estudios comparativos con otras instituciones.
- Los resultados de las evaluaciones de las quejas/satisfacciones del cliente.
- Los resultados de las acciones preventivas y correctivas.
- Estado de las acciones de seguimiento de los graduados.

### **5.6.3 Resultados de la revisión en las organizaciones educativas**

La alta dirección de la organización educativa, como resultado de revisar el sistema de gestión de la calidad, debería:

- Valorar y establecer sistemas de registro para la mejora continua de los educandos.
- Establecer nuevas áreas de oportunidad, investigación

El cumplimiento es parcial, esto debido a que todas las revisiones realizadas por la Dirección deberían estar registradas y documentadas.

y estudios con los clientes,  
- Prevenir los riesgos y contingencias en la organización,  
- Mejorar la planeación estratégica en la organización,  
- Establecer parámetros de mejora para el proceso de enseñanza-aprendizaje,  
La revisión hecha por la dirección debería estar registrada.

## **6 Gestión de los recursos**

### **6.1 Provisión de recursos en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas que proporcionan servicios educativos en sus diferentes niveles y modalidades, deberían establecer mecanismos para identificar los recursos necesarios para la realización del proceso de enseñanza-aprendizaje, y asegurar su disponibilidad para el funcionamiento efectivo del sistema de gestión de la calidad, así como proporcionar los recursos para incrementar la satisfacción del cliente y de todas las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos:

- a) establecer la información de entrada para detectar las necesidades de recursos;
- b) efectuar la planificación de los recursos en el corto, mediano y largo plazo;
- c) realizar el seguimiento de las tareas de verificación y evaluación.

El PIJDB no cuenta con un proceso de identificación de requerimientos de recursos, sin embargo el gerente educativo es el encargado de solicitar estos recursos basados en las requisiciones de los asesores y educadores, para ello se comunican por escrito.

Además el gerente educativo solicita programación de recursos y el seguimiento de tareas se efectúa por medio de reuniones e informes escritos y verbales.

Se apoyan de otras gerencias y jefaturas para que les brinden estos requerimientos.

### **6.2 Recursos humanos en las organizaciones educativas**

#### **6.2.1 Generalidades**

Las organizaciones educativas deberían establecer un sistema de personal para mantener y mejorar la competencia del personal docente y de apoyo.

La competencia puede incluir algunos elementos como:

- adecuación de la currícula para integrar los avances científicos y tecnológicos;
- evaluación del desempeño del educando y de la efectividad de la institución basada en el logro de los objetivos educativos;
- asegurar la competencia del personal para la adecuada realización de sus funciones.

Las partes interesadas necesitan asegurarse que la organización educativa cuenta con el personal docente calificado para cubrir los requisitos de educación para los estudiantes. La calificación puede incluir los grados académicos alcanzados por los docentes, su experiencia profesional, cursos especiales o certificados, y capacitación para el servicio, que deben formar parte de los registros de calidad.

El gerente educativo del PIJDB es el que se encarga de gestionar las capacitaciones de los educadores en coordinación con los asesores, estos últimos vigilan a los primeros en cuanto a su nivel de competencia y verifican que el cliente reciba un producto de calidad, sin embargo estos procedimientos no están enfocados en la gestión de la calidad.

#### **6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación en organizaciones educativas.**

La alta dirección debería proporcionar al personal docente y de apoyo información sobre como su competencia, toma de conciencia y formación están alineadas con sus responsabilidades, autoridad y

El PIJDB tiene a los asesores de la educación que actúan como monitores de los educadores para que estos brinden una educación de

<p>actividades académico-administrativas. La organización debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) efectuar acciones sistemáticas para detectar las necesidades de competencia mediante la comparación de requisitos curriculares con las competencias actuales del personal;</li> <li>b) determinar las necesidades de capacitación u otras actividades para cubrir las ausencias de cualquier tipo de competencia;</li> <li>c) asegurar que los docentes operan con criterios de evaluación actualizados y armonizados;</li> <li>d) mantener los registros de las competencias del personal académico y administrativo. (ver 4.2.2 de la norma ISO 9001:2000)</li> </ul>	<p>calidad a los clientes, vigilan las necesidades de competencias de los educadores y las necesidades curriculares. Estos supervisan el desempeño de los educadores.</p>
<p><b>6.3 Infraestructura en las organizaciones educativas</b> Las organizaciones educativas deberían establecer mecanismos para identificar las necesidades específicas sobre infraestructura y equipo, necesarias para lograr la conformidad con los requisitos del servicio educativo. Definir las responsabilidades y autoridades para efectuar actividades de oferta, compras, recepción, almacenamiento, vigilancia, instalación, uso y mantenimiento. Las organizaciones educativas deberían establecer programas para la planificación, provisión y mantenimiento de la infraestructura necesaria, y para analizar los riesgos asociados a la seguridad e higiene de la gente. La infraestructura incluye, cuando se aplica: a) edificios, espacios de trabajo: salones de clase, laboratorios, talleres, bibliotecas, áreas verdes, espacios culturales, auditorios, comedores; b) servicios asociados tales como: agua; corriente eléctrica con las instalaciones apropiadas; gases: como combustible y para uso de instrumentación; servicios de salud; c) Equipo para el proceso de enseñanza-aprendizaje, de acuerdo al nivel y modalidad de la educación; esto incluye accesorios, suministros y consumibles; d) servicios de apoyo tales como: transporte, librería, artículos escolares, cafeterías, refectorios y guarderías, según sea necesario.  Si los materiales y las facilidades que se van a usar en educación no han sido desarrolladas de acuerdo a esta guía, entonces los recursos deberían estar disponibles para describir los prerrequisitos, objetivos, normas para evaluaciones, estrategias para educación, los controles necesarios, y la mecánica de todos los materiales y las facilidades usadas para educación.</p>	<p>El PIJDB está funcionando bajo la infraestructura de FUSALMO.</p>
<p><b>6.4 Ambiente de trabajo en las organizaciones educativas</b> Un plan de capacitación debería requerir que las condiciones para el aprendizaje incluyan salones de</p>	<p>La capacidad del PIJDB se ve respaldada por toda la cultura de</p>

<p>clase, oficinas, laboratorios, dormitorios, y espacios comunes seguros, libres de riesgos para la salud y distracciones físicas. Los servicios de apoyo deberían reforzar el proceso de aprendizaje y no interferir con él. Las organizaciones educativas deberían considerar el ambiente de aprendizaje y las condiciones para los ambientes de aprendizaje fuera del campus educativo.</p>	<p>FUSALMO.</p>
<p><b>6.5 Información</b></p> <p>La dirección debería tratar los datos como un recurso fundamental para su conversión en información y para el desarrollo continuo del conocimiento de una organización, el cual es esencial para la toma de decisiones basada en hechos y además puede estimular la innovación. Con el fin de gestionar la información, la organización debería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identificar sus necesidades de información;</li> <li>- identificar y acceder a las fuentes internas y externas de información;</li> <li>- convertir la información en conocimiento de utilidad para la organización;</li> <li>- usar los datos, la información y el conocimiento para establecer y cumplir sus estrategias y objetivos;</li> <li>- asegurarse de la protección y confidencialidad apropiadas; y</li> <li>- evaluar los beneficios derivados del uso de la información con el fin de mejorar la gestión de la información y el conocimiento.</li> </ul>	<p>FUSALMO posee una cultura empresarial establecida, con sus objetivos estratégicos planteados, con misión y visión muy bien definidas, pero no está institucionalizada entre todos los niveles del PIJDB; según lo evidencian las encuestas, los empleados desconocen esa información.</p>
<p><b>6.6 Proveedores y alianzas</b></p> <p>La dirección debería establecer las relaciones con los proveedores y los aliados de negocios para promover y facilitar la comunicación con el objetivo de mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos que crean valor. Existen varias oportunidades para que las organizaciones incrementen el valor a través del trabajo con sus proveedores y aliados de negocios tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- optimizando el número de proveedores y de aliados de negocios;</li> <li>- estableciendo comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costosos;</li> <li>- cooperando con proveedores en la validación de la capacidad de sus procesos;</li> <li>- dando seguimiento a la habilidad de los proveedores para entregar productos conformes con el objetivo de eliminar verificaciones redundantes;</li> <li>- alentando a los proveedores a implementar programas de mejora continua del desempeño y a participar en otras iniciativas conjuntas de mejora;</li> <li>- involucrando a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la organización para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes;</li> <li>- involucrando a los aliados de negocios en la</li> </ul>	<p>La dirección del PIJDB establece claramente la forma de relaciones con los proveedores y clientes, define que tipo de comunicación se debe tener y por ende existen mecanismos de control y auditoria externa en cuanto a requisiciones y compras. Además la dirección dicta los requerimientos que se exigen a los proveedores.</p> <p>La dirección hace contratos estratégicos con los proveedores para que la relación de negocios y de calidad de productos y servicios que se adquieren para elaborar el producto educativo que se le entrega a los clientes esta claramente alineada con los principios de FUSALMO, a la vez que se evalúa el desempeño de los proveedores en la marcha de las relaciones comerciales y de trabajo.</p>

identificación de necesidades de compra y en el desarrollo de estrategias conjuntas; y

– evaluando, reconociendo y recompensando los esfuerzos y los logros de los proveedores y de los aliados de negocios.

#### **6.7 Recursos naturales**

Debería considerarse la disponibilidad de recursos naturales que puedan influir en el desempeño de la organización. Aunque tales recursos están frecuentemente fuera del control directo de la organización, pueden tener efectos positivos o negativos significativos en sus resultados. La organización debería tener planes, o planes de contingencia para asegurarse de la disponibilidad o sustitución de esos recursos para prevenir o minimizar efectos negativos en el desempeño de la organización.

#### **6.8 Recursos financieros**

La gestión de los recursos debería incluir actividades para determinar las necesidades de recursos financieros y las fuentes de los mismos. El control de los recursos financieros debería incluir actividades para comparar el uso real frente al planificado y tomar las acciones necesarias.

La dirección debería planificar, tener disponibles y controlar los recursos financieros necesarios para implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente y para lograr los objetivos de la organización. La dirección debería considerar también el desarrollo de métodos financieros innovadores para apoyar y alentar la mejora del desempeño de la organización.

La mejora de la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad puede influir de manera positiva en los resultados financieros de la organización, por ejemplo:

a) internamente, mediante la reducción de fallas en los procesos y en el producto, o el desperdicio de material y tiempo;

b) externamente, mediante la reducción de fallas en el producto, costos de compensación por garantías, y costos por pérdida de clientes y mercados.

Informar sobre estos aspectos puede proporcionar un medio para determinar actividades ineficaces o ineficientes e iniciar las acciones de mejora apropiadas.

Los informes financieros de las actividades relacionadas con el desempeño del sistema de gestión de la calidad y la conformidad del producto deberían utilizarse en las revisiones de la dirección.

### **7 Realización del producto**

#### **7.1 Planificación de la realización del producto en las organizaciones educativas**

La organización educativa debería planificar los recursos necesarios para todos los procesos.

En las organizaciones educativas, algunos procesos para la realización del producto son:

El PIJDB no demanda recursos naturales en sus procesos. SE EXCLUYE del análisis.

Los recursos financieros del PIJDB son gestionados por la gerencia de finanzas de FUSALMO que está perfectamente alineada con lo que la dirección desea.

La gerencia educativa del PIJDB es la encargada de plantear las estrategias educativas para brindar un producto de calidad a los clientes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>a) actividades de enseñanza – aprendizaje,</li> <li>b) diseño y desarrollo de los planes de estudios,</li> <li>c) Elaboración o establecimiento de áreas de investigación o proyectos,</li> <li>d) Capacitación u otras actividades,</li> <li>e) contratación de personal,</li> <li>f) adquisición de materiales y otros recursos,</li> <li>g) admisión de educandos/candidatos,</li> <li>h) Control de los cambios del diseño y desarrollo de los planes de estudios, calendarios de cursos, horarios y pre-requisitos.</li> <li>i) Asegurar la acreditación de programas, grados profesionales y estudios de posgrado.</li> <li>j) Proporcionar el acervo bibliográfico, equipo audiovisual, equipo de cómputo, y otros servicios.</li> <li>k) Proporcionar vigilancia, seguridad y servicios de protección civil.</li> <li>l) Asignación de aulas, laboratorios, talleres, salas de conferencia, aula para ceremonias, sala de usos múltiples y otros espacios similares.</li> <li>m) Mantenimiento de las instalaciones.</li> </ul>	<p>Esto en el marco de la cultura organizacional de FUSALMO, el método salesiano y los requerimientos pedagógicos que se requieren para impartir cada componente del programa. La contratación del personal es realizada por el departamento de recursos humanos de FUSALMO.</p>
<p><b>7.2 Procesos relacionados con las partes interesadas en las organizaciones educativas</b></p> <p>En su mayor parte, las organizaciones educativas proporcionan un servicio que es intangible, no almacenable, y consumido durante la entrega. Las organizaciones educativas proporcionan la oportunidad a los educandos de estudiar el conocimiento existente y practicar su aplicación. Estas organizaciones también tienen sistemas de apoyo administrativo que ayudan a asegurar la calidad de la enseñanza.</p> <p>Los requisitos de las partes interesadas genéricas e independientes pueden incluir (sin estar restringidos a):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) seguridad, limpieza, instalaciones con personas encargadas;</li> <li>b) procedimientos de comunicación en ambas direcciones entre los individuos y la organización educativa, los cuales deberían ser flexibles;</li> <li>c) trato respetuoso del personal de las organizaciones educativas hacia las partes interesadas;</li> <li>d) actividades apropiadas dirigidas por personal calificado.</li> </ul>	<p>FUSALMO como entidad que alberga al PIJDB, posee capacidad en procesos de apoyo logísticos como lo son seguridad, limpieza, infraestructura, mantenimiento, formas de comunicación y retroalimentación en materia de entrega del producto educativo y un código de ética regido por el método salesiano, además cuenta con procedimientos pedagógicos para impartir los componentes educativos, que están bajo los requerimientos del MINED</p>
<p><b>7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto en las organizaciones educativas</b></p> <p>Los requisitos de la educación se expresan como el comportamiento necesario para que se cumplan las expectativas de los académicos profesionales y de la sociedad.</p>	<p>La gerencia educativa del PIJDB determina con base a la observación y la experiencia previa de los educadores y asesores, los requisitos complementarios de educación que no se brindan en los centros escolares públicos y que el cliente requiere y que el PIJDB brinda, este procedimiento se hace a través de reuniones de trabajo y planificación conjunta, para impartir</p>

los contenidos de los componentes educativos del programa.

### **7.3 Diseño y desarrollo**

#### **7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas**

Al diseñar y desarrollar el plan de estudios, la organización educativa debería considerar el ingreso al siguiente nivel escolar como el nivel de salida del grado en curso o el nivel de competencia.

La alta dirección debería considerar el diseño y desarrollo de la educación para el beneficio de los educandos y de otras partes interesadas.

Las actividades de control del diseño deberían ser apropiadas al propósito y duración de la educación.

Los procedimientos deben asegurar que los materiales de enseñanza adecuados coincidan con los requisitos de la educación. Pueden requerirse equipos calibrados para algunos propósitos educativos.

Puesto que la evaluación de necesidades incluye los logros del educando y la eficacia de la organización, estas evaluaciones deberían incluir los requisitos de desempeño potenciales o reales para determinar:

- a) cómo puede ayudar la educación para que los educandos lleguen a ser competentes;
- b) cómo pueden cumplirse los nuevos requisitos;
- c) medidas específicas para la eficacia educativa; y
- d) si las habilidades a enseñar coinciden con los planes de estudio.

Estas evaluaciones deberían proporcionar información que pueda usarse en el proceso de revisión de la educación. Donde la validación experimental de la educación no se permite, un proceso de revisión por pares debería adoptarse.

Un reporte del análisis de necesidades debería proporcionar la información de entrada al proceso de diseño educativo, describir los resultados de la evaluación de necesidades y establecer las metas para el diseño.

Típicamente un informe debería:

- a) Establecer por qué la capacitación fue escogida como la intervención para mejorar el desempeño;
- b) Establecer cualesquier diferencias entre las brechas del desempeño requerido y el adquirido, que cumpla la capacitación para la que fue diseñada;
- c) Establecer cómo serán cumplidas las brechas en términos del desempeño y establecer las razones;
- d) Identificar la población estudiantil a la que se dirige;
- e) Identificar las acciones preventivas;
- f) Especificar cualquier cambio en las actividades de enseñanza; y
- g) Establecer que todas las reglamentaciones relevantes legislativas y de seguridad sean observadas,

La gerencia educativa del PIJDB es la encargada de planificar, diseñar y desarrollar los contenidos de los componentes educativos, así como los convenios de ingreso de los clientes con las escuelas que cumplen los requisitos del programa y los métodos pedagógicos para impartir la currícula, así como las evaluaciones y autoevaluaciones de los educadores tales como los controles de aumento de las competencias de los clientes. Se verifica anualmente los resultados del programa así como las competencias de los educadores para potenciarlas.

aún cuando no estén estipuladas en el contrato la especificación de la enseñanza, o el plan de estudios.

### **7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo en las organizaciones educativas**

La organización educativa debería identificar la información de entrada del diseño del plan de estudios.

Debería incluir:

- los resultados de la efectividad de los materiales para la enseñanza;
- la certificación, licencias o los requisitos profesionales,
- los datos de la investigación sobre la capacidad de aprendizaje del educando;
- la competencia requerida de los docentes;
- los pre-requisitos para los cursos;
- el nivel difícil de los objetivos.

El PIJDB identifica los elementos de entrada de los componentes educativos por medio de los requerimientos de las materias del MINED y las necesidades de las escuelas. Esto se complementa con los descriptores de puestos y las competencias que son requeridas de los educadores, así como los procedimientos de concurso de aspirantes, también se les instruye en sus competencias que no cumplen los requisitos mínimos del puesto, adicionalmente se tienen claros los objetivos de cada componente educativo.

### **7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas**

Los resultados del diseño y desarrollo deberían, cuando menos, incluir lo siguiente:

- Las habilidades y el conocimiento a ser adquirido,
- La evaluación del desempeño,
- Las estrategias apropiadas de la enseñanza,
- la entrega confiable de los medios de comunicación.

La gerencia educativa del PIJDB tiene sus procesos de diseño de los componentes educativos y los indicadores para medir las habilidades y conocimientos adquiridos por los clientes, así como evaluaciones del desempeño de los educadores, estrategias y métodos pedagógicos de enseñanza.

### **7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas**

Dependiendo de su complejidad, la revisión del diseño y desarrollo debería realizarse en una o varias fases, o debería planificarse de acuerdo al punto 7.3.1 de la norma ISO-9001. Los participantes en las actividades relevantes en cada fase, deberían revisar los resultados del diseño y desarrollo contra los requisitos correspondientes (es decir: los perfiles profesionales, certificación de la competencia). Los registros para los asuntos complejos deberían ser minutas de reuniones de revisión formales.

Un proceso de revisión del reporte de diseño (valoración y evaluación) el proceso debería usarse para todos los diseños educativos. La revisión debería realizarse por un equipo de personas que incluyen aquellas que son responsables del diseño, algunas partes interesadas, y algunas que no responsables del diseño. Estas personas revisan los reportes del diseño y deberían ser responsables de juzgar la suficiencia del diseño para cumplir los requisitos.

El proceso de diseño debería ser evaluado y revisado en términos de los resultados educativos deseados. Esta revisión debería basarse en la experiencia del

El PIJDB revisa los diseños y monitorea el desarrollo de los procesos de entrega del producto al cliente, ellos tienen sus propios procesos para llevar a cabo estas actividades.

proyecto por-proyecto y la información del desarrollo subsecuente y las fases de implementación.

Un proceso de desarrollo debería ser documentado y usado por los que hacen el desarrollo.

Debería existir una declaración del proceso específica para cada medio de entrega, o un proceso genérico para todos los medios de comunicación. Estos procesos incluyen la secuencia de los pasos en el proceso de desarrollo, el personal involucrado, los procesos de revisión, y los criterios asociados.

Un reporte del desarrollo o lista de verificación debería generarse para documentar los procedimientos usados y cómo aseguran que la enseñanza cumple las especificaciones del diseño.

Un proceso de revisión de la enseñanza debería usarse para toda la enseñanza. El personal que participa en la revisión y que es responsable de sus revisiones debería identificarse. Los criterios de aceptación, en términos de la prontitud para su uso en la enseñanza, deberían ser especificados y pueden incluir lo siguiente:

a) la aprobación de la exactitud del contenido por uno o más especialistas del asunto que no participaron en el desarrollo de la enseñanza;

b) la aprobación de la prosa, ilustraciones, y presentación por la editorial y especialistas de gráficas;

c) la aprobación, si es apropiado, de la entereza tecnológica por un especialista de tecnología ; considere ambas la enseñanza y las evaluaciones del criterio-referido con educandos de la población designada, y las revisiones hechas basadas en la experiencia de los educandos; Por lo menos una de las opciones debería estar en un ambiente similar a aquel en que la enseñanza será dirigida incluyendo los materiales de apoyo para los educandos así como los procedimientos y materiales de apoyo por preparar a los docentes.

Fase de implementación. Las organizaciones deberían describir cómo debería revisarse el proceso de desarrollo y la revisión basada en la experiencia del proyecto-por-proyecto con el proceso, incluyendo cualquier queja de las partes interesadas que se haga disponible durante el proceso.

### **7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas**

La verificación del diseño debería realizarse en una o varias etapas de acuerdo con el plan de diseño y desarrollo. Esta actividad podría realizarse ya sea internamente por cualquier especialista que no haya participado en el diseño y desarrollo verificado, o externamente. La etapa de resultados del diseño y desarrollo debería coincidir con las especificaciones de entrada del diseño y desarrollo.

### **7.3.6 Validación del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas**

Este proceso se lleva a cabo para asegurar que las

El PIJDB no verifica el diseño y desarrollo.

El PIJDB valida el diseño y

<p>características del producto planificado se cumplen por el plan de estudios resultante o el diseño del programa de estudios.</p> <p>La validación debería efectuarse generalmente en las etapas finales del diseño. Entre otros, el piloteo, los estudios de confiabilidad y la acreditación son métodos de validación aceptados.</p>	<p>desarrollo, después de haberlo efectuado, pero sin un proceso de validación establecido en forma clara.</p>
<p><b>7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas</b></p>	
<p>En el ambiente educativo, la evolución rápida del conocimiento lleva a una revisión periódica de los planes y programas de estudios. Estos cambios deberían ser identificados, documentados, autorizados y comunicados. La actualización de cualquier asunto debería incluir la evaluación de su efecto en el plan de estudios entero, y los archivos deberían conservarse.</p>	<p>Los controles de cambios se efectúan al final de cada año, donde se ajustan y perfeccionan los componentes educativos así como se potencian las competencias de los educadores y se mejoran los equipos y materiales didácticos.</p>
<p><b>7.4 Compras en las organizaciones educativas</b></p>	
<p><b>7.4.1 Proceso de compras en las organizaciones educativas</b></p>	
<p>La organización educativa debería contemplar las compras de aquellos productos o servicios en los que una falta de calidad o de disponibilidad puede afectar el grado de satisfacción de los clientes.</p> <p>Ejemplos de compra de insumos y servicios que pueden tener efecto sobre la calidad del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materiales didácticos, equipo, tecnología apropiada, accesorio y consumible.</li> <li>- Herramientas e insumos.</li> <li>- Equipo, instrumentos y material de laboratorios.</li> <li>- Servicios de mantenimiento.</li> <li>- Servicios de seguridad e higiene.</li> <li>- Instalaciones y mobiliario.</li> </ul>	<p>Las compras del PIJDB se realizan mediante la plataforma de FUSALMO, la organización posee procedimientos para las adquisiciones.</p>
<p><b>7.4.3 Verificación de los productos comprados en las organizaciones educativas</b></p>	
<p>La organización educativa debería supervisar los productos para verificar el cumplimiento de sus requisitos de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cotejar que la compra sea la que se solicitó mediante la requisición.</li> <li>- Revisar si el equipo esta acompañado de instructivos, manuales para el desempaque, existencia de accesorios y aditamentos; Instructivos de armado, instalación arranque, calibración, operación, mantenimiento correctivo preventivo, planos y diagramas eléctricos y electrónicos junto con las formas de garantía.</li> </ul>	<p>Se verifican los productos adquiridos mediante los procesos internos de FUSALMO, que dependiendo del bien o servicio, establecen el criterio de selección, ya sea calidad o precio o ambas.</p>
<p><b>7.5 Producción y prestación del servicio en las organizaciones educativas</b></p>	
<p><b>7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio en las organizaciones educativas</b></p>	
<p>La organización educativa debería asegurar el control de los procesos. Para esto, una organización educativa debería considerar los siguientes procesos como apropiados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- selección y admisión de educandos,</li> </ul>	<p>El PIJDB asegura el control de los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección y admisión de los clientes</li> <li>- Diseña los planes de estudios de</li> </ul>

- el diseño de planes de estudios de diferentes materias,
- desarrollo de catálogos de cursos,
- asignación de las cargas docentes.
- provisión de manuales de prácticas para laboratorios y talleres,
- asignación de los recursos necesarios para realizar enseñanza fuera del campus.
- desarrollo de materiales para cursos,
- establecimiento de métodos para verificar el desempeño académico,
- asignación de espacios para aulas, laboratorios, talleres, bibliotecas, y otros espacios similares.
- tutorías y consultorías sobre oportunidades vocacionales.

Si un acuerdo de contrato requiere el apoyo en curso de estudiantes después de haber completado su programa de estudios, la organización debería indicar cómo dicho apoyo será proporcionado y supervisado.

Debería evaluarse la aptitud, conocimiento, las destrezas y habilidad de cada estudiante que ingresa para asegurar que la enseñanza puede ser proporcionada a un nivel apropiado y a un paso apropiado. Anuncios, folletos de cursos y otros artículos producidos por la organización educativa deberían establecer claramente cómo la educación previa, la capacitación y la experiencia están relacionadas a las necesidades de aprendizaje de los educandos. La ausencia de requisitos de entrada específicos no necesita negar una valoración de las necesidades individuales del educando que deberían ser usadas para ajustar la enseñanza a esas necesidades individuales.

Debería establecerse un banco de datos para identificar la enseñanza real proporcionada que puede incluir:

- a) el registro de cursos del estudiante;
- b) el programa de estudios de los cursos;
- c) el horario de la clase;
- d) el libro de texto y la edición;
- e) la lista de nombres de los educadores;
- f) los materiales para la enseñanza; y
- g) los pre-requisitos relevantes de conocimientos o experiencia.

### **7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio en las organizaciones educativas**

Esta cláusula debería aplicarse cuando se hace el seguimiento y medición de los servicios educativos que no pueden llevarse a cabo, como se describe en cláusula 8.2.3.

La validación de los procesos de aprendizaje deberían incluir, según sea necesario:

- el diseño y desarrollo de la validación de resultados de los planes o programas de estudios.
- la aprobación de equipo y calificación de los docentes
- las notas de cursos y documentos de exámenes

cada componente de acuerdo a los requerimientos del MINED cuando se aplique.

- Desarrolla los catálogos de cada componente para que sea aplicado por los educadores, así como las guías de laboratorios cuando sean requeridos.
- Asigna las cargas de los docentes
- Asigna los recursos necesarios para realizar la enseñanza en lugares que no son las aulas pedagógicas, como lo son talleres, centros informáticos, canchas etc.
- Implementa la metodología de evaluación del desempeño de clientes y educadores.
- Se cuentan con tutorías y consultorías sobre las oportunidades vocacionales en el sector para brindar oportunidades a los que salen del programa.
- Se evalúan las aptitudes, conocimientos, destrezas y habilidades de los clientes que ingresan.

El PIJDB cuenta con el banco de información de los clientes que cuenta con lo siguiente:

- Componentes cursados
- Horarios de clases
- Separatas de clases en algunos componentes
- Nómina de educadores
- Y otros materiales educativos específicos, requeridos por cada componente del programa.

Estos procesos productivos de validación se efectúan de manera indirecta.

- datos de los registros, y
- la frecuencia de renovación de la validación.

### **7.5.3 Identificación y trazabilidad en las organizaciones educativas**

La identificación y trazabilidad de la información importante debería incluir, según sea necesario:

- los planes de estudios, cursos, códigos de las unidades de contenido,
- los registros de identificación del educando
- el horario de la clase
- libros o notas de texto
- los equipos de laboratorios
- los contratos de investigación.
- El seguimiento continuo y estado del desempeño de los educandos/grupos, debería ser identificado y registrado.

En el PIJDB se cuenta con procesos de trazabilidad e identificación, esto con la finalidad de garantizar que todos los beneficiados han cursado y aprobado cada una de las materias impartidas dentro del programa, y asegurar que se cumpla con los requisitos exigidos por el Ministerio de Educación.

### **7.5.4 Propiedad del cliente en las organizaciones educativas**

En las organizaciones educativas, las propiedades proporcionadas por los clientes/educandos son aquellas proporcionadas en el momento de la admisión para propósitos de inscripción o renovación de la inscripción y durante la provisión de servicio. Entre otros documentos, existen:

Documentos dados por los educandos, tales como: certificados, diplomas de niveles escolares previos, documentos de identificación personal (acta de nacimiento, identificaciones) y otros similares.

- los acuerdos de propiedad Intelectual
- los exámenes médicos, estudios o certificados del educando.
- exámenes, pruebas o trabajos realizados por el educando.
- trabajos finales, prototipos desarrollados y otros.
- las solicitudes, registros o documentos entregados por el educando para su inscripción o renovación de la inscripción.
- registros y documentos de la historia académica del educando
- el equipo propiedad del educando/cliente
- Medios proporcionados para los cursos según las premisas de cliente.

El PIJDB por ser un programa que beneficia a los niños de escasos recursos económicos, al pertenecer a centros escolares que no cuentan con las condiciones de brindar educación física, computación, cultura de paz e inglés, por ello premia la perseverancia de ellos.

### **7.5.5 Preservación del producto en las organizaciones educativas**

La organización educativa debería considerar preservar los documentos académicos tales como programas de estudios, planes de estudios y materiales impresos o electrónicos como libros, notas de cursos, discos magnéticos u ópticos, programas de computadora, archivos, etc.

También deberían considerarse los suministros para los procesos de educación y/o capacitación; es decir, los químicos para laboratorios, materiales crudos o procesados para las plantas piloto, productos de vida limitada en almacén para propósitos de enseñanza o

El PIJDB preserva el producto en el tiempo, ya que se mantienen los componentes educativos para la posteridad, ya que es un programa de vida útil en marcha, este se mejora y actualiza año con año.

trabajos de investigación y desarrollo.

Pueden existir algunas aplicaciones limitadas de este elemento en la norma ISO 9001:2008 que incluyen el método de entrega, como los materiales deben ser presentados al educando, el equipo que necesita estar disponible (tales como: cintas de video), etc. Para educandos residentes, puede haber también servicios que deberían ser proporcionados tales como servicios de salud, asesoría, seguridad personal, alojamiento, alimentación, etc.

La propiedad del cliente incluye artículos como los libros de texto, cuadernos de trabajo, casos de estudio, provisión de educación especial, computadoras, software, suministros de arte, o los medios proporcionados por compañías que compran educación para sus empleados. Según sea apropiado, deberían establecerse normas y especificaciones para los materiales suministrados para asegurar la conveniencia de su uso en la enseñanza.

#### **7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición en las organizaciones educativas**

Para asegurar que la capacidad de medición es consistente con los requisitos de medición, los sistemas de medición deberían ser validados para su confiabilidad y utilidad.

El seguimiento y medición deberían efectuarse durante la enseñanza para asegurar el cumplimiento con el plan educativo. Esto puede incluir los perfiles de desempeño del educando, registros de las evaluaciones al personal, evaluaciones de cursos escritos, observaciones que hacen notar si los docentes están siguiendo el plan educativo, y los exámenes finales. Si el seguimiento de los graduados identifica enseñanza omitida o incorrecta, la organización educativa debería revocar los materiales y/o proporcionar a los educandos la enseñanza que se omitió o corrigió.

Los sistemas de medición y seguimiento del PIJDB están establecidos por la gerencia educativa.

### **8 Medición, análisis y mejora**

#### **8.1 Orientación general en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas deberían establecer un proceso para reunir la información apropiada, incluyendo la identificación de las fuentes de información. La información debería ser usada para asegurar la eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje.

Ejemplos incluyen cartas de control, histogramas, diagramas de Pareto, encuestas de satisfacción del cliente y otras partes interesadas que han sido identificadas, métodos de enseñanza, mediciones administrativas de la organización, mediciones de variables relacionadas al educando, personal docente, personal de apoyo, y diversos indicadores tales como fallas, costos, deserción y desempeño del educando.

El PIJDB posee procesos a través de los cuales logra obtener información que le ayuda ejercer actividades de retroalimentación e implementar mejoras; pero no hay procesos definidos que aseguren que esa información obtenida o los cambios implementados han servido para garantizar la eficacia del proceso de enseñanza aprendizaje.

Tales procesos en cierta manera se quedan cortos, ya sea porque hace falta que se diseñen nuevos procesos que vengán a complementar los ya existentes, o

porque estos mismos que ya son implementados, no han sido actualizados o diseñados para asegurar la eficacia de la enseñanza - aprendizaje.

### **8.2.1 Satisfacción del cliente en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas deberían tener métodos confiables para dar seguimiento y medir la satisfacción del cliente. Los indicadores de tendencias de la satisfacción del cliente deberían estar documentados y apoyados por evidencias objetivas. Deberían comunicar los resultados de la satisfacción del cliente con la frecuencia apropiada a las partes interesadas.

Ejemplos de seguimiento y medición de la satisfacción del cliente incluyen respuestas oportunas a las quejas, encuestas de satisfacción considerando la cortesía del personal administrativo y docente.

El PIJDB no posee este tipo de evaluación. Lo que poseen son las evaluaciones que el plan curricular educativo ha establecido, diseñadas para que los docentes evalúen el nivel de aprendizaje de sus alumnos.

### **8.2.2 Auditoría interna en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas deberían efectuar auditorías internas considerando los aspectos relacionados al producto educativo, acreditación y certificación, fallas en el proceso de enseñanza/aprendizaje, la efectividad de los métodos de enseñanza, los procesos educativos y el desempeño del sistema de gestión de la calidad; y el documento del reporte final de la auditoría interna.

Ejemplos de aspectos a ser evaluados son:

- Verificar que los procedimientos para alcanzar los objetivos de la educación han sido implementados en su totalidad;
- Verificar que los requisitos del sistema de gestión de la calidad se han cumplido;
- Verificar que se han proporcionado los recursos suficientes para alcanzar los objetivos de calidad
- Todos los registros de calidad declarados en el sistema de gestión de la calidad
- Todas las actividades del personal de la organización que afectan a la calidad; y,
- Asegurar que los requisitos de la Norma ISO 9001 son conocidas, implementados y mantenidos.

Este tipo de auditorías, estrictamente son realizadas dentro del PIJDB, como procesos de seguimiento enfocados a la calidad, esto se hace mediante evaluaciones de aprendizaje de sus beneficiados y evaluaciones pedagógicas de los educadores.

### **8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas deberían medir y dar seguimiento a los procesos usados para gestionar y entregar los productos educativos. La medición debería hacerse en periodos apropiados.

Ejemplos de los procesos a los que deberían dar seguimiento incluyen, sin estar limitados a estos:

- Administración de la matrícula y las evaluaciones
- Gestión de los registros
- Programas educativos

Las organizaciones educativas deberían documentar los métodos empleados para medir la eficacia de los

Este es un requisito que se cumple indirectamente en el PJDB, pues hay procesos especialmente diseñados y programados para realizar actividades de gestión y entrega de los productos educativos, pero que en la práctica no se documenta la eficacia de dichos procesos.

procesos.

Ejemplos de estos métodos incluyen análisis comparativo, métodos estadísticos, periodos cíclicos, etc.

#### **8.2.4. Seguimiento y medición del producto en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas deberían establecer y usar métodos para dar seguimiento a los resultados de los productos educativos para mantener establecidos los procesos educativos. Para todos los tipos de educación los procesos de evaluación específica tales como las valoraciones, pruebas o exámenes, deberían usarse para medir el avance del cumplimiento de los requisitos curriculares.

Un intervalo de mediciones desde la observación del desempeño hasta un conjunto completo de exámenes pueden ser usados. Los resultados de este proceso de evaluación deberían ser registrados y usados para demostrar que los productos educativos alcanzaron los objetivos planificados.

En el PIJDB se cuenta con este tipo de evaluaciones, pero consideramos que no son tan profundas como las normativas de calidad lo exigen. Los procesos implementados dentro del programa, están enfocados a la medición cuantitativa de los productos, cuando además debería existir algún proceso de medición y seguimiento cualitativo de los mismos, para determinar la calidad de la enseñanza que se brinda dentro del PIJDB.

#### **8.3. Control del producto no conforme en las organizaciones educativas**

##### **8.3.1. Generalidades en las organizaciones educativas**

Las áreas en las que el producto no conforme puede encontrarse incluyen, pero no están limitadas a estas, los planes de capacitación, el personal docente y el desempeño del educando, materiales y servicios proporcionados por las organizaciones educativas.

El PIJDB si cuenta con esta clase de control, aunque para fortalecerlo debería implementar procesos especiales de mejora a los planes, personal, desempeño, y a los productos no conformes por medio de un programa de apoyo al PIJDB.

##### **8.3.2. Revisión y disposición de las no conformidades en las organizaciones educativas**

Cuando una no conformidad involucra la participación del educando en el proceso educativo, y donde sea permitido, el educando debería:

- a) Ser provisto con capacitación adicional y permitirle que sea evaluado nuevamente;
- b) Permitírsele continuar en el programa educativo de acuerdo con los procedimientos establecidos;
- c) Ser transferido a otro programa de estudios.

El producto no conforme debería incluir programas educativos, planes de capacitación, materiales de apoyo o herramientas.

Dentro del PIJDB no se ha encontrado la manera adecuada para cumplir a cabalidad con las exigencias que demandan las no conformidades, debido a que el programa educativo en sí está supeditado a las normativas y exigencias implementadas por parte del MINED; no obstante, deberían proponerse programas de apoyo, fortalecimiento y mejora educativa, que previo a su implementación tengan el visto bueno por el referido Ministerio.

#### **8.4 Análisis de datos en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas deberían juntar los datos del análisis sobre el desempeño de los requisitos del sistema de gestión de la calidad y de los procesos educativos. La información debería ser obtenida de:

- La revisión de la dirección,

Este apartado retoma, en términos generales, buena parte de las exigencias analizadas anteriormente, las cuales como ha quedado plasmado, no son cumplidas o en el mejor de los

- El personal docente y administrativo, así como la competencia de los educandos;
- La revisión de los requisitos del producto
- El diseño y desarrollo de los programas educativos y del plan de capacitación
- El desempeño de los productos educativos
- La valuación de los proveedores
- Las encuestas de satisfacción del cliente y de las partes interesadas que han sido identificadas.
- Los resultados de las auditorías;
- El seguimiento y medición en el inicio, durante y al final de los procesos.
- La identificación del producto.
- Los bienes y propiedades del cliente.
- La verificación y validación de los métodos empleados para seguimiento y medición.
- El producto no conforme.

Las organizaciones educativas deberían analizar los datos y la información coleccionados haciendo uso, sin estar limitados a estos, de los métodos aceptados de análisis y solución de problemas, tales como:

- Diagrama conceptual de procesos;
- Diagrama de procesos
- Diagrama de flujo;
- Cartas de control estadístico;
- Diagrama de Pareto;
- Diagrama de causa y efecto;
- Resultados de auditorías internas;
- Análisis del modo y efecto de falla, entre otros

Una vez que el análisis es realizado, debería usarse para apoyar la mejora continua o las acciones correctivas y preventivas, según sea el caso.

Las técnicas y estadísticas deberían aplicarse a cualquier aspecto del sistema de gestión de la calidad. La evidencia por análisis estadístico de la variabilidad para mediciones tales como los indicadores de desempeño, las razones de deserción, los registros de los logros, la satisfacción del educando, y los análisis de tendencias pueden ayudar para asegurar a los educandos que el control de los procesos eficaces es una parte del sistema de gestión de la calidad.

Los procesos educativos a menudo tienen características tanto cuantitativas así como cualitativas. Muchos factores cuantificables fuera del salón de clase también establecen influencia en la efectividad de la enseñanza. La información para algunos de estos factores tales como el grado de interacción de padres o empleados con la organización y la frecuencia y severidad de incidentes violentos y accidentes deberían ser considerados como parte del proceso de mejora.

Ejemplos de las características cuantitativas de la enseñanza incluyen: El tiempo de enseñanza tiempo de espera, desempeño del estudiante, proporciones de deserción, costos, confiabilidad y validez de los exámenes, el número de lugares disponibles para

casos no se cumplen en totalidad, por lo que podemos concluir que el PIJDB no cumple con este requisito.

educandos, las razones de transferencia de cursos, los tiempos de readiestramiento por los negocios locales, número de libros de texto, recursos de apoyo para la enseñanza, grados y grados avanzados otorgados.

Ejemplos de características cualitativas de la enseñanza incluyen: Credibilidad, accesibilidad, seguridad, sensibilidad, cortesía, comodidad, competencia, confiabilidad, estima, utilidad, estética del medio, e higiene.

La medición y valuación debería ser continua y directa durante la enseñanza. La efectividad no siempre es conocida hasta que las habilidades mejoradas y el conocimiento se aplican, pero el educando necesita asegurarse que las predicciones de aplicación exitosa son hechas con precisión estadística apropiada.

Las organizaciones educativas deberían analizar la información de varias fuentes para evaluar el desempeño contra los planes y metas e identificar áreas de mejora. Deberían considerar el uso de metodologías estadísticas para el análisis de datos, que pueden ayudar a evaluar controlar y mejorar el desempeño de los procesos.

#### **8.5.1 Mejora continua en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas deberían procurar continuamente la mejora de la eficacia de su sistema de gestión de la calidad y de los procesos educativos permitiendo a todo el personal que identifiquen constantemente y establezcan proyectos de mejora dentro de su alcance.

Los métodos apropiados que se usan para identificar las mejoras potenciales están basados en, sin estar limitados a, métodos y análisis de la calidad usando información reunida de varias fuentes tales como:

- Valuaciones internas del entendimiento de la política de calidad por el personal de la organización;
- Logro de los objetivos de calidad;
- Resultados del desempeño;
- Información de entrada para clientes y otras partes interesadas que han sido identificadas: padres de familia, industria, gobierno y sociedad.

Los procesos de mejora deberían atender las quejas y comentarios de los clientes y las partes interesadas que han sido identificadas, los resultados de las auditorías de calidad, las proporciones de reprobación y aprobación.

#### **8.5.2 Acción correctiva en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas deberían implementar las acciones correctivas que son identificadas del análisis de la causa de no conformidades y oportunidades de mejora. Las acciones correctivas deberían aplicarse para eliminar las no conformidades que ocurren durante el desempeño de los procesos educativos, tales como:

El proceso de mejora continua que se implementa dentro del PIJDB es alineada con el enfoque a la gestión de la calidad, a pesar de que no se sujeta a formalidades o procesos debidamente documentados cuyo cumplimiento sea exigido a todo el personal, está más bien supeditado a las sugerencias que el mismo personal docente y demás personal hacen al programa.

Las acciones correctivas en el PIJDB se practican enfocadas a la pedagogía e infraestructura más que a los procesos.

- El producto educativo no conforme;
- Los objetivos educativos que no se alcanzan;
- Desviaciones de los programas educativos y planes de capacitación
- Los resultados de la revisión del diseño, verificación, validación y modificación del diseño y desarrollo del producto educativo;
- Altos índices de deserción;
- Quejas del cliente y de otras partes interesadas que han sido identificadas;
- Resultados de las auditorías;
- Las no conformidades identificadas en el seguimiento y medición de los procesos y productos educativos.

Estas acciones correctivas deberían establecerse y ser apropiadas para eliminar las causas de las no conformidades identificadas en el análisis realizado y el nivel de riesgo identificado.

Las acciones correctivas deberían ser registradas para asegurar su implementación.

Debería existir un procedimiento para el seguimiento de las acciones correctivas incluyendo su análisis para asegurar su efectividad y evitar la recurrencia de la no conformidad, relacionada con la causa raíz. La evaluación debería diseñarse para identificar la causa raíz antes de que se aplique la acción correctiva.

### **8.5.3 Acción preventiva en las organizaciones educativas**

Las organizaciones educativas deberían implementar acciones preventivas que sean el resultado del análisis de causas de no conformidades potenciales y oportunidades de mejora del sistema de gestión de la calidad y de los procesos educativos, considerando datos tales como:

- Información proveniente de las tendencias, indicadores de enseñanza y desempeño del personal administrativo;
- El haber alcanzado los objetivos de calidad;
- Análisis de costos relacionados con el logro de los objetivos de calidad;
- Encuestas de satisfacción del cliente y de otras partes interesadas que han sido identificadas;
- Resultados de las auditorías y de la revisión por la dirección

Las acciones preventivas deberían ser registradas para asegurar su implementación. Las acciones que resulten del proceso de acciones preventivas deberían documentarse y comunicarse a las áreas apropiadas de la organización.

El aprendizaje que se obtenga del proceso de acción preventiva debería ser revisado y comunicado a toda la organización.

Los procesos requeridos para ejercer la actividad de prevención no están documentados ni regulados en documento alguno, por tanto las pocas veces que puedan haberse implementado procesos de prevención, los mismos son realizados en base a las deficiencias que aparentemente pueda tener cada caso en particular, cuando lo correcto es que tales acciones preventivas deberían ser ejecutadas conforme a procesos estandarizados y previamente diseñados, que incluyan medidas, métodos y tiempo en que tales acciones deberán ejecutarse.

### 3.2.2 CUADROS DE VALORACIÓN Y ESPECÍFICOS DE EVALUACIÓN

**Cuadro de Valoración<sup>7</sup>**  
**TABLA 4 (Valoración Porcentual)**

El requisito no está documentado, implantado y auditado.	0.00
El requisito está documentado parcialmente, no implantado y auditado.	0.25
El requisito está documentado completamente, implantado parcialmente y no auditado.	0.50
El requisito está documentado e implementado completamente y no auditado.	0.75
El requisito está documentado, implantado y auditado.	1.00

**Cuadro de Pesos Relativos**

**TABLA 5 (Valoración Proporcional por Cumplimiento de Requisitos Generales)**

4. Sistema de gestión de la calidad	10%
5. Responsabilidad de la dirección	20%
6. Gestión de los recursos	20%
7. Realización del producto	35%
8. Medición, análisis y mejora	15%

<sup>7</sup> Tesis “DISEÑO Y PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (NORMA ISO 9001:2000) EN LABORATORIO HISPANOAMERICANO SA. CV.”, Julio Cesar Valle Valdés, Claudia Rebeca Suarez Girón.

## Cuadros Específicos de Evaluación

En la siguiente tabla se presentan las calificaciones del cumplimiento del PIJDB, a partir de la experiencia del diagnóstico con los diferentes métodos de investigación que utilizamos, y el cumplimiento de este va de acuerdo al criterio de la tabla 4.

**TABLA 6 (Valoración Proporcional por Cumplimiento de Requisitos Específicos)**

NIVEL 2	NIVEL 3	PESO RELATIVO	CUMPLIMIENTO
<b>4.2 Documentación en las organizaciones educativas</b>	4.2.1 Generalidades	0.01	0.5
	4.2.2 El manual de calidad en las organizaciones educativas	0.04	0
	4.2.3 El control de los documentos en las organizaciones educativas	0.025	0.5
	4.2.4 Control de registros en las organizaciones educativas	0.025	0.25
NIVEL 2	NIVEL 3	PESO RELATIVO	CUMPLIMIENTO
<b>5.1 Orientación general</b>	-	0.05	0.75
<b>5.2 Enfoque al cliente en las organizaciones educativas</b>	-	0.04	0.75
<b>5.3 La política de calidad en las organizaciones educativas</b>	-	0.02	0.75
<b>5.4 Planificación</b>	5.4.1 Los objetivos de calidad en las organizaciones educativas	0.01	0.75
	5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad en las organizaciones educativas	0.015	0.5
	5.4.3 Planificación de la organización en las organizaciones educativas	0.015	0.75
<b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación</b>	5.5.1 Responsabilidad y autoridad en las organizaciones educativas	0.01	0.5
	5.5.2 El representante de la dirección en las organizaciones educativas	0.01	1
	5.5.3 La comunicación interna en las organizaciones educativas	0.01	0.75
<b>5.6 Revisión por la dirección en las organizaciones educativas</b>	5.6.1 Generalidades	0.005	0.5
	5.6.2 Información para la revisión en las organizaciones educativas	0.005	0.25
	5.6.3 Resultados de la revisión en las organizaciones educativas	0.01	0.75

NIVEL 2	NIVEL 3	PESO RELATIVO	CUMPLIMIENTO
<b>6.1 Provisión de recursos en las organizaciones educativas</b>		0.04	0.5
<b>6.2 Recursos humanos en las organizaciones educativas</b>	6.2.1 Generalidades	0.02	0.25
	6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación en organizaciones educativas	0.03	0.25
<b>6.3 Infraestructura en las organizaciones educativas</b>		0.04	0.75
<b>6.4 Ambiente de trabajo en las organizaciones educativas</b>		0.03	0.5
<b>6.5 Información</b>		0.01	0.75
<b>6.6 Proveedores y alianzas</b>		0.01	0.25
<b>6.7 Recursos naturales</b>		0	0
<b>6.8 Recursos financieros</b>		0.02	0.75
NIVEL 2	NIVEL 3	PESO RELATIVO	CUMPLIMIENTO
<b>7.1 Planificación de la realización del producto en las organizaciones educativas</b>		0.05	0.75
<b>7.2 Procesos relacionados con las partes interesadas en las organizaciones educativas</b>	7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto en las organizaciones educativas	0.02	0.25
	7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto en las organizaciones educativas	0.01	0.5
	7.2.3 Comunicación con el cliente en las organizaciones educativas	0.02	0
<b>7.3 Diseño y desarrollo</b>	7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.01	0.75
	7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.005	0.75
	7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.005	1
	7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.01	0.75

	7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.005	0
	7.3.6 Validación del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.005	0.5
	7.3.7 Control de los cambios del diseño y desarrollo en las organizaciones educativas	0.01	0.75
<b>7.4 Compras en las organizaciones educativas</b>	7.4.1 Proceso de compras en las organizaciones educativas	0.03	0.75
	7.4.3 Verificación de los productos comprados en las organizaciones educativas	0.02	1
<b>7.5 Producción y prestación del servicio en las organizaciones educativas</b>	7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio en las organizaciones educativas	0.03	1
	7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio en las organizaciones educativas	0.02	0.75
	7.5.3 Identificación y trazabilidad en las organizaciones educativas	0.01	1
	7.5.4 Propiedad del cliente en las organizaciones educativas	0.02	1
	7.5.5 Preservación del producto en las organizaciones educativas	0.02	1
<b>7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición en las organizaciones educativas</b>		0.05	0.75
<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>	<b>PESO RELATIVO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
<b>8.1 Orientación general en las organizaciones educativas</b>		0.01	0.75
<b>8.2 Seguimiento y medición</b>	8.2.1 Satisfacción del cliente en las organizaciones educativas	0.01	0.25
	8.2.2 Auditoría interna en las organizaciones educativas	0.01	0.75
	8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos en las organizaciones educativas	0.01	0.5
	8.2.4. Seguimiento y medición del producto en las organizaciones educativas	0.01	0.75
<b>8.3. Control del producto no conforme</b>	8.3.1. Generalidades en las organizaciones educativas	0.02	0.5

<b>en las organizaciones educativas</b>	8.3.2. Revisión y disposición de las no conformidades en las organizaciones educativas	0.02	0.25
<b>8.4 Análisis de datos en las organizaciones educativas</b>		0.03	0.5
<b>8.5 Mejora</b>	8.5.1 Mejora continua en las organizaciones educativas	0.01	0.5
	8.5.2 Acción correctiva en las organizaciones educativas	0.01	0.5
	8.5.3 Acción preventiva en las organizaciones educativas	0.01	0.75

### Cuadros Específicos de Evaluación General

La tabla siguiente es el resultado de valorar los pesos relativos y el grado de cumplimiento de la norma en el PIJDB, para lo cual de damos una calificación global del 66.38%.

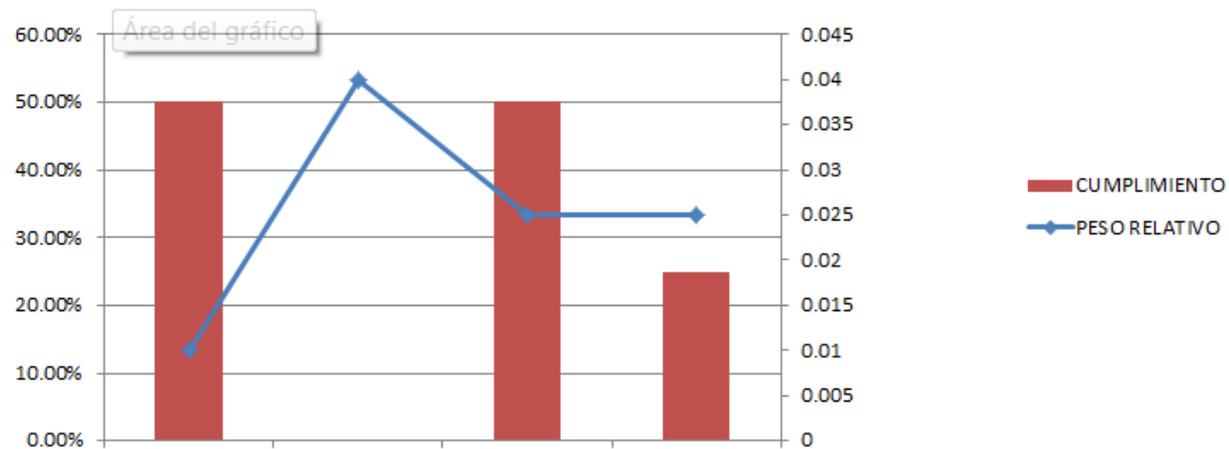
TABLA 7 (Evaluación General de Cumplimiento)

BLOQUE	DENOMINACIÓN	PESO RELATIVO	CUMPLIMIENTO
4	Sistema de gestión de la calidad	10%	12.50%
5	Responsabilidad de la dirección	20%	12.00%
6	Gestión de los recursos	20%	10.25%
7	Realización del producto	35%	24.63%
8	Medición, análisis y mejora	15%	7.00%
	TOTAL:	100%	66.38%

Los resultados del diagnóstico a través de una comparación de los requisitos de la norma ISO9001:2008 y la situación actual del PIJDB, el programa obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 66.38%, que es el parámetro de partida para implementar un sistema de calidad, en base a la guía de aplicación IWA 2.

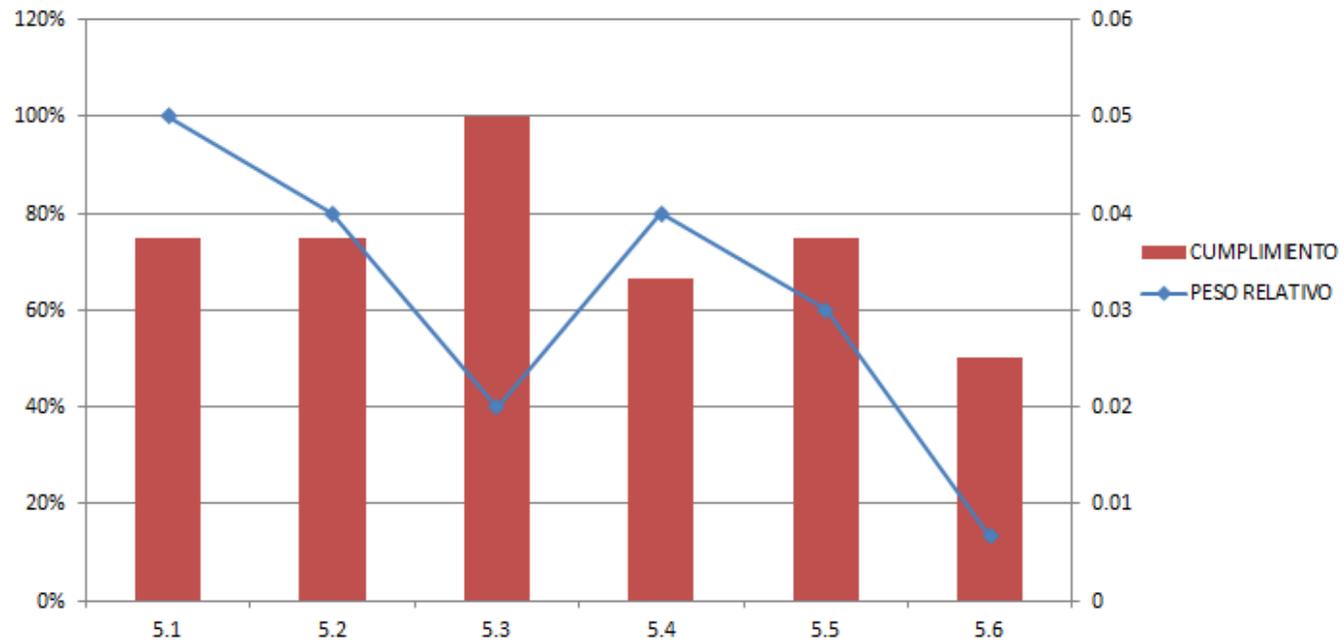
### 3.2.3 GRÁFICOS DE PARETO

## 4. Sistema de gestión de la calidad



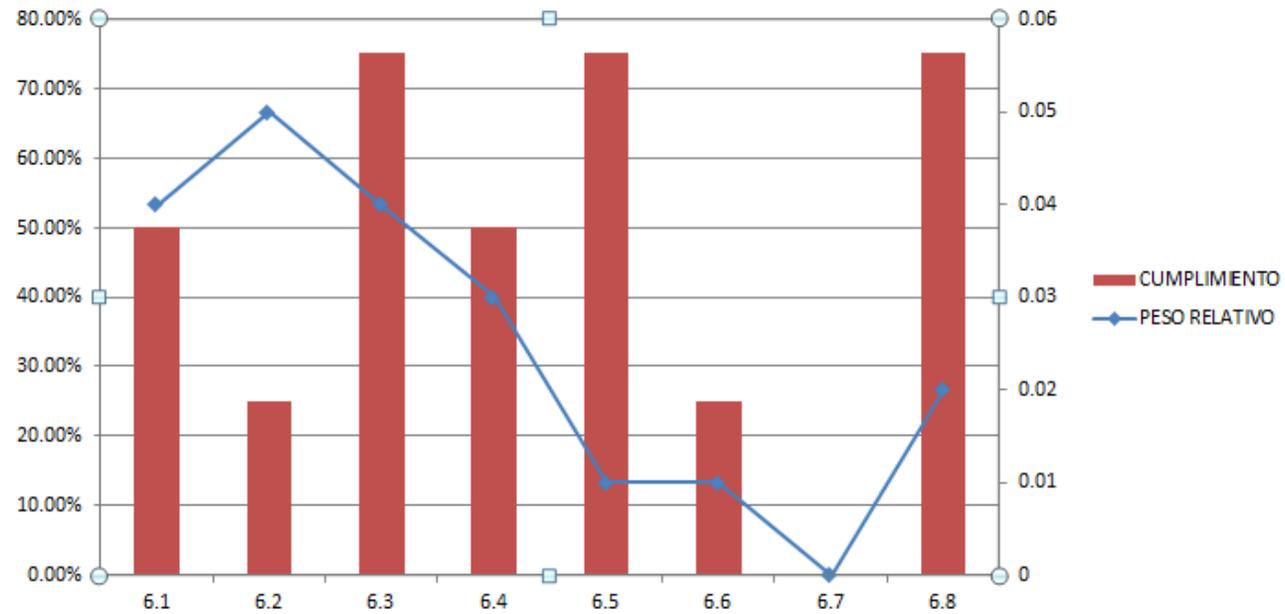
Según la IWA-2 la cual es una guía para la implementación de la ISO 9001:2008, esta sección está enfocada en la “documentación de las organizaciones educativas”; al respecto, según el gráfico anterior podemos visualizar que el aspecto que más resalta es “la falta de un manual de la calidad” en el PIJDB, sin embargo el control de documentos y control de registros tiene un porcentaje de cumplimiento que puede ser calificado de medio-bajo.

## 5. Responsabilidad de la dirección



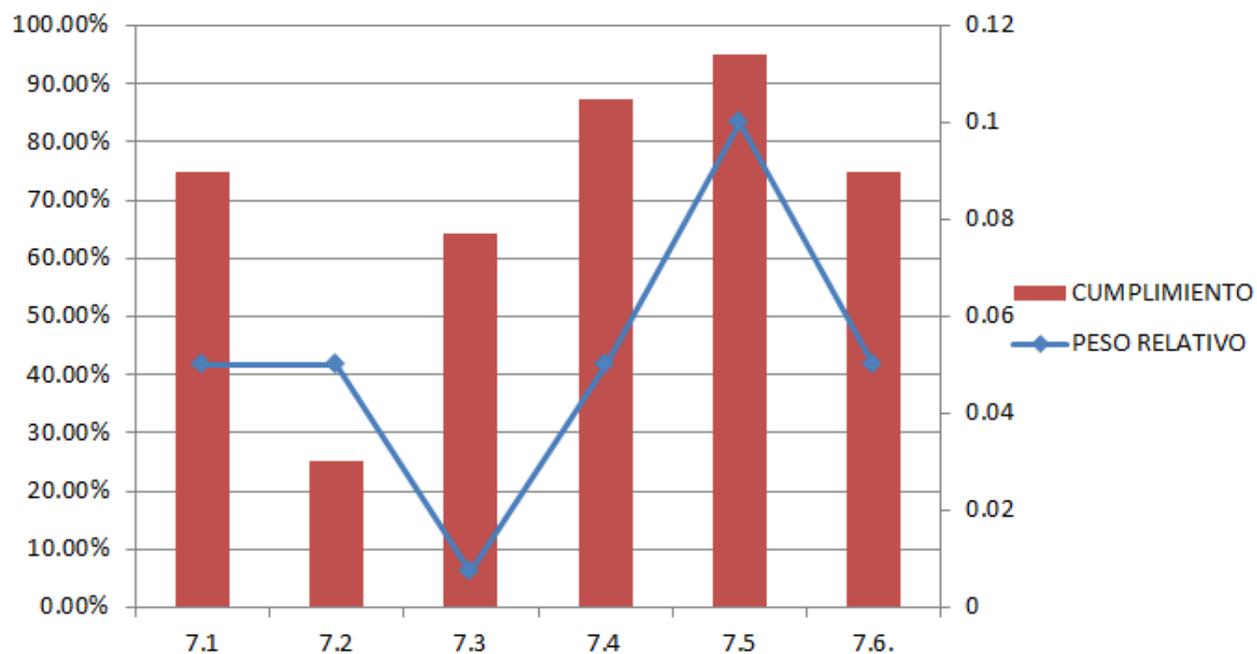
El porcentaje de cumplimiento de esta sección según la IWA-2 es del 12%, del 20% que le fue asignado como peso relativo en esta investigación. Lo que indica que posee un cumplimiento de más del 50% que en general corresponden a “Responsabilidades de la Dirección”.

## 6. Gestión de los recursos



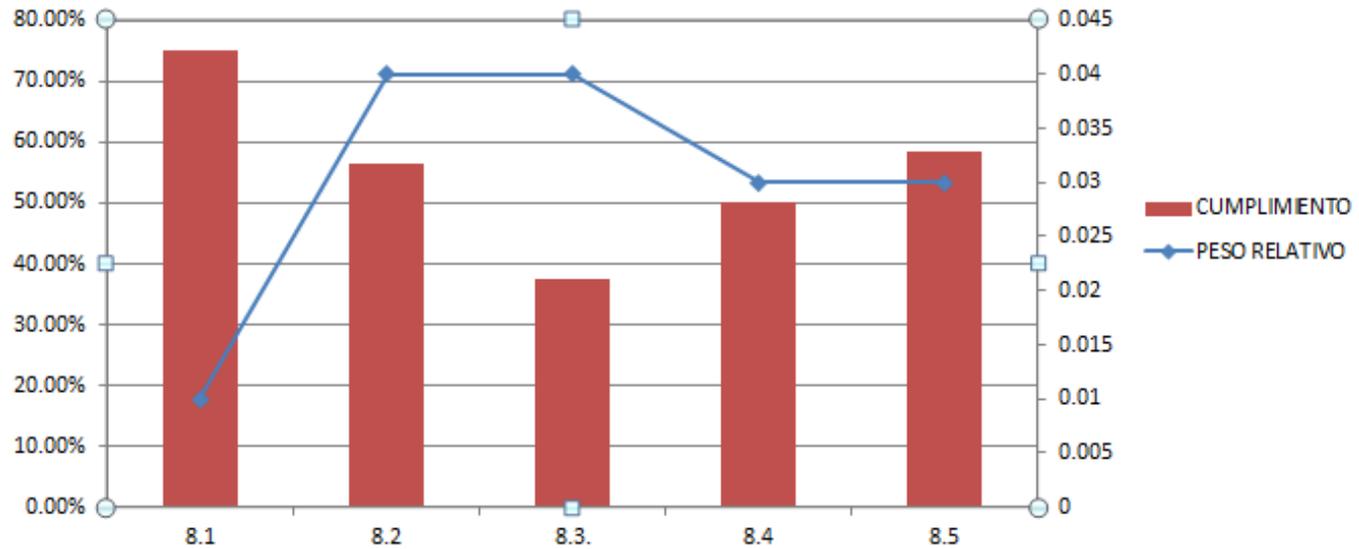
En este apartado de la normativa denominado “Gestión de los Recursos”, podemos decir que el PIJDB se encuentra dentro de un margen de calificación aceptable, a diferencia del punto 6.7 “Recursos Naturales”.

## 7.Realización del Producto

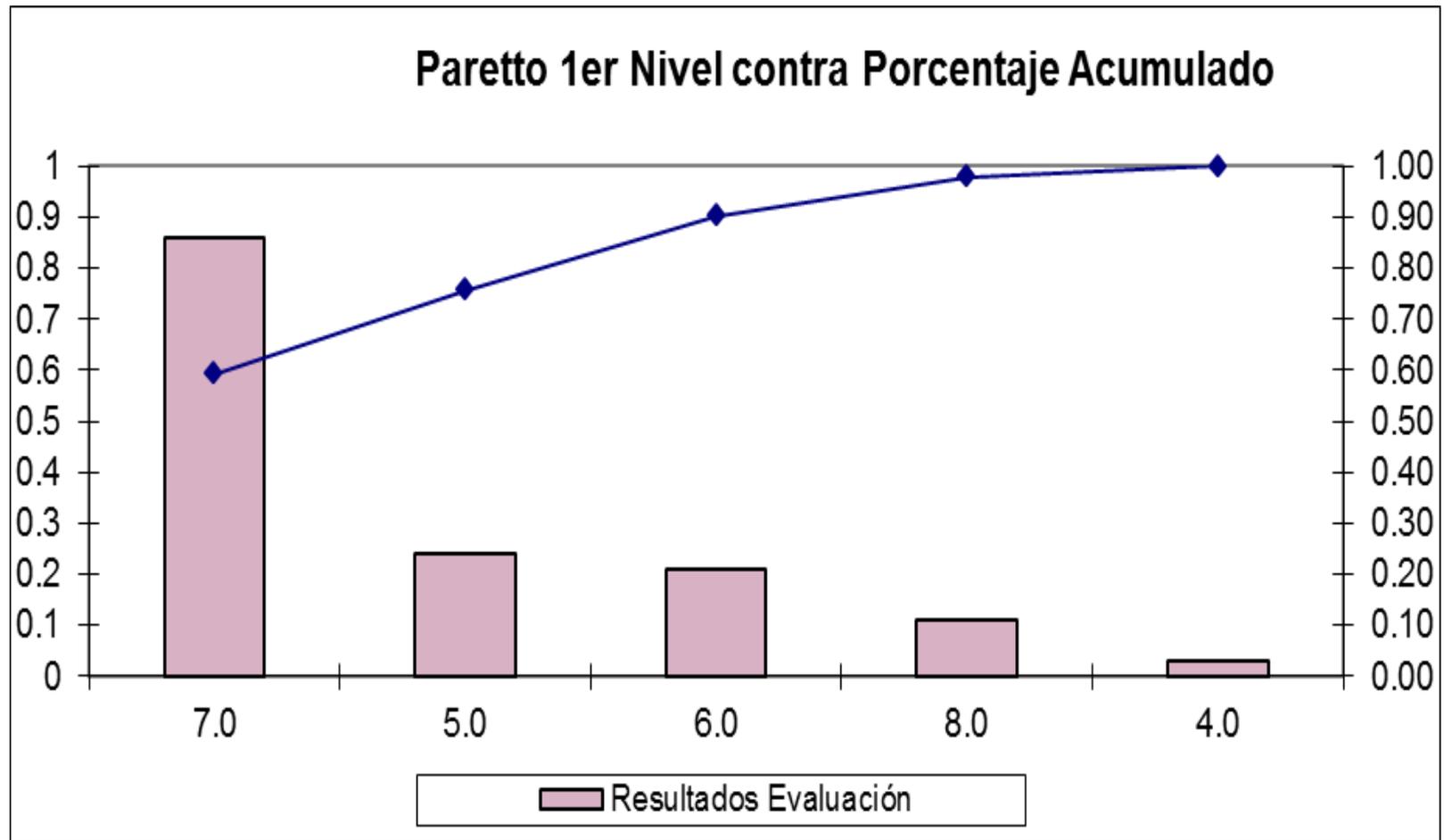


Este gráfico refleja el apartado de la normativa ISO 9001:2008, referente a la “Realización del Producto”. El cumplimiento de tales requisitos que la norma establece, es aceptable y acorde con los pesos relativos que a cada uno de ellos les ha sido asignado, observando en el punto 7.2.

## 8. Medición, Análisis y mejora



En este apartado de la normativa, el PIJDB posee buenos controles de medición, análisis y mejora, aunque según los pesos relativos asignados aun hay algunas cosas por mejorar, especialmente en los puntos 8.2 y 8.3.

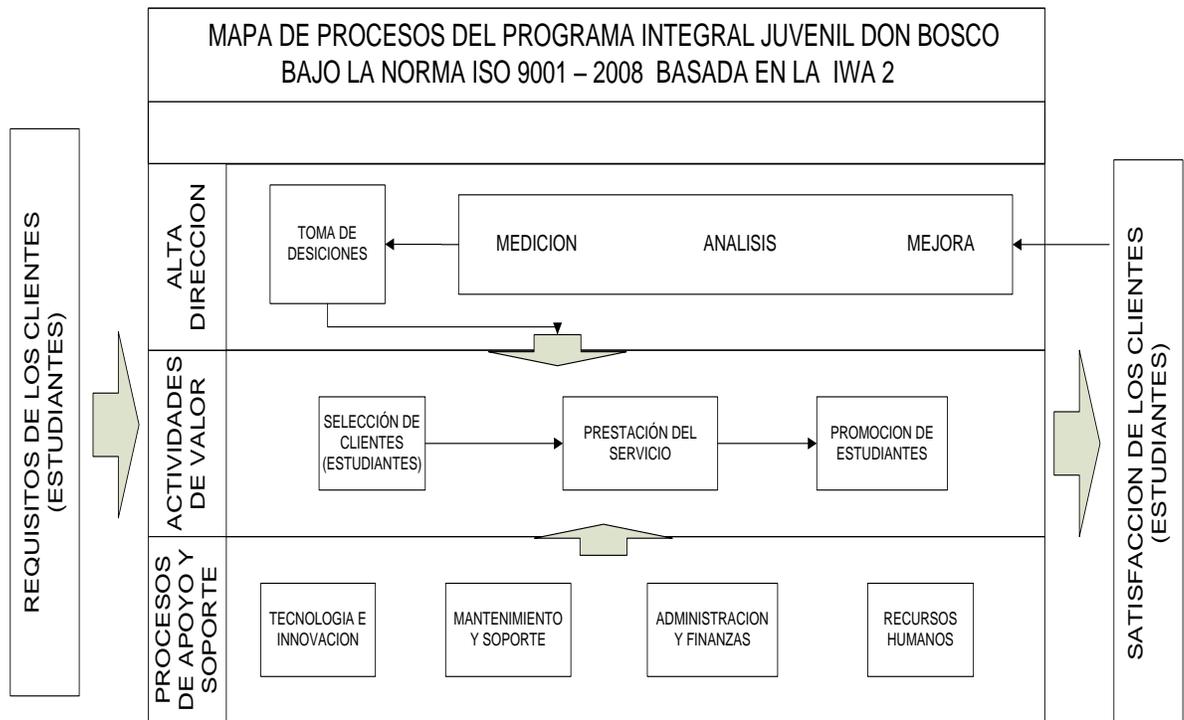


Como se puede apreciar el bloque con mayor porcentaje de cumplimiento es el “7. Realización del producto” y el que cuenta con menor porcentaje de cumplimiento es la “4. Sistema de gestión de la Calidad”

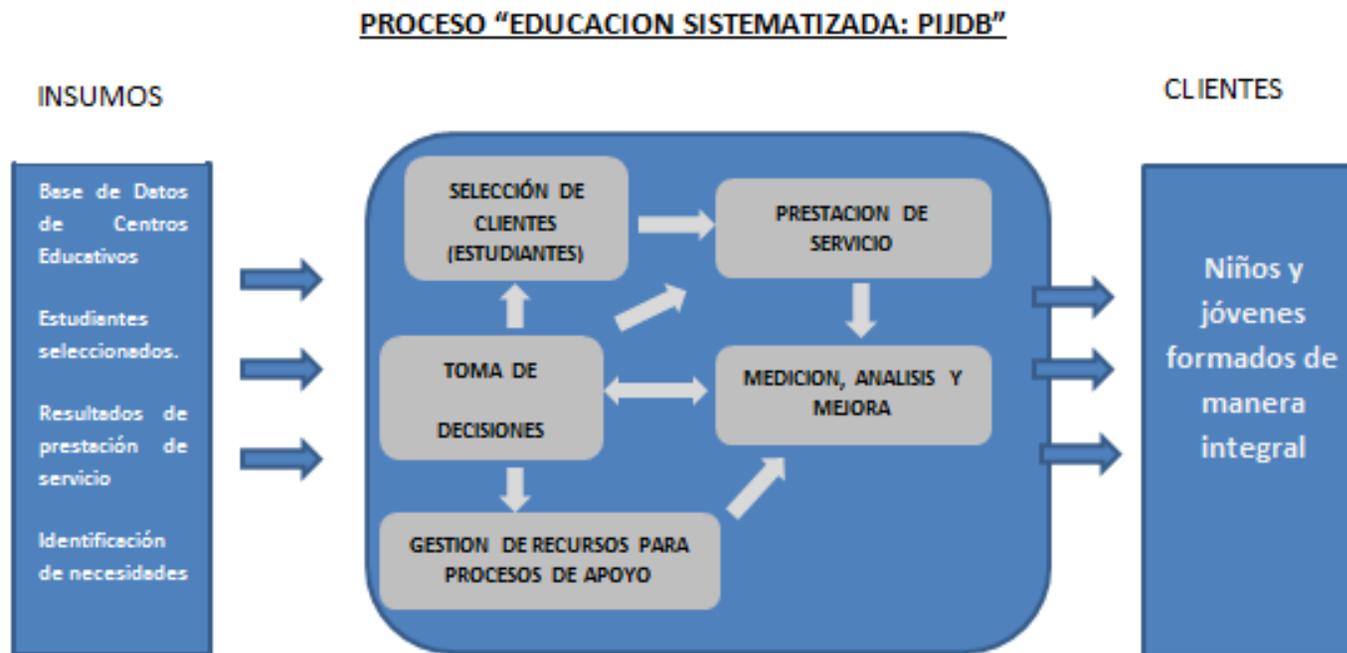
### 3.3 IDENTIFICACIÓN Y PROPUESTA DEL MODELO, DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE PIJDB

#### 3.3.1 MAPA DE PROCESOS IDENTIFICADOS Y LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

El siguiente mapa de procesos, se elaboró a partir de la investigación en FUSALMO, por medio de entrevistas, visitas, y levantamiento de información por cuestionarios; la información fue muy diversa, evidenciando la falta de un modelo de gestión de la calidad y de cultura empresarial dentro de la organización y del programa, al mismo tiempo que identificamos los procesos, los ubicamos dentro del modelo general de la gestión de la calidad ISO 9001:2008.



### 3.3.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS



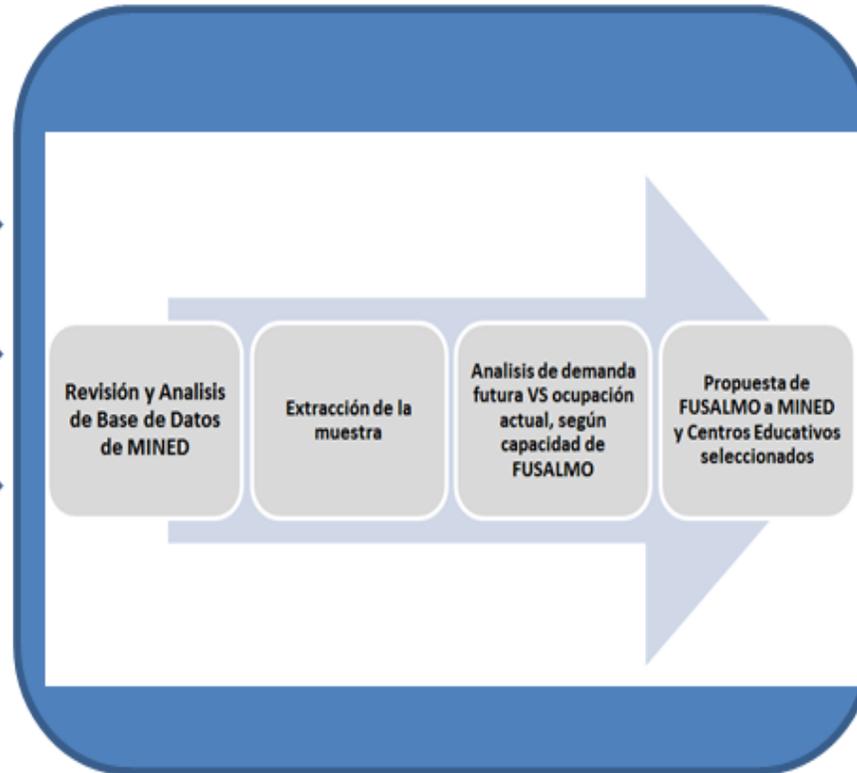
**Productos:** Niños y jóvenes formados de manera integral.

**Indicador:** Porcentaje de aprobación y deserción en los 2 años de ciclo de vida del PIJDB.

## SUBPROCESO "SELECCIÓN DE CLIENTES"

### INSUMOS

Base de  
Datos de  
Centros  
Educativos



### CLIENTES

Niños y  
jóvenes  
seleccionados  
según los  
criterios



**Productos:** Listado de Niños y Jóvenes seleccionados

**Indicador:** Selección realizada en 1 semana



**Productos:** Listado de Niños y Jóvenes seleccionados

**Indicador:** 6 meses de formación según semestre.

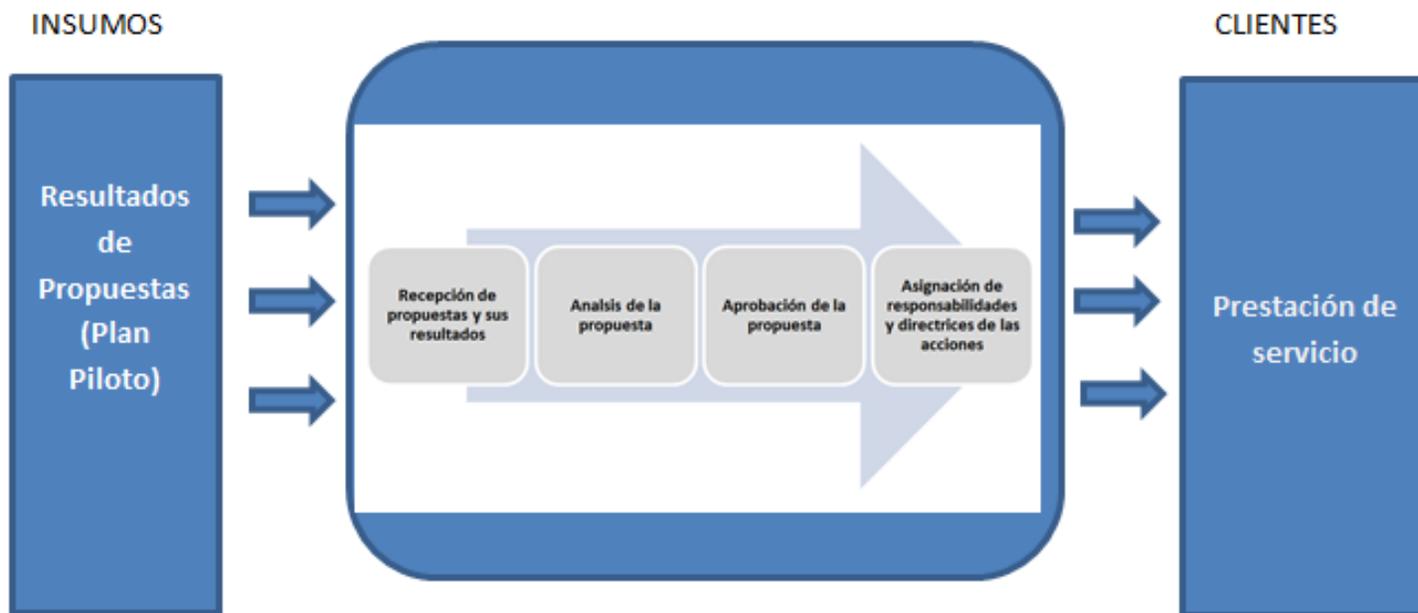
## SUBPROCESO "MEDICION, ANALISIS Y MEJORA"



**Productos:** Mejora continua en la prestación de servicios

**Indicador:** Porcentaje de aprobación y deserción en 6 meses (Cada Semestre del PIJDB)

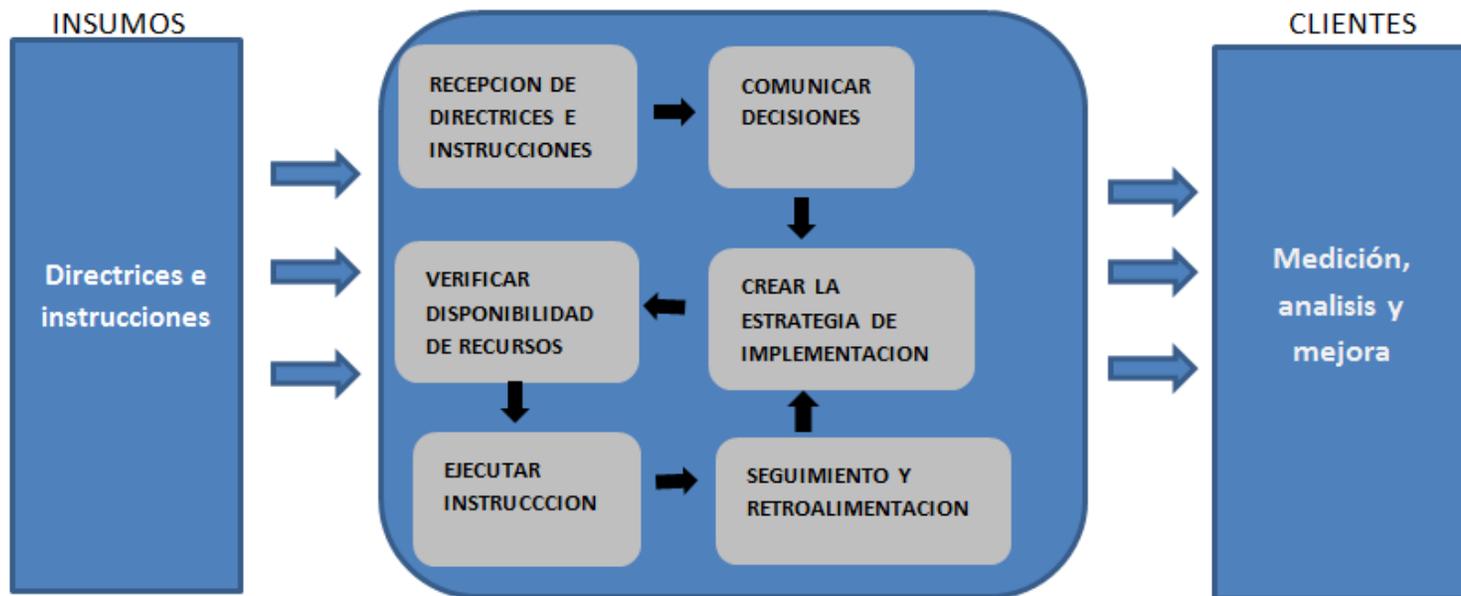
## SUBPROCESO "DECISIONES DE LA ALTA DIRECCION"



**Productos:** Propuesta aprobada

**Indicador:** 24 horas para aprobación por propuesta.

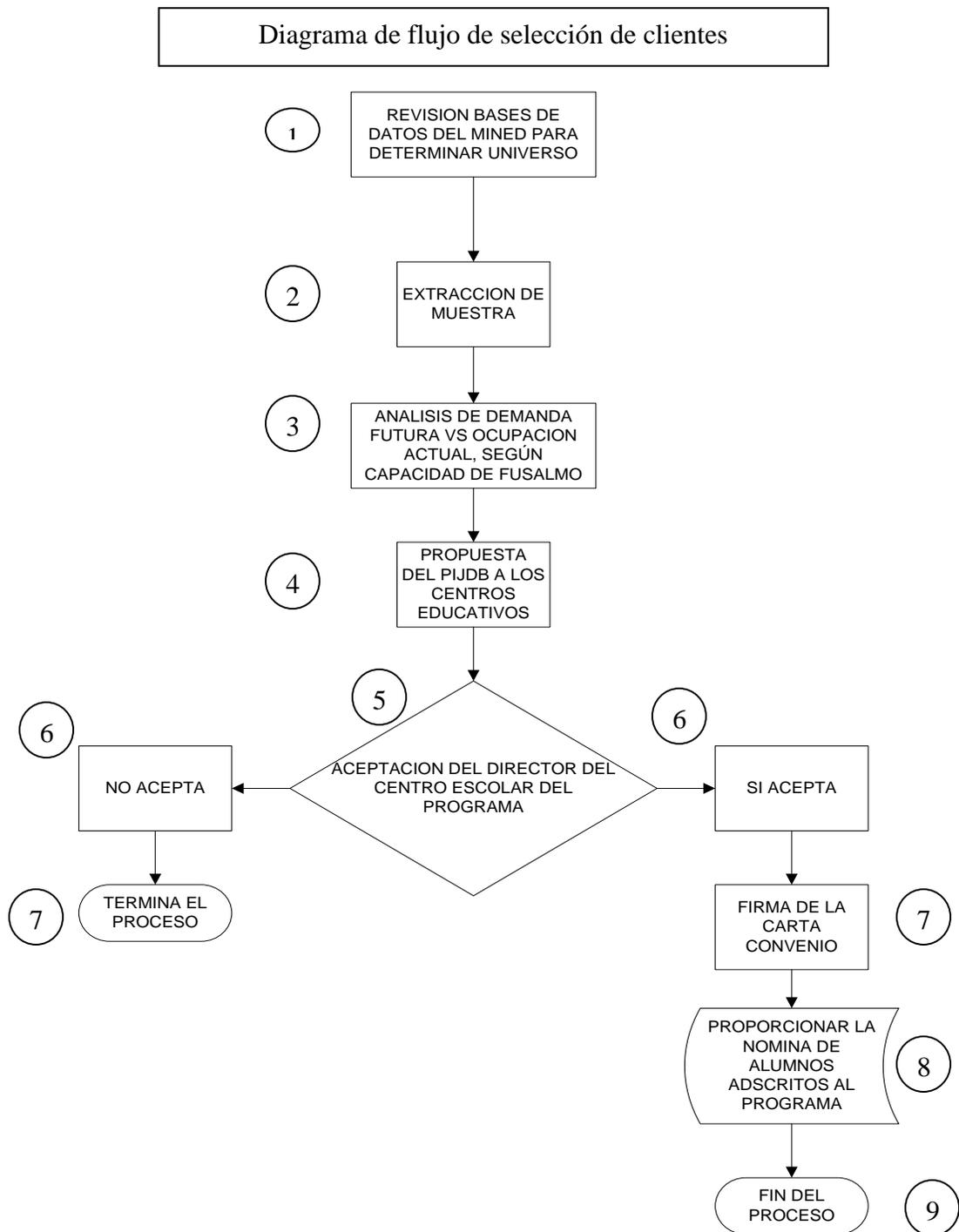
## SUBPROCESO "GESTIONES DE RECURSOS PARA LOS PROCESOS DE APOYO"



**Productos:** Entrega de recursos según directrices.

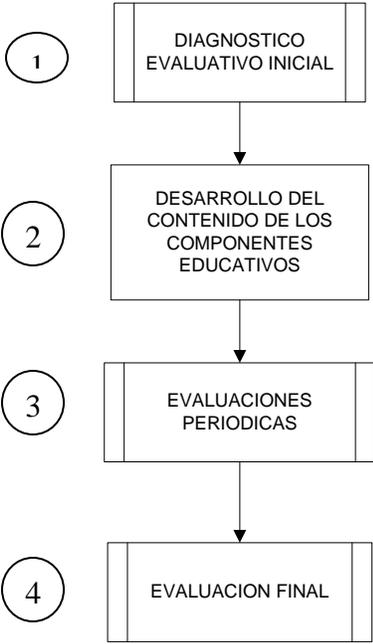
**Indicador:** Cantidad y calidad de recursos entregados.

### 3.3.3 Identificación de Procedimientos

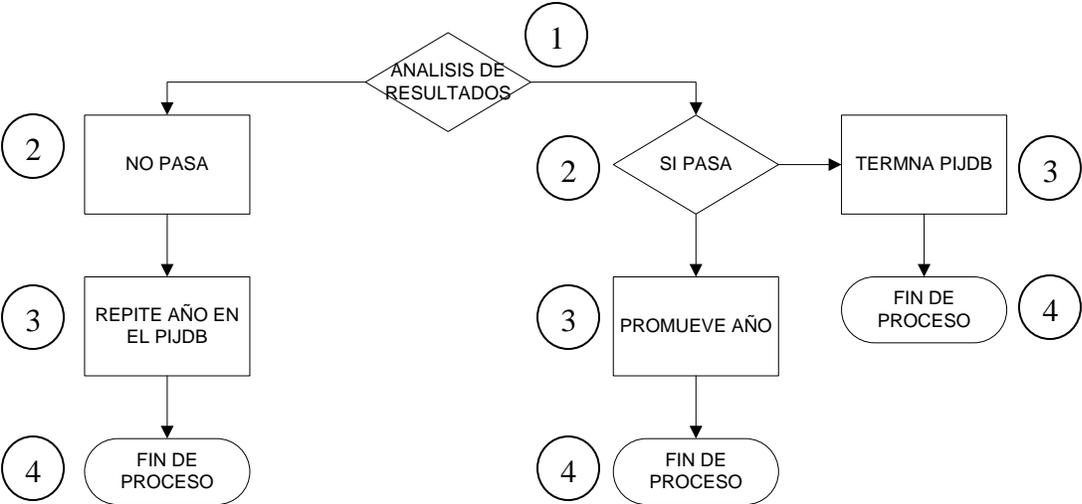


Tiempo de duración: 1 semana

Prestación de servicio

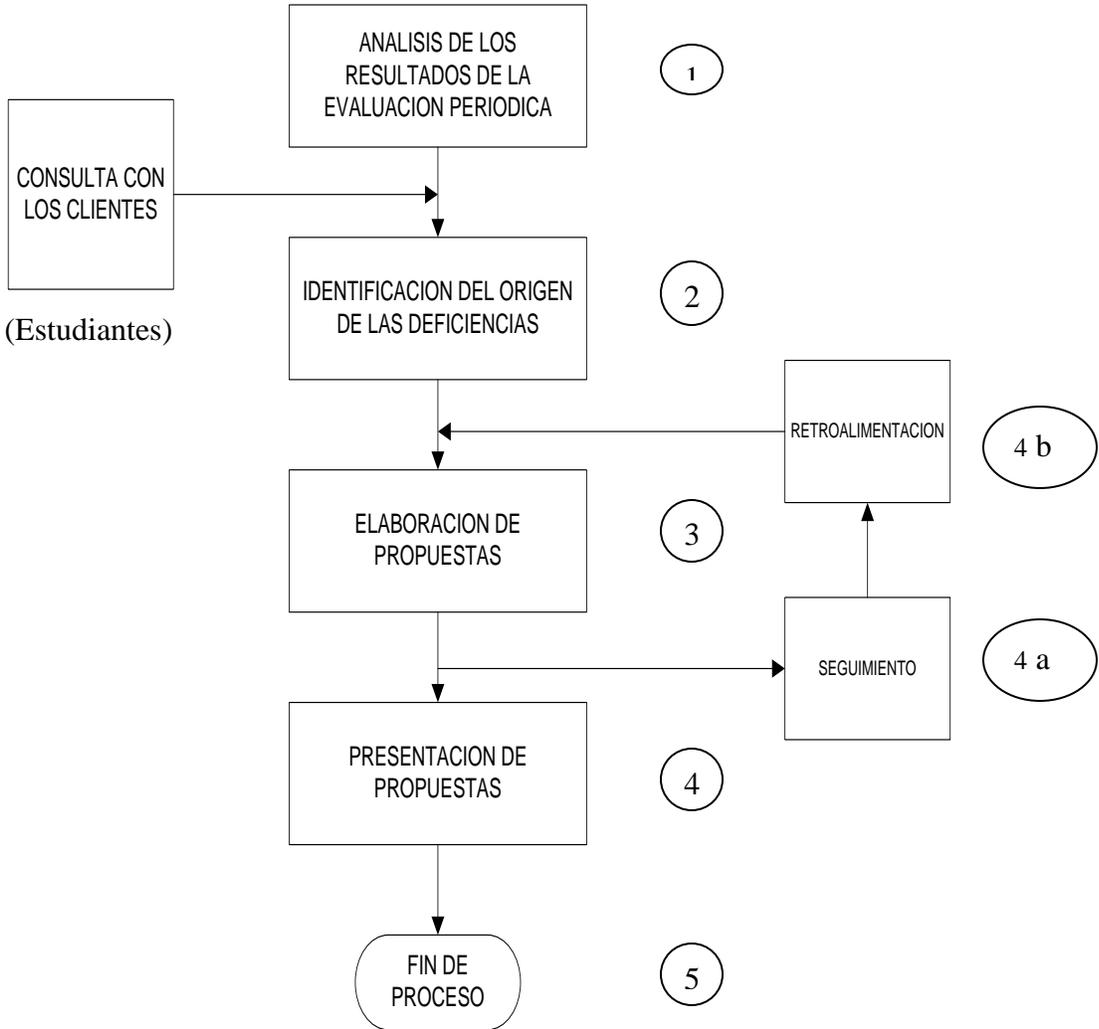


PROMOCION DE ALUMNOS



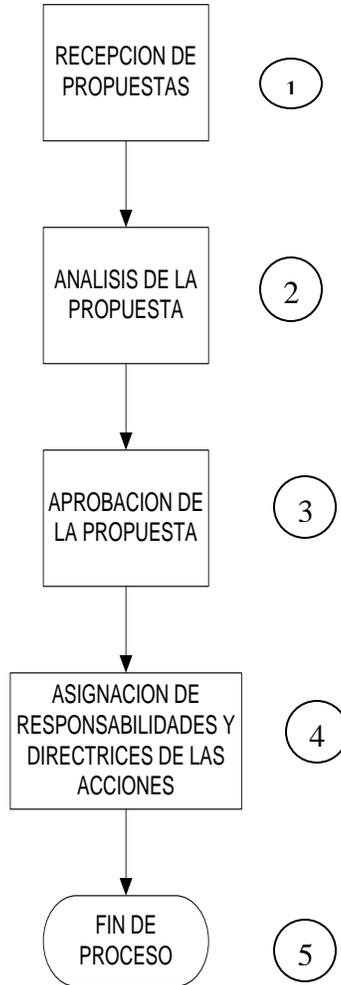
Tiempo de duración: Cada semestre

Medición, análisis y mejora



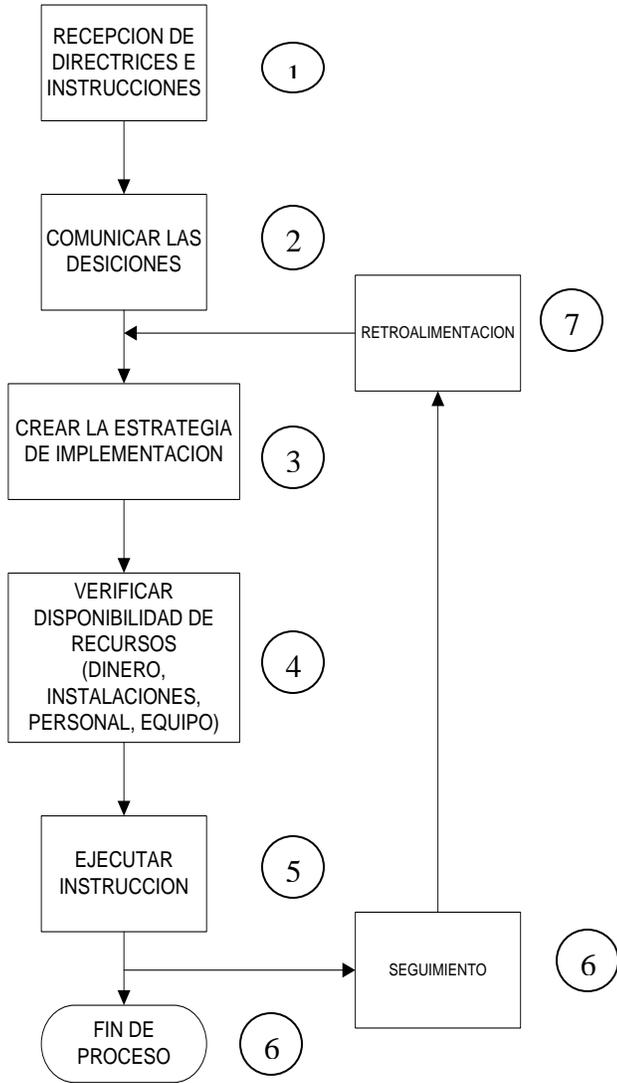
Tiempo de duración: Semanal

## Toma de decisiones de la dirección



Tiempo de duración: 8 horas

Gestión de recursos



Tiempo de duración: 16 horas

### 3.3.4 DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS

La siguiente tabla presenta la situación actual del PIJDB respecto a la documentación que se requiere en la norma ISO9001:2008.

**TABLA 8 (Documentación de Procesos)**

DOCUMENTO	CONTENIDO	ESTADO ACTUAL
<b>MANUAL DE LA CALIDAD</b>	Política y objetivos de la calidad del Programa Integral Juvenil Don Bosco	Están Definidos
	Alcance y exclusiones	No se cuenta
	Mapa de procesos del Programa Integral Juvenil Don Bosco	No se cuenta
	Descripción del Sistema de Gestión de la Calidad del Programa Integral Juvenil Don Bosco	No se cuenta
<b>PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>	Documentación de los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.	Existen algunos pero no orientados a la Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2008
	Procedimientos obligatorios por Norma y relacionados: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de documentos.</li> <li>2. Control de registros.</li> <li>3. Acción Preventiva.</li> <li>4. Acción Correctiva.</li> <li>5. Auditoria Interna.</li> <li>6. Servicio no conforme.</li> <li>7. Otros documentos.</li> <li>8. Medición de la Satisfacción del Cliente.</li> <li>9. Identificación de necesidades de Formación del Personal.</li> <li>10. Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.</li> </ol> Procedimientos operativos para el PIJDB: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección Centros Escolares y alumnos.</li> <li>2. Formación mediante los componentes educativos.</li> <li>3. Evaluación de desempeño de alumnos y educadores.</li> <li>4. Seguimiento, promoción de los alumnos.</li> </ol>	Existen algunos pero no orientados a la Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2008

<b>MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	Descripción de las responsabilidades y autoridades de los puestos que influyen en el funcionamiento del Programa Integral Juvenil Don Bosco.	Están Definidos
---	--	-----------------

Como se puede ver en la tabla anterior, se tiene que fortalecer las áreas que exige la norma ISO9001:2008 como mínimos requerimientos en especial los procedimientos de gestión de calidad.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA EL PROGRAMA INTEGRAL JUVENIL DON BOSCO (PIJDB)**

#### **4.1 DISEÑO ESTRATÉGICO DE LA METODOLOGÍA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PIJDB PARA IMPLEMENTAR LA ISO 9001:2008.**

##### **4.1.1 DISEÑO METODOLÓGICO ESTANDAR DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

En este apartado se mostrará la metodología de implementación de un sistema de gestión de la calidad “tradicional” analizando los avances que se han obtenido y desde luego como se puede implementar una estrategia de Gestión de Calidad adecuada al PIJDB, según el contexto de la Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO). A continuación se detallan cada una de las 4 etapas de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC):

- I. Primera Etapa: Preparación y Planificación.
- II. Segunda Etapa: Diseño del SGC.
- III. Tercera Etapa: Documentación del SGC.
- IV. Cuarta Etapa: Implementación y Mantenimiento del SGC.

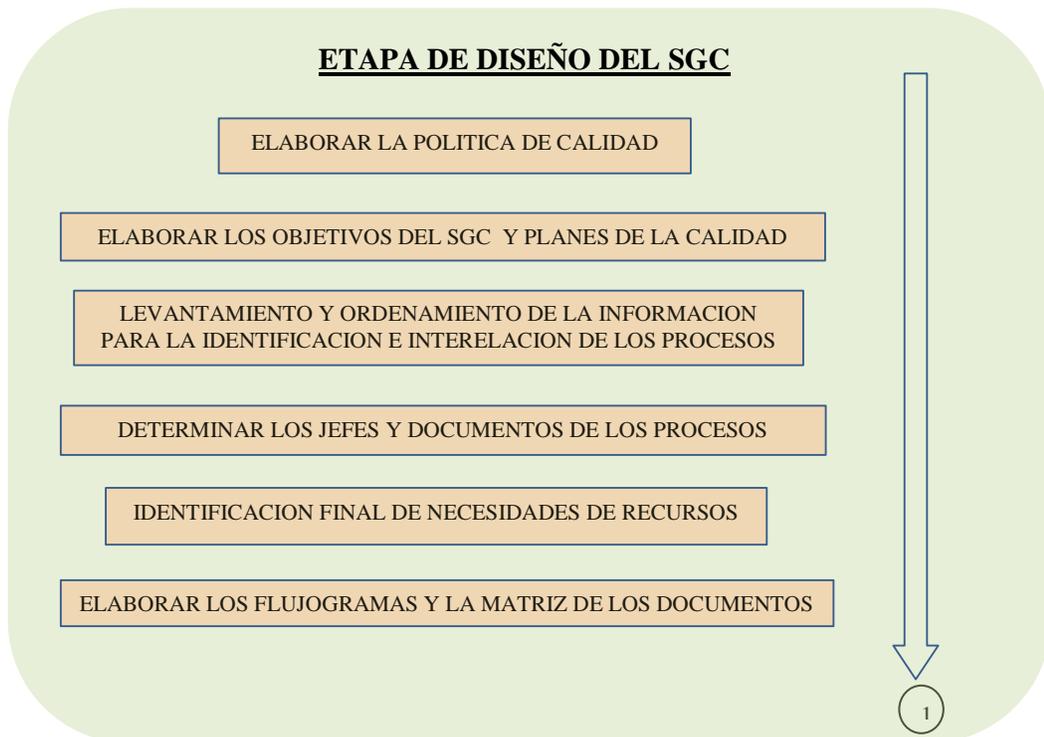
En la siguiente sección describiremos cada una de las partes de cada etapa, especificando cada una de ellas para su comprensión y comparación de la misma.

DIAGRAMA ESTANDAR DE LA METODOLOGÍA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

**ETAPA DE PREPARACIÓN Y PLANIFICACION**



**ETAPA DE DISEÑO DEL SGC**



## **ETAPA DE DOCUMENTACION DE SGC**

1

ELABORAR DOCUMENTOS DE LOS PROCESOS

ELABORAR EL MANUAL DEL SGC

ELABORAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

REVISAR Y/O AJUSTAR LOS OBJETIVOS Y PLANES DE LA CALIDAD

ELABORAR EL PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS Y REVISIONES DE LA DIRECCIÓN



## **ETAPA DE IMPLEMENTACION Y MANTENIMIENTO DEL SGC**

IMPLEMENTACION DE LA DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS

AJUSTE DE LA DOCUMENTACION DESPUES DE LA IMPLEMENTACION

EJECUTAR AUDITORIAS INTERNAS

EJECUTAR REVISIONES POR LA DIRECCION

MANTENIMIENTO DEL SGC



**FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA INTEGRAL JUVENIL DON BOSCO**

#### 4.1.2 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO CON LA METODOLOGÍA ESTANDAR PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En esta sección se detallan los avances realizados en el presente trabajo de investigación con relación a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad Total (SGC) y que se redacta en la siguiente tabla:

**TABLA 9 (Cumplimiento del SGC)**

Nº	DESCRIPCIÓN DE ETAPA (CON DETALLES)	APORTE DE TRABAJO DE INVESTIGACION	LA INSTITUCION YA LO POSEE	NECESITA FINANCIAMIENTO
<b>I.</b>	<b><u>ETAPA DE PREPARACIÓN Y PLANIFICACION</u></b>			
1.1	ELABORAR CRONOGRAMA	X		
1.2	DETERMINAR EL REPRESENTANTE DE LA DIRECCION DE LA CALIDAD Y EL EQUIPO GESTOR	X		
1.3	CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACION	X		
1.4	DIAGNOSTICO (Sobre los 8 principios de Gestión de la Calidad Total y de los requisitos de la norma ISO 9001:2008)	X		
1.5	ELABORAR PROGRAMAS DE MEJORAS (SOBRE LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL DIAGNOSTICO)		X	
1.6	IDENTIFICACION INICIAL DE LOS RECURSOS A UTILIZAR	X		
<b>II.</b>	<b><u>ETAPA DE DISEÑO DEL SGC</u></b>			
2.1	ELABORAR LA POLITICA DE CALIDAD		X	
2.2	ELABORAR LOS OBJETIVOS DEL SGC Y PLANES DE LA CALIDAD			X
2.3	LEVANTAMIENTO Y ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION PARA LA IDENTIFICACION E INTERRELACION DE LOS PROCESOS	X		
2.4	DEFINIR EL PERFIL DE LOS JEFES ENCARGADOS DE LOS PROCESOS Y LOS DOCUMENTOS DE CONTROL	X		
2.5	IDENTIFICACION FINAL DE NECESIDADES DE RECURSOS	X		
2.6	ELABORAR LOS FLUJOGRAMAS Y LA MATRIZ DE LOS DOCUMENTOS	X		
<b>III</b>	<b><u>ETAPA DE DOCUMENTACION DEL SGC</u></b>			
3.1	ELABORAR DOCUMENTOS DE LOS PROCESOS			X
3.2	ELABORAR EL MANUAL DEL SGC			X
3.3	ELABORAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			X
3.4	REVISAR Y/O AJUSTAR LOS OBJETIVOS Y PLANES DE LA CALIDAD			X
3.5	ELABORAR EL PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS Y REVISIONES DE LA DIRECCIÓN		X	

<u>IV.</u>	<u>ETAPA DE IMPLEMENTACION Y MANTENIMIENTO DEL SGC</u>			
4.1	IMPLEMENTACION DE LA DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS			X
4.2	AJUSTE DE LA DOCUMENTACION DESPUES DE LA IMPLEMENTACION			X
4.3	EJECUTAR AUDITORIAS INTERNAS			X
4.4	EJECUTAR REVISIONES POR LA DIRECCION			X
4.5	MANTENIMIENTO DEL SGC			X

En síntesis, se le presenta a la administración de FUSALMO las áreas que se necesita fortalecer e invertir para lograr una normalización en el PIJDB, haciendo énfasis en la regulación de la documentación y control de la información.

#### **4.2 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2008**

La norma ISO 9000:2008 define la Gestión de la Calidad como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

Si partimos de esa idea, podemos ampliarnos y decir que un Sistema de Gestión de Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y para ello planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas. En ese sentido, los beneficios que traerá la implementación de un SGC basado en la normativa ISO 9001:2008 no se limitan exclusivamente al PIJB, sino que además se verían reflejados en los niños, niñas y jóvenes que intervienen en dicho programa.

En términos generales algunos beneficios serían:

1. Mejora continua de la calidad de la educación (productos y servicios).
2. Atención amable y oportuna a sus usuarios.

3. Transparencia en el desarrollo de procesos.
4. Asegurar el cumplimiento de objetivos, con apego a leyes y normas vigentes.
5. Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
6. Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
7. Adquisición de insumos acorde con las necesidades.
8. Delimitación de funciones del personal.
9. Motivación al personal que interviene en los diferentes procesos del PIJDB.
10. Reducción de costes debidos a la mala calidad.

#### **4.3 PRESUPUESTO DE LA METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La siguiente tabla presenta la inversión que requiere FUSALMO para implementar la normalización en el PIJDB.

TABLA 10 (Presupuesto)

<b>No</b>	<b>ETAPA</b>	<b>INVERSIÓN</b>
<b>I</b>	PREPARACIÓN Y PLANIFICACIÓN.	<b>\$4,575.00</b>
<b>II</b>	DISEÑO DEL SGC.	<b>\$4,600.00</b>
<b>III</b>	DOCUMENTACIÓN DEL SGC.	<b>\$16,200.00</b>
<b>IV</b>	IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL SGC.	<b>\$12,250.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$37,625.00</b>

Como se puede apreciar el presente trabajo de investigación puede contribuir con el 24% estimado del valor de una consultoría completa, equivalente a \$9,175.00; es decir, que la Fundación Salvador del Mundo (FUSALMO) para poder documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2008) para el

PIJDB, tendría que autofinanciar o solicitar financiamiento de manera directa del 76% del valor de la consultoría, esto es hasta por una cantidad de **\$28,450.00.**

#### **4.4 ESTRATEGIAS**

Para la aceptación, aprobación e implementación se propone lo siguiente:

- Que la alta gerencia conozca los beneficios que la institución, escuelas públicas, estudiantes, docentes y la sociedad en general, obtendría con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, así como el fortalecimiento de la solidez institucional de FUSALMO tanto a nivel nacional como internacional.

Para la gestión de recursos financieros se propone lo siguiente:

- Identificar entidades nacionales e internacionales con las cuales se puedan formalizar alianzas estratégicas, con el propósito de obtener financiamiento para la implementación del modelo de Gestión de la Calidad Propuesto en el presente documento.

Para obtener el máximo provecho de los recursos disponibles se propone lo siguiente:

- Desarrollar charlas informativas y de concientización dirigidas hacia el recurso humano de FUSALMO con el propósito que estos sean garantes y protectores del buen aprovechamiento de los recursos que posee la institución en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

1. La no implementación de un Sistema de Gestión de Calidad por parte de las autoridades de FUSALMO, provoca que en determinados momentos el desarrollo normal de las actividades realizadas en el PIJDB, sean afectadas por la falta de recursos (sobre todo financieros), y esto a su vez provoca que los pocos recursos con los que se cuenta no sean aprovechados en debida forma.
2. Para la implementación del modelo del Sistema de Gestión de Calidad propuesto, FUSALMO posee la ventaja de retomar esta investigación lo cual le permitirá iniciar con el resultado del diagnostico que es 66.38%
3. FUSALMO tiene un objetivo estratégico de calidad y una estructura organizativa clara, lo cual facilita la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.
4. El Ministerio de Educación apoya el funcionamiento de FUSALMO mediante un convenio que se renueva anualmente, esto permite tener un aliado determinante que genera una ventaja que debe aprovecharse para fortalecer la calidad pedagógica y administrativa del sistema educativo nacional.

## 5.2 RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- El presente documento responde al plan estratégico 2008-2012 de FUSALMO por ello, se recomienda iniciar un plan piloto en la sede central en el municipio de Soyapango, según cronograma anexo, para posteriormente replicarlo a las demás sedes.
- FUSALMO debe dar el seguimiento a la presente investigación para garantizar la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en el **Programa Integral Juvenil Don Bosco (PIJDB)**, tomando como base este documento.
- Antes de solicitar la certificación y luego de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, debe realizarse una **auditoria interna** con el fin de determinar las deficiencias de la implementación del sistema y minimizar las posibles no conformidades que detecte la empresa certificadora.
- FUSALMO debería identificar en otras áreas el cumplimiento o no de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, para adoptar la base documental presentada en este documento como herramienta para su incorporación de estos procesos a un Sistema de Gestión de Calidad de mayor cobertura.
- Poner en marcha cada una de las estrategias propuestas en el presente documento, tomando como base el diagnostico donde están las debilidades del programa, así como las valoraciones presupuestarias.
- El aspecto que FUSALMO debe fortalecer es la medición de sus procesos y resultados, para implementar un proceso de mejora continua que garantizaría aún más el impacto educativo y su credibilidad ante instituciones nacionales e internacionales, para brindar un servicio certificado con calidad.

- Para que el PIJDB obtenga sostenibilidad en el tiempo y una notable mejora en los resultados hasta ahora obtenidos, es necesario que la alta dirección de FUSALMO implemente un sistema de gestión de calidad orientada a perfeccionar los procesos implementados en el referido programa, mejorando a demás su labor social en beneficio de los estudiantes escasos recursos pertenecientes a centros educativos del sector público.

## BIBLIOGRAFIA

1. Guía de Aplicación IWA 2 – Sistema de Gestión de la Calidad para Organizaciones Educativas. Aplicación de la Norma ISO 9001-2000. 1ra. Edición 2001.
2. Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008, AENOR 2008, Madrid España.
3. Guía de Interpretación de la IRAM-ISO 9001 para la Educación, IRAM Argentina 2001.
4. Gryna, Frank M.; Chua, Richard C. H.; y, Defeo, Joseph A... MÉTODO JURAN. *ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE LA CALIDAD*. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición 2007. México.
5. Benavides Velasco, Carlos A.; y, Quintana García, Cristina. 2003. *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CALIDAD TOTAL*. Asociación Española para la Calidad (AEC). Editorial Díaz de Santos. España.
6. Juran, J.M., y Frank Gryna, F.M... 2004. *ANÁLISIS Y PLANEACIÓN DE LA CALIDAD*. Editorial Mc Graw Hill, tercera edición. México.
7. Mills, David. 1999. *MANUAL DE AUDITORIA DE LA CALIDAD*. Editorial Gestión 2000. España.
8. Schmelkes, Corina. 1988. *MANUAL PARA LA PRESENTACIÓN DE ANTEPROYECTOS E INFORMES DE INVESTIGACIÓN (tesis)*. HARLA, Colección de Textos Universitarios en Ciencias Sociales. México.
9. Tesis "DISEÑO Y PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA DOCUMENTAL DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (NORMA ISO 9001:2000) EN

LABORATORIO HISPANOAMERICANO, S.A. DE C.V.”, presentada por: Julio César Valle Valdés y Claudia Rebeca Suárez Girón.

10. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). ISO 9000 – 2000 en la educación Mexicana septiembre 2003. Vicente Oria Razo. ISO 9000 en la educación: Guía para la administración escolar 2005, Laura Elena Yzaguirre. Norma IWA-2.
11. Constitución de la República de El Salvador. 1983.

# **ANEXOS**

## GUIA DE APLICACIÓN IWA-2

A inicios del año 2002 fue creado en México el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE), por la necesidad de tener un organismo evaluador y cuya creación estaba prevista desde diciembre de 2000. Hubo escepticismo sobre cuáles serían sus finalidades y la personalidad jurídica que debería tener. Uno de los puntos de mayor controversia fue determinar la utilidad que tendría para mejorar la educación, lo que está relacionado con las atribuciones del instituto y el tipo de medidas que se tomarán para remediar los problemas a detectar. En cuanto a la personalidad jurídica del INEE, el dilema estaba en que no tenían definido si era más conveniente crear un organismo independiente y plenamente autónomo mediante una ley especial emitida por el Congreso, o resultaría mejor darle vida al INEE por medio de un Decreto Presidencial que la definiría como un organismo dentro del sector educativo, presidido por el Secretario de Educación Pública. El Ejecutivo optó por esta última vía, pero dejó abierta la posibilidad para que los legisladores le dieran al instituto una base legal más amplia y con mayor autonomía, misma opción que sería la más adecuada tomando ejemplos de sistemas educativos de otros países tales como el español, en el cual se cuenta con el Instituto Nacional de Evaluación (INCE), que pasó a denominarse por razones de homologación internacional “Instituto de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo” (INECSE).

Otro de los esfuerzos realizados por las autoridades educativas mexicanas consistió en la creación del Compromiso Social por la Calidad de la Educación, que fue formado por organismos nacionales como La Secretaría de Educación Pública (SEP), el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), además de gobiernos estatales, universidades y diversas organizaciones sociales que firmaron dicho compromiso el 8 de agosto del 2002, tratándose de un documento muy general que consigna propósitos

de cuantos lo suscriben, y en el cual se anuncian futuros convenios específicos que precisarán las acciones que se piensa poner en marcha.

El documento contiene siete puntos. El primero justifica la razón de la iniciativa ("el sistema educativo que tenemos no es aún el que necesitamos").

En el segundo punto, a manera de diagnóstico, se puntualizan los principales problemas del sistema educativo, aunque sin ponderar responsabilidades ni jerarquizar obstáculos.

Además el documento recupera, en el tercer punto, el esquema de las "transiciones" que se utilizó tanto en el Plan Nacional de Desarrollo como en el Programa de Desarrollo Educativo.

El apartado "nuestra visión común", el número cuatro, es particularmente importante porque se prefiguran propósitos y responsabilidades como el de fortalecer el carácter laico y gratuito de la educación, preservar los derechos de los trabajadores, mejorar la formación y actualización de los profesores, y garantizar mecanismos de participación social. Lamentablemente no se establece con claridad cuáles son los ámbitos de responsabilidad ni cuáles los compromisos.

La parte más sustantiva del documento son los puntos cinco y seis, en los cuales se identifican los cambios y compromisos que se proponen. Respecto de los cambios, destaca el que se refiere explícitamente a la educación básica y particularmente al desarrollo de "comunidades de aprendizaje exitosas" para este nivel. Los cambios requeridos para impulsar tales comunidades, consigna el documento, implican el cumplimiento de los maestros con su trabajo, el aprovechamiento óptimo de la jornada escolar y el aprendizaje de un segundo idioma y de computación. Además, se añade, se requiere mejorar la infraestructura, adecuar las condiciones de trabajo y transformar

la gestión. Quizá lo más importante es que se acepta que en el futuro la movilidad de maestros y directivos se hará con base en el mérito y se desarrollará un nuevo sistema de evaluación.

Con estos esfuerzos por parte de la SEP y el énfasis que ha dado a un modelo con el cual se pueden agrupar una serie de problemáticas, según el lugar o institución donde se quiera implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, es posible ahora que con un esfuerzo por parte de cada instancia gestora y de las escuelas se pueda edificar un modelo que coadyuve a la resolución de la problemática. Esta alternativa de modelo es la certificación en ISO 9001:2000 pero que para el caso de nuestra investigación será ISO 9001:2008.

En México, la Presidencia de la República ha desarrollado una serie de acciones encaminadas a una redefinición de las tareas gubernamentales a través de seis estrategias planteadas como gobierno: Gobierno que cueste menos, Gobierno de calidad, Gobierno profesional, Gobierno digital, Gobierno desregulado, y Gobierno honesto y transparente; entre algunas acciones encaminadas a desarrollar dichas estrategias se establece el *Modelo de Innovación y Calidad Intragob*, con el fin de implantar, desarrollar, mantener y mejorar un Modelo de Calidad en todas sus dependencias y entidades, que le permita transformar la administración pública para proyectar un Gobierno de clase mundial, con una imagen confiable, innovadora y con una sólida cultura de calidad. Reemplazar los esquemas tradicionales de la gestión pública, aplicando los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos, evaluando su gestión con estándares de excelencia, promoviendo la dignificación y eficacia de la función pública y rediseñando sus procesos y servicios con un enfoque central del quehacer gubernamental de cumplimiento de las expectativas y

necesidades de los ciudadanos y la sociedad utilizando para esto entre otras herramientas la norma ISO 9001:2000.

El Premio de Innovación y Calidad en la Administración Pública es otra de las acciones emprendidas en el marco de las seis estrategias arriba descritas, mismo que en el 2002 se hicieron acreedores tres Secretarías: La de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; la de Relaciones Exteriores; y, la de Trabajo y Previsión Social.

Otra de las acciones es la convocatoria para el Reconocimiento Innova, para otorgar a programas que respondan a los objetivos planteados en estas seis estrategias y que puedan tener un impacto positivo en la ciudadanía o contribución en la operación y productividad del gobierno bajo líneas de acción como Cultura de calidad en el servicio público, Ahorro y reducción del costo del gobierno, Desregulación y simplificación administrativa, Uso de la tecnología de la información y telecomunicaciones, Profesionalización del servicio público / cambio cultural, Transparencia y combate a la corrupción. Dicho premio fue entregado en el 2002 a diferentes unidades siendo que la SEP se hizo acreedor a éste por su Programa Escuelas de Calidad entregado en el marco del Segundo Foro de Innovación y Calidad en la Administración Pública, organizado por la Presidencia de la República.

El programa “Escuelas de Calidad” trabaja desde el 2001 por incorporar en cada escuela que lo integra un modelo de gestión, basado en los principios de: Liderazgo compartido, trabajo en equipo, respeto a la diferencia, planeación participativa, evaluación para la mejora continua, participación social responsable y rendición de cuentas. Lo anterior considerando una perspectiva de las reformas educativas nacionales e internacionales incluyendo aspectos como: La administración centrada en

la escuela, efectividad en la educación, distintos modelos de administración basada en la escuela, consecuencias sobre distintos aspectos de la escuela, diseño de los programas.

Correspondió a la Secretaría de Educación Pública recibir este reconocimiento en el 2003, por el trabajo titulado: Sistema de Información Geográfico para la Planeación Educativa (GeoSEP).

Anteriormente argumentaba que había escasas experiencias en cuanto a la adaptación de un modelo, método o sistema de calidad para escuelas en México, sin embargo a la fecha son un gran número de instituciones educativas y oficinas gestoras de educación las que han logrado la certificación en ISO 9001:2000, ya que desde la propia SEP ha dado un gran impulso a ésta tarea.

Se sabe que a esta fecha operan más de 74 organismos de la SEP certificados con estándares de calidad con la norma ISO 9001:2000, con el propósito de incrementar y mantener los resultados con trabajo uniforme, para mejorar los servicios educativos que se ofrecen a la población.

En el sector central de la SEP trabajan con la certificación ISO 9001:2000, 11 Unidades Administrativas y 33 instituciones educativas. Entre las primeras se encuentran la Coordinación General de Atención Ciudadana de la Oficina del Secretario; las Direcciones Generales de Innovación, Calidad y Organización, de Recursos Financieros, de Personal, de Recursos Materiales y Servicios, y de Tecnologías de la Información, como parte de la Oficialía Mayor; así como el Órgano Interno de Control de la Contraloría de la Secretaría.

Dependientes de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIC), operan con esta certificación: La Coordinación Administrativa, las Direcciones

Generales de Profesiones y de Bachillerato, así como la Coordinación General de Universidades Tecnológicas.

En cuanto a instituciones educativas, operan con estándares de calidad 32 Universidades Tecnológicas, adscritas a la SESIC, en 21 entidades federativas; además del Instituto Tecnológico de Saltillo, adscrito a la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas.

Entre los organismos descentralizados que cuentan con la certificación están: la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG), el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), y el Canal de Televisión del Instituto Politécnico Nacional (XE-IPN Canal 11), así como el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR), como órgano desconcentrado de la SEP.

El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), también cuenta con la certificación ISO 9001:2000 en 18 planteles, ubicados en nueve estados del país, así como en seis de sus Centros de Asistencia y Servicios Tecnológicos (CAST) y en su Dirección Estatal del Estado de México.

Al interior de diferentes entidades federativas (Estados), como Querétaro, también han sido certificadas diferentes organizaciones educativas, tal es el caso de la Universidad Tecnológica de Querétaro, la Universidad Tecnológica de San Juan del Río, el Colegio Marcelinas (institución privada, católica), y el Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Querétaro.

En México, la SEP preocupada por la calidad educativa de sus escuelas, conjuntamente con otras organizaciones, integraron un grupo técnico de trabajo que tomó la iniciativa de generar una *guía de uso voluntario*, que facilite el uso y aplicación

de la norma ISO 9001:2000 en las organizaciones educativas de todos los niveles y modalidades, dicha guía es denominada **IWA-2** "Aplicación de ISO 9001:2000 en educación". En el desarrollo de esta guía se aplicó el procedimiento establecido en el anexo SR de las ISO/IEC Directivas – Parte 1, 2001, 4ª edición, relativo al desarrollo de un IWA. En el cual se establece que los organismos miembros pueden solicitar la generación de este proceso en forma paralela al proceso del comité, cuando exista un interés particular sobre cierto tema que requiera de la generación de guías o ayudas.

Las propuestas que son enviadas al Consejo de Gestión Técnica (TMB) deben ser aprobadas por este y se designa a un organismo miembro para ayudar en la organización del taller. La aprobación de los entregables son aprobados por consenso entre los participantes del IWA.

La responsabilidad de revisar el acuerdo del IWA cada tres años, es del organismo miembro designado por el TMB, el cual decide si este acuerdo se confirma por otro período de tres años, transfiriéndolo a un organismo técnico de ISO para su revisión o su remoción.

Si el IWA es confirmado, este se revisará nuevamente después de un período de tres años, en el cual debe ser revisado por el organismo técnico o bien removido.

La iniciativa para desarrollar el IWA-2 propuesto por México, incluyó a las siguientes organizaciones en su diseño inicial:

- SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.
- PROYECTO PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN TÉCNICA Y LA CAPACITACIÓN, PMETyC.
- INSTITUTO LATINOAMERICANO PARA LA CALIDAD

- INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN
- INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
- COORDINACIÓN DE METROLOGÍA, NORMAS Y CALIDAD INDUSTRIAL,  
COORDINACIÓN GENERAL DE VINCULACIÓN
- UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA DE BIOTECNOLOGÍA
- QUALITEC INTERNATIONAL
- UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

ISO publicó el IWA-2 como una norma internacional el día 6 de noviembre de 2003, así la versión en inglés. La norma mexicana, el IWA-2 en español, entró en vigencia el día 27 de julio del año 2004.

La IWA2 tuvo sus directrices para la aplicación de ISO 9001 en la educación y cuyo objetivo y justificación son los siguientes:

#### OBJETIVO DE IWA2

Producir un documento guía para la aplicación de la norma internacional ISO 9001, en los procesos de los servicios educativos, a fin de mejorar continuamente su efectividad.

#### JUSTIFICACIÓN DE IWA2

Según palabras del Dr. Fausto Estévez Ramírez, quien fue líder del proyecto IWA-2, se empeñaba en decir que “...*probablemente no existan procesos tan fundamentales para los seres humanos como los educativos. Los recursos son escasos, de aquí la necesidad de mejorar continuamente dichos procesos. Las oportunidades de aprendizaje de los individuos y al final de cuentas, el desarrollo permanente de sus*

*competencias es un 'sine qua non' (sin la cual no) para alcanzar un desarrollo económico sustentable."*<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653). ISO 9000 – 2000 en la educación Mexicana septiembre 2003. Vicente Oria Razo. ISO 9000 en la educación: Guía para la administración escolar 2005, Laura Elena Yzaguirre. Norma IWA-2.

## DIAGRAMA PLAN SOCIAL EDUCATIVO 2009-2014



## VALIDACION DE CRITERIOS GENERALES

Soyapango, Lunes 17 de Enero de 2011

Lic. Oscar Nelson Cruz

Gerente General

FUSALMO

Presente

Respetable Lic. Cruz

En nombre del equipo de profesionales que estamos elaborando el trabajo de investigación con el tema: "PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ESTANDARIZADO DE CALIDAD DEL PROGRAMA INTEGRAL JUVENIL DON BOSCO (PIJDB), DE LA FUNDACIÓN SALVADOR DEL MUNDO (FUSALMO), CON BASE AL ANÁLISIS DE LA NORMA ISO 9001:2008 CON BASE A LA GUIA EDUCATIVA IWA-2" para obtener el grado de Maestros en Consultoría Empresarial, le deseamos éxitos en su vida cotidiana.

Como usted sabe hemos desarrollado en los 5 meses anteriores el proceso de investigación en el tema en mención, pero necesitamos la validación y aprobación por parte suya de los puntos siguientes que son indispensables para tener el respaldo institucional de FUSALMO:

BLOQUE	DENOMINACIÓN	PESO RELATIVO
1	Sistema de gestión de la calidad	10%
2	Responsabilidad de la dirección	20%
3	Gestión de los recursos	20%
4	Realización del producto	35%
5	Medición, análisis y mejora	15%

  
Visto Bueno: Lic. Oscar Nelson Cruz  
Gerente General  
FUSALMO



## GUIÓN DE ENTREVISTA PRESIDENCIA FUSALMO

- Cuál es su cargo dentro de FUSALMO?
- Cuánto tiempo tiene de desempeñar su cargo?
- Con relación al PIJDB, explíquenos en que consiste dicho programa.
- Cuáles son sus funciones dentro del PIJDB?
- Podría mencionar los procesos que están incluidos en el PIJDB?
- Cuáles son los objetivos del programa PIJDB?
- Enfocándonos en esos objetivos, se han definido procesos o acciones para alcanzarlos?
- Ese objetivo que ha mencionado del PIJDB, es el mismo para la institución o FUSALMO en sí, posee otros objetivos?
- Quienes determinan los lineamientos de operación del PIJDB?.
- Explique cómo se integra el programa PIJDB al [objetivo de calidad institucional](#)?
- Quién se encarga de definir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de calidad?
- Cuál es la política de calidad de FUSALMO, y si esta política tiene alcance sobre el PIJDB?
- Comente cómo los objetivos de calidad de FUSALMO se cumplen a través del PIJDB?
- Cuáles son los métodos de enseñanza que el PIJDB utiliza en los diferentes componentes educativos. Quien los define?
- Qué herramientas de control se usan en el PIJDB para monitorear los métodos de enseñanza de los componentes educativos. Quién las aplica, y con qué frecuencia?
- Estas herramientas permiten identificar el nivel de eficacia de la enseñanza de los componentes educativos?. Quién ejecuta esta identificación?
- Cuando se identifican las deficiencias del método de enseñanza del PIJDB, hay algún procedimiento o herramientas de corrección o seguimiento de ellas?. Quién se encarga del seguimiento y corrección?
- Quién procesa, analiza, recomienda y documenta los resultados de la medición y el seguimiento?
- Comente cómo son transmitidas a los empleados las decisiones de la dirección de FUSALMO?
- Mencione cuáles son las áreas o gerencias de FUSALMO que influyen en la operación del PIJDB?
- Existen protagonistas externos que intervienen en la operación del PIJDB?
- Cuál es la estrategia institucional para la gestión de recursos del PIJDB?
- Existe algún proceso definido y documentado del manejo de los recursos del PIJDB?
- Existen procedimientos encaminados a retroalimentar y perfeccionar continuamente el PIJDB?. Quién es el encargado? Quién define los procedimientos?
- Si existiera una propuesta factible para implementar un programa de gestión de la calidad al PIJDB, Ud. Estaría de acuerdo en que se ejecutara?

## GUIÓN DE ENTREVISTA GERENCIAS

- Cuál es su cargo dentro de FUSALMO?
- Cuánto tiempo tiene de desempeñar su cargo?
- Con relación al PIJDB, explíquenos en que consiste dicho programa.
- Cuáles son sus funciones dentro del PIJDB?
- Cuáles son los objetivos del programa PIJDB?
- Enfocándonos en esos objetivos, se han definido procesos o acciones para alcanzarlos?
- Ese objetivo que ha mencionado del PIJDB, es el mismo para la institución o FUSALMO en sí, posee otros objetivos?
- Podría mencionar y describir los procesos que están incluidos en el PIJDB?
- Con base a qué definen esos procesos y quién los define?
- En términos generales, quienes determinan los lineamientos de operación del PIJDB?
- Explique cómo se integra el programa PIJDB al [objetivo de calidad institucional](#)?
- Quién se encarga de definir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de calidad?
- Cuál es la política de calidad de FUSALMO, y si esta política tiene alcance sobre el PIJDB?
- Comente cómo los objetivos de calidad de FUSALMO se cumplen a través del PIJDB?
- Cuáles son los métodos de enseñanza que el PIJDB utiliza en los diferentes componentes educativos. Quien los define?
- Qué herramientas de control se usan en el PIJDB para monitorear los métodos de enseñanza de los componentes educativos. Quién las aplica, y con qué frecuencia?
- Estas herramientas permiten identificar el nivel de eficacia de la enseñanza de los componentes educativos?. Quién ejecuta esta identificación?
- Cuando se identifican las deficiencias del método de enseñanza del PIJDB, hay algún procedimiento o herramientas de corrección o seguimiento de ellas?. Quién se encarga del seguimiento y corrección?
- Quién procesa, analiza, recomienda y documenta los resultados de la medición y el seguimiento?
- Comente cómo son transmitidas a los empleados las decisiones de la dirección de FUSALMO?
- Mencione cuáles son las áreas o gerencias de FUSALMO que influyen en la operación del PIJDB?
- Existen protagonistas externos que intervienen en la operación del PIJDB?
- Cuál es la estrategia institucional para la gestión de recursos del PIJDB?
- Existe algún proceso definido y documentado del manejo de los recursos del PIJDB?
- Existen procedimientos encaminados a retroalimentar y perfeccionar continuamente el PIJDB? Quién es el encargado?. Quién define los procedimientos?

- Si existiera una propuesta factible para implementar un programa de gestión de la calidad al PIJDB, Ud. Estaría de acuerdo en que se ejecutara?

### **GUION DE ENTREVISTA COORDINADORA PIJDB**

- Cuál es su cargo dentro de FUSALMO?
- Cuánto tiempo tiene de desempeñar su cargo?
- Con relación al PIJDB, explíquenos en que consiste dicho programa.
- Cuáles son sus funciones dentro del PIJDB?
- Cuáles son los objetivos del programa PIJDB?
- Enfocándonos en esos objetivos, se han definido procesos o acciones para alcanzarlos?
- Ese objetivo que ha mencionado del PIJDB, es el mismo para la institución o FUSALMO en sí, posee otros objetivos?
- Podría mencionar y describir los procesos que están incluidos en el PIJDB (esquema)?
- Con base a qué definen esos procesos y quién los define?
- Cuáles son los métodos o la manera en que la institución se encarga de dar a conocer las distintas decisiones que toman las autoridades, así como las modificaciones a los procesos establecidos?
- Quién se encarga de velar el cumplimiento de los procesos definidos dentro del PIJDB?
- Qué clase de control lleva con relación al cumplimiento de los procesos del PIJDB?
- A quién le informa de los controles ejercidos con relación al PIJDB?
- Existe un proceso de evaluación de los docentes para determinar si estos cumplen las exigencias de los beneficiarios del PIJDB?
- Existe un proceso exclusivo para capacitación y actualización de los maestros que forman parte del PIJDB?, Cómo funciona ese proceso?, Quién lo define, revisa, actualiza?
- En términos generales, quienes determinan los lineamientos de operación del PIJDB?.
- Explique cómo se integra el programa PIJDB al objetivo de calidad institucional?
- Quién se encarga de definir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de calidad?
- Cuál es la política de calidad de FUSALMO, y si esta política tiene alcance sobre el PIJDB?
- Comente cómo los objetivos de calidad de FUSALMO se cumplen a través del PIJDB?
- Cuáles son los métodos de enseñanza que el PIJDB utiliza en los diferentes componentes educativos. Quien los define?
- Qué herramientas de control se usan en el PIJDB para monitorear los métodos de enseñanza de los componentes educativos. Quién las aplica, y con qué frecuencia?
- Estas herramientas permiten identificar el nivel de eficacia de la enseñanza de los componentes educativos?. Quién ejecuta esta identificación?

- Cuando se identifican las deficiencias del método de enseñanza del PIJDB, hay algún procedimiento o herramientas de corrección o seguimiento de ellas?. Quién se encarga del seguimiento y corrección?
- Quién procesa, analiza, recomienda y documenta los resultados de la medición y el seguimiento?
- Comente cómo son transmitidas a los empleados las decisiones de la dirección de FUSALMO?
- Mencione cuáles son las áreas o gerencias de FUSALMO que influyen en la operación del PIJDB?
- Existen protagonistas externos que intervienen en la operación del PIJDB?
- Cuál es la estrategia institucional para la gestión de recursos del PIJDB?
- Existe algún proceso definido y documentado del manejo de los recursos del PIJDB?
- Existen procedimientos encaminados a retroalimentar y perfeccionar continuamente el PIJDB?. Quién es el encargado?. Quién define los procedimientos?
- Si existiera una propuesta factible para implementar un programa de gestión de la calidad al PIJDB, Ud. Estaría de acuerdo en que se ejecutara?

# CUESTIONARIOS

①

## GUIÓN DE ENTREVISTA EDUCADORES

1. Cuál es su cargo dentro de FUSALMO? Educador de Deportes
2. Cuánto tiempo tiene de desempeñar su cargo? 2 años 8 meses
3. Con relación al PIJDB, explíquenos en que consiste dicho programa. Este programa fue hecho con el fin de ayudar a centros Escuelas de la zona de Siquipapas y alrededores y se encuentran en zonas de peligro y además es un componente de apoyo a la Educación del Town
4. Cuáles son sus funciones dentro del PIJDB? Educar y guiar al alumnado al camino de la Educación física mediante la práctica de Juegos y Actividades que favorecen su desarrollo locomotor
5. Cuáles son los objetivos del programa PIJDB? Educación en Valores, de forma Sistemática por un apoyo a la formación de los educandos y mostrar como una alternativa distinta a la normal
6. Enfocándonos en esos objetivos, sabe si han definido procesos o acciones para alcanzarlos, y cuáles son? Si se han buscado y se ha logrado mediante el desarrollo mental de los alumnos y alumnas a través de el auto control y un plan de ayuda psicológica también la inclusión de muchos/as a los sectores deportivos de escuelas
7. Esos objetivos que ha mencionado del PIJDB, son los mismos para FUSALMO, o posee otros objetivos? La mayoría de todos los objetivos son de la misma pero el principal y primordial es el la cultura de paz sea un fin trascendental para toda la fundación
8. Explique cómo se integra el programa PIJDB al objetivo de calidad institucional? se trata integrar mediante la calidad educativa y todas realizaciones que a la larga terminan siendo lo mismo
9. Quién se encarga de definir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de calidad? los asesores, la coordinación académica, El gerente Educativo y los docentes que apoyan el proceso de educación
10. Comente cómo los objetivos de calidad de FUSALMO se cumplen a través del PIJDB? através de la mejora en cada una de las áreas y en el desarrollo personal e integral de los Educadores

11. Podría mencionar y describir los procesos EDUCATIVOS que existen en su componente del PIJDB?

El proceso de la línea de base, El diagnóstico de los niveles de ejecución, fuerza y el desarrollo de cada una de las prácticas donde los alumnos muestran los aprendizajes

12. En cuál de esos procesos usted interviene (Describa lo que realiza)?

en todas haciendo una evaluación llamada línea de base, y además de ello la evaluación que se hace mediante las prácticas y desarrollo de las cuatro capacidades físicas

13. Quién se encarga de velar por el cumplimiento de los procesos definidos dentro del PIJDB?

Los asesores y la coordinación académica

14. Qué clase de control se lleva con relación al cumplimiento de esos procesos?

Las evaluaciones que se le realizan a cada educador cada tres meses por parte de los asesores y la coordinación

15. Sabe a quién se le informa el resultado de tales controles?

al evaluado al componente y a la jefatura de recursos humanos

16. Existe un proceso exclusivo para capacitación y actualización de los maestros que forman parte de su componente? No Cómo funciona ese proceso?

Con verdad el componente mismo no tiene una verdadera capacitación desde hace más de un año

Quién lo define, revisa y actualiza?

Nadie por que ultimamente se ha descuidado mucho en esta

17. En términos generales, quién o quiénes determinan los lineamientos de operación de su componente?

El asesor deportivo la coordinación y el gerente educativo

18.Cuál es la política de calidad de FUSALMO, y si esta política tiene alcance sobre el PIJDB?

Descartarse de estos resultados por que se manejan a niveles superiores a los educadores

19. Cuáles son los métodos de enseñanza que el PIJDB utiliza en los diferentes componentes educativos?

El método Salazar, El método pedagógico

y el ~~mejor~~ método donde el alumnado aprenda jugando

los define? Es decirse bajo la evaluación del asesor Quién

20. Qué herramientas se usan en el PIJDB para monitorear los métodos de enseñanza de los componentes educativos?

El uso de clase la evaluación de la corte didáctica y la reforma a los currículos

aplica, y con qué frecuencia? El asesor y la coordinación Quién las

21. Estas herramientas permiten identificar el nivel de eficacia de la enseñanza de los componentes educativos? Si Quién ejecuta esta identificación?

22. Cuando se identifican deficiencias en los métodos de enseñanza del PIJDB, hay algún procedimiento o herramientas de corrección o seguimiento de ellas? Cuáles son?

El llamado de atención a la mejora y la reestructuración de la corte didáctica y currículos

se encarga del seguimiento y corrección? Quiénes?

Los educadores, El asesor y la coordinación Quién

23. Quién procesa, analiza, recomienda y documenta los resultados de la medición y el seguimiento?

Las coordinaciones y los asesores bajo la lupa de el gerente Educativo

24. Comente cómo son transmitidas a los empleados las decisiones de la dirección de FUSALMO?

Bajan através de las coordinaciones y llegan hasta nosotros. Así reciben que muchos veces la información también bruta en bajar

25. Mencione cuáles son las áreas o gerencias de FUSALMO que influyen en la operación del PIJDB?

La parte de arte deporte y recreación y el área de proyectos

26. Existen protagonistas externos que intervienen en la operación del PIJDB?

Quiénes son? \_\_\_\_\_

Detalozzi, agafe, la junta de andalucia

27. Existe algún proceso definido y documentado del manejo de los recursos del PIJDB? \_\_\_\_\_

realmente se existe pero no tengo mayor información de ello

28. Existen procedimientos encaminados a retroalimentar y perfeccionar continuamente el PIJDB? Si Quién es el encargado? los asesores y la coordinación  
Quién define los procedimientos? \_\_\_\_\_

Es el gerente Educativo

29. En su componente, existe una currícula definida? Si Cada cuánto se actualiza esta currícula? \_\_\_\_\_

Cada diez años por q se sigue el proceso educativo de los C.E

30. Desarrolla planificación de clases? Si Existe algún formato de ello? \_\_\_\_\_

Si existe, y fue cambiado a trabajar de mejor manera bajo la Com.

31. Existe un proceso de evaluación de los estudiantes para determinar si estos cumplen las exigencias académicas del PIJDB (del componente)? \_\_\_\_\_

Si la prueba de línea de base y las pruebas de eficiencia física

GUIÓN DE ENTREVISTA EDUCADORES

1. Cuál es su cargo dentro de FUSALMO? Instructor de Informática
2. Cuánto tiempo tiene de desempeñar su cargo? 1 año y 8 meses
3. Con relación al PIJDB, explíquenos en que consiste dicho programa. Es un proyecto integral q. abarca 3 componentes tecnología, deporte y Cultura de paz los cuales se imparten de lunes a viernes a 9 centros Escolares por alto índice de violencia las edades son de 11 años a 17 años
4. Cuáles son sus funciones dentro del PIJDB? impartir clases de Informática, preparar buenos días y buenos tardes, crear Carter didácticas y Guías de clases, ~~evaluación~~
5. Cuáles son los objetivos del programa PIJDB? brindarles un apoyo Educativo integral a los chicos y chicas enfocado en la enseñanza de valores y la prevención de la violencia.
6. Enfocándonos en esos objetivos, sabe si han definido procesos o acciones para alcanzarlos, y cuáles son? se han trabajado en un manual de Convivencia, capacitaciones tanto con Estudiantes-maestros/a como padres y madres de familia.
7. Esos objetivos que ha mencionado del PIJDB, son los mismos para FUSALMO, o posee otros objetivos? Fusalmo como institución son diferentes los objetivos q. el proyecto mencionado. No los conosco
8. Explique cómo se integra el programa PIJDB al objetivo de calidad institucional? a través de los métodos de enseñanza y evaluación tienen como calidad principal los educadores dentro de los 3 componentes ya q. son muy capaces a cada Área de trabajo.
9. Quién se encarga de definir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de calidad? Los Educadores junto a Coordinación.
10. Comente cómo los objetivos de calidad de FUSALMO se cumplen a través del PIJDB? hay evaluaciones a seguir por ejemplo de 6º grado a 9º grado A través de las Evaluación y actividades diarias.

11. Podría mencionar y describir los procesos EDUCATIVOS que existen en su componente del PIJDB? Creación de centros didácticos, guiones de clase a través del aprendizaje cognoscitivo, matriz y conceptual.

12. En cuál de esos procesos usted interviene (Describa lo que realiza)? Cuando se elaboran o se realizan las actividades ~~se~~ en clase con objetivos a seguir según los guiones de clases, a demás de un diagnóstico al inicio y al final del año.

13. Quién se encarga de velar por el cumplimiento de los procesos definidos dentro del PIJDB? coordinación y Asesores

14. Qué clase de control se lleva con relación al cumplimiento de esos procesos? tabulación por parte de asesores los diagnósticos realizados.

15. Sabe a quién se le informa el resultado de tales controles? a gerencia Educativa

16. Existe un proceso exclusivo para capacitación y actualización de los maestros que forman parte de su componente? NO Cómo funciona ese proceso? hay algunos capacitaciones pero no hay en seguimiento

Quién lo define, revisa y actualiza? Supongo qe los Asesores

17. En términos generales, quién o quiénes determinan los lineamientos de operación de su componente? Coordinación

18.Cuál es la política de calidad de FUSALMO, y si esta política tiene alcance sobre el PIJDB? No se los políticas de fusalmo (desconosce)

19. Cuáles son los métodos de enseñanza que el PIJDB utiliza en los diferentes componentes educativos? clases guiadas, realización de Guías para

algunas actividades y expositivas,

los define? El Educador con los limitantes que hay en cada componente Quién

20. Qué herramientas se usan en el PIJDB para monitorear los métodos de enseñanza de los componentes educativos? disconosco quizás las evaluaciones  
que realiza coordinación a la mitad del año

aplica, y con qué frecuencia? quizas 2 veces en el año Quién las  
coordinación

21. Estas herramientas permiten identificar el nivel de eficacia de la enseñanza de los componentes educativos? NO Quién ejecuta esta identificación? Coordinación  
ASESORES, Y los Estudiantes de programa.

22. Cuando se identifican deficiencias en los métodos de enseñanza del PIJDB, hay algún procedimiento o herramientas de corrección o seguimiento de ellas? disconosco  
Cuáles son? disconosco

se encarga del seguimiento y corrección? disconosco Quién

23. Quién procesa, analiza, recomienda y documenta los resultados de la medición y el seguimiento? creo que Asesoría y Coordinación

24. Comente cómo son transmitidas a los empleados las decisiones de la dirección de FUSALMO? por correo y a través de reuniones.

25. Mencione cuáles son las áreas o gerencias de FUSALMO que influyen en la operación del PIJDB? Gerente Educativo, deportiva y administración

26. Existen protagonistas externos que intervienen en la operación del PIJDB? El Mined

Quiénes son? El mired, postalozzi

27. Existe algún proceso definido y documentado del manejo de los recursos del PIJDB? si  
a traves de las requisiciones.

28. Existen procedimientos encaminados a retroalimentar y perfeccionar continuamente el PIJDB? si Quién es el encargado? discaneseo  
Quién define los procedimientos? discaneseo

29. En su componente, existe una currícula definida? si Cada cuánto se actualiza esta currícula? cada año.

30. Desarrolla planificación de clases? si Existe algún formato de ello? si los curriculos y los guiones de clase

31. Existe un proceso de evaluación de los estudiantes para determinar si estos cumplen las exigencias académicas del PIJDB (del componente)? se realizan  
en examen o diagnostico al inicio y final del año pero no es en filtro para los estudiantes del ~~proceso~~ PIJDB.

GUION DE ENTREVISTA EDUCADORES

1. Cuál es su cargo dentro de FUSALMO? Educadora - Psicóloga.
2. Cuánto tiempo tiene de desempeñar su cargo? 3 años 2 meses
3. Con relación al PIJDB, explíquenos en que consiste dicho programa. Consiste en una oportunidad para niñas y jóvenes que estudian en centros escolares públicos con situaciones de altas necesidades educativas, ante ello el PIJDB ofrece una educación sistematizada que pretende complementar aquellas áreas no atendidas en los C.T.
4. Cuáles son sus funciones dentro del PIJDB? Planear, Desarrollar e implementar talleres de diversas temáticas como autoestima, toma de decisiones, liderazgo, etc., dirigidos a jóvenes de bachillerato. Además de realizar el proceso de orientación vocacional, aplicando diferentes pruebas psicológicas para un informe de orientación.
5. Cuáles son los objetivos del programa PIJDB? \* Brindar una educación integral para niñas y jóvenes \* Ofrecer en complemento a las áreas de tecnología, deporte y cultura de paz dentro de la educ. sistematizada.
6. Enfocándonos en esos objetivos, sabe si han definido procesos o acciones para alcanzarlos, y cuáles son? Es de mi conocimiento que si existen procesos y acciones, entre ellos se cuenta con el equipo de profesionales para cada área, se cuenta con la elaboración de planes didácticos y control de asistencia y notas.
7. Esos objetivos que ha mencionado del PIJDB, son los mismos para FUSALMO, o posee otros objetivos? Considero que no son aislados ni autónomos, sin embargo son muy particulares ante la necesidad del PIJDB, ya que FUSALMO ofrece y continúa con la educación integral y la lleva a diferentes áreas de vida.
8. Explique cómo se integra el programa PIJDB al objetivo de calidad institucional? Se integra de manera complementaria ya que el PIJDB ~~es un programa~~ ha contribuido de forma valiosa brindando resultados que reflejan dicha calidad.
9. Quién se encarga de definir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de calidad? Gerencia educativa - coordinación y principalmente los asesores
10. Comente cómo los objetivos de calidad de FUSALMO se cumplen a través del PIJDB? Brindando las mejores oportunidades se van a la vanguardia de la actualización y necesidades

de los beneficiarios

11. Podría mencionar y describir los procesos EDUCATIVOS que existen en su componente del PIJDB?  elaboración de guiones  replicación

y sistematización de línea de base (pre-post)  
 desarrollo de talleres  control de asistencia y notas  elaboración y actualización de mádd de competencias y currículo por componente.

12. En cuál de esos procesos usted interviene (Describa lo que realiza)?

En todos los anteriores a excepción de los últimos dos, en los demás los realizo directa y completamente.

13. Quién se encarga de velar por el cumplimiento de los procesos definidos dentro del PIJDB?

gerencia educativa y coordinación gerencia

14. Qué clase de control se lleva con relación al cumplimiento de esos procesos?

evaluaciones a través de la observación, guiados por un esquema de evaluación, además de la entrega de controles o sistematización de resultados.

15. Sabe a quién se le informa el resultado de tales controles? al gerente de la

fundación y posteriormente a patrocinadores de otras fundaciones

16. Existe un proceso exclusivo para capacitación y actualización de los maestros que forman parte de su componente? NO Cómo funciona ese proceso? —

Quién lo define, revisa y actualiza? —

17. En términos generales, quién o quiénes determinan los lineamientos de operación de su componente? gerencia educativa, coordinación y

asesoría

18.Cuál es la política de calidad de FUSALMO, y si esta política tiene alcance sobre el PIJDB?

No la conozco con exactitud, pero es de mi conocimiento que se pretende brindar una educación integral en donde se contribuya al desarrollo integral de niños y jóvenes

19. Cuáles son los métodos de enseñanza que el PIJDB utiliza en los diferentes componentes educativos? métodos participativos, constructivistas y

que promueven el protagonismo

Quién los define? El Asesor

20. Qué herramientas se usan en el PIJDB para monitorear los métodos de enseñanza de los componentes educativos? Evaluaciones, observaciones y solicitudes de resultados

Quién las aplica, y con qué frecuencia? coordinación y asesoría cada 2 meses

21. Estas herramientas permiten identificar el nivel de eficacia de la enseñanza de los componentes educativos? Parcialmente. Quién ejecuta esta identificación? Coordinación asesores y gerencia educativa

22. Cuando se identifican deficiencias en los métodos de enseñanza del PIJDB, hay algún procedimiento o herramientas de corrección o seguimiento de ellas? Si. Cuáles son? Solamente con reunión donde se comenta lo que sucede y se brindan sugerencias.

Quién se encarga del seguimiento y corrección? —

23. Quién procesa, analiza, recomienda y documenta los resultados de la medición y el seguimiento? coordinación y asesoría

24. Comente cómo son transmitidas a los empleados las decisiones de la dirección de FUSALMO? generalmente por memorandum y correos electrónicos

25. Mencione cuáles son las áreas o gerencias de FUSALMO que influyen en la operación del PIJDB? en su mayoría es gerencia administrativa, gerencia educativa y gerencia general, además de las coordinaciones y asesores

26. Existen protagonistas externos que intervienen en la operación del PIJDB? no estoy

Quiénes son? Segura pero considero que pueden ser los asesores de otras fundaciones que patrocinan el programa.

27. Existe algún proceso definido y documentado del manejo de los recursos del PIJDB? \_\_\_\_\_

Si se, que se lleva un control de requisiciones e inventarios

28. Existen procedimientos encaminados a retroalimentar y perfeccionar continuamente el PIJDB? Si Quién es el encargado? Coordinación

Quién define los procedimientos? gerencia educativa y coordinación

29. En su componente, existe una currícula definida? Si Cada cuánto se actualiza esta currícula? anualmente

30. Desarrolla planificación de clases? Si Existe algún formato de ello? Si

31. Existe un proceso de evaluación de los estudiantes para determinar si estos cumplen las exigencias académicas del PIJDB (del componente)? Si

GUIÓN DE ENTREVISTA EDUCADORES

1. Cuál es su cargo dentro de FUSALMO? Educadora
2. Cuánto tiempo tiene de desempeñar su cargo? 9 meses
3. Con relación al PIJDB, explíquenos en que consiste dicho programa. En proporcionar educación integral a chicos y adolescentes que viven en una realidad precaria y a los cuales se les forma en diferentes áreas tanto académicas como personales.
4. Cuáles son sus funciones dentro del PIJDB? La función principal es educadora; se trata de ser no solo la autoridad sino también el apoyo emocional de los chicos.
5. Cuáles son los objetivos del programa PIJDB? Brindar educación integral a chicos (valores, deporte, tecnología, Inglés, Cultura y Orientación profesional).  
- Calidad de enseñanza
6. Enfocándonos en esos objetivos, sabe si han definido procesos o acciones para alcanzarlos, y cuáles son? Una de las acciones que los coordinadores del programa toman a bien es capacitar al personal para lograr un mejor desempeño en el área, de esa manera la calidad de enseñanza se puede lograr.
7. Esos objetivos que ha mencionado del PIJDB, son los mismos para FUSALMO, o posee otros objetivos? Hasta donde tengo conocimiento sí son los mismos.
8. Explique cómo se integra el programa PIJDB al objetivo de calidad institucional? No tengo mucho conocimiento al respecto.
9. Quién se encarga de definir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de calidad? Coordinación y Gerencia Educativa
10. Comente cómo los objetivos de calidad de FUSALMO se cumplen a través del PIJDB? Quizá no en un 100%, pero si se logran en un porcentaje bastante aceptable aunque no podría dar un porcentaje exacto que no tengo mayor conocimiento de todas las áreas.

11. Podría mencionar y describir los procesos EDUCATIVOS que existen en su componente del PIJDB?

- Conceptual  
- Actitudinal  
- procedimental

12. En cuál de esos procesos usted interviene (Describa lo que realiza)? De hecho en los tres ya que partimos del conocimiento significativo, para poder crear empatía con el estudiante, y posterior a ello se procede al desarrollo de proceso enseñanza-aprendizaje.

13. Quién se encarga de velar por el cumplimiento de los procesos definidos dentro del PIJDB?

El asesor de cada área o componente.

14. Qué clase de control se lleva con relación al cumplimiento de esos procesos?

Evaluaciones periódicas para medir no solo la calidad de enseñanza sino también el desempeño de los involucrados.

15. Sabe a quién se le informa el resultado de tales controles? Al coordinador y a Gerencia Educativa.

16. Existe un proceso exclusivo para capacitación y actualización de los maestros que forman parte de su componente? No de forma definida. Cómo funciona ese proceso?

Solo si se presentan las oportunidades pero no está contemplado dentro del plan de actividades formativas.

Quién lo define, revisa y actualiza? No aplica

17. En términos generales, quién o quiénes determinan los lineamientos de operación de su componente? El asesor con apoyo de coordinación y gerencia educativa.

18.Cuál es la política de calidad de FUSALMO, y si esta política tiene alcance sobre el PIJDB? Calidad en todos los niveles. No tengo conocimiento sobre el caso.

19. Cuáles son los métodos de enseñanza que el PIJDB utiliza en los diferentes componentes educativos? En el caso de nuestro componente no hay uno solo, sino una mezcla de ellos,

aunque el más utilizado es "Communicative Approach" o acercamiento comunicativo, que son métodos eclécticos.

los define? El educador Quién

20. Qué herramientas se usan en el PIJDB para monitorear los métodos de enseñanza de los componentes educativos?

No lo sé sinceramente. Aunque creo que la observación es una de ellas

aplica, y con qué frecuencia? El asesor, mensualmente Quién las

21. Estas herramientas permiten identificar el nivel de eficacia de la enseñanza de los componentes educativos? sí Quién ejecuta esta identificación? El

asesor y coordinación

22. Cuando se identifican deficiencias en los métodos de enseñanza del PIJDB, hay algún procedimiento o herramientas de corrección o seguimiento de ellas? No estoy muy segura. Cuáles son? Creo que las evaluaciones que nos hacen

no solo con el asesor sino también con la coordinadora y las sugerencias a tomar.

se encarga del seguimiento y corrección? Asesor y coordinación Quién

23. Quién procesa, analiza, recomienda y documenta los resultados de la medición y el seguimiento?

El asesor de su observación y coordinación de la que realiza por separado.

24. Comente cómo son transmitidas a los empleados las decisiones de la dirección de FUSALMO?

En reuniones de forma general.

25. Mencione cuáles son las áreas o gerencias de FUSALMO que influyen en la operación del PIJDB?

Coordinación y Gerencia Educativa

26. Existen protagonistas externos que intervienen en la operación del PIJDB? No sé

Quiénes son? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. Existe algún proceso definido y documentado del manejo de los recursos del PIJDB? \_\_\_\_\_

No sé.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. Existen procedimientos encaminados a retroalimentar y perfeccionar continuamente el PIJDB? No sé Quién es el encargado? No sé  
Quién define los procedimientos? \_\_\_\_\_

29. En su componente, existe una currícula definida? Sí Cada  
cuánto se actualiza esta currícula? Cada año.

30. Desarrolla planificación de clases? Sí Existe algún formato de  
ello? Sí para cada área.

31. Existe un proceso de evaluación de los estudiantes para determinar si estos cumplen las exigencias académicas del PIJDB (del componente)? Sí lo que llamamos examen diagnóstico.

GUION DE ENTREVISTA EDUCADORES

1. Cuál es su cargo dentro de FUSALMO? Educadora de Cultura de Paz
2. Cuánto tiempo tiene de desempeñar su cargo? 6 meses
3. Con relación al PIJDB, explíquenos en que consiste dicho programa. Es un Programa Integral Juvenil, que ofrece a jóvenes en riesgo social una educación complementaria de Tecnología, Deporte, Cultura de Paz. Con un enfoque Salesiano Preventivo para los jóvenes de bachillerato a partir de los anteriores componentes Inglés y Orientación Vocacional
4. Cuáles son sus funciones dentro del PIJDB? funcionar como Educadora de Cultura de Paz, apoyar a los chicos o chicas con algún problema, aconsejar a los chicos, brindar una verdadera asistencia salesiana. Preparar mis talleres de la forma más entretenida, lúdica y constructivamente. Asistencia y notas
5. Cuáles son los objetivos del programa PIJDB? Ofrecer a los jóvenes que participan en el programa una educación complementaria, que les permita ser buenos cristianos y honrados ciudadanos. Desde el enfoque Salesiano Preventivo contribuir en la prevención de la violencia de nuestros chicos salvadoreños
6. Enfocándonos en esos objetivos, sabe si han definido procesos o acciones para alcanzarlos, y cuáles son? los procesos se han plasmado en la currículo de cada uno de los componentes, el plan de trabajo para cada uno desarrollándose en los guiones de clase.
7. Esos objetivos que ha mencionado del PIJDB, son los mismos para FUSALMO, o posee otros objetivos? De acuerdo a la naturaleza de FUSALMO, los objetivos de todos los proyectos que le integran tienen los mismos fines. Por lo que el PIJDB tiene el mismo objetivo que FUSALMO.
8. Explique cómo se integra el programa PIJDB al objetivo de calidad institucional? Desde que se da un servicio profesional como educadora y desde que cumplimos nuestro trabajo como se debe, es que nos integramos a la calidad institucional
9. Quién se encarga de definir las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos de calidad? Gerencias ( Imagino, no estoy segura )
10. Comente cómo los objetivos de calidad de FUSALMO se cumplen a través del PIJDB?
  1. Calidad profesional de los educadores, personal capacitado para desarrollar su labor dentro de cada componente

2. El entusiasmo e interés de los jóvenes que asisten al Programa  
3. Participación de FUSALMO y coordinación con otras entidades gubernamentales o no

11. Podría mencionar y describir los procesos EDUCATIVOS que existen en su componente del PIJDB? No lo sé

12. En cuál de esos procesos usted interviene (Describa lo que realiza)? No lo sé

13. Quién se encarga de velar por el cumplimiento de los procesos definidos dentro del PIJDB?

Asesoras y Coordinaciones

14. Qué clase de control se lleva con relación al cumplimiento de esos procesos?

Peticiones de guion de clase, visitas en la realización de talleres, reuniones de seguimiento y coordinación, etc.

15. Sabe a quién se le informa el resultado de tales controles? Gerencia Educativa

16. Existe un proceso exclusivo para capacitación y actualización de los maestros que forman parte de su componente? si Cómo funciona ese proceso? cuando

hay convocatorias sobre talleres, capacitaciones, Diplomados, conferencias, etc. envían a cualquiera de los educadores

Quién lo define, revisa y actualiza? Asesores

17. En términos generales, quién o quiénes determinan los lineamientos de operación de su componente? Asesores y Coordinadores

18.Cuál es la política de calidad de FUSALMO, y si esta política tiene alcance sobre el PIJDB?

no tengo mucho conocimiento sobre tal política

19. Cuáles son los métodos de enseñanza que el PIJDB utiliza en los diferentes componentes educativos? Método Constructivista, Gráfico, Preventivo.

\_\_\_\_\_ Quién  
los define? la Curricula de Cultura de Paz, Sistema Salvadoreño.

20. Qué herramientas se usan en el PIJDB para monitorear los métodos de enseñanza de los componentes educativos? Verificación de guiones de clase, diario pedagogicos, verificación de los talleres.

\_\_\_\_\_ Quién las  
aplica, y con qué frecuencia? los asesores, de manera regular

21. Estas herramientas permiten identificar el nivel de eficacia de la enseñanza de los componentes educativos? No lo sé Quién ejecuta esta identificación? Imagino a los asesores.

22. Cuando se identifican deficiencias en los métodos de enseñanza del PIJDB, hay algún procedimiento o herramientas de corrección o seguimiento de ellas? si  
Cuáles son? las evaluaciones que no hacen los asesores y las coordinaciones permite que nos hagan sugerencias para mejorar.

\_\_\_\_\_ Quién  
se encarga del seguimiento y corrección? Asesores, Coordinadores y Gerencia Educativa

23. Quién procesa, analiza, recomienda y documenta los resultados de la medición y el seguimiento? No estoy segura, imagino que es el Gerente Educativo

24. Comente cómo son transmitidas a los empleados las decisiones de la dirección de FUSALMO? En reuniones de personal

25. Mencione cuáles son las áreas o gerencias de FUSALMO que influyen en la operación del PIJDB? Gerencia Educativa y las demás no lo sé

26. Existen protagonistas externos que intervienen en la operación del PIJDB? MINED

Quiénes son? MINED, en algunos casos ong's o  
inst. gubernamentales

27. Existe algún proceso definido y documentado del manejo de los recursos del PIJDB? \_\_\_\_\_

No es información que manejo, imagino que si, x  
cuestión de auditorías y control

28. Existen procedimientos encaminados a retroalimentar y perfeccionar continuamente el PIJDB? si Quién es el encargado? Asesores, coord. y Gerencia Educ.

Quién define los procedimientos? No lo se

29. En su componente, existe una currícula definida? si Cada cuánto se actualiza esta currícula? formalmente no lo se, pero  
individualmente trato de actualizar mis talleres

30. Desarrolla planificación de clases? si Existe algún formato de ello? si, guías de clase

31. Existe un proceso de evaluación de los estudiantes para determinar si estos cumplen las exigencias académicas del PIJDB (del componente)? si, a los

educadores no corresponde evaluarlos