
Introducción

Las instituciones de formación profesional (IFP) de la Región vienen registrando importantes avances en el desarrollo de sus sistemas de gestión de la calidad, aplicando, básicamente, tres modelos que poseen en la actualidad alto reconocimiento internacional: a) el de las Normas ISO, especialmente las de la familia ISO 9000, b) el de los Sistemas de Acreditación de Programas e Instituciones que se han desarrollado particularmente en el ámbito de la educación superior, y c) el de los Premios (nacionales e internacionales) de Calidad (que en algunos casos incluyen Galardones de Excelencia para la gestión escolar). Cada vez más IFP de la región están desarrollando sus sistemas de gestión de la calidad aplicando uno o varios de los tres modelos mencionados.

Para contribuir a la mejor comprensión de los aspectos metodológicos y de funcionamiento de estos modelos, así como a la factibilidad de su aplicación en las IFP de la región, en la presente publicación se exponen de manera sintética los siguientes temas:

- a. Una mirada al concepto de calidad aplicado a las entidades educativas, en el capítulo 1.
- b. Descripción metodológica y de funcionamiento de los tres modelos mencionados, en los capítulos 2, 3 y 4.
- c. Exploración de complementariedades entre los modelos y análisis de factores de preferencia, en su adopción por parte de las instituciones, en el capítulo 5.
- d. Análisis de utilidad y aplicabilidad de los modelos en las IFP, en el capítulo 6.

El capítulo 6 contiene, además, las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Agradecimientos

Expresamos especial reconocimiento a quienes aportaron importantes insumos y reflexiones para la redacción del presente trabajo:

- **Nydia Jaramillo Villegas**, Consultora, por su aporte en la precisión de aspectos metodológicos del estudio y en la redacción de material de base para los capítulos 1 y 3 (concepto de calidad y Modelo Evaluación/Acreditación).
- **Ximena Serrano Quiroga**, Profesional de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo y del Comité Nacional de Calidad del SENA, Colombia, por sus claras explicaciones y acceso a documentos sobre el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad de esta institución.
- **Doris Galindo Álvarez**, Profesional de la Dirección del Sistema Nacional para el Trabajo del SENA, Colombia, por sus claras explicaciones y acceso a documentos sobre el Programa de Reconocimiento o Autorización de Cursos y Programas de Formación para el Trabajo a cargo del SENA.
- **Libardo Ortegón**, experto de la Corporación Calidad, de Colombia, por sus explicaciones y acceso a documentos sobre el Premio Nacional a la Calidad de la Gestión.
- **Rubén Inostroza Godoy**, Encargado Nacional del Programa Gestión de Calidad del SENCE, de Chile (Unidad de Organismos, Departamento de Capacitación en Empresas), por su eficaz respuesta al requerimiento de información sobre la Norma NCh 2728:2000 para los OTEC.
- **Sergio Schmidt Yuraszeck**, Subgerente de Certificación de Calidad del INACAP, de Chile, por sus claras respuestas sobre los factores de preferencia con respecto a los modelos de calidad aplicados en su institución.
- **Renato León**, Coordinador del Programa SACGE (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar) dentro de Chile Calidad, por sus oportunas respuestas al requerimiento de información sobre el SACGE.

-
- **Margarita Peña y Liliana González**, Consultoras, de Colombia, por sus explicaciones y acceso a documentación sobre el diseño del Sistema de Acreditación de Entidades de Formación para el Trabajo en Colombia.
 - **Lucía Tarazona de Niño**, Consultora, de Colombia, por sus claras explicaciones sobre el diseño del Programa Observatorio Laboral para la Educación, del Ministerio de Educación Nacional de Colombia.
 - **Susana Sierra y Gisela Delgado**, del Comité Estratégico del Sistema de Gestión de la Calidad del INFOTEP, de República Dominicana, por sus explicaciones y acceso a información sobre el proceso de certificación de la institución con base en la Norma ISO 9001:2000.

Capítulo 1

El concepto de calidad y su aplicación en entidades educativas

Las etapas de la evolución del concepto corresponden a diferentes escenarios de organización de los sistemas productivos. En el estudio del INEM¹ sobre la calidad y la formación se proponen las tres siguientes:

Primera: El inicio del control de la “no calidad”, desde la Revolución Industrial hasta la Segunda Guerra Mundial. Aquí el concepto de calidad va asociado a la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto, es decir, al control de las características del producto final, desechando los defectuosos. Se introducen procedimientos de control estadístico, con la consecuente reducción de los niveles de inspección final y se evoluciona hacia el concepto de calidad predominante en la década de los años cuarenta, según el cual la calidad estaba dada por la conformidad del producto final con las especificaciones iniciales.

Segunda: El aseguramiento de la calidad, de los años cuarenta a la década de los setenta, período en el cual se produce el milagro japonés y se difunde el Modelo Deming, en donde la calidad es asociada a la satisfacción de la demanda del cliente externo e interno.

Tercera: Los últimos años del siglo XX y principios del XXI: la gestión de la calidad total, para la cual las empresas deben introducir cambios en sus organizaciones que permitan involucrar a todos los departamentos en el diseño y ejecución de las políticas de calidad. Aquí la calidad implica la participación y la corresponsabilidad de todos los miembros de la organización.

Como lo afirman Domínguez y Lozano en el estudio del INEM, “*en la realidad es muy difícil distinguir cuándo termina una etapa y comienza la*

¹ Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España “Tendencias actuales y futuras de la calidad en la formación”, *Calidad y formación: binomio inseparable*, INEM Publicaciones, Madrid, abril de 2003. Y Domínguez, Guillermo y Lozano, Luz: “El concepto de calidad y su evolución”, en op. cit. (Se puede acceder a la versión completa de este importante trabajo (270 páginas) en las web de Cinterfor/OIT y del INEM).

otra porque, ni los enfoques ni los sistemas de calidad se han desarrollado de manera uniforme en las diferentes áreas geográficas, sino que se han ido adaptando a la evolución económica y social de los diferentes contextos en función de las propias características culturales y organizativas de cada lugar”. No obstante lo anterior, esta evolución se puede condensar en el surgimiento de los tres enfoques conceptuales principales que van del control, al aseguramiento y finalmente a la gestión de la calidad total (como se explica más en detalle en el recuadro siguiente).

SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

“... Pretender hacer una unificación con etapas claramente delimitadas es tarea imposible porque cada sociedad, cada cultura, cada sistema económico se desarrolla a ritmos distintos y sus demandas y necesidades son también distintas y, por tanto, la evolución y el desarrollo de los sistemas de calidad en cada lugar se han ido produciendo en momentos y con requerimientos diferentes. Sin embargo, mediante un ejercicio de simplificación más a nivel aclaratorio que real, podemos distinguir tres enfoques conceptuales que traducimos en etapas a nivel práctico de la calidad.

*La primera se relaciona con el **control** o inspección del producto final, la segunda con el **aseguramiento** de la calidad del producto mediante la evaluación de los procesos implicados en la producción de ese bien o servicio, y la tercera con la **gestión** de la calidad total en la que se incluyen elementos de gestión administrativa y la implicación de todos los elementos de la organización para el establecimiento de un sistema general de calidad.*

*En la primera, el **control** o la inspección se realizaba o bien en la fase de preparación del producto, o bien cuando el producto estaba totalmente terminado. Su objetivo era la subsanación del error o el rechazo del producto defectuoso.*

*En la etapa posterior, en la del **aseguramiento**, se pone el énfasis en la verificación de la gestión eficaz de los procesos de fabricación. Se intenta hacer las cosas bien a la primera para evitar tener que rechazar productos fabricados y, de esa manera, a la vez que se intenta ahorrar costes, se asegura que la calidad del producto es la que tiene que ser. Se intenta mediante auditorías externas y/o internas la normalización de los procesos y la verificación de su cumplimiento. La actitud desarrollada es una actitud reactiva, el fabricante sólo reacciona ante las demandas del cliente.*

*En la última etapa, la de la **gestión**, se tienen en cuenta no sólo los procesos de producción, sino todos los procesos que se dan en la empresa. La*

gestión de la calidad implica a todos los procesos de la organización, o cuando menos, los vinculados a los requerimientos del cliente. En esta nueva forma de entender la calidad se añade la concepción de objetivos y de mejora continua (actitud proactiva). Esta proactividad lleva aparejada asumir y adelantarse a las posibles futuras demandas del cliente, para poderlas satisfacer de manera adecuada y en el menor tiempo posible. Además en esta etapa se ha superado el que sólo los integrantes de los departamentos de calidad de las empresas se hagan responsables de la gestión de la misma; son todos los miembros de la empresa u organización, con el staff directivo a la cabeza, los responsables y verdaderos protagonistas de esta nueva forma de entender la gestión de la calidad.”

Fuente: Tomado de: Domínguez, Guillermo y Lozano, Luz: “El concepto de calidad y su evolución”, Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España, *Calidad y formación: binomio inseparable*, INEM Publicaciones, Madrid, abril de 2003.

“En la actualidad nos encontramos, por un lado, con los modelos de calidad a modo de concurso que llevan implícitos la concesión de premios [...] y por otro lado [...] las normas de certificación y aseguramiento de la calidad [...]. En ambos casos han sufrido evoluciones y mejoras importantes, que han permitido mejorar el concepto de calidad, de modelos más adaptados a las necesidades de la Sociedad Industrial y de la producción manufacturera, a modelos propios de la Sociedad de la Información y del Conocimiento con preeminencia de los servicios frente a la producción”.²

Como lo veremos a lo largo del presente estudio, se han realizado adaptaciones de las normas y de los modelos para su aplicación en las organizaciones educativas, lo cual no ha estado exento de controversia y debate. Para algunos, en muchos casos se han producido adaptaciones forzadas *“que no tienen en cuenta las especificidades del proceso formativo y la complejidad de la persona protagonista de este proceso”* por lo que las organizaciones educativas deberían *“optar por un modelo que establezca como virtud fundamental su flexibilidad y un carácter orientativo, motivador y abierto, que nos sirva de marco de referencia para establecer el proceso de mejora en la gestión”*.³

² Instituto Nacional de Empleo (INEM) de España: “Tendencias actuales y futuras de la calidad en la formación”, en *Calidad y formación: binomio inseparable*, INEM Publicaciones, Madrid, abril de 2003.

³ INEM, op. cit.

En un análisis de vías para mejorar la calidad de la educación, el Centro de Capacitación y Producción (CECAP) de Uruguay afirma que *“no es válido considerar el concepto de calidad de la educación como evidente, universal, neutro y unitario [...]. Polisemia, indefinición y ambigüedad son rasgos que caracterizan al término calidad cuando se aplica a la educación. Dichas características son la causa de esa paradoja del acuerdo en la generalidad y desacuerdo en el detalle que se aprecia al abordar este asunto”*.⁴

En el Modelo Integral de Calidad en Educación (MICE) propuesto por el Fórum Interamericano de Administradores de la Educación (FIAE), *“La calidad en las instituciones educativas es una filosofía basada en valores, una política de desarrollo organizacional y una forma de instrumentar principios pedagógicos, tendientes a la mejora educativa permanente de todos los sujetos involucrados y comprometidos en la misma y en las mejores condiciones posibles”*.⁵ En consecuencia, *“Una institución educativa de calidad es aquella en la que los insumos necesarios, procesos llevados a cabo, especialmente el de enseñanza-aprendizaje y los resultados obtenidos, se acomodan a un modelo teórico que responde a los principios filosóficos y aspiraciones de la comunidad con la que la institución está comprometida”* (Lamas, A., 2002, citado por Manes).

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia expresa que *“la calidad en la educación hace referencia a la síntesis de características que permiten, por un lado, reconocer el modo como un programa académico específico o una institución de determinado tipo están cumpliendo con su misión, y por otro, hacer un juicio sobre la distancia relativa entre dicho cumplimiento y el óptimo que corresponde a su naturaleza”*.⁶

Esto significa que en el examen de la calidad de un programa o una institución educativa habrá que hacer referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensio-

⁴ Centro de Capacitación y Producción (CECAP), Uruguay: “CECAP Competencias y Evaluación, dos vías hacia la mejora de la calidad en la educación”. Cinterfor/OIT, *Papeles de la Oficina Técnica* N° 15, Montevideo, julio de 2005.

⁵ Manes, Juan Manuel: “Modelo Integral de Calidad en Educación, MICE”. Ponencia del Presidente del Foro Interamericano de Administración de la Educación (FIAE) en el “Foro Internacional de Modelos de Calidad y su aplicación en preescolar, básica y media”, organizado por CONACED, Bogotá, 2005 (archivo en CD).

⁶ Roa Varela, Alberto: “Acreditación de la Educación: el reto del aseguramiento de la Calidad”. Ponencia del CNA en el “Foro Internacional de Modelos de Calidad y su aplicación en preescolar, básica y media”, organizado por CONACED, Bogotá, 2005 (archivo en CD).

nes cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y a las condiciones en que se desarrolla cada institución.⁷

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) de Chile, dentro de su Programa de Gestión de la Calidad para Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), desarrolló la Guía de Autoevaluación para la aplicación de la Norma Chilena NCh 2728:2003, en donde se afirma lo siguiente: *“En términos simples se dice que un producto o servicio es de Calidad, cuando cumple las Expectativas del Cliente, pero en la práctica, la Calidad es algo más; es lo que sitúa a una empresa por encima o por debajo de los competidores, y lo que hace que, a mediano o largo plazo, ésta progrese o caiga en la obsolescencia. La Calidad se presenta hoy como sinónimo de buena Gestión Empresarial, lo que se traduce en productos y servicios competitivos”*.⁸

En la base conceptual del Premio Nacional de la Calidad de la Argentina encontramos una manera de aproximarse a una percepción integradora de las diversas dimensiones enunciadas: *“... hoy pueden establecerse ciertos atributos que, sin ser excluyentes, resultan distintivos de una organización de calidad. Ellos son: **Resultados** que satisfacen plena y consistentemente a todos aquellos vinculados con la organización: clientes, accionistas, empleados, proveedores y, en términos generales, a la sociedad en su conjunto. **Sistema de Gestión** que asegura la continuidad de esos resultados a lo largo del tiempo. Directivos con una clara **Vocación** y un firme **Compromiso** de mejorar permanentemente los resultados, a través del perfeccionamiento constante del sistema de gestión”*.⁹

Así, la evolución del concepto en el tiempo ha conducido al desarrollo de enfoques –y posteriormente de modelos– que algunos han entendido –y utilizado– como excluyentes, pero que luego de su aplicación y evaluación han sido aceptados por muchos como virtualmente complementarios. Podemos sintetizar esa evolución en tres momentos: Primero, la calidad entendida como *“‘conformidad con las normas’, esto es, el ajuste a las especificaciones establecidas para un producto. Más adelante [...] como ‘satisfacción de las demandas y exigencias del cliente’, incluyéndose además la preocupación no sólo por la calidad de los productos sino también de los procesos [...] Luego se planteó sustituirlo por el concepto de excelencia, entendido*

⁷ República de Colombia, Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el Sistema de Educación Superior en Colombia.

⁸ SENCE, “Guía de Autoevaluación NCh2728 Versión 2003”, Santiago de Chile, 2003.

⁹ Tomado de www.premiocalidad.com.ar

como ‘lo mejor posible’ en términos de combinación de las diferentes dimensiones de una organización [...]. Estos tres momentos pueden verse también como dimensiones complementarias para pensar la cuestión de la calidad o, dicho de otro modo, para la construcción de un enfoque de calidad que las integre simultáneamente, agregando a los aspectos normativos y de orientación al cliente, los relativos a la calidad en la gestión de los procesos y los que refieren a la calidad de los productos o resultados”.¹⁰

Una adaptación de estas dimensiones al campo de la formación profesional permite identificar tres enfoques de calidad que ya están siendo aplicados por las instituciones.¹¹

- **Calidad normativa o de conformidad.** La cual plantea la necesidad de que el formador y la formación posean unos contenidos mínimos y unas técnicas o estrategias básicas que deberían ser un todo integrado y fácilmente valorable para el desarrollo de su función, para la coordinación y el trabajo en equipo y para las propuestas de mejora e innovación. En este terreno se puede incluir la conformidad de los procesos desarrollados en relación con una norma, como la ISO 9000, que especifica los procesos mínimos necesarios cuya ejecución consistente y debidamente documentada permita prever razonablemente que procesos buenos conduzcan a buenos resultados.
- **Calidad como adaptación a las necesidades, expectativas, y motivaciones del cliente.** En el caso de la formación profesional el “cliente” refiere a los diversos actores con los que se relaciona: el sistema productivo, las empresas, las organizaciones, la familia y la sociedad en general en las que debe insertarse la población destinataria de la formación. Y, obviamente, los propios participantes con sus singularidades y necesidades específicas (también los “clientes internos” deben ser tenidos en cuenta: los otros integrantes o equipos de la institución).
- **Calidad entendida como respuesta a expectativas y motivaciones personales y sociales a través de la creación de actitudes y conocimientos.** Este nivel implica no sólo los contenidos intrínsecos de la formación sino también los procesos de gestión y organización, entre los que se incluyen el trabajo en equipo de los miembros de la institución de formación y,

¹⁰ Cinterfor/OIT, *Calidad, pertinencia y equidad, un enfoque integrado de la formación profesional*. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2006. 95p. (Trazos de la Formación, 28).

¹¹ Cinterfor/OIT, *Calidad, pertinencia y...*, op. cit.

sobre todo, la generación de una cultura capaz de integrar y responsabilizar a todos los miembros que intervienen en los procesos, generando formas innovadoras de gestionar la formación.

Las prácticas dentro de las cuales numerosas instituciones de la Región vienen registrando importantes avances en la aplicación del enfoque de calidad corresponden básicamente a los tres modelos que poseen en la actualidad mayor reconocimiento internacional: el de las Normas ISO, especialmente las de la familia ISO 9000; el de los Sistemas de Acreditación de Programas e Instituciones que se han desarrollado particularmente en el ámbito de la educación superior; y el de los Premios (nacionales e internacionales) de Calidad (que en algunos casos incluyen Galardones de Excelencia para la gestión escolar). Los siguientes tres capítulos del presente informe tratarán en detalle los aspectos conceptuales, metodológicos y de funcionamiento de cada uno de ellos.

Capítulo 2

Características de los modelos basados en las normas de la familia ISO 9000, con referencia a las adaptaciones destinadas a las entidades educativas

2.1 Generalidades

Cada vez más un mayor número de instituciones de formación profesional (IFP) de la región está aplicando los estándares contenidos en las normas internacionales de la familia ISO 9000 para desarrollar sus sistemas de gestión de la calidad. Estas normas han evolucionado desde la ISO 9000:1994 que privilegiaba la orientación hacia el aseguramiento de la calidad hasta la versión 9000:2000 que favorece la calidad a partir del compromiso de la institución con un proceso de mejora continua. La familia de normas ISO 9000 está orientada hacia la gestión de la calidad por procesos y no hacia las características intrínsecas de los productos o servicios que la institución ofrece, de tal manera que las instituciones que se acogen a las mismas lo hacen “bajo el supuesto de que una organización que guarde conformidad con los principios implícitos en la norma de calidad, asegurará consistentemente la calidad de sus productos y la satisfacción de los clientes”.¹

Dichas normas se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas eficaces de gestión de la calidad.² Así, la Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y especifica su terminología, mientras que la ISO 9001 especifica los requisitos para los SGC “aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación”.³ La aplicación interna de esta Norma por las organizaciones se efec-

¹ Cinterfor/OIT, *Calidad, pertinencia y...*, op. cit.

² Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), “Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”, Bogotá, 2002.

³ ICONTEC, “Norma Técnica...”, op. cit.

túa para certificación o con fines contractuales y se centra en la eficacia del sistema para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

La Norma ISO 9004, por su parte, no tiene fines de certificación ni contractuales y se recomienda como una guía para las organizaciones que buscan la mejora continua del desempeño a través de directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del SGC, mientras que la Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.⁴

Los países realizan adaptaciones para sectores de actividad específicos, las cuales no modifican los componentes esenciales de las normas internacionales sino que les introducen elementos adicionales de precisión para facilitar su aplicación. Es el caso, por ejemplo, de la Norma Chilena NCh 2728 para la certificación de organismos técnicos de capacitación (OTEC) o de la Norma Técnica Colombiana de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP 1000:2004), que constituyen desarrollos de la Norma ISO 9001:2000. Son también los casos de las Guías que buscan facilitar la aplicación de esta Norma en las instituciones del sector educativo, como la IWA 2 –cuya preparación fue realizada por un Taller Internacional de ISO coordinado por México– o la GTC 200 de Colombia elaborada por el ICONTEC, o la IRAM 30000 del Instituto Argentino de Normalización, entre otras.

2.2 Aspectos metodológicos

Una organización que desee implementar un sistema de gestión de la calidad para conducirla hacia una mejora permanente de su desempeño, deberá aplicar los siguientes ocho **principios de gestión de la calidad** de las normas de la familia ISO 9000:⁵

- a. Enfoque al cliente (comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y expectativas).
- b. **Liderazgo** (unidad de propósito y orientación de la organización, compromiso).
- c. **Participación del personal** (“su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”).
- d. **Enfoque basado en procesos** (gestión de actividades y recursos como procesos –“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o

⁴ Ídem.

⁵ Ídem.

que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”-).

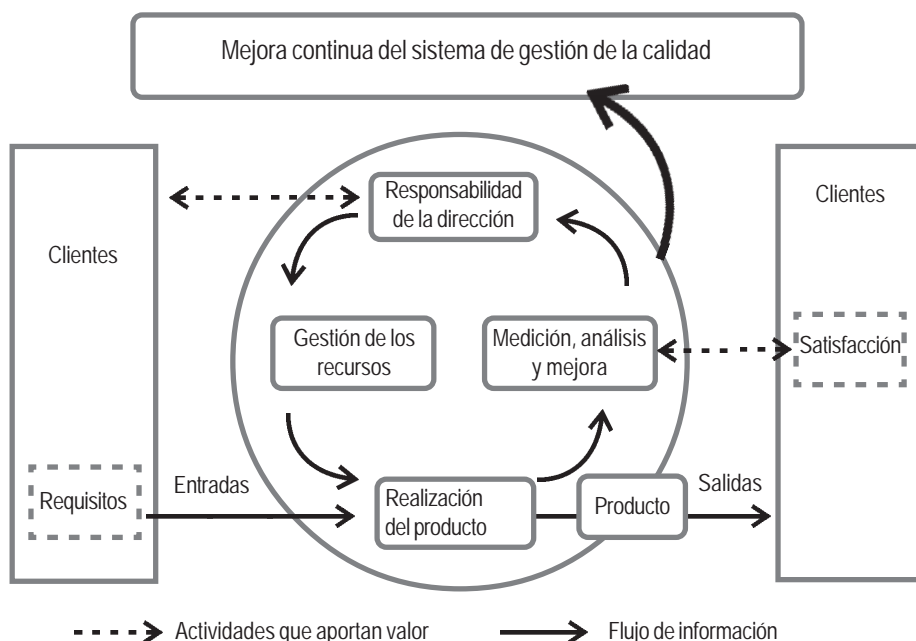
- e. **Enfoque de sistema para la gestión** (contribuye a la eficacia y la eficiencia en el logro de los objetivos).
- f. **Mejora continua** (como objetivo permanente de la organización).
- g. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones** (decisiones basadas en el análisis de datos e información).
- h. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor** (aumentan la capacidad de ambos para crear valor).

El desarrollo del sistema comprende **etapas**, como la determinación de las necesidades de los clientes, el establecimiento de la política y objetivos de la calidad de la organización, la determinación de los procesos y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos de la calidad, la provisión de los recursos para los mismos, el establecimiento y aplicación de métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso y el establecimiento y aplicación de métodos para la mejora continua del sistema.

Dada su importancia central dentro del modelo ISO 9000, cabe destacar que el **enfoque basado en procesos** significa que la organización debe realizar la identificación y gestión sistemática de los procesos empleados, de las interacciones entre los mismos y de sus implicaciones en términos de gestión. Los “elementos de entrada” del proceso estarán constituidos fundamentalmente por la percepción de los requisitos de los clientes (y de otras partes interesadas) y los resultados deberán ser evaluados a partir de información relativa a la percepción de los mismos sobre el cumplimiento de sus necesidades y expectativas.

El levantamiento de los procesos de la organización implica la consideración de aspectos tales como la comprensión y cumplimiento de los requisitos institucionales, el análisis de los procesos en términos del valor que aportan al logro de los objetivos de la organización y el establecimiento de sus secuencias y sus interrelaciones.

Figura 1
Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos ⁶



El SGC debidamente conformado y en operación plena conlleva la existencia de una **política** y unos **objetivos** de la calidad como punto de referencia para dirigir la organización. Ambos constituyen insumo básico para el cumplimiento del papel de la alta dirección en la creación de un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el que el SGC pueda operar eficazmente.

La operación plena del SGC implica, además, la determinación de criterios, procedimientos y métodos para asegurar su operación y control, asegurar la disponibilidad de recursos e información para sostener su operación y seguimiento, realizar su medición e implementar las acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua.⁷

De manera simplificada, el proceso para que una organización pueda adquirir una certificación de su SGC bajo la Norma ISO 9001:2000 se puede resumir en los siguientes pasos:

⁶ Ídem.

⁷ Centro de Capacitación y Producción (CECAP), Uruguay: “CECAP Competencias y...”, op. cit.

-
- a. Decisión de la alta dirección.
 - b. Establecimiento de la política y los objetivos de la calidad del organismo.
 - c. Establecimiento del compromiso de los diferentes niveles involucrados.
 - d. Planificación del proceso de conformación del sistema (puede ser formulado como un proyecto).
 - e. Conformación y capacitación de los equipos de trabajo.
 - f. Autoevaluación frente a los requisitos de la norma.
 - g. Diagnóstico de cada proceso.
 - h. Normalización, documentación e implementación de los procesos.
 - i. Establecimiento del Manual de Calidad.
 - j. Definición de los procesos prioritarios para efectos de certificación.
 - k. Realización de auditorías internas de calidad.
 - l. Implementación de acciones correctivas.
 - m. Realización de auditorías de certificación por organismo certificador acreditado.
 - n. Certificación por organismo certificador autorizado.
 - o. Mantenimiento y mejoramiento del sistema.

2.3 Funcionamiento y ventajas de la aplicación del modelo ISO 9001:2000 en organizaciones educativas y en IFP

Como ya se señaló, los países han estado realizando adaptaciones de la Norma internacional para su aplicación en entidades educativas y así mismo, numerosas IFP de la región, así como organismos individuales de capacitación, también han avanzado en la certificación de sus centros y de procesos de apoyo y administrativos, bajo dicha Norma o sus equivalentes locales.

Una parte importante de la experiencia previa al año 2003 ha quedado reseñada en el N° 12 de los Papeles de la Oficina Técnica de Cinterfor/OIT, en donde se alude a los casos del SENAI, el SENAC y el SENAR de Brasil; el SENCE de Chile para los organismos técnicos de capacitación (OTEC) de ese país; el SENA de Colombia; el INTECAP de Guatemala; el CONOCER de México; y el SENATI del Perú.

Posteriormente ha crecido el número de IFP que deciden transitar hacia la certificación con la Norma ISO 9001:2000, como lo ilustran los casos del Instituto Nacional de Adiestramiento en trabajo Industrial (SENATI) de Perú, el

Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) de la República Dominicana, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Costa Rica, o los avances del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) de Colombia, el cual ha pasado de tres centros certificados hasta abril de 2003 a 18 en noviembre de 2005 (ver recuadros al final del presente capítulo).

Como ya se mencionó, las Guías para la implementación de esta Norma en las instituciones del sector educativo constituyen adaptaciones que no modifican sus componentes esenciales, sino que les introducen elementos de precisión para facilitar su aplicación, aunque se debe tener en cuenta que existen importantes diferencias de extensión y profundidad entre las mismas. (No es materia del presente documento destacar esas particularidades, pues son extensas y numerosas, por lo cual remitimos al lector a su consulta directa de acuerdo con las referencias documentales que se incluyen en las notas de pie de página, los recuadros y los anexos de esta publicación).

Los sistemas de gestión de la calidad variarán de una institución a otra influenciados por los diferentes objetivos educativos, los distintos métodos de enseñanza y prácticas administrativas específicas de cada organización. Todas, sin embargo, deberían **definir sus procesos**, tales como la provisión de la capacidad pedagógica de los educadores; el desarrollo, revisión y actualización de planes y programas de estudio; la admisión y selección de candidatos; el seguimiento y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje; la evaluación final aplicada para otorgar al educando un grado académico o un certificado de competencias; los servicios de apoyo para el proceso de enseñanza aprendizaje y el apoyo al educando hasta que pueda obtener con éxito su grado o certificado académico; y la medición de los procesos educativos.⁸

Asimismo, la **alta dirección** (persona o grupo de personas que dirigen y controlan al nivel más alto una organización educativa) debería identificar cuáles son los factores que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

Uno de los elementos que explican la resistencia de diversas entidades educativas a la familia de normas ISO 9000, es la negativa a denominar como **clientes** a los sujetos de su acción y misión, al considerar que éste es un término con connotaciones mercantiles que no debería tener la acción educativa. Sin embargo, es importante y oportuno hacer notar que el desarrollo de guías espe-

⁸ Tamayo Taipe, Miguel Ángel: "Presentación de la IWA 2", elaborada por el Coordinador General de la Unidad Administradora del Proyecto para la Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación, de la Secretaría de Educación Pública de México (PMETYC-SEP) y Secretario del IWA 2 (mayor información en: www.sinoe.sep.gob.mx , ventana ISO IWA 2).

ciales para la aplicación de la norma internacional en entidades educativas, ha permitido avanzar, tanto conceptual como operativamente, en la conciliación de ese origen del término en la actividad económica con los beneficiarios y actores de los procesos educativos.

Según la ISO 9000:2000, **cliente** es la organización o individuo que recibe un producto. En este contexto, en la IWA 2 se afirma que, en educación o capacitación, un cliente puede ser el educando (*consumidor*), o la persona u organismo que financia al educando, que también puede ser el mismo educando (*cliente o comprador*), o la persona u organización que se beneficia del aprendizaje alcanzado por el educando (*usuario final*). La IWA 2 complementa esta definición al agregar a la parte interesada (*persona o grupo que tienen interés en el desempeño o el éxito de una organización, según la ISO 9000:2000*), que puede ser un cliente, las asociaciones de padres de familia, otras organizaciones educativas relacionadas o la sociedad.

Para la GTC 200 de Colombia, los clientes pueden ser “*estudiantes, padres de familia o acudientes, organizaciones que contratan servicios educativos, empleadores, establecimientos educativos receptores de estudiantes provenientes de un nivel diferente o inferior de formación, así como organizaciones o personas que se benefician del aprendizaje alcanzado*”.⁹

Para la Norma Chilena 2728, los clientes son “*trabajador, empresa, empleador, cliente interno (dentro de los propios organismos de capacitación), organización o grupo de empresas, que solicita un servicio de capacitación. La Autoridad Competente también puede ser vista como un cliente*”.¹⁰

Finalmente, para el propio Cinterfor/OIT, “*en el caso de la formación profesional el ‘cliente’ refiere a los diversos actores con los que se relaciona: el sistema productivo, las empresas, las organizaciones, la familia y la sociedad en general en las que debe insertarse la población destinataria de la formación. Y, obviamente, los propios participantes con sus singularidades y necesidades específicas. También los ‘clientes internos’ deben ser tenidos en cuenta: los otros integrantes o equipos de la institución*”.¹¹

⁹ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Calidad (ICONTEC), “GTC 200 Guía para la implementación de la Norma ISO 9001 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal”, Bogotá, 2005.

¹⁰ Instituto Nacional de Normalización de Chile (INN), “NCh2728 Organismos Técnicos de Capacitación-Requisitos”, Santiago, 2002 (en www.chilecalidad.org).

¹¹ Cinterfor/OIT, *Calidad, pertinencia y...*, op. cit.

En el documento de referencia sobre calidad, pertinencia y equidad como enfoque integrado para la formación profesional, Cinterfor/OIT presenta una extensa reflexión sobre las **implicaciones** que ha tenido en los últimos años en el ámbito de la formación profesional la aplicación de las normas ISO para los SGC. Los siguientes son algunos apartes de la misma:¹²

- a. “Algunas de las IFP se han adentrado en la certificación de la calidad a partir de sus instancias centrales y, desde allí, han continuado expandiéndola hacia sus diferentes servicios y particularmente hacia sus centros. Otras han comenzado desde este último punto, realizando experiencias de implantación del enfoque de calidad y de búsqueda de la certificación en determinados centros, servicios o procesos para, desde allí, acabar involucrando a toda su estructura”.
- b. La mejora de la calidad de los procesos se convierte en un instrumento para asegurar la calidad de los resultados, lo cual, en el caso de las mencionadas IFP, se expresa en una continua actualización de la oferta formativa, búsqueda de pertinencia con relación al contexto social y económico y a los participantes y mejoramiento de las oportunidades de acceso al conocimiento de todas las personas.
- c. La adopción de los principios de la calidad y el consecuente viaje a través del proceso de certificación de la misma, generan valiosos resultados para el aprendizaje organizacional, pues la participación de las personas en la estructuración, conformación, mejoramiento y documentación de los procesos, las lleva a cuestionarse, hacer explícitos los procedimientos, documentarlos y luego aplicarlos, en un ambiente de trabajo grupal que desata la aplicación de nuevos conocimientos y de experiencias previas y demanda y desarrolla nuevas formas de aprendizaje.

Como consecuencia de la adopción de este enfoque, las instituciones son impulsadas a determinar la calidad de los procesos pedagógicos, de apoyo y administrativos, lo cual las conduce a responder, entre otras, cuestiones sobre pertinencia del currículo, competencia de los docentes y personal administrativo y técnico, relación con los empleadores para definir las necesidades de formación, adecuación de las aulas y talleres para impartir formación, calidad de los procesos de ingreso, evaluación y certificación y ubicación de los egresados en el mercado objetivo, entre otras.¹³

Dados los avances que se han presentado en los últimos años en el desarrollo de sus SGC bajo las normas ISO 9000 por parte de las IFP de la región,

¹² Ídem.

¹³ www.cinterfor.org.uy/calidad 2005.

cabe anotar aquí una muestra de sus propias reflexiones sobre las ventajas de su aplicación:

INA, Costa Rica: Mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece, la orientación hacia el cliente, la estandarización de los procesos, un personal más responsable de la calidad y el reconocimiento mundial mediante la certificación ISO (www.ina.ac.cr).

INADEH, Panamá: El proyecto de Aseguramiento de la Calidad ha implicado la capacitación a funcionarios, redacción del Manual de la Calidad, inversión en infraestructuras y equipos, búsqueda de factores críticos, aclaración de la misión y objetivos, todo lo cual lleva a mejoras cualitativas en la formación profesional de la institución (www.cinterfor.org.uy/calidad).

CECAP, Uruguay: Reconocimiento de procesos vinculados a la incidencia central en el funcionamiento de la institución; reconocimiento de la necesidad de contar con información válida de carácter sistemático como base para la toma de decisiones; definición de objetivos y metas vinculadas con la mejora; promoción de un fuerte compromiso global con los criterios de calidad; y contribución a la guía de procesos de autoanálisis institucional (CECAP, op. cit., p. 43).

Por su parte el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Científicas (ICONTEC) manifiesta: *“La virtud de la ISO 9000 frente a otros modelos es su aceptación a nivel mundial, en más de cien países entre Europa, Asia, América del Norte, Centro y Sur América”*. Con la certificación la institución proyecta al exterior alta calidad en el servicio educativo, confianza de la sociedad y aseguramiento de requisitos legales. Obtiene además: enfoque y conciencia hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, mejora de la documentación y su aplicación como herramienta, orientación hacia objetivos que aportan valor, mejoramiento de la comunicación entre el personal administrativo y docente y la comunidad educativa. Además, se reducen costos de valor no agregado, se afianza una cultura enfocada hacia el mejoramiento continuo, y medición, análisis y mejora, no sólo al interior de la institución sino de cada uno de sus colaboradores. Obtiene además: Aprendizaje, al mejorar la competencia del personal, determinar procesos y métodos y preservar el conocimiento. Eficacia, pues se eleva la productividad mediante mejor utilización de recursos. Eficiencia, por la alineación de fuerzas, metodologías, objetivos, indicadores y proyectos y el reconocimiento de una educación de nivel internacional.¹⁴

¹⁴ Tobón, Fabio: “La calidad, un solo lenguaje para la excelencia”. Ponencia del Director Ejecutivo del ICONTEC en el “Foro Internacional de Modelos de Calidad y su aplicación en preescolar, básica y media”, organizado por CONACED, Bogotá, 2005 (archivo en CD).

La **Universidad Norman Wiener del Perú** anota otras ventajas (además de las anteriores): a) Estandarización de los procesos de adquisición y logística que facilita la interacción con los proveedores (cantidad, calidad, oportunidad, soporte y capacitación, etc.); b) mantenimiento preventivo de los equipos de laboratorio y del material didáctico que disminuye significativamente las correcciones; c) mejora de la calidad y reducción del tiempo de atención en los principales servicios académico-administrativos.¹⁵

La Norma Chilena de Calidad para los Organismos Técnicos Ejecutores de Capacitación (OTEC)

La institucionalidad de la formación de Chile presenta una estructura en la que el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), como organismo técnico descentralizado del Estado, con quien se relaciona a través del Ministerio del Trabajo, es la entidad que lleva a cabo la aplicación de las políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral. Al tal efecto administra la franquicia tributaria, un incentivo que el Estado ofrece a las empresas para capacitar a su personal, así como el programa de becas de capacitación financiadas con recursos públicos.

La ejecución de las acciones de capacitación está a cargo de los Organismos Técnicos Ejecutores de Capacitación (OTEC) que representan una amplia gama de instituciones públicas y privadas las cuales acceden a la contratación de los cursos programados por el SENCE mediante un mecanismo de licitación.

Además de existir un registro de OTEC en el cual se debe acreditar una serie de informaciones sobre cada organismo interesado, el SENCE ha implementado un mecanismo de apoyo a la gestión de la calidad y la mejora continua en los OTEC. Se trata de la Norma Chilena 2728, considerada como un sistema de gestión por procesos enfocados al cliente que mejoran en forma continua, el cual se apoya en un sistema determinado de documentos estándares.

La Norma Chilena NCh 2728 es un documento de aplicación nacional y establece los requisitos que deben cumplir los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) para certificar su Sistema de Gestión de la Cali-

¹⁵ Lip Licham, César: “Experiencia de la Universidad Norman Wiener en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad”. Ponencia del Rector de la Universidad en el IV Congreso Iberoamericano de Calidad en la Educación, SENAI, Brasil, septiembre de 2005. <http://www.cinterfor.org.uy/calidad>

dad (Ley 19.967). Esta norma considera los requisitos de la norma ISO 9001:2000 adaptada hacia la capacitación.

Bajo el sistema de cumplimiento de requisitos para la certificación NCh 2728 el OTEC debe:

- Demostrar en forma continua las mejoras de su gestión, lo cual permite asegurar su calidad en la oferta de capacitación a los clientes.
- Demostrar que aumenta su capacidad competitiva y su diferenciación en el mercado de la capacitación.
- Demostrar su cumplimiento con NCh 2728 para pertenecer al Registro Nacional de Organismos de Capacitación autorizados por el SENCE.

El trabajo en favor de la calidad desde SENCE ha permitido una dinámica interacción con los OTEC; incluso se ha diseñado y aplicado una guía para que los OTEC comprendan e implementen la gestión de la calidad con base en la NCh 2728.

Fuente: <http://www.sence.cl/>

INFOTEP, República Dominicana Certificación con base en la Norma ISO 9001:2000

“El Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) de República Dominicana coronó con el éxito los esfuerzos desplegados durante nueve meses con el interés de alcanzar la certificación bajo la Norma ISO 9001:2000, que colocará a esta institución en el sitio de una organización de clase mundial reconocida por la calidad de sus servicios y la fidelidad en la aplicación de los procesos administrativos. Los auditores de la empresa certificadora SGS de Panamá, acreditada por UK de Inglaterra, concluyeron un trabajo de cinco días, durante los cuales analizaron todos los procedimientos puestos en marcha por la institución para tales fines, que cubrió la Oficina nacional y las gerencias regionales. Los auditores decidieron recomendar al INFOTEP para la certificación bajo la norma ISO 9001:2000, al comprobar que responde efectivamente a las exigencias establecidas a nivel internacional”.¹⁶

¹⁶ INFOTEP, Boletín INFO-Expreso, 12 de septiembre de 2005. www.cinterfor.org.uy/calidad

Para lograr esta meta, el INFOTEP conformó su Comité Estratégico, los Equipos del SGC nacional y regionales, aplicó de manera sistemática los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 organizados en el circuito PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y desarrolló un plan para el *“mejoramiento de la comunicación, la reducción de gastos, revisión del trabajo duplicado, actualización de materiales didácticos, equipos, audiovisuales y computadoras, mejoramiento del uso de vehículos, normas y reglamentos, revisión y mejora de espacio físico, desarrollo de las 5S y la eficiencia en el trabajo”*.¹⁷

Con el apoyo de la Agencia Japonesa para la Cooperación Internacional (JICA), se desarrollaron varios talleres sobre las 5S con participación de los funcionarios de la entidad. El Programa de las 5S, *“es una técnica originada en Japón que sintetiza una filosofía de gestión empresarial, cuyo propósito es cimentar las bases para un programa de calidad total ... se fundamenta en cultivar hábitos en el trabajo que contribuyen al incremento de la productividad, al bienestar del individuo y a la satisfacción del cliente”*. Las 5S corresponden a las siguientes acciones:

Seiri: Organización o clasificación: Separe lo útil de lo no útil.

Seiton: Orden: Tenga más cerca y en un lugar determinado, lo que utiliza más frecuentemente.

Seiso: Limpieza: Acabe con la suciedad y evite el ensuciar.

Seiketsu: Conservación: Realice las actividades necesarias para mantener los equipos, herramientas, mobiliarios, etc., en buen estado.

Shitsuke: Disciplina: cumpla con las leyes, los procedimientos, las normas, los reglamentos y las disposiciones establecidas, sin necesidad de que lo supervisen.¹⁸

Luego de la aplicación y “patrullaje” del programa de las 5S, de las correspondientes auditorías internas y de la auditoría externa efectuada en la Dirección nacional y en las regionales por la empresa certificadora SGS de Panamá, acreditada por UK de Inglaterra, el INFOTEP recibió la certificación correspondiente, cuyos alcances están contenidos en el documento MX 05/0691.

¹⁷ INFOTEP: Revista Integración Tecnológica, mayo-agosto, 2005: “El INFOTEP muestra experiencia en la mejora continua a través de 5S”, entrevista a la Licenciada Susana Sierra, representante de Gestión de Calidad del INFOTEP.

¹⁸ INFOTEP: “Por el librito”, Boletín Informativo del SGC Sistema de Gestión de la Calidad, Año I, N° III, 1° al 15 de abril de 2005 (“INFOTEP participa en taller sobre 5S y Procesos de Cambio Organizacional”).

**INA, Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica,
octubre 2005**

¿Qué es el Programa de Gestión de la Calidad?

El Programa de Gestión de la Calidad es una dependencia de la Presidencia Ejecutiva, que se encarga de coordinar las actividades del Instituto Nacional de Aprendizaje en relación con el Sistema de Gestión de la Calidad.

El Instituto Nacional de Aprendizaje ha venido desarrollando un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000, para el mejoramiento continuo de los procesos que realiza, con miras a aumentar la satisfacción de sus clientes y mejorar las acciones formativas que ofrece. Para lograr este objetivo se han coordinado actividades de capacitación, revisión de los procesos, elaboración de diagramas y documentos, estandarización de las actividades, que les permita tener claridad a todos los funcionarios sobre sus responsabilidades y la contribución que cada uno realiza para mejorar el producto/servicio que realiza.

El Sistema de Gestión de la Calidad es una herramienta que le permite al INA enfocar todo su accionar hacia la labor sustantiva que realiza de manera que se evalúe la capacidad del INA para cumplir con los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la institución. A la vez se generan oportunidades de mejora mediante el seguimiento, la medición y la evaluación de los procesos.

Las principales ventajas de contar con un sistema de gestión de la calidad son: el mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrece, la orientación hacia el cliente, la estandarización de los procesos, un personal más responsable de la calidad y el reconocimiento mundial mediante la certificación ISO.

Fuente: www.ina.ac.cr

La certificación del SENATI del Perú con ISO 9001:2000 y 14001:1996¹⁹

El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) obtuvo su primera certificación ISO 9001 versión 1994 en el año 2000. En el año 2003 logró la certificación de su “*Sistema Integrado de Gestión*”, que comprende el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2000 y el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001:1996, lo cual se alcanzó luego de la auditoría externa realizada por el organismo internacional de certificación Bureau Veritas Quality International a la Dirección Nacional y a las diferentes Unidades Operativas que el organismo tiene en el ámbito nacional.

El **alcance** de estas certificaciones cubre los servicios de:

- Diseño de Programas y Cursos para la Formación y Capacitación Profesional.
- Servicios de Formación y Capacitación Profesional y de Bolsa de Trabajo en las 41 Unidades Operativas en todo el país.
- Servicios Técnicos de Ensayos No Destructivos, Fabricación y Revisión Técnica Automotriz, en la Sede Central Lima-Callao.
- Servicios Empresariales de Asesoría y Consultoría para las PYMES, en la Sede Central Lima-Callao.

En su **Política del Sistema de Gestión**, el SENATI se compromete a propiciar la permanente satisfacción de sus clientes en la formación y capacitación profesional, así como en los servicios técnicos y servicios empresariales que brinda, para lo cual:

- “*Gestiona sus procesos de manera sistemática con un enfoque de mejora continua para alcanzar la calidad y el nivel de satisfacción esperada por sus clientes, tanto aprendices, participantes, usuarios y empresas de los diversos sectores económicos.*”
- *Promueve el desarrollo profesional, así como el bienestar y la salud y seguridad ocupacional de su personal, para un desempeño institucional seguro, eficiente, eficaz y satisfactorio.*
- *Cumple con la legislación, reglamentación y otras regulaciones ambientales y sobre seguridad y salud ocupacional aplicables a sus actividades, y con los requisitos de los Sistemas de Gestión*

establecidos en Normas Internacionales y en los propios de la Institución.

- *Desarrolla sus servicios con orientación a la prevención de la contaminación ambiental, al uso racional de recursos, así como a la seguridad y salud ocupacional y a la mejora de su desempeño, incorporando estos aspectos en los contenidos curriculares y en las actividades de Formación y Capacitación Profesional que ofrece”.*

Dentro del Planeamiento Estratégico institucional 2003-2005, el SENATI definió los ejes fundamentales sobre los que se desarrollan las actividades guiadas por los **valores institucionales** de: Cultura de Trabajo, Liderazgo y Trabajo en Equipo. Los ejes son:

- Orientación al cliente(a) la demanda
- Calidad
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Gestión del Conocimiento e Innovación
- Sostenibilidad Económica

*“Con los ejes estratégicos definidos, se determinaron los **15 procesos principales**, bajo la premisa que, teniendo estos procesos en condición controlada, la eficiencia y eficacia institucional está asegurada”.*

PROCESOS PRINCIPALES DEL SENATI

PROCESOS DE DIRECCIÓN (5): Definen y despliegan la política y la estrategia de la institución, constituyen el marco de referencia para los demás procesos.

PROCESOS OPERATIVOS (3): Constituyen la secuencia de valor agregado, desde la determinación de necesidades hasta el servicio posventa.

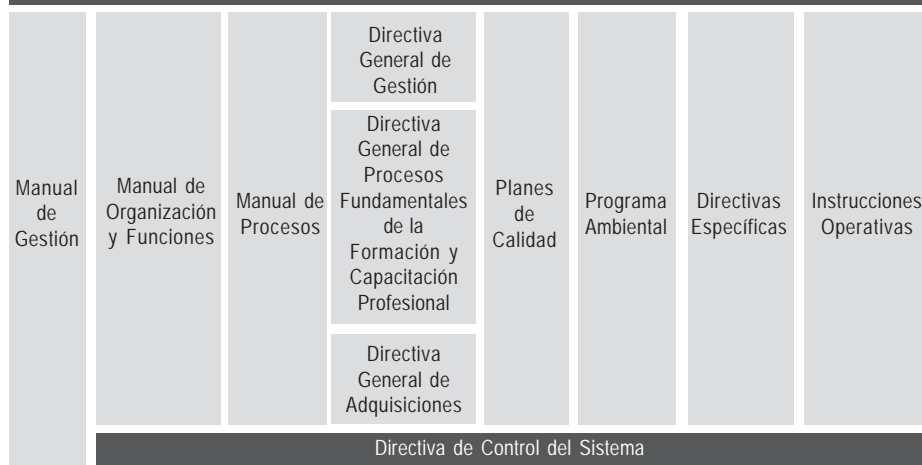
PROCESOS DE SOPORTE (7): Son los que dan apoyo, fundamentalmente a los procesos operativos.

DIRECCIÓN				
Lineamientos de Política	Planeamiento Estratégico	Planeamiento Operativo y Presupuesto	Marketing	Revisión por la Dirección
OPERATIVOS				
Diseño Técnico Pedagógico	Prestación del Servicio		Posventa	
SOPORTE				
Tecnología de la Información	Gestión de Recursos Humanos		Administración de Bienes	
Abastecimiento	Procesos Financieros		Relación con el cliente	
	Auditorías Internas			
PROCEDIMIENTOS TRANSVERSALES	Comunicación Interna y Externa			
	Prevención de Riesgos y Casos de Emergencia			

SISTEMA DOCUMENTAL DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL SENATI

- Integra y responde a los requisitos de los Sistemas de Gestión de la Calidad y de la Gestión Ambiental (ISO 9001 e ISO 14001)
- Se orienta a los procesos y a sus interrelaciones
- Enfocado al cliente, desde la determinación de sus necesidades, hasta su grado de satisfacción una vez recibido el servicio
- Orienta las actividades institucionales hacia la prevención de la contaminación y al uso racional de recursos
- Propicia el desarrollo del personal en los aspectos de sensibilización, capacitación y competencia
- La Revisión por la Dirección enfatiza la medición, seguimiento, análisis y mejora de la eficacia de los procesos y del Sistema de Gestión en su conjunto

POLÍTICA DE GESTIÓN

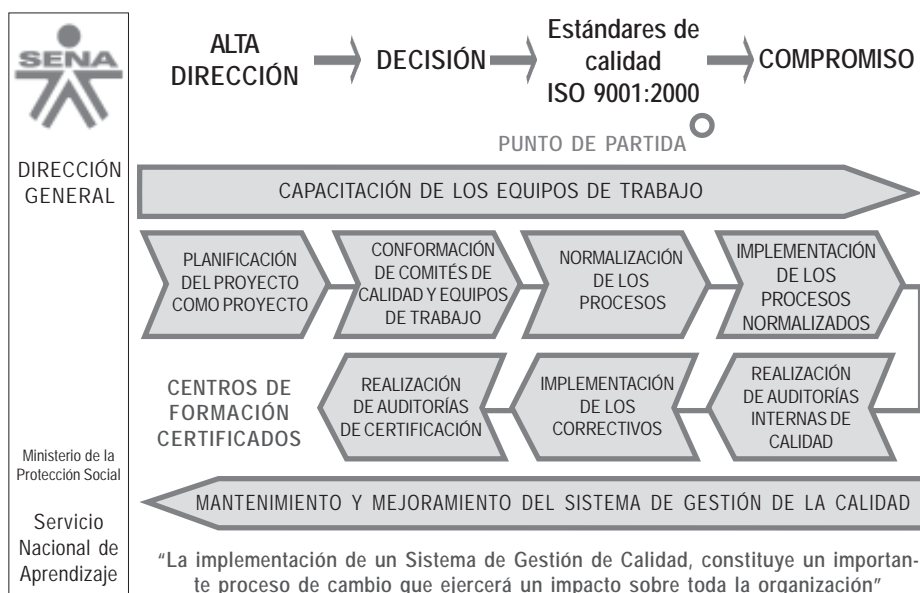


2.4 La experiencia reciente del SENA de Colombia en el SGC, como caso ilustrativo

Si bien el SENA, ya en el año 2003 había alcanzado la certificación con la ISO 9001:2000 de tres de sus centros de formación en la Regional Antioquia y también de los procesos de la Subdirección de Planeación de dicha Regional, es a partir de la formulación del Plan Estratégico 2002-2006 “SENA: Conocimiento para todos los Colombianos” y de la Ley 872 de 2003, “por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios” (ver Anexo N° 2.1) cuando la entidad emprende la tarea de implementar el SGC en todos los niveles de la organización (administración nacional, administraciones regionales y centros de formación).²⁰

Gráfico 1

Proceso para implementar el Sistema de Gestión de Calidad en el SENA



²⁰ El presente resumen está basado en las presentaciones en power point que el Comité Nacional de Calidad del SENA utiliza en la capacitación de los comités regionales y de centros, tituladas “Sistema de Gestión de la Calidad - Foco: Centros de Formación”, Comité de Calidad, SENA Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, Bogotá, diciembre de 2004 y “Sistema de Gestión de la Calidad”, septiembre de 2005. Así mismo, las tres gráficas en él incluidas se insertan con base en la autorización enviada el 18 de noviembre de 2005 por correo electrónico por la Directora de Planeación del SENA, quien es a la vez la Coordinadora del Comité Nacional de Calidad de la Institución.

La institución fijó las siguientes metas para el SGC:

- Conformación y operación del Sistema de Gestión de la Calidad con cobertura de 114 centros de formación profesional, 33 regionales y Dirección General.
- Fortalecimiento de la cultura de la calidad.
- Certificación del proceso de Formación Profesional Integral Presencial en el 100% de los centros de formación en junio del 2006.
- Certificación de los procesos de gestión de las regionales a más tardar en junio de 2006.
- Certificación de los procesos de gestión de la Dirección General a más tardar en junio de 2006.

Ya desde el año 2003 el SENA había iniciado la labor de levantamiento y formalización de los procesos institucionales en los niveles estratégico, táctico y operativo de la entidad, labor que arroja uno de los insumos fundamentales para la implementación del SGC en los niveles nacional, regional y de centros, como es el *Manual de Procesos y Procedimientos y el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos de los Procesos y Procedimientos*. Este manual fue construido y validado en forma participativa en los diferentes ámbitos de la organización y utilizado por los equipos de trabajo a medida que se iba elaborando durante los años 2003 a 2005. El mismo fue aprobado de manera formal por la alta dirección mediante la Resolución N° 1.156 del 30 de junio de 2005 expedida por el Director General del SENA (ver Anexo N° 2.2) y cumple con los requisitos establecidos en el numeral 4.2.2 de la ISO 9001 para el Manual de Calidad, pues contiene la descripción del alcance del sistema de gestión e incluye todos los procesos y procedimientos documentados de la organización. Contempla, así mismo, los procedimientos e instrumentos para su actualización permanente.

Los pasos dados por el SENA para el desarrollo de su SGC se pueden sintetizar así:

- Decisión de la alta dirección de implementar el sistema con base en las Normas de la familia ISO 9000 y alcanzar la certificación correspondiente de todos los centros de la entidad a más tardar en el año 2006
- Definición de la política, objetivos y alcances del SGC
- Establecimiento del compromiso respectivo en todos los niveles de la organización
- Conformación de Comités de Calidad y Equipos de Trabajo
- Planificación del Proceso

-
- Capacitación de los Comités y Equipos de Trabajo
 - Normalización de los Procesos
 - Implementación de los Procesos
 - Realización de Auditorías Internas de Calidad
 - Implementación de Acciones Correctivas
 - Realización de Auditorías de Certificación
 - Mantenimiento y Mejoramiento del SGC.

La conformación de los Comités está respaldada por una norma de la alta dirección, la Resolución 2.516 de 2004 (ver Anexo N° 2.3), por la cual se crean y se definen las funciones de los Comités Nacional, Regionales y de Centros de Formación, del Sistema de Gestión de la Calidad del SENA. La capacitación a los comités y equipos de trabajo incluyó, entre otros temas, sensibilización, conocimiento de la norma y análisis de los procesos.

En la Normalización de los Procesos se identificaron y documentaron 15 macroprocesos, 51 procesos y 157 procedimientos para toda la organización, los cuales quedaron consignados en el Manual de Procesos y Procedimientos adoptado mediante la ya mencionada Resolución 1.156 de 2005. Los macroprocesos se dividen en 4 corporativos, 4 misionales y 7 de apoyo (ver tabla “Mapa de Macroprocesos” al final de la sección).

A cada centro de formación se le dio la responsabilidad de formular su Plan de Acción para implementar su propio SGC, dentro de los parámetros definidos por la Dirección General (política, objetivos y procesos), los cuales precisan el siguiente alcance básico:

- Estudiar los macroprocesos y procesos definidos y determinar los procesos que trabajará el centro
- Definición del Mapa de Procesos al alcance del centro
- Diagnóstico frente a los requisitos de la norma
- Diagnóstico de cada proceso (con Listas de Verificación proporcionadas por el nivel central a aplicar por cada líder de proceso)
- Planes de Trabajo detallados para cada proceso

A los líderes de los procesos se les asignaron las siguientes responsabilidades:

- Hacer que los responsables de ejecutar los procesos conozcan la caracterización de los mismos (objetivo, insumos, productos, recursos, normatividad, documentación, registros)

- Hacer que los responsables de los procesos los ejecuten como se establezca y manejen la documentación de los mismos
- Analizar y recopilar la información correspondiente al comportamiento de los procesos (diligenciamiento de los formatos (registros) e indicadores de procesos en los centros) y retroalimentar el sistema
- Realizar seguimiento y evaluación al plan de mejoramiento que se establezca para cada proceso
- Establecer y hacer que se ejecuten las acciones correctivas y preventivas por procesos.

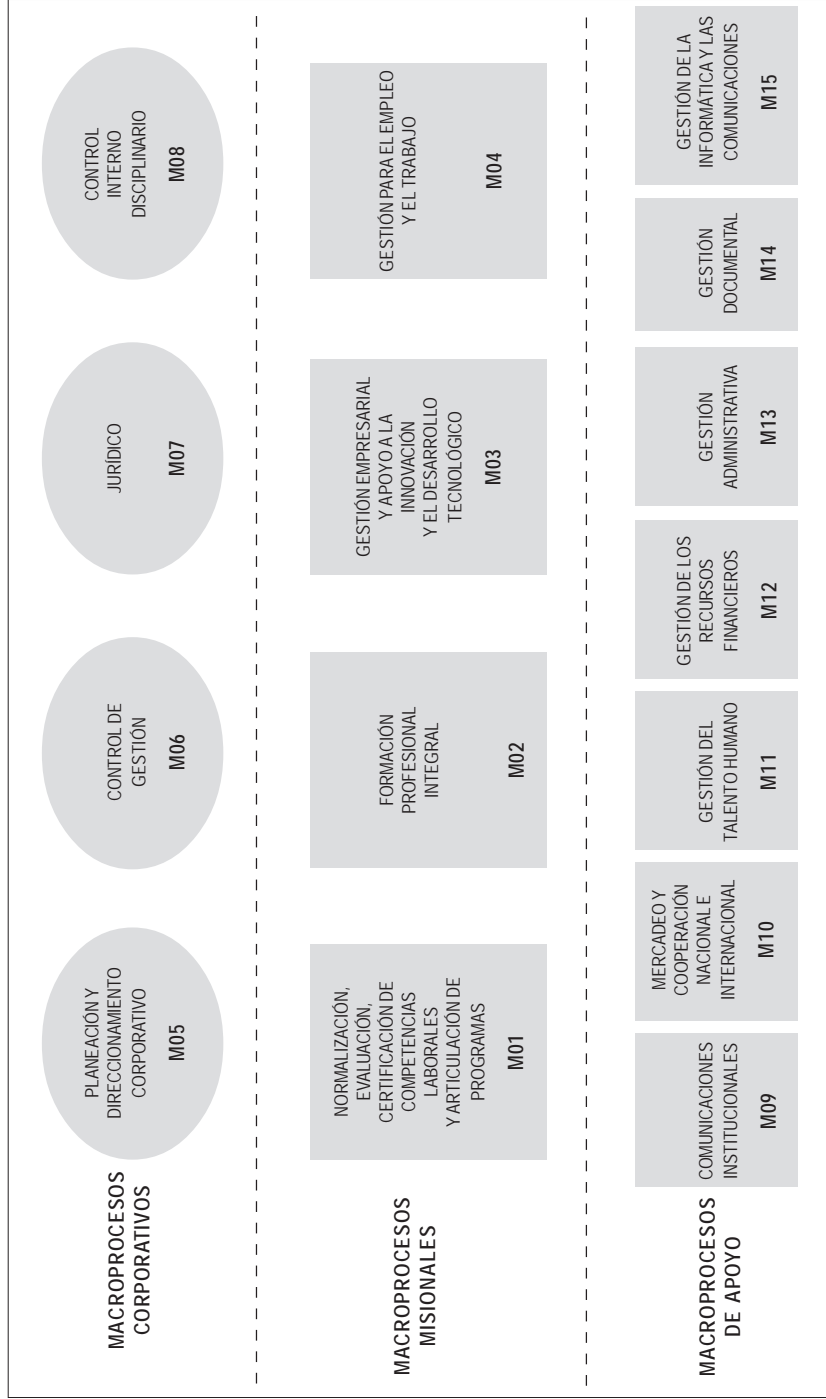
Realizadas las Auditorías Internas de Calidad e implementadas las Acciones Correctivas, se pasa entonces a la Concertación con el Organismo Certificador y se realiza la correspondiente Auditoría de Certificación.

A noviembre de 2005 se habían certificado, bajo las normas ISO 9001:2000, los procesos de diseño, desarrollo y prestación de servicios presenciales de formación profesional en los 13 centros de formación de la Regional Antioquia y los 5 centros de la Regional Caldas. Los demás centros de formación profesional del SENA se encuentran en la fase de implementación (ver Anexo N° 2.4).

Gráfico 2
Mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad en el SENA



Gráfico 3
Mapa de Macroprocesos y Procesos del SENA



2.5 Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad del INFOTEP en República Dominicana. Un relato cronológico

En el mes de octubre de 2004, las nuevas autoridades del instituto evaluaron los desafíos que, como institución de formación profesional, estaba enfrentando. En ese sentido y dentro de los planes que se estructuraron para hacer del INFOTEP una institución de clase mundial, se tomó la decisión de implantar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo los preceptos de la Norma ISO-9001:2000; esto incluía también la realización de una reestructuración institucional.

Se procedió entonces a la creación del área encargada de gestionar dicho sistema; al efecto se aprovechó la presencia en INFOTEP de un experto japonés de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). Como parte del proceso, se contó con los servicios de una consultora, se nombró a la Representante de la Dirección para el Sistema y a los miembros del Comité Estratégico para el Sistema de Gestión de la Calidad, integrado por todos los gerentes y el equipo de Calidad.

En los meses de noviembre y diciembre se elaboró el plan de trabajo para el año 2005 y fueron designadas las personas que se encargarían de documentar el sistema.

Igualmente:

- Se definió el procedimiento que regiría el sistema.
- Este fue presentado ante el Comité Estratégico y se puso en vigencia para fines de aplicación.
- Se definió el alcance de la certificación que resultó ser: “Diseño, Desarrollo, Ejecución y Evaluación de Servicios de Formación Técnico Profesional, Servicio de Asesoría y Asistencia Técnica a Empresas y Servicio de Calibración y/o Verificación de Instrumentos de Medición”.

Enero de 2005:

- Se entrenó al personal que documentaría el sistema y se inició dicha documentación.

Febrero de 2005:

- Se lanzó una campaña de divulgación institucional denominada “Por el librito” difundida a nivel nacional y encabezada por el Director General. Como parte de la divulgación se compuso y emitió una canción alegórica a ritmo de merengue.

- Se elaboraron boletines informativos y educativos, quincenales, relativos a la Norma.
- Se elaboraron gorras, banderines, botones, camisetas, etc., alusivos a la campaña y en donde figuraba la mascota en vivo denominada Isoin.
- Se realizaron concursos internos sobre aspectos relacionados a la política de la calidad, misión, visión, valores, aspectos de la Norma entre otros.

Mientras esto transcurría, se iban documentando los procedimientos y circulando entre los gerentes para fines de revisión, modificación y validación. Igualmente, se elaboraron los documentos relativos a: Objetivos de la Calidad, la Política de la Calidad y el Manual de la Calidad. Para ese momento se contaba con ofertas de los organismos certificadores de calidad; una vez evaluadas dichas propuestas, resultó seleccionada la firma SGS de Panamá.

En el mes de abril, se remitió a SGS Panamá, los procedimientos exigidos por la Norma con el objetivo de que se realizara la auditoría documental o de escritorio.

De modo simultáneo se realizó una intensa actividad de capacitación del personal del INFOTEP en diferentes aspectos relacionados con la Norma ISO y con el Sistema de Gestión de la Calidad. Estas acciones impartidas mediante cursos y talleres cubrieron los siguientes temas:

- Documentación del Sistema de Calidad, dos talleres con 90 participantes.
- Formación de Auditores Internos de Calidad, con 109 participantes.
- Trazabilidad, dos cursos con 39 participantes.
- Cálculo de Incertidumbre, formándose 19 participantes.
- Herramientas Estadísticas, cinco talleres en el cual tomaron parte 95 participantes.
- Norma 17025, ISO 9000 y 9001, con un total de 776 participantes.
- Gestión Basada en Procesos con 49 participantes.
- Reforzamiento para Auditores Internos de Calidad, 33 participantes.
- Indicadores para el SGC, con 26 participantes.
- Las 5, con 382 participantes formados.
- Requisitos Generales para la Competencia de los Laboratorios de Ensayo y Calibración, 20 participantes.

Un total de 1.638 entrenamientos fueron impartidos a personal de la institución, en el año 2005.

documental indicando que se podía continuar con la implementación del Sistema, ya que de acuerdo a su evaluación, se reunían los requisitos.

En los meses de junio, julio y agosto, se realizaron dos ciclos de auditorías internas de la calidad, dos revisiones por la Dirección en la cual se analizaron las no conformidades detectadas, las medidas correctivas y preventivas, los factores que afectaban el producto, la satisfacción de los clientes y los resultados de los procesos, entre otros.

Igualmente, la institución fue sometida a una reestructuración completa, lo que la obligó a realizar cambios rápidos en todo lo relacionado con la documentación.

Mensualmente, se aplicaron las técnicas japonesas 5 S.

Se dio seguimiento al cierre de las no conformidades detectadas, así como a superar los inconvenientes que se iban presentando en todo el desarrollo del proceso.

Es importante destacar que en adición a todo lo que ocurría en el INFOTEP, se preparaban para realizar la reunión de la Comisión Técnica de Cinterfor/OIT celebrada en el mes de octubre, lo que también constituía otro reto y a la cual, se le dedicó el tiempo suficiente a fin de que se desarrollara con éxito, ya que coincidía con el XXV Aniversario del INFOTEP.

Del 5 al 9 de septiembre se recibieron dos auditores externos de SGS Panamá, quienes evaluaron todo el desempeño del sistema implementado.

El resultado fue la recomendación del Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) ante UKAS de Inglaterra para ser certificado bajo la Norma ISO 9001:2000.

El 8 de noviembre la institución recibió el certificado que acredita su Sistema de Gestión de Calidad, con el N° MX05/0691.

Quienes han trabajado en implementación de sistemas de calidad entendían que el tiempo para ello era muy corto pero es importante destacar la identificación, decisión, asignación de recursos, disposición y entrega que mostró la alta dirección de INFOTEP, ya que de lo contrario no se hubiese logrado este reto. El involucramiento de los gerentes, el esfuerzo extraordinario de su personal, el trabajo en equipo, fueron factores decisivos en la culminación de la primera etapa de este proceso, pues apenas se ha dado el primer paso; el mantenimiento del mismo requiere de más esfuerzo y dedicación.

Durante todo el proceso vivido en el INFOTEP es importante resaltar el apoyo brindado por las entidades homólogas que han logrado la certificación,

como es el caso del SENATI de Perú y muy especialmente del INTECAP en Guatemala, así como de Cinterfor/OIT quien ha estado colaborando en la formación del recurso interno y en orientaciones pertinentes.

En diciembre de 2005 y luego de vencer los obstáculos que se presentaron en el camino, la institución cerró un año cargado de tensiones, pero con la satisfacción del deber cumplido.

Para el año 2006, la meta es mantener el sistema implantado e ir aplicando mejoras continuas en todos los procesos de la institución a fin de que en la auditoría de seguimiento programada para el mes de mayo, se pueda, una vez más, mostrar que el Sistema funciona y que la institución y todos sus colaboradores desarrollaron la capacidad de mantenerlo.²¹

2.6 El modelo de calidad en la formación profesional orientada desde los Ministerios de Trabajo: el caso de Argentina

En los últimos años el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTESS) ha desarrollado una serie de actividades de refuerzo a la formación y capacitación laboral que han redundado en el fortalecimiento de la calidad de la formación, así como su pertinencia y cobertura. El MTESS dispone de un área especializada en el tema de la formación: la Dirección Nacional de Orientación y Formación Profesional. En esta Dirección se creó el Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional con el fin de activar la aplicación de dispositivos eficaces en la ejecución de las políticas de empleo y de formación profesional.

El Programa de Calidad es una unidad de desarrollo e implementación de mecanismos de asistencia técnica que comienzan a aplicarse en el marco del Plan Integral de Empleo “Más y mejor trabajo” a través del Programa Sectorial de Calificaciones y del Componente de Formación del Programa Jefes y Jefas de Hogar Desocupados.

La orientación de las acciones del MTESS a través de su programa de calidad del empleo y la formación, toma en cuenta los siguientes aspectos:

- El objetivo fundamental de los programas de empleo y capacitación laboral del MTESS orientados a los trabajadores ocupados o desocupados, es el

²¹ Basado en el informe presentado por Susana Sierra, representante de la Dirección de INFOTEP para el sistema de gestión de la calidad.

incremento de su empleabilidad, entendida ésta como el crecimiento de las oportunidades de conseguir y mantener un empleo.

- Los indicadores que pueden utilizarse para evaluar los niveles de satisfacción alcanzados por los beneficiarios de programas y acciones de empleo y capacitación laboral. Entre ellos se encuentran el nivel y la calidad de la información con que cuentan los potenciales beneficiarios para acceder a programas de capacitación y/o de certificación de competencias laborales, y los mecanismos de evaluación de impacto que permiten el seguimiento de las condiciones de empleo de los beneficiarios egresados.
- La importancia de contar con instituciones de formación eficientes, provistas de procedimientos transparentes que permitan el reconocimiento de los saberes profesionales.

Calidad involucra al conjunto de metodologías y criterios de gestión vinculadas con:

- Las competencias laborales.
- Las instituciones de formación y de empleo relacionadas con el proceso de certificación de competencias laborales.

Las acciones del Programa de Calidad del MTESS se orientan hacia el desenvolvimiento de cuatro campos de actuación:

Diálogo social: Tiende a promover espacios de participación de actores diversos –sindicales, empresariales, organismos no gubernamentales, universidades, etc.– para el tratamiento de temas vinculados con las calificaciones y los procesos de mejora de la formación profesional.

Seguridad: Fomenta el cumplimiento de los estándares de seguridad y salud ocupacional.

Equidad: Fomenta los procesos de formación y de reconocimiento de las calificaciones que propicien, en condiciones de igualdad, el desarrollo profesional y la calidad del empleo de la población.

Transparencia: Apunta a garantizar la eficiencia del gasto público en formación profesional promoviendo procesos de reconstrucción de las calificaciones y de mejora continua en las instituciones que participan en los planes y programas.

De un modo consecuente con el trabajo en el área de calidad el programa ha definido la siguiente misión y objetivos:

Misión

Colaborar en el fortalecimiento de la competitividad económica y la equidad social, a través de dispositivos institucionales que aseguren la calidad del empleo y el desarrollo de las competencias de la población trabajadora.

Objetivos

- Fomentar el diálogo social a través de la creación de un marco de calidad del empleo y la formación profesional.
- Identificar dimensiones y descriptores de calidad validados por los actores de la producción, el trabajo y la formación.
- Fortalecer la calidad de gestión de las instituciones de formación profesional utilizando los aportes de los estándares nacionales y/o internacionales (normas ISO; IRAM; Premio Nacional de Calidad, etc.)
- Contribuir al desarrollo y la difusión de instrumentos orientados a facilitar la transparencia de las calificaciones a través de procesos de normalización y certificación de competencias.
- Promover los procesos de mejora continua en los programas de formación profesional vinculados con la Secretaría de Empleo.

La actividad del Programa de Calidad se orienta prioritariamente a la población económicamente activa ocupada y/o desocupada, a través de:

- a. Los sectores de la producción y el trabajo, con miras a la identificación, normalización, evaluación y certificación de competencias.
- b. Las instituciones de formación profesional, como agentes coejecutores de las actividades de formación.

Funciones del programa calidad

- Asistir en el desarrollo institucional de los sectores de actividad.
- Crear dispositivos que contribuyan al fortalecimiento institucional y al reconocimiento de las competencias de los trabajadores.
- Informar sobre el estado de situación y desarrollo de las instituciones de formación y certificación, y las calificaciones demandadas.
- Desarrollar un referencial de calidad de las instituciones de formación y empleo.
- Asistir y monitorear a las instituciones de formación en sus procesos de fortalecimiento.

Estrategias de acción del programa

- Involucrar a los actores de la producción, el trabajo y la formación en las decisiones sobre procesos de mejora continua de la calidad institucional y de las calificaciones.
- Conformar alianzas estratégicas con actores clave para construir redes que consoliden y potencien los referentes de calidad existentes.
- Estimular y fortalecer la descentralización sectorial y territorial, y el desarrollo local.
- Impulsar procesos de mejora continua que consoliden un marco de referencia.
- Recuperar prácticas y herramientas validadas históricamente por otros programas del MTESS.

Estructura institucional del Programa Calidad

Se compone de tres áreas encargadas de los diferentes aspectos del trabajo del programa:

La Unidad Técnica de Certificación de Competencias (UTeCC)

Su cometido específico es fortalecer, en un marco de diálogo social, la situación de empleo y empleabilidad de las personas. Se propone contribuir al reconocimiento sectorial de las calificaciones mediante procesos de evaluación y certificación orientados por normas de competencia laboral.

La Unidad de Evaluación, Monitoreo y Asistencia Técnica (UEMAT)

Su función se basa en la formulación de criterios y condiciones exigibles a las instituciones de formación profesional (IFP) coejecutoras de las políticas de formación del MTESS.

El Registro de Instituciones de Capacitación y Empleo (REGICE)

Su objetivo es organizar, registrar y brindar información actualizada, de carácter cualitativo y cuantitativo, respecto de las instituciones de formación que participan de los programas y proyectos de formación profesional de la Secretaría de Empleo; las normas de competencia laboral; los organismos certificadores sectoriales, los evaluadores certificados y los trabajadores certificados.

Fuente: www.trabajo.gov.ar

Capítulo 3

Características del Modelo de Evaluación/Acreditación Institucional y de Programas de Pregrado

3.1 Generalidades

La expansión y diversificación de las instituciones de educación superior de carácter universitario y no universitario en la Región durante las décadas de los años ochenta y noventa se efectuó, en gran parte, sin criterios previos en cuanto a niveles de calidad y de pertinencia institucional. Luego, al considerar a la educación como un bien público y como factor determinante en la competitividad de los países, se extendieron la preocupación y la acción sostenida en la búsqueda de calidad y excelencia como propósitos fundamentales de las instituciones, contexto en el que se desarrollaron diversos mecanismos, uno de los cuales es el conocido como Evaluación/Acreditación, tanto de programas como de instituciones.

La Acreditación es entendida como el acto por medio del cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares realizan de la comprobación que efectúa una institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social.¹ De esta manera, entre los objetivos de los procesos de Acreditación cabe destacar: a) servir como un instrumento mediante el cual el Estado pueda reconocer públicamente que las instituciones acreditadas tienen altos niveles de calidad y realizan sus propósitos y objetivos; b) servir de medio para que las instituciones rindan cuentas ante la sociedad y el Estado acerca del servicio educativo que prestan; y c) fomentar la calidad de la educación en las instituciones.²

En el estudio del CINDA sobre la Acreditación en las universidades de América Latina, Osorio y Cardoso afirman: “*En la última década, los temas*

¹ Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), Consejo Nacional de Acreditación (CNA): “Lineamientos para la Acreditación Institucional”, *Serie Documentos CNA* N° 2, Bogotá, Colombia, junio 2001.

² MEN Colombia, CNAP, op. cit.

*de la evaluación de la calidad y de la acreditación de instituciones y de programas académicos han ocupado lugar central en las políticas públicas del sector de la educación superior en la región y en los medios académicos. Y con razón, puesto que las dinámicas de transformación de los sistemas educativos los han conducido a incorporar la tarea de ‘rendir cuentas’ como un valor que incrementa su legitimidad, mejora su calidad y favorece su transparencia”.*³

3.2 Aspectos metodológicos

Casi todos los sistemas de la región se han iniciado con la evaluación y acreditación de los programas de formación en las universidades pero paulatinamente han ido incorporando la acreditación institucional, adoptándolas como complementarias en el aseguramiento de la calidad. Mientras la de programas se centra en la solidez de los mismos frente a un ideal declarado de educación superior y frente a los objetivos de formación del programa respectivo (conocimientos y habilidades correspondientes a los paradigmas disciplinarios o profesionales), la institucional se refiere a óptimos de calidad relacionados con la misión, objetivos, organización y funciones de la institución como un todo.

De acuerdo con los lineamientos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia, *“en las evaluaciones externas de las instituciones se examina prioritariamente la claridad, la pertinencia y el cumplimiento de los objetivos expresados en las misiones y proyectos institucionales, la pertinencia social de esas misiones y proyectos y las realizaciones de la institución globalmente considerada [...] La evaluación institucional supone el examen integral de la organización entera”.*⁴

La Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP) de Chile, por su parte, privilegia la evaluación de los mecanismos de autorregulación de la calidad de la institución, como son: a) que existan propósitos explícitos, los cuales b) satisfagan los requerimientos básicos o estándares de calidad propios de una institución de educación superior, y c) que organicen sus actividades para lograrlos y para verificar periódicamente su avance. *“Por consiguiente, el principal objetivo del proceso es la evaluación, promoción y garantía pública de los procesos de autorregulación de las instituciones de educa-*

³ Orozco, Luis Enrique y Cardoso, Rodrigo: “La evaluación como estrategia de autorregulación y cambio institucional”, en *Los procesos de Acreditación en el desarrollo de las universidades*, editado por CINDA, UNESCO-IESAL y Universidad de los Andes, Santiago de Chile, 2005.

⁴ MEN Colombia, CNAP, op. cit.

*ción superior en áreas determinadas, para lo cual se trata de evaluar la existencia formal y la aplicación sistemática de las políticas y mecanismos que apuntan al cumplimiento de los fines de una institución, garantizando así su calidad”.*⁵

¿PARA QUÉ ACREDITAR?

Según el Mecanismo de Acreditación del Mercosur:

“Con respecto al **para qué** acreditar, podemos clasificar los motivos en: externos a la institución, como lograr credibilidad pública, o proporcionar información veraz a los potenciales usuarios de los servicios que ofrece la institución; e internos, como diagnosticar el grado de calidad de los servicios de la institución, para propiciar su continuo mejoramiento, o crear conciencia interna de evaluación y mejoramiento.

Sin duda, el efecto principal de la acreditación es la certificación pública del cumplimiento, por parte del programa o centro educativo, de determinados requisitos mínimos de calidad. Sin embargo, ese no es el único efecto; el proceso de acreditación permite diagnosticar y asesorar a los integrantes del programa educacional acerca de cómo deben proceder para lograr dichos requerimientos mínimos, además de fomentar la generación de una cultura institucional de evaluación y mejoramiento continuo de la calidad entre todos sus miembros.

La acreditación es el más importante mecanismo de rendición de cuentas a la sociedad (*accountability*) de que disponen las instituciones educativas, tanto las que reciben fondos del Estado, como las que se financian con fondos privados”.

Fuente: Martín, Julio M., *El Mecanismo Experimental de Acreditación Universitaria del Mercosur*, www.iesalc.unesco.org.ve/.../documentos

Para el Mecanismo Experimental de Acreditación Universitaria del Mercosur, *“la acreditación de la Educación Superior es un proceso sistemático, organizado y público, de carácter voluntario [...] basado en la autoevaluación y posterior comprobación por pares externos de la certe-*

⁵ Ministerio de Educación de Chile, Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), “Guía para la Evaluación Externa, Proyecto Piloto de Acreditación Institucional”, Santiago de Chile, 2004.

za de las conclusiones derivadas del proceso de autoevaluación, y cuya responsabilidad por la supervisión del proceso y dictamen final recae sobre un ente acreditador autónomo”.⁶ La acreditación institucional implica una legitimación de que la institución está desarrollando su proyecto educativo de acuerdo con lo comprometido y cumple con los parámetros mínimos de calidad en determinadas variables fundamentales, mientras que la acreditación de programas centra su atención en áreas profesionales, ocupacionales o disciplinarias específicas.⁷

Si bien los desarrollos de los sistemas de acreditación de la educación superior han sido desiguales entre los países de la región, en casi todos existen documentos oficiales que contienen bases conceptuales, objetivos, alcances, procesos, organización y guías para la autoevaluación, la evaluación externa, el informe final y las alternativas y procedimientos de decisión. Las guías metodológicas en su mayoría contienen criterios, factores o áreas de desarrollo, características y aspectos a considerar dentro de cada característica, los cuales a su vez serán la base para que cada institución determine las variables e indicadores para consignar en su informe de autoevaluación.

En Colombia, los Lineamientos para la Acreditación Institucional del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) consignan 10 criterios, 10 factores (o áreas de desarrollo), 33 características y cerca de 150 “aspectos que se pueden considerar”.⁸

Los “momentos” básicos de los procesos estudiados en la región son tan coincidentes que ya se empieza a hablar del surgimiento de un “modelo general”, el cual incluye:

- a. la autoevaluación institucional;
- b. la evaluación externa por comités de pares;
- c. la evaluación final; y
- d. el reconocimiento público por el gobierno, a través de un consejo nacional de acreditación, o de un ente particular debidamente autorizado.

⁶ Martín, Julio M., *El Mecanismo Experimental de Acreditación Universitaria del Mercosur*, www.iesalc.unesco.org.ve/.../documentos.

También se puede ver un resumen de este trabajo en www.usc.es/iberoam/comun/jmartin_mexa.doc

⁷ Martín, Julio M., op. cit.

⁸ El documento completo del CNA de Colombia titulado “Lineamientos para la Acreditación Institucional” se puede descargar de la página web www.cna.gov.co/publicaciones.

Orozco y Cardoso identifican algunos puntos comunes de los procesos de acreditación que se llevan a cabo en los países, como los siguientes:

- *La base de los procesos se encuentra en la autoevaluación de la institución, de la unidad o del programa de que se trate.*
- *Tanto la autoevaluación como la ‘visita de pares’ se basan en estándares o características previamente conocidos y se orientan por expectativas más o menos universales.*
- *Los juicios evaluativos se hallan referidos invariablemente a insumos, productos y procesos, aunque con acentos diferentes, según los modelos utilizados.*
- *Todo el proceso termina en un ‘informe final’, elaborado por la comisión o consejo de acreditación del respectivo país.*
- *La acreditación conduce a la formulación de recomendaciones o de juicios que orientan a las instituciones o programas respecto del camino a seguirse en materia de mejoras o consolidación institucional.*
- *La evaluación es avalada por una agencia habitualmente autónoma, o de carácter privado. O por el gobierno, mediante un acto administrativo.*
- *La acreditación es temporal”.⁹*

Para el CNA de Colombia los siguientes son los criterios y factores fundamentales para la Evaluación Institucional:¹⁰

CRITERIOS	FACTORES
1) Idoneidad	1) Misión y Proyecto Institucional
2) Pertinencia	2) Profesores y Estudiantes
3) Responsabilidad	3) Procesos Académicos
4) Integridad	4) Investigación
5) Equidad	5) Pertinencia e Impacto Social
6) Coherencia	6) Procesos de Autoevaluación y Autorregulación
7) Universalidad	7) Bienestar Institucional
8) Transparencia	8) Organización, Gestión y Administración
9) Eficacia	9) Planta Física y Recursos de Apoyo Académico
10) Eficiencia	10) Recursos Financieros

⁹ Orozco, Luis Enrique y Cardoso, Rodrigo, op. cit.

¹⁰ MEN Colombia, CNA, op. cit.

A cada **factor** corresponde un conjunto de **características** de obligatoria consideración y a cada característica se le identifican “**aspectos que se pueden considerar**”. Por ejemplo, al factor 6, autoevaluación y autorregulación, se le asignan las siguientes características: 1. Sistemas de autoevaluación, 2. Sistemas de información, y 3. Evaluación de directivas, profesores y personal administrativo. A la característica “Sistemas de autoevaluación” se le proponen los siguientes “aspectos que se pueden considerar”: a) Políticas y estrategias de planeación, autoevaluación y autorregulación para las distintas áreas de desarrollo y unidades académicas y administrativas de la institución. b) Diseño de planes y actividades de mejoramiento, a partir de los resultados de la autoevaluación y de la evaluación externa. c) Sistemas de evaluación y seguimiento de los logros asociados al proyecto institucional.

La institución debe construir variables e indicadores para cada uno de los “aspectos” incluidos y, asimismo, antes de entrar en la correspondiente calificación, debe establecer una jerarquización a partir de la asignación de valores relativos a los factores y sus características que permitirá una más objetiva ponderación y emisión de juicios.¹¹

Los que en el sistema colombiano se denominan “factores”, en el sistema chileno reciben el nombre de “estándares de calidad” y son básicamente los mismos, a saber:

- Misión, metas y objetivos
- Gobierno y administración
- Funciones institucionales
- Recursos humanos
- Estudiantes
- Infraestructura, apoyo técnico y recursos académicos
- Recursos financieros
- Desarrollo institucional

En el sistema de la CNAP de Chile, para emitir los juicios de evaluación por cada una de las áreas en estudio, los comités de pares deberán calificar el cumplimiento de la institución teniendo en cuenta una escala de tipo cualitativo que tiene las siguientes opciones: cumple totalmente; es satisfactorio; es suficiente; es escaso; no se cumple; y sin información o no aplicable.¹²

¹¹ Ídem.

¹² MEN Chile, CNAP, op. cit.

3.3 Aspectos de funcionamiento

Haciendo abstracción de las esperables particularidades existentes en los países, el procedimiento general para acceder a una acreditación institucional se puede resumir así:¹³

1. Solicitud de la institución al organismo responsable de la acreditación.
2. Autoevaluación, de acuerdo con orientaciones dadas por ese organismo.
3. Envío del informe de autoevaluación institucional al organismo (la CNAP de Chile prefiere llamarlo “evaluación interna” para que no se confunda con las autoevaluaciones para la acreditación de programas). Dicho informe deberá tener la estructura definida por el organismo en guías específicas para ello.
4. Designación y preparación, por parte del organismo, de los equipos o comités de pares y expertos que realizarán la evaluación externa.
5. Elaboración del informe de evaluación externa por parte del equipo de pares académicos y expertos, con base en el estudio de los documentos aportados por la institución y en la visita al centro educativo evaluado.
6. El organismo de acreditación enviará copia de la evaluación externa a la institución, la cual podrá reaccionar al mismo.
7. Evaluación final realizada por el organismo.
8. Expedición, si hubiere lugar, del acto de acreditación por parte de la autoridad competente.

Cuando una institución decide voluntariamente acogerse al proceso formal de acreditación institucional, debe especificar sobre cuáles procesos de la organización se realizará la evaluación y se solicitará la acreditación. El Sistema de Acreditación de Pregrado de Chile, por ejemplo, especifica dos áreas obligatorias y cuatro adicionales. Las obligatorias son: 1) Gestión institucional y 2) Docencia de pregrado. Y las opcionales son: 1) Docencia de postgrado, 2) Investigación, 3) Vinculación con el medio, y 4) Infraestructura y recursos.

¹³ El Anexo N° 3.1 contiene el procedimiento para Colombia definido por el Consejo Nacional de Acreditación.

Para el Mecanismo Experimental de Acreditación Universitaria del Mercosur:

Un verdadero proceso de acreditación debe comprender las siguientes etapas:

- **Evaluación Interna** (autoevaluación), con la participación efectiva de todos los implicados en el programa, o centro educativo, que solicita la acreditación.
- **Evaluación Externa**, realizada por “pares” no involucrados en el programa o centro educativo evaluado. Esta etapa debe incluir una visita al lugar físico en que se desarrolla el programa o al centro educativo evaluado.
- **Dictamen Final**, que debe ser público, conocido previamente por los involucrados, y con derecho a publicación de los comentarios acerca del mismo por parte de éstos.¹⁴

Para el CNA de Colombia:

“... la evaluación institucional supone el examen integral de la organización entera: abarca la misión y el proyecto institucional; la comunidad académica (estudiantes, profesores e investigadores); los procesos académicos (docencia, investigación, extensión o proyección social); el bienestar institucional; la pertinencia y el impacto social; los procesos de autoevaluación y autorregulación; la organización, la administración y la gestión; la planta física y los recursos de apoyo académico; los recursos financieros. Para cada objeto de análisis, la evaluación deberá ser estructural y así tener en cuenta las relaciones con los otros objetos y con la institución como un todo”.¹⁵

Para el CNAP de Chile:

“¿Evaluación de Procesos o Evaluación de Resultados?”

Un tema que ha surgido reiteradamente con relación a la acreditación institucional es el del peso relativo asignado a la evaluación de procesos y la evaluación de resultados. El foco principal de la evaluación está puesto en procesos, por cuanto interesa particularmente conocer y ana-

¹⁴ Martín, Julio M., op. cit.

¹⁵ MEN Colombia, CNAP, op. cit.

lizar los mecanismos mediante los cuales la institución se organiza para avanzar en forma sostenida hacia el logro de sus propósitos y objetivos. Sin embargo, no tiene sentido limitarse a la evaluación de los procesos sin preocuparse de los resultados obtenidos. Por ello se insiste en la necesidad de evaluar no sólo la existencia y aplicación de los mecanismos de aseguramiento de la calidad, sino también su eficacia, la que se expresa en resultados consistentes con los propósitos declarados [...] para lo cual se requiere establecer indicadores cuantitativos y cualitativos acerca del desempeño actual de la institución, su evolución en el tiempo y a través de las distintas áreas de operación de la institución y su comparación con los propósitos institucionales definidos”.¹⁶

La disposición de crear y desarrollar los sistemas nacionales de acreditación está consagrada en casi todos los países de la región en las normas que regulan la educación o en las que regulan los subsistemas de educación superior. En muchos de ellos también está oficializada de esa manera la existencia de los organismos responsables a nivel nacional del aseguramiento de la calidad para la educación superior.¹⁷

El surgimiento de los organismos en la región se presenta cronológicamente de la siguiente manera:¹⁸

- En 1989 México creó la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA), en el seno de la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES).
- En 1990 Chile creó el Consejo Superior de Educación destinado a las instituciones privadas no autónomas (nuevas universidades privadas).
- En 1995 Colombia creó el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).
- En 1996 Argentina creó la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

¹⁶ Ministerio de Educación de Chile, Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), “Guía para la Evaluación Externa, Proyecto Piloto de Acreditación Institucional”, Santiago de Chile, 2004.

¹⁷ El Anexo 3.2 contiene un extracto del marco legal del sistema de acreditación de la educación superior en Colombia.

¹⁸ La fuente principal de este resumen cronológico es: Fernández Lamarra, Norberto, “Los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad y el desarrollo universitario: una visión latinoamericana comparada”, en *Los Procesos de Acreditación en el Desarrollo de las Universidades*, CINDA, UNESCO-IESAL y Universidad de los Andes, Santiago de Chile, 2005.

-
- En 1998 se desarrolló el Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SICEVAES).
 - En 1998 el Mercosur desarrolló el Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras para el Reconocimiento de Grado Universitario.
 - En 1999 Chile creó la Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado (CNAP), en el marco de las actividades del componente de aseguramiento de la calidad del proyecto Mecesus (Mejoramiento de la Calidad de la Educación Superior).
 - A finales de la década de los noventa y principios de la actual se generaron nuevos organismos y proyectos de evaluación y acreditación universitaria en otros países (por ejemplo, Uruguay, Ecuador, Paraguay, El Salvador, Bolivia y Nicaragua).
 - Entre 1999 y 2002 Costa Rica desarrolló el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES).
 - En 2000 México organizó el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES).
 - En 2003 Paraguay creó la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.
 - En 2003 Colombia creó la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES).
 - En 2004 Brasil creó el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES).

La experiencia desarrollada por los países en materia de evaluación y acreditación, tanto institucional como de programas, ha implicado para las instituciones la asimilación de una cultura de la evaluación y de la calidad, lo que ha permitido que se miren a su interior, se confronten frente a parámetros previamente establecidos y definan mecanismos de mejoramiento. Asimismo, en la mayoría de los países los resultados de los procesos se orientan, bien de manera interna para el aprendizaje institucional y el mejoramiento de la calidad, o bien de manera externa, para dar información y garantía a la sociedad sobre el servicio que se ofrece o para orientar acciones del Estado para fines de financiamiento.¹⁹

3.4 Cuatro casos especiales: dos de Colombia, Costa Rica y Jamaica

En la actualidad encontramos dos situaciones en proceso en Colombia, una en Costa Rica y una en Jamaica que ameritan un tratamiento aparte, en la medida en que ellas reflejan nuevos e importantes avances de los países en el propósito de formalizar y consolidar sistemas de acreditación de programas e instituciones de formación para el trabajo. Esas situaciones hacen referencia, en primer lugar, al diseño actualmente en proceso de un Sistema de Acreditación de Programas e Instituciones de Formación para el Trabajo en Colombia; en segundo lugar, al Programa de Reconocimiento o Autorización de Cursos y Programas que el Estado le ha encomendado al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA; en tercer lugar, al servicio de Acreditación de Cursos y Programas del Instituto Nacional de Aprendizaje, INA, de Costa Rica; y en cuarto lugar al Proceso de Acreditación de Instituciones de Formación ante el Consejo Nacional de Educación y Formación Técnica y Profesional del HEART-NTA de Jamaica.

3.4.1 El Sistema de Acreditación de Programas e Instituciones de Formación para el Trabajo de Colombia

Por efecto de las orientaciones de política gubernamental consignadas en el documento N° 81 de 2004 del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) el Ministerio de la Protección Social, acompañado por el Ministerio de Educación Nacional, el Departamento Nacional de Planeación y por el propio SENA, está liderando el diseño de un sistema para la acreditación de programas e instituciones en el marco del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT).

Al momento de preparar el presente informe, se tuvo acceso a un documento de trabajo preparado por dos consultoras para el Ministerio de la Protección Social,²⁰ en el cual se desarrollan, entre otros temas, los conceptos de formación para el trabajo y aseguramiento de la calidad; los programas e instituciones que serán objeto de la acreditación; las características del sistema propuesto y recomendaciones para la puesta en marcha del sistema. Se conoció además, que el MPS y el MEN preparan (noviembre de 2005) un proyecto de decreto para darle vida legal al nuevo Sistema.

²⁰ Peña B., Margarita y González A., Liliana, “Propuesta para la Estructura y Funcionamiento del Sistema de Acreditación de Programas e Instituciones de Formación para el Trabajo”. Documento de trabajo, Bogotá, 6 de septiembre de 2005.

El sistema de acreditación que las autoras proponen para el SNFT de Colombia estaría *“orientado a certificar que los proveedores de formación para el trabajo cuentan con los medios y la capacidad para ejecutar procesos formativos de calidad, que respondan a los requerimientos del sector productivo (pertinencia) y tengan el potencial de producir buenos resultados (estándares)”*. Entre las características de esta acreditación se destaca que: a) es un proceso voluntario; b) es externa; y c) es temporal y debe ser renovada periódicamente.

La formación para el trabajo es entendida como aquel proceso educativo que habilita en una persona competencias laborales, específicas o transversales, relacionadas con uno o varios campos ocupacionales.²¹ Con base en estas definiciones y en las normas que modificaron desde 2002 y 2003 el Contrato de Aprendizaje,²² se determina que, en el marco del nuevo sistema, serán objeto de acreditación los siguientes programas e instituciones:

- los programas de educación superior de carácter técnico profesional y tecnológico;
- los programas de formación profesional metódica y completa que imparten el SENA y las instituciones de educación no formal;
- los programas de formación para el trabajo impartidos en la modalidad de educación media técnica;
- los programas desarrollados por las empresas para efectos del contrato de aprendizaje;
- las instituciones prestadoras de servicios de formación para el trabajo que forman parte del SNFT, reconocidas como entidades educativas, a saber: de educación superior técnica y tecnológica, SENA, de educación no formal, de educación media técnica.²³

*“La acreditación de la formación para el trabajo supone la aprobación de funcionamiento y tiene dos dimensiones: la acreditación de programas y de instituciones. En la primera, una entidad oferente de servicios de formación para el trabajo somete sus programas a un juicio de calidad para obtener un **registro calificado** de cada uno de ellos. Luego de obtener el registro calificado de todos sus programas (o de un porcentaje significativo de los mismos), una institución puede someter uno o varios de sus procesos clave relacionados con la formación o la totalidad*

²¹ Peña B., Margarita y González A., Liliana, op. cit.

²² República de Colombia: Ley 789 de diciembre de 2002 y Decretos 933 y 2.585 de 2003.

²³ Peña B., Margarita y González A., Liliana, op. cit.

*del sistema de gestión, a una certificación de calidad basada en normas internacionales, para obtener la **acreditación institucional***”.²⁴

Para estos efectos se podrán utilizar las normas de la familia ISO 9000:2000, las cuales ya tienen versiones colombianas como la NTC 9000, la Norma Técnica Colombiana de Calidad de la Gestión Pública (NTCGP 1000:2004), derivada de la ISO 9001:2000 para la certificación de los sistemas de gestión de la calidad, y la Guía de interpretación GTC 200 para la implementación de la Norma ISO 9001:2000 en establecimientos de educación formal en los niveles de preescolar, básica, media y en establecimientos de educación no formal²⁵ (a la cual se hizo alusión en el capítulo 2, sección 2.3, del presente documento).

La estructura funcional del sistema de acreditación estaría conformada por: a) Un **organismo rector**, constituido por los Ministerios de la Protección Social, de Educación Nacional y de Comercio, Industria y Turismo, el cual deberá contar con una **secretaría ejecutiva**, adscrita a alguno de los dos ministerios. b) Unas **instancias técnicas sectoriales** conformadas por representantes de las mesas sectoriales convocadas por el SENA, y los Consejos Superiores de Micro y de Pequeña y Mediana Empresa coordinados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. c) Unas **instancias evaluadoras** que efectuarán los procesos de auditoría para verificar el cumplimiento de los estándares, criterios e indicadores de calidad y pertinencia definidos por el organismo rector.²⁶

Para la definición de los estándares, criterios e indicadores para el registro calificado, las autoras sugieren retomar los empleados por la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES) y los del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) (a los cuales se refiere la sección 3.2 del presente capítulo), al lado de otros más específicos para entidades de formación para el trabajo, como son los del Programa Jóvenes en Acción y los que utiliza el SENA para el reconocimiento de programas y cursos que pueden ser objeto del contrato de aprendizaje (el cual se trata en la sección siguiente). En todo caso, esos estándares deberán referirse al menos a los siguientes componentes: diseño curricular, perfil y dedicación de los docentes, infraestructura y equipos, sistema de evaluación de los estudiantes y procesos administrativos como admisión, evaluación del programa y certificación de egresados.

²⁴ Ídem.

²⁵ Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), “GTC 200 Guía para...”, op. cit.

²⁶ Peña B., Margarita y González A., Liliana, op. cit.

En relación con la acreditación institucional, las instancias evaluadoras tendrán las siguientes funciones:

“ ...

1. *Adoptar las normas, criterios e indicadores adicionales a la NTC ISO 9001:2000 y los estándares definidos por el Consejo de Acreditación del SNFT para la certificación de instituciones oferentes de servicios de formación para el trabajo.*
2. *Asignar auditores idóneos para llevar a cabo el proceso de evaluación, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la NTC ISO 062.*
3. *Efectuar la auditoría de acuerdo con lo dispuesto en la NTC ISO 062.*
4. *Emitir la certificación de calidad de la institución o los procesos sometidos a evaluación”.²⁷*

Entre los pasos a seguir para poner en marcha el Sistema, las consultoras proponen los siguientes:

- a) Expedir la norma que lo crea.
- b) Poner a funcionar la Secretaría Ejecutiva.
- c) Convocar a los miembros del Consejo de Acreditación del SNFT.
- d) Definir y difundir los estándares, criterios, variables e indicadores para la evaluación general y sectorial de los programas e instituciones.
- e) Definir una estrategia de comunicación y publicidad del sistema y difundirlo entre los interesados.
- f) Explorar mecanismos de apoyo a las entidades de formación para el trabajo, con el fin de que emprendan procesos de mejoramiento y accedan a la acreditación.

3.4.2 Reconocimiento o Autorización de Cursos y Programas, a cargo del SENA

Desde 1960, el SENA tiene la facultad legal de reconocimiento de programas a establecimientos especializados y a empresas que ejecuten acciones de formación profesional integral metódica y completa. El beneficio del reconocimiento se limitó hasta hace pocos años a que los alumnos de dichos programas fueran sujetos del contrato de aprendizaje. Ahora, la Ley 789 de 2002 amplió

considerablemente el tipo y número de aprendices que deben contratar los empleadores colombianos, los cuales pueden ser: a) alumnos del SENA; b) estudiantes en etapa práctica de la educación superior en las modalidades universitaria, tecnológica y técnica profesional; c) alumnos de la educación media, es decir de los grados 10 y 11; y d) alumnos de los programas de las empresas que impartan directamente la formación de sus aprendices.

En este contexto, el Consejo Directivo Nacional de la institución expidió el **Acuerdo 0016 de 2003** “*por medio del cual se regulan aspectos sobre el reconocimiento y autorización de programas de formación profesional integral metódica y completa*” (ver Anexo N° 3.3) y la Dirección del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (dependencia del propio SENA), elaboró el *Manual para el reconocimiento y autorización de cursos y programas de formación profesional integral metódica y completa*, en el cual se basa el resumen que presentamos en la presente sección.²⁸

En dicho Manual, el reconocimiento y autorización de cursos y programas se define como “*un proceso al cual pueden acogerse voluntaria e individualmente las entidades educativas, los establecimientos especializados y las empresas oferentes de formación para el trabajo interesados en que sus programas de formación profesional integral metódica y completa sean evaluados y reconocidos o autorizados por el SENA*”.

De esta manera, el reconocimiento de cursos y programas apunta a varios **objetivos**:

- Por una parte, es un mecanismo para fortalecer la Red Nacional de Entidades de Formación para el Trabajo, la cual, a su vez, es uno de los instrumentos del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) y “*es un medio por el cual se articulan las entidades de formación para el trabajo con el fin de integrar esfuerzos, productos, servicios, experiencias y resultados para la cualificación de los recursos humanos*”.²⁹
- Por la otra, es el procedimiento para autorizar que los alumnos de un determinado programa sean aceptados por el Estado como cumplimiento de la cuota obligatoria de contratos de aprendizaje de las empresas.
- Adicionalmente, entra a fortalecer los procesos de mejoramiento de la ca-

²⁸ SENA, Dirección General, *Manual para el reconocimiento y autorización de cursos y programas de formación profesional integral metódica y completa*, Bogotá, agosto de 2004 (mimeo). (Véase también en www.sena.edu.co/portal).

²⁹ SENA, Dirección del SNFT, “Red de Entidades de Formación para el Trabajo”. Presentación en Power Point, Bogotá, 2004.

lidad, pertinencia y cobertura de la formación para el trabajo y contribuye a divulgar y promover el enfoque de competencias laborales en las entidades con programas de formación para el trabajo.

Los programas que serán objeto de reconocimiento *“son aquellos que hayan sido estructurados preferiblemente bajo el enfoque de competencias laborales, salvo en los oficios u ocupaciones en que el SENA no cuente con las normas de competencia laboral y los programas diseñados por competencias. Estos programas deben contemplar las fases del proceso de formación laboral: la fase lectiva (formación general para el trabajo), la fase de práctica laboral dirigida y los componentes de desarrollo humano correspondientes al proyecto de vida y formación para el emprendimiento, que conduzcan a un certificado de aptitud profesional u ocupacional a nivel técnico en oficios calificados o semicalificados, con una duración mínima de 440 horas en la etapa lectiva y 440 horas en la etapa productiva”*.³⁰

Para que un programa pueda obtener el reconocimiento del SENA deberá cumplir, entre otros, con los siguientes **criterios de calidad y pertinencia**:

- a. *“Ofrecer un contenido de formación lectiva y práctica acorde con las necesidades de formación profesional integral y del mercado de trabajo.*
- b. *Disponer de recursos humanos calificados en las áreas en que ejecuten los programas de formación profesional integral.*
- c. *Garantizar, directamente o a través de convenios con terceros, los recursos técnicos, pedagógicos y administrativos que garanticen su adecuada implementación.*
- d. *El programa de formación debe enmarcarse dentro de una ocupación u oficio contemplado en el listado de oficios y ocupaciones aprobado por el Consejo Directivo Nacional del SENA, en cumplimiento del artículo 5° del decreto 2.585 de 2003.*
- e. *El perfil del egresado debe mostrar claramente su relación con las competencias y funciones del oficio u ocupación para la cual se va a formar”*.

Para el trámite de su solicitud de reconocimiento de programas por parte del SENA, los interesados deberán presentar, entre otros, los siguientes **documentos**:

-
- Solicitud escrita dirigida al Director Regional del SENA del domicilio principal de la institución o empresa o de la sede en que se va a impartir el programa, suscrita por el representante legal.
 - Autorización del programa por parte de la instancia oficial correspondiente, en caso de ser requisito legal o normativo.
 - Estructura curricular del programa, descripción de los recursos didácticos y de apoyo para el programa, y ficha resumen del grupo docente del programa, adjuntando la hoja de vida de cada uno de los docentes o instructores y el plan de capacitación prevista para ellos.
 - Copia del convenio o contrato vigente, mediante el cual se garantizan los recursos técnicos, pedagógicos o educativos, en caso de alianzas.
 - Estudio de mercado que permita determinar la relación del programa con el medio laboral, identificando los lugares geográficos (Municipios y Departamentos) donde se demanda el perfil de dicho trabajador, así como las empresas que lo requieren y lo demanden.
 - Administración prevista para el programa indicando: proceso de inscripción, selección, ingreso, seguimiento al proceso de formación, evaluación, certificación, servicios al alumnado y seguimiento a los egresados.

De acuerdo con lo expuesto en el Manual, el reconocimiento o autorización de cursos o programas genera los siguientes **beneficios**:

- *“Inscripción como proponente de programas de formación profesional reconocidos o autorizados por el SENA.*
- *Integración al Sistema Nacional de Formación para el Trabajo que permite la conformación de una red de oferentes de formación profesional a nivel nacional e internacional, la movilidad formativa y la actualización de los docentes o instructores.*
- *Actualización y adecuación de sus programas de acuerdo con la evolución del mercado de trabajo.*
- *Posibilidad de acceso de los alumnos de estos programas, al contrato de aprendizaje y a los recursos del Fondo Emprender (FE).*
- *Derecho al reembolso previsto en el párrafo 3° del artículo 38 de la Ley 789 de 2002, para las empresas con programas autorizados por el SENA, a través de convocatorias realizadas para tal fin. // (En ningún caso el monto reembolsable al año por empresa, por los diferentes servicios prestados por el SENA, directamente o a través de convenios, podrá superar el 50% del valor de los aportes parafiscales pagados al SENA por la respectiva empresa, durante la vigencia fiscal inmediatamente anterior)”.*

Entre las **obligaciones** que el reconocimiento de programas genera para las entidades que lo obtengan, cabe destacar las siguientes:

- Mantener o mejorar la calidad y la pertinencia de los programas, y cumplir con cada uno de los requisitos que dieron origen al reconocimiento o autorización.
- Realizar la autoevaluación semestral de los programas reconocidos o autorizados y atender las recomendaciones de la evaluación dentro del término previsto para tal fin.
- Realizar evaluación a sus egresados durante el año siguiente a la culminación de la formación, con el fin de determinar el impacto en el medio laboral.
- Facilitar las actividades de seguimiento y monitoreo de los programas por parte del SENA.

“Los Centros de Formación Profesional y las Regionales del SENA son los responsables de emitir los conceptos técnicos sobre las solicitudes de reconocimiento o autorización de programas, y sobre las evaluaciones de seguimiento a los programas reconocidos o autorizados, en las cuales se tendrá en cuenta la autoevaluación semestral realizada por la institución o empresa”.³¹

Los evaluadores disponen de una *“Guía para el análisis y evaluación de la calidad de los cursos y programas para el reconocimiento”*, la cual contiene las instrucciones para la valoración porcentual de cada una de las variables.³² (Ver a continuación, la tabla con las variables, los indicadores y los valores porcentuales máximos para cada uno de ellos).

³¹ Ídem.

³² Ídem.

Recuadro 1
Guía para el Análisis y Evaluación de la Calidad de los Cursos y
Programas para el Reconocimiento. SENA Colombia
 Valoración porcentual de cada una de las variables

VARIABLE	INDICADOR	VALOR % MÁXIMO
ESTRUCTURA CURRICULAR 35%	Correspondencia objetivos, título, nombre y duración del curso	5
	Información demanda laboral y justificación del curso	5
	Concordancia de requisitos de ingreso, objetivos y perfil del egresado	5
	Armonía entre áreas, asignaturas e intensidad horaria	5
	Correspondencia entre contenidos, objetivos curso y perfil del egresado	7
	Distribución adecuada de temas, actualizados y con metodología apropiada	5
	Costos accesibles	3
	SUBTOTAL	35
EQUIPO DOCENTE 30%	Número de docentes	6
	Nivel de estudios	6
	Experiencia	6
	Dedicación	6
	Correspondencia del perfil docente con la asignatura	6
	SUBTOTAL	30
LABORATORIOS, TALLERES Y RECURSOS DIDÁCTICOS 20%	Campo de práctica apropiado	3
	Máquina y equipos	3
	Distribución del espacio físico	3
	Reposición máquinas y equipos	1
	Requieren de convenios para prácticas	3
	Recursos didácticos afines al curso y en cantidad apropiada	3
	Equipos y espacios apropiados	3
	Reposición de equipos	1
	SUBTOTAL	20
ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA 15%	Información y promoción	2
	Inscripción	1
	Selección	2
	Matrícula	1
	Seguimiento	4
	Evaluación	1
	Certificación	1
	Bienestar alumnos	3
	SUBTOTAL	15
TOTAL		100

Fuente: SENA, Dirección General, *Manual para el reconocimiento y autorización de cursos y programas de formación profesional integral metódica y completa*, Bogotá, agosto de 2004.

3.4.3 Servicio de Acreditación de Cursos y Programas de Capacitación a cargo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) de Costa Rica³³

La Acreditación es un servicio gratuito que brinda el INA con el fin de organizar y coordinar la capacitación y formación profesional que ofrecen diversas entidades en Costa Rica. El INA presta este servicio en concordancia con las disposiciones contenidas en su Ley Orgánica N° 6.868 y con las políticas dictadas por su Junta Directiva y en el marco de una de sus funciones más importantes, como es “organizar y coordinar el sistema nacional de capacitación y formación profesional de todos los sectores de la actividad económica” (Ley 6.868, artículo 3, inciso a). El Reglamento mediante el cual se define y regula esta actividad fue expedido por la Junta Directiva de la institución y está contenido en el artículo VI de la sesión N° 3.293 celebrada el 30 de octubre de 1995 (ver Anexo N° 3.4).

*“La Acreditación es un servicio gratuito que ofrece la Institución a las personas físicas o jurídicas, ya sean privadas o públicas, que cuenten con un programa de capacitación dirigido a la población costarricense o a sus propios trabajadores y que deseen contar con la acreditación de sus acciones formativas emitida por el organismo oficial correspondiente [...]. La acreditación es el reconocimiento oficial de que las acciones de capacitación y formación profesional que ofrecen las personas físicas y jurídicas, sean públicas o privadas, satisfacen los estándares de calidad en la enseñanza establecidos por el sistema, una vez que se hayan cumplido los requerimientos del reglamento respectivo [...]. De esta forma, quienes estudian, se aseguran una enseñanza con respaldo del INA”.*³⁴

El servicio de Acreditación del INA tiene los siguientes **principios generales**:

- **Voluntariedad:** La acreditación debe partir de la solicitud voluntaria de una empresa.
- **Experiencia:** Tener mínimo dos graduaciones de los cursos que imparte la entidad.
- **Temporalidad:** La Acreditación se extiende por un plazo que oscila entre uno y tres años.

³³ Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica (INA), “Servicio de Acreditación”. www.ina.ac.cr (diciembre, 2006).

³⁴ Todas las citas en esta sección están tomadas de la fuente anotada en el numeral anterior (www.ina.ac.cr).

-
- **Renovabilidad:** La acreditación podrá renovarse a solicitud de la empresa.
 - **Revocabilidad:** Podrá revocarse si la parte beneficiada modifica negativamente las condiciones bajo las cuales se le concedió la acreditación.

El Proceso para obtener una acreditación tiene los siguientes pasos:

a) Entrega, seguimiento y recepción de paquete de documentos:

Cuando la entidad interesada retira la solicitud en la Unidad de Acreditación del INA con las indicaciones de los documentos requeridos, recibe un servicio de asesoría en cuanto a la información que debe suministrar. Una vez que el paquete de documentos completo es entregado, recibe respuesta de las condiciones del mismo en un plazo máximo de cinco días hábiles.

b) Prediagnóstico: Después de presentada la solicitud con toda la documentación requerida se procede a realizar un prediagnóstico, que consiste en una visita debidamente programada a las instalaciones donde se desarrolla la capacitación, con el objetivo de verificar la información y determinar si su solicitud continúa con la siguiente etapa del Proceso de Acreditación. En un plazo máximo de diez días después de efectuada la última visita se recibirá respuesta. En caso positivo, se procederá a firmar una carta de intenciones entre la Unidad de Acreditación y la entidad solicitante, en la cual se incluyen las responsabilidades de cada parte durante la siguiente etapa.

c) Evaluación de las condiciones físicas y académicas en que se desarrollan los cursos: Una vez que se recibe un resultado positivo de la etapa de prediagnóstico, la evaluación se inicia en un plazo máximo de dos meses. Para esta etapa, la Unidad de Acreditación conforma un panel de expertos que evalúa cinco áreas relevantes de las condiciones físicas y académicas utilizadas para el desarrollo de la labor de capacitación. Éstas son:

- Estructura curricular
- Infraestructura
- Mobiliario, maquinaria y equipo
- Recursos humanos
- Seguridad e higiene ocupacional.

“Al mismo tiempo se realizará una evaluación concurrente, la cual se efectúa mediante la aplicación de cuestionarios a estudiantes activos que se encuentran en las acciones formativas que solicita acreditar y que tiene como objetivo comprobar la efectividad e idoneidad en las condiciones físicas y académicas que se utilizan para su desarrollo. Así mismo, se efectúa una evaluación de impacto a los cursos ya finalizados, mediante la aplicación de cuestionarios a ex alumnos y sus jefes, cuya finalidad

principal es medir la utilidad y el aprovechamiento de las acciones formativas y con ello sugerir e introducir medidas correctivas en acciones futuras. La etapa de evaluación que finaliza con la entrega del informe final por parte del panel de expertos, se desarrollará en un plazo máximo de cinco meses”.

d) Análisis y Resolución por parte del Consejo de Acreditación: El informe obtenido en la etapa anterior será utilizado como insumo principal para que el Consejo de Acreditación integrado por la Gerencia del INA, la Jefatura de la Unidad de Acreditación y un miembro de la Cámara del sector al que pertenecen los cursos que imparte la entidad, emita la resolución final.

En caso de que los **resultados** sean **positivos** se le entregará:

- Resolución del Consejo de Acreditación.
- Constancia de Acreditación.
- Recomendaciones que debe cumplir en los cursos acreditadas (si lo amerita).
- Certificados o números de registro, cada vez que se imparta un curso acreditado.

En caso de que los **resultados** sean **negativos** se entregará:

- Resolución del Consejo de Acreditación.
- Justificaciones del porqué no se acreditan sus cursos y las recomendaciones que correspondan.

La comunicación de resultados se hará en un plazo máximo de dos meses después de la entrega del informe final por parte del panel de expertos a la Unidad de Acreditación.

e) Control para la renovación de la Acreditación: Una vez otorgada la acreditación, inicia el control del desarrollo de los cursos acreditados que se desglosa en:

- **Verificación de Cumplimiento de Recomendaciones:** consiste en la comprobación de la implementación de las recomendaciones de cumplimiento obligatorio, emitidas como producto de la evaluación realizada.
- **Seguimiento de los cursos:** se aplica a los cursos cuando éstos se imparten, con el fin de comprobar que las condiciones de calidad se mantienen.
- **Supervisión de los cursos:** después de otorgada la acreditación se realiza una supervisión anual para asegurar que se mantienen los nive-

les de calidad con los que se otorgó la acreditación de los cursos. El inicio de esta fase se comunicará con al menos diez días de antelación y se desarrollará en un período máximo de tres meses. La comunicación de los resultados se efectuará en un plazo máximo de dos meses posteriores a la conclusión del estudio.

Con la Acreditación se obtienen los siguientes “*beneficios*: a) *Regula y eleva la calidad de las acciones de capacitación y formación profesional que ofrecen las personas físicas y jurídicas, sean estas públicas o privadas.* b) *Garantiza solidez y credibilidad ante la sociedad en la capacitación que se imparte, bajo las normas de calidad que exige el Sistema de Acreditación.* Y c) *la empresa es evaluada por un sistema que es reconocido internacionalmente por la calidad del servicio que ofrece*”.

En la página web del INA www.ina.ac.cr en la sección “Servicio de Acreditación” se tiene acceso a los siguientes enlaces:

- Reglamento de Acreditación
- Formulario para Solicitar el Servicio
- Guía de Evaluación
- Requisitos para conformar el Banco de Expertos(as)
- Formulario para conformar Banco de Expertos(as)
- Clasificación de sectores, subsectores y áreas funcionales
- Cursos Acreditados por el INA según entidad que los imparte

3.4.4 Acreditación de Instituciones de Formación ante el Consejo Nacional de Educación y Formación Técnica y Profesional del HEART-NTA de Jamaica

La Institución Nacional de Formación de Jamaica, HEART-NTA (por sus siglas en inglés) dispone de varios mecanismos en su Modelo Técnico de Operación, que se han diseñado con la intención de conformar su Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC).

Un Modelo Técnico de Operación (MTO) centrado en la calidad:
El MTO se fundamenta en el establecimiento de estándares nacionales para las instituciones de formación acreditadas, estos estándares permiten establecer la

calidad de la institución en el proceso de formación y evaluación, así como en sus sistemas administrativos y de servicio al cliente. Los estándares y su aplicación configuran el concepto de SAC.

Entre los requisitos de calidad que el MTO del HEART-NTA exige a las instituciones de formación para acreditarlas, figuran:

- Mantener sistemas documentados para formación y evaluación de calidad
- Desarrollar auditorías internas al menos una vez al año
- Disponer de procedimientos escritos para el reclutamiento, orientación y desarrollo profesional de sus funcionarios
- Emplear instructores y evaluadores con competencias especificadas
- Observar requerimientos explícitos para el aseguramiento de calidad de las evaluaciones
- Disponer de procesos de reconocimiento de aprendizajes previos y ofrecerlo a todos los interesados
- Observar requerimientos específicos para desarrollar, validar e implementar estrategias de formación y evaluación.

Un marco nacional de cualificaciones (MNC): El sistema de formación de Jamaica prevé la existencia de un MNC cuyo propósito es el de describir en un espacio claramente articulado y comprensible, las diferentes ofertas de educación y formación profesional en sus distintos niveles, así como los caminos de progresión disponibles para los trabajadores; todo de acuerdo con las necesidades del mercado de trabajo.

El MNC tiene el propósito de ser inclusivo e incorporar toda la gama de certificaciones (tanto vocacionales como de educación terciaria), diplomas y grados que se desarrollen de acuerdo con dicho marco. El MNC del HEART-NTA consta de cinco niveles de competencia que describen las llamadas Cualificaciones Nacionales las cuales son definidas y requeridas por las empresas para sus puestos de trabajo. La descripción de cada nivel y ocupación se hace a partir de los conocimientos, habilidades y actitudes que se precisan para el desempeño en el trabajo.

En el nivel 1 se incluyen actividades rutinarias de ámbito estrecho y que se suelen desempeñar bajo supervisión cercana. En el nivel 2 se amplía la variedad y autonomía y se incluye la posibilidad de colaboración con otros. En el nivel 3 las actividades son complejas, no rutinarias y con un grado considerable de responsabilidad y autonomía así como de control del trabajo de otros. En el nivel 4 se incluye un amplio rango de actividades técnicas y profesionales con una sustancial responsabilidad y autonomía personal; incluye responsabilidad sobre

el trabajo de otros y por la distribución de recursos. Finalmente en el nivel 5 las actividades comportan grados significativos de responsabilidad, amplia autonomía y responsabilidad por la planificación, ejecución y evaluación del trabajo.

Las instituciones de formación participan en el marco de cualificaciones mediante su oferta de formación tendiente a que los participantes desarrollen las competencias de acuerdo con los estándares que conforman dicho marco nacional. Los proveedores de formación reconocidos por el CNEFTP como instituciones de formación acreditadas pueden ofrecer programas y servicios de evaluación a los candidatos que deseen certificar sus competencias. Mayores informaciones sobre el marco nacional de cualificaciones están disponibles en el sitio web: www.heart-nta.org³⁵

El Consejo Nacional de Educación y Formación Técnica y Profesional (CNEFTP): Es el máximo responsable por la calidad en el marco del MTO; de hecho es el brazo del HEART-NTA para el aseguramiento de la calidad en los procesos de formación, acreditación y certificación. Establecido en 1992, es el órgano autorizado entre otras funciones, para fijar las reglas bajo las cuales se desarrolla la acreditación de organismos dedicados a la formación o a la evaluación de competencias dentro del MNC.

En su papel de gestión del aseguramiento de calidad del proceso el CNEFTP es responsable, entre otras funciones por:

- Establecer el marco de calidad para el desarrollo de estándares de competencia junto con las directrices y procedimientos para la evaluación
- Desarrollar estándares para las acciones de formación y evaluación de los participantes
- Acreditar instituciones proveedoras de formación
- Acreditar programas de formación en los cuales aún no se disponga de estándares
- Establecer los estándares para los evaluadores y realizar su registro
- Gestionar el registro de instituciones de formación acreditadas
- Desarrollar auditorías de calidad a las instituciones de formación acreditadas
- Establecer equivalencias para otras cualificaciones que les sean solicitadas.

³⁵ Cabe anotar que por decisión de la Asociación de Instituciones de Formación del Caribe (CANTA, por sus siglas en inglés), este MNC se utilizará como un marco regional con cobertura en el Caribe de habla inglesa lo que facilitará incluso el reconocimiento internacional de las certificaciones de competencia laboral.

En suma, el objetivo fundamental del Sistema de Aseguramiento de Calidad es proveer la base para un sistema nacional de formación y educación técnica y profesional que cumpla con los estándares de calidad establecidos para los procesos de acreditación, formación, evaluación y certificación.

Los estándares en el SAC se orientan hacia dos partes; la primera abarca las instituciones de formación y la segunda se refiere a los organismos evaluadores.

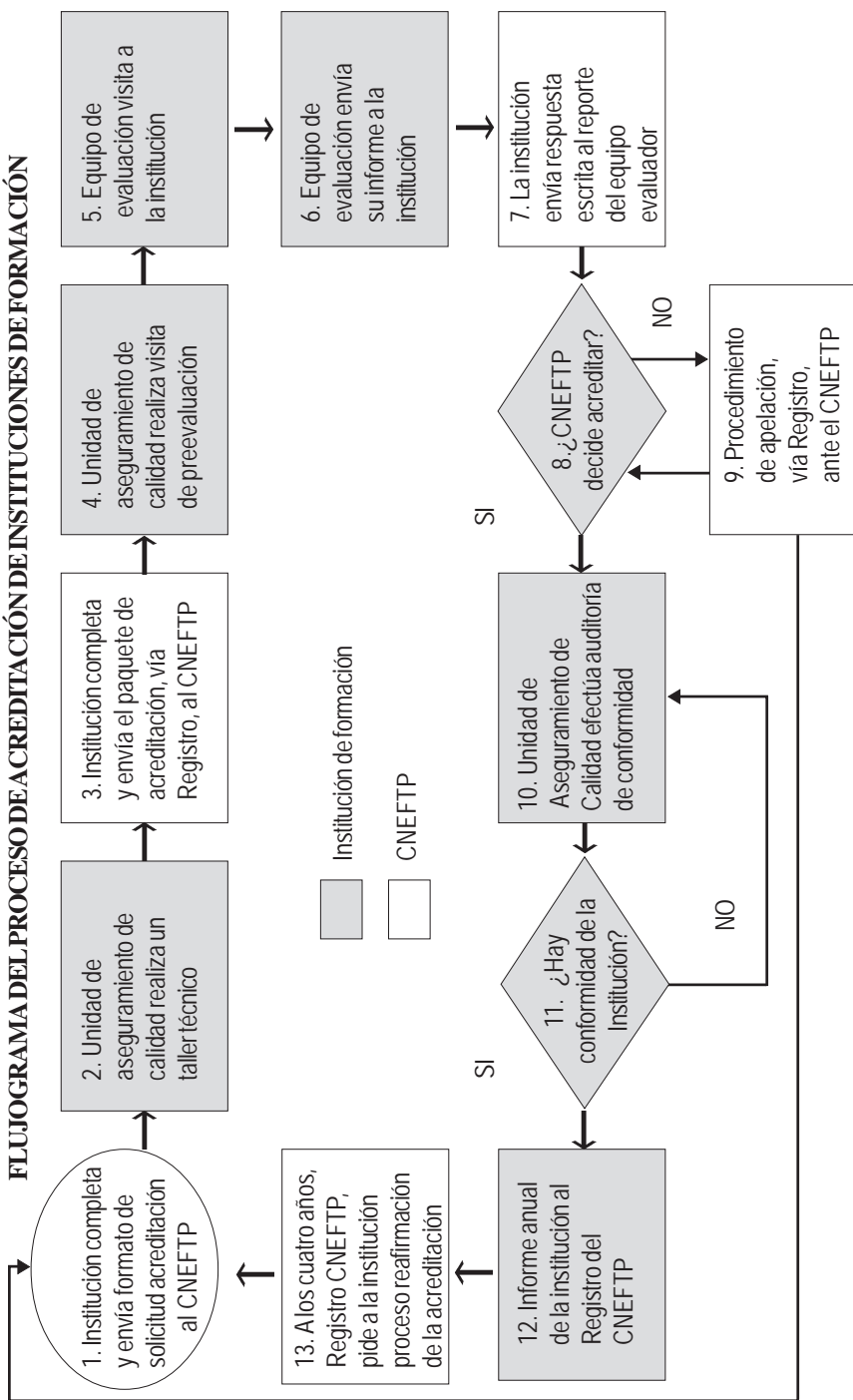
Acreditación de instituciones de formación: El CNEFTP acredita a las instituciones de formación que lo soliciten, al efecto toma en consideración su capacidad para desarrollar acciones de formación por unidades de competencia, cualificaciones nacionales o currículum, como también por su capacidad para evaluar las competencias de los individuos en relación con los requerimientos de un estándar de competencias. Se emiten dos tipos de acreditaciones: para formación y evaluación o para evaluación solamente.

En los últimos años la acreditación ha ganado prominencia en la evaluación de la calidad de los programas de formación. “La acreditación mejora la credibilidad de los programas de formación, la cual a la larga se refleja en el buen desempeño de los egresados de las instituciones acreditadas”, afirma Marjorie Barrett del área de información y promoción del CNEFTP. El Consejo ha desarrollado un manual de acreditación que incluye las políticas, procedimientos y estándares utilizados en el proceso a fin de hacerlo más fácil para las instituciones interesadas.

Acreditación de organismos evaluadores: Se realiza con el fin de asegurar que el proceso de evaluación se base en los estándares de competencia, sea justo y consistente en todo el país. Al efecto existe una Guía de Evaluación que define los roles y responsabilidades de los participantes en el proceso: la institución de formación, el evaluador y el CNEFTP como gestor de la calidad. La guía explica el proceso de evaluación para garantizar el reconocimiento de competencias dentro del MNC. La conformidad con la guía es clave para asegurar la transparencia, equidad y validez de las evaluaciones. En el siguiente gráfico se muestra el proceso de acreditación en Jamaica.

La acreditación en este caso se enfoca en aquellos estándares que se aplican en la evaluación, cubre un período de cuatro años y se inicia y valida con base en un equipo de evaluadores externos que incluye representantes de las empresas.

CONSEJONACIONAL DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ACREDITACIÓN DE INSTITUCIONES DE FORMACIÓN



Fuente: HEART-NTA.

Capítulo 4

Características de los modelos de Premios Nacionales de la Calidad y su aplicación en entidades educativas

En las secciones 4.1, 4.2 y 4.3 del presente capítulo, nos referimos a las generalidades, los aspectos metodológicos y los aspectos de funcionamiento de los Premios Nacionales de la Calidad, sin entrar en el análisis de sus aplicaciones para el sector educativo; éstas se tratan en la sección 4.4.

4.1 Generalidades

Los Premios Nacionales de la Calidad existen desde diferentes épocas en casi todos los países de la región y han sido creados, en su mayoría, en el ámbito de los ministerios de desarrollo económico, aunque cabe destacar que los sectores empresariales y de investigación y desarrollo han tenido un papel determinante en el impulso de las respectivas iniciativas. Esto se explica pues casi todos los Premios coinciden en el objetivo inicial de elevar la competitividad de los productos y servicios de las empresas ubicadas en un territorio frente a los de las localizadas en otros territorios, ya sea países u otros Estados dentro del mismo país. Sin embargo, pronto este enfoque evoluciona hacia una concepción del Premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia en las organizaciones y como un reconocimiento, en la forma de un trofeo, a la excelencia en la gestión de las mismas.

Diferentes análisis consultados coinciden en señalar al Japón de la segunda posguerra como la cuna de los Premios. Uno de los primeros pasos dados por este país para revitalizar su economía y elevar el nivel de vida de su población, fue invitar al Dr. W. E. Deming, especialista norteamericano en la aplicación de técnicas de control estadístico de calidad. *“El efecto movilizador que produjo esta iniciativa hizo que en 1951, por resolución de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), Japón instituyera el ‘Premio Deming’. Desde entonces, la adopción del control de calidad y de sus técnicas fue cosa común en prácticamente todos los sectores de la indus-*

*tria japonesa, y de allí evolucionó, con el tiempo, el concepto de Calidad Total o CALIDAD EN TODA LA EMPRESA”.*¹

A mediados de 1980 un grupo de expertos de los Estados Unidos analizó una serie de organizaciones exitosas en búsqueda de características comunes que las diferenciaron de las demás y encontraron que se componían de valores fácilmente percibidos como parte de la cultura de las organizaciones, practicados por sus líderes y profesionales en todos los niveles. *“En la ocasión, los valores identificados en las organizaciones de éxito fueron considerados fundamentos para formar una cultura de gestión volcada hacia resultados y dieron origen a los criterios de evaluación y a la estructura sistémica del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) en los Estados Unidos, en 1987”.*²

En Europa, países como España, Finlandia, Francia, Inglaterra, Italia e Irlanda, entre otros, instituyeron el Premio Nacional a la Calidad y en 1992 se entregó por primera vez el Premio de la Comunidad Económica Europea, instrumentado a través de la Fundación Europea para la Calidad. En la Región, México, Colombia, Brasil, Ecuador, Uruguay y Chile han instituido también sus respectivos premios y han constituido entidades no gubernamentales o mixtas (algunas con directorios tripartitos) o han designado a fundaciones de derecho privado o a organizaciones ya existentes, para su administración.³

Un antecedente más antiguo es el de Italia, en donde el Premio Calidad fue creado en 1950 por el International Quality Service, (IQS) con el apoyo del gobierno italiano, con los objetivos iniciales de, por una parte, diferenciar y seleccionar productos con las mejores condiciones de competitividad en los mercados externos y, por otra, incentivar el mejoramiento de la calidad de los productos. El IQS realizó en São Paulo en 1977 la primera edición del Prêmio Qualidade Brasil, cuyo objetivo fue incentivar la calidad en todos los niveles, premiando empresas destacadas en la gestión de calidad y con resultados notables en el mercado de los consumidores.⁴

Como se verá en las secciones siguientes, existen numerosas similitudes entre los diferentes premios de los países de la región, en aspectos de concep-

¹ Fundación Premio Nacional a la Calidad: “Gestión Empresarial-República Argentina”, www.premiocalidad.com.ar 2005.

² Fundación para el Premio Nacional para la Calidad (FNPQ), “Criterios de Excelencia. El estado del arte de la gestión para la excelencia del desempeño y el aumento de la competitividad”, Brasil, 2005 (www.fnpq.org.br).

³ www.premiocalidad.com.ar, 2005.

⁴ Fundação para o Premio Nacional da Qualidade (FPNQ): “Sobre o Premio Qualidade Brasil”, www.fpnq.org.br 2005.

ción, objetivos, requisitos, metodologías de evaluación y procedimientos, lo cual seguramente está motivado por el hecho de que en la formulación de sus alcances y mecanismos casi todos han tomado como referencia modelos similares de procedencia internacional, tales como el Malcolm Baldrige de Estados Unidos, el Europeo (EFQM) y el Iberoamericano, entre otros.

(En el Anexo 4.1 incluimos una lista de algunos premios de América y Europa, tomada de la página web del Premio Nacional a la Calidad de Chile).⁵

4.2 Aspectos metodológicos

4.2.1 Misión

Los diferentes premios analizados declaran en sus misiones numerosos elementos coincidentes, entre los cuales se destacan:

- promover el mejoramiento de la gestión en las organizaciones con criterios de categoría mundial (Colombia) y mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en los mercados mundiales (Brasil);
- promover una amplia comprensión de los requisitos para alcanzar la excelencia del desempeño y, por tanto, la mejora de la competitividad (Brasil);
- provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados (Argentina);
- provocar un efecto multiplicador a partir del amplio intercambio de informaciones sobre las mejores prácticas (México);
- promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones (Chile);
- efectuar un reconocimiento público a organizaciones con enfoque práctico de procesos de gestión para la calidad y la productividad (Colombia);
- promover la comprensión de los factores y elementos que tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad, con especial énfasis en aquellos relacionados con el desarrollo de las personas (Chile).

⁵ www.chilecalidad.cl 2005.

4.2.2 Objetivos

Los objetivos llevan a la operacionalización de la misión y en este campo también se encuentran importantes coincidencias, como por ejemplo:

- promover los cambios culturales necesarios para la adopción del enfoque y las prácticas de Gestión Integral y de Gestión de Excelencia como fundamento de la competitividad de las organizaciones (Colombia y Chile);
- provocar la generación de un proceso de aprendizaje en las organizaciones y toda la comunidad en el ámbito de la calidad integral (Chile);
- propiciar la utilización del premio como un instrumento educativo para el desarrollo de organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas (Colombia);
- ofrecer una herramienta útil de diagnóstico y mejora continua (México);
- promover la viabilidad de las empresas y fomentar las exportaciones con base en la calidad (México);
- establecer, actualizar y difundir un modelo integral de gestión para la evaluación y el diagnóstico de las organizaciones y capacitar en el conocimiento y utilización del modelo (Argentina).

4.2.3 Criterios de evaluación

Dado que los Premios Nacionales a la Calidad son “*un reconocimiento a la gestión de una organización* (y no) *un certificado de calidad de un producto o servicio*”,⁶ todos tienen como eje central de su trabajo con las organizaciones un **modelo** para promover, evaluar y reconocer la excelencia en la gestión dirigida a la calidad total y al mejoramiento continuo. Así, en Colombia se le denomina “Modelo de Excelencia en la Gestión”, en México “Modelo Nacional para la Calidad Total”, en Argentina “Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia”, en Uruguay “Modelo de Mejora Continua”, en Chile y Brasil “Criterios de Excelencia”. Estos modelos no apuntan solamente a exponer los criterios y procedimientos para concursar y para seleccionar a los galardonados sino que, principalmente, tienen “*el propósito de convertirse en una eficaz herramienta de autodiagnóstico para todos aquéllos que, interesados por la Calidad, recurran a él como guía para el perfeccionamiento de sus propias organizaciones. Es decir que los destinatarios del MO-*

⁶ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Corporación Calidad: “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004-2005 Guía para los Participantes”, Bogotá, 2005.

*DELO no son sólo las organizaciones en posición de competir exitosamente por el Premio; lo son también aquellas que, no estando en condiciones de ganar el Premio, desean emprender el desafío de la modernización, la competitividad y la excelencia”.*⁷

Esto significa que una organización puede utilizar los criterios de excelencia como referencia para mejorar su sistema de gestión, realizar una autoevaluación con fines de mejoramiento o como guía para la elaboración del informe mediante el cual hará su postulación para ser candidata al Premio Nacional.

También en este campo los diferentes premios presentan importantes coincidencias, aunque así mismo exhiben particularidades que no es del caso exponer en este documento. En este contexto, se podría consignar los siguientes puntos en común de las guías para la excelencia en la gestión:

- Es deseable que la organización tenga una concepción de Gestión Estratégica (integral, visión de futuro, mercado, metas, continuidad, compartida por todos los estamentos).
- Se evalúa la gestión en sus diferentes momentos, para lo cual se utiliza el modelo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar correctivamente).
- Los modelos establecen fundamentos o principios que deben tenerse en cuenta antes de evaluar los aspectos específicos que generan valoraciones cuantitativas.
- Los modelos especifican un conjunto de criterios y subcriterios que serán objeto de autoevaluación, evaluación externa y calificación mediante sistemas de puntajes.

Como marco para el análisis de los criterios, los modelos establecen “*fundamentos de la excelencia* (entendidos como) *conceptos que se traducen en prácticas encontradas en organizaciones de elevado desempeño*”.⁸ Por ejemplo, para el Premio brasileño, esos **fundamentos** son, entre otros, visión sistémica, aprendizaje organizacional, innovación, liderazgo, visión de futuro, foco sobre el cliente y el mercado, responsabilidad social, gestión basada en hechos, valorización de las personas, abordaje por procesos y orientación hacia resultados.⁹

El Premio Nacional a la Calidad de Chile, por su parte, se apoya en los

⁷ Fundación Premio Nacional a la Calidad: “Gestión Empresarial-República Argentina”, www.premiocalidad.com.ar 2005.

⁸ Fundación para el Premio Nacional para la Calidad (FNPQ) Brasil, op. cit. (en www.fnpq.org.br).

⁹ FNPQ Brasil, op. cit. (en www.fnpq.org.br).

siguientes **principios**: liderazgo y compromiso de la dirección superior, gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes, apreciación de las personas como el principal factor estratégico, mejoramiento permanente de la productividad y la calidad de los procesos, flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes, perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión (precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos), valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización, orientación de la gestión a los resultados, y adhesión a la no discriminación.¹⁰

En el campo de los **criterios y subcriterios de evaluación y asignación de puntajes** también se encuentran altas coincidencias. Así, para el Premio brasileño, los ocho Criterios de Excelencia se refieren a: Liderazgo, Estrategias y Planes, Clientes, Sociedad, Informaciones y Conocimiento, Personas, Procesos y Resultados (ver Anexo N° 4.2, donde se discriminan los subcriterios y los puntajes respectivos).¹¹ Para el Premio colombiano los ocho criterios son: Gestión Estratégica, Gestión de Clientes y Mercados, Liderazgo, Desarrollo de las Personas, Gestión de la Información, Gestión de Procesos, Responsabilidad Social y Resultados (ver Anexo N° 4.3).¹² Estos criterios se repiten en los demás premios, aunque enumerados en orden ligeramente diferente y con distintos puntajes para cada uno (por ejemplo, al criterio “Resultados” Brasil le asigna 450 puntos, Colombia 400, México 300 y Chile 250 –ver anexos 4.2, 4.3 y 4.4).

4.2.4 Proceso general del Premio

El proceso general de los Premios Nacionales de Calidad se puede resumir en los siguientes pasos:¹³

- a. La autoridad competente, normalmente un ministerio de desarrollo económico, o la entidad que ha recibido la delegación oficial para la coordinación operativa y los aspectos técnicos correspondientes, difunde la convocatoria anual y efectúa acciones de orientación y acompañamiento.

¹⁰ Chile Calidad, “Premio Nacional a la Calidad, Hacia una Gestión de Excelencia, Versión 2004”, Santiago, 2004, www.chilecalidad.cl

¹¹ FNPQ Brasil, op. cit. (en www.fnpq.org.br).

¹² Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Corporación Calidad, “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004-2005 Guía para los Participantes”, Bogotá, 2005.

¹³ Este resumen se basa principalmente en los esquemas de Colombia y Chile, pues ellos recogen los elementos comunes a los casos examinados con mayor detalle para este informe, como son los de esos dos países, más Argentina, Brasil y México.

-
- b. Las organizaciones presentan sus solicitudes de admisión y categorización.
 - c. Las autoridades comprueban requisitos de admisión.
 - d. Las organizaciones autorizadas se inscriben, adjuntando el informe de postulación.
 - e. El organismo competente capacita y selecciona a los evaluadores y jurados.
 - f. Los evaluadores evalúan los informes de postulación.
 - g. Los evaluadores recomiendan la selección de organizaciones para visitas en terreno.
 - h. Los evaluadores realizan las visitas de campo.
 - i. Los evaluadores elaboran informes para cada una de las organizaciones visitadas.
 - j. Los jurados recomiendan a la autoridad competente el otorgamiento de los premios a las organizaciones elegidas.
 - k. Los premios son entregados en ceremonia especial, normalmente por el Presidente de la República.
 - l. Todos los postulantes reciben una retroalimentación en la forma de un informe escrito y una visita por parte de un grupo que representa a los diferentes estamentos comprometidos en la evaluación y la decisión.
 - m. La divulgación se inicia con la ceremonia de premiación de las organizaciones ganadoras y continúa con conferencias técnicas y otras actividades, en las cuales cada organización ganadora da a conocer los principales aspectos que la condujeron al galardón.

4.2.5 Tres elementos centrales del proceso de los premios

De lo expuesto cabe destacar tres elementos centrales como foco del mejoramiento continuo de las organizaciones y como incentivo para promover la competitividad económica y el bienestar social de los países: a) la **aplicación de los modelos de excelencia** por parte de las organizaciones y su **autoevaluación** con base en los criterios y métodos definidos en los mismos; b) la **retroalimentación** a las organizaciones participantes por parte de los responsables del Premio; y c) la **divulgación** de las mejores prácticas por parte de los premiados.

La aplicación de los modelos de excelencia permite a las organizaciones observarse como un sistema y como un ente integral en su funcionamiento

para provocar la mejora continua. De acuerdo con el Modelo Nacional para la Calidad Total de México (MNCT), *“es también una herramienta para realizar el diagnóstico de una organización o para evaluar su grado de madurez, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad”*.¹⁴ Los modelos de los diferentes premios constituyen la base para que las organizaciones se **autoevalúen** y elaboren los informes que deben adjuntar en su postulación, en donde se consignan el enfoque, la implementación y los resultados de su sistema de gestión. *“Esas informaciones tienen por objetivo demostrar que la candidata utiliza enfoques eficaces y ejemplares que puedan ser útiles también para otras organizaciones”*.¹⁵

La retroalimentación, por su parte, implica que las organizaciones participantes reciben todas, aunque no hayan alcanzado premio, una evaluación objetiva y profesional efectuada por especialistas en las materias. En esos informes de evaluación se indican las fortalezas y aspectos a mejorar en materia de calidad detectados por los examinadores para cada uno de los factores, criterios y subcriterios.¹⁶ *“La retroalimentación es el aporte más valioso que se brinda a los participantes, dado que en ella se analizan las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del Sistema de Gestión que se está desarrollando, se establecen referentes de acción que orientan a las organizaciones en su camino hacia la excelencia y se determinan parámetros para medir la evolución del Sistema de Gestión”*.¹⁷

Finalmente, **la divulgación de las mejores prácticas** queda garantizada en todas las versiones de los premios, pues las organizaciones galardonadas tienen la obligación de efectuar eventos técnicos para *“dar a conocer a otras organizaciones los principales aspectos que la(s) han hecho merecedora(s) (del) galardón, reflejados en su gestión de excelencia. Esto(s) evento(s) congrega(n) a un gran número de organizaciones invitadas, para las cuales las ganadoras se constituyen en ejemplo de gestión y modelo a seguir”*.¹⁸

¹⁴ Premio Nacional de Calidad de México: “Modelo Nacional para la Calidad Total” y “Guía de Participación 2005”, www.pnc.org.mx

¹⁵ Fundação para o Premio Nacional da Qualidade (FPNQ): “Sobre o Premio Qualidade Brasil”, www.fpnq.org.br 2005.

¹⁶ www.premiocalidad.com.ar 2005.

¹⁷ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Corporación Calidad, “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004-2005 Guía para los Participantes”, Bogotá, 2005.

¹⁸ Chile Calidad: www.chilecalidad.cl 2005.

4.3 Aspectos de funcionamiento de los Premios Nacionales a la Calidad

En casi todos los países analizados para este informe los premios se denominan Premio Nacional a la Calidad, con la excepción de Colombia, en donde desde el año 2001 pasó a denominarse Premio Nacional a la Calidad de la Gestión.

Los premios son creados por leyes o decretos de los respectivos poderes legislativos o ejecutivos del orden nacional, tienen como autoridad de aplicación a un ministerio (normalmente el que ejerce las funciones de fomento a la economía) y son otorgados una vez al año en ceremonia solemne por los presidentes de las respectivas naciones.

Para su administración se han creado organismos de naturaleza mixta o no gubernamentales o se han aprovechado otros ya existentes en los países, tales como fundaciones (Argentina y Brasil), corporaciones mixtas (Colombia), fideicomisos privados (México) o centros de productividad y calidad (Chile). En relación con los premios, estos organismos tienen la función de orientación técnica, capacitación y selección de los evaluadores y jurados y acompañamiento al proceso, pero su misión institucional va más allá, pues su fin principal es propiciar y habilitar procesos en las empresas y organizaciones para elevar su efectividad, competitividad y sostenibilidad.

Se encuentra también una amplia coincidencia en los instrumentos y mecanismos utilizados en los diferentes países para efectuar la evaluación externa de las organizaciones postulantes a los Premios. Así, en Argentina es una Junta de Evaluadores (examinadores y jueces) designada por el Consejo de Administración de la Fundación PNC; en Colombia los evaluadores son seleccionados por la Corporación Calidad y los jurados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; en Chile se denomina Cuerpo de Examinadores, Comité de Jueces y Jurado; en México, Grupo Evaluador y Comité de Premiación; y en Brasil, Banca Examinadora.

En general, los países coinciden en subrayar que la conformación de estos grupos transitorios se realiza con apego a estrictas normas de selección profesional y ética, y que se componen con expertos altamente calificados que provienen de diversos sectores de actividad, poseen elevados estándares profesionales y gozan del reconocimiento de sus pares. Asimismo, ejercen su función previa una rigurosa capacitación y en el marco de estrictas normas de ética y comportamiento.

En cada país se han establecido clasificaciones diferentes para la partici-

pación y la premiación de los diversos tipos de empresas y organizaciones, tomando como referentes principales, los siguientes elementos:

- Tamaño de la organización, normalmente determinado por la combinación del número de empleados y el valor de los activos, con lo cual se generan tres categorías: grandes, medianas y pequeñas.
- Sector de actividad económica principal de la organización, con diversas combinaciones de las siguientes categorías: industria, agropecuaria, comercio, servicios e instituciones educativas. En algunos países, como en Brasil, Chile y Colombia, las instituciones educativas pueden participar en la categoría de servicios; en otros, como en México y Uruguay, tienen su categoría propia.
- Naturaleza jurídica: si pertenecen al sector privado o al sector público.
- En algunos países, como en Argentina, se distingue también si las organizaciones son con fines de lucro o sin fines de lucro.

4.4 Los Premios Nacionales de Calidad y el sector educativo

El análisis de la relación de las instituciones educativas (IE) con los organismos que administran los Premios Nacionales de Calidad en la región permite observar, **al menos**, tres escenarios reales:

- a) Países en los cuales las IE pueden participar en la edición nacional del Premio en la categoría de entidades de servicios (tales como Argentina, Brasil, Chile y Colombia).
- b) Países en los cuales existe una categoría dentro del Premio Nacional exclusiva para las IE (ejemplos: México y Uruguay).
- c) Países en los que existe un programa de acompañamiento especial a las IE, realizado a través de la aplicación de un modelo para el desarrollo de un sistema de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar (ejemplos: Chile, Argentina, Colombia).

4.4.1 Países en los que las instituciones educativas participan en la edición nacional del Premio en la categoría de entidades de servicios

En los países en los cuales las IE pueden participar en la edición nacional del Premio en la categoría de entidades de servicios, ellas se acogen a las normas y procedimientos establecidos para todas las empresas y organizaciones (cuyas características generales han sido descritas en los diferentes apar-

tes de las secciones 4.2 y 4.3 de este documento). Cada institución, sin embargo, es libre de desarrollar su propio Sistema de Gestión de Calidad y de utilizar, al lado del modelo de excelencia definido por el respectivo Premio Nacional, otros modelos y mecanismos complementarios, como sucede en el SENAI de Brasil en sus diferentes Direcciones Regionales.

El SENAI de Santa Catarina (SENAI/SC), por ejemplo, recibió el reconocimiento como Finalista en la versión 2004 del Premio Nacional a la Calidad en su categoría. Esta Dirección Regional posee un Sistema de Gestión basado en el modelo del Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) y en los requisitos de la Norma NBR ISO 9001:2000. La organización se dirige hacia la excelencia incentivando una cultura de la calidad representada por unas directrices organizacionales centradas en el negocio institucional, la misión, la visión, la política y los valores. *“Todas las 32 Unidades (de esta regional) están incluidas en el Sistema de Gestión con base en los criterios del PNQ, pasando anualmente por auditorías internas y externas, y realizando así ciclos de aprendizaje y mejoría de las prácticas”*.¹⁹ (En el Anexo N° 4.5 se incluyen las “Principales herramientas del Sistema de Gestión de Calidad del SENAI/SC, representadas en la figura de la Casa da Qualidade”).

4.4.2 Países en los cuales existe una categoría dentro del Premio Nacional exclusiva para las instituciones educativas

Aquí mencionaremos a título de ejemplo los casos de Uruguay y México.

En **Uruguay** el Comité Nacional de Calidad funciona en la órbita del Ministerio de Industria, Energía y Minería y fue creado por el decreto N° 177/191 de abril de 1991 con el objetivo de fomentar la cultura de la calidad en el país. El Premio Nacional de Calidad, por su parte, fue creado por el decreto N° 648 de diciembre de 1992 *“con el objetivo de reconocer a las organizaciones que se destaquen en la aplicación de procesos de Calidad, a través de una Gestión de Calidad Total y que constituyan ejemplos para otras instituciones y de la sociedad en su conjunto”*.²⁰

El Premio uruguayo se otorga en las siguientes categorías de organizaciones: a) privadas grandes, medianas y pequeñas –industriales o agropecuarias–; b) privadas grandes, medianas y pequeñas –servicios–; c) públicas, estatales o

¹⁹ SENAI Nacional: “Atualização tecnológica e qualidade”, 2004, www.cinterfor.org.uy/calidad

²⁰ Comité Nacional de Calidad del Uruguay (CNC), “Premio Nacional de Calidad”, www.cnc.gub.uy

no; y d) educación. En esta última categoría, en el año 2004 recibieron el Premio, el Colegio Jesús María Carrasco, el Instituto Militar de Estudios Superiores y la Escuela Naval; y recibieron “Mención Especial”, el Centro de Capacitación y Producción CECAP,²¹ la Escuela Técnica C. Harriague de Castaños y el Centro de Educación Inicial (CETP).²²

En **México**, la clasificación de las organizaciones participantes en el PNC se establece de acuerdo con el número de empleados totales para las industriales, de servicios y comerciales (pequeñas, medianas y grandes), dando origen así a nueve categorías, más dos que se definen, no por el número de empleados sino, la una por su función, instituciones educativas (públicas o privadas) y la otra por su carácter gubernamental (unidades administrativas federal, estatal o municipal).²³ A título de ejemplo, mencionemos que en la categoría instituciones educativas, el Instituto Tecnológico y de Educación Superior de Monterrey (ITESM) obtuvo el Premio en los años 2003 y 2004; el Centro de Desarrollo Infantil N° 4 de Monterrey lo obtuvo en 2004; y el CAM Profesor Rubén Reyes Rodríguez lo obtuvo en 2003.²⁴

Para avanzar hacia una participación exitosa en los premios, el ITESM recomienda a las instituciones educativas:

- Lograr el compromiso de todos los directivos
- Asignar responsables de criterios a nivel directivo
- Conformar un equipo de trabajo con un amplio conocimiento del Modelo Nacional de Calidad Total (MNCT) y de la organización
- Capacitar a los directivos y personal en el MNCT
- Establecer un plan de trabajo desde el inicio del año
- Establecer simulacros de visita
- Preparar y practicar presentaciones ejecutivas
- Difundir ampliamente los sistemas y procesos
- Documentar y tener a la mano las evidencias
- Y si no se gana, administrar la desmotivación, para lo cual recomienda plantear la retroalimentación de los evaluadores como diagnóstico objetivo,

²¹ Un detallado análisis del caso del CECAP se encuentra en el N° 15 de la publicación de Cinterfor/OIT, *Papeles de la Oficina Técnica*, “CECAP, competencias y evaluación; dos vías hacia la mejora de la calidad de la educación”, Montevideo, 2005 (se puede consultar en www.cinterfor.org.uy/calidad).

²² CNC Uruguay, op. cit.

²³ Premio Nacional de Calidad de México, “Guía de Participación 2005”, www.pnc.org.mx

²⁴ En www.pnc.org.mx / Premio Nacional de Calidad / Organizaciones Ganadoras / Directorio (2005).

incorporarla en la planeación de la institución y establecer proyectos de mejora como resultado de la misma.²⁵

4.4.3 Países con un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar asociado a los Premios Nacionales

Algunos países de la región han desarrollado modelos específicos para el mejoramiento de la calidad de la gestión en los planteles escolares y, por extensión, en otras entidades educativas, adaptados de (o basados en) los Modelos de Excelencia en la Gestión o de Calidad Total que constituyen el eje del mejoramiento y de la evaluación de las empresas y organizaciones que participan en los Premios Nacionales de la Calidad. Son, al menos, los casos de Argentina, Chile y Colombia.

4.4.3.1 Argentina

En **Argentina** la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC) constituyó una Comisión de Educación que se ocupó de desarrollar el “Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas”. El mismo es definido como *“un sistema de evaluación integral del desempeño organizacional, tendiente a instalar la mejora continua como método de crecimiento y cumplimiento de los objetivos fijados por las Instituciones [...] permite identificar sistemáticamente las relaciones que se dan entre los fines, la estructura y los resultados de toda organización [...] se sustenta en la teoría y la práctica de la gestión de la calidad. No prescribe, ni describe cómo debe ser desarrollada la gestión de una universidad, una escuela primaria (EGB), secundaria (Polimodal) u otras instituciones con fines educativos. Es más un modelo del ‘cómo hacer’ organizacional que del ‘qué hacer’ educativo. No podría contener la enorme y rica variedad de alternativas de acción que el ámbito de la Educación posee. El modelo indaga sobre requisitos y procesos aplicados ...La evaluación se hace sobre la consistencia de los enfoques, el despliegue necesario en la organización y la revisión sistemática de los planes a partir de las fortalezas y debilidades encontradas”*.²⁶

²⁵ ITESM: “Recomendaciones para una participación exitosa en los premios de calidad”. Ponencia de José Humberto Cantu Delgado, del ITES de Monterrey, en el IV Congreso Iberoamericano de calidad en la Educación, SENAI Brasil, 2005 (www.cinterfor.org.uy).

²⁶ Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC), Argentina, Comisión Educación: “Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas, Una Herramienta para la Autoevaluación Institucional”, Buenos Aires, noviembre, 2002 (www.premiocalidad.com.ar).

El Modelo argentino para las IE presenta tres componentes que enmarcan siete criterios, los cuales a su vez incluyen 28 factores, elementos que sirven como referentes para la autoevaluación y evaluación externa de las instituciones educativas y a los cuales se les asignan puntajes sobre la base de un total de 1.000 (ver Anexo N° 4.6). Los tres componentes y los siete criterios con sus puntajes máximos son los siguientes:²⁷

Componentes	Factores	Puntajes máximos
Liderazgo	• Liderazgo	200
Sistema de Gestión	• Planeamiento estratégico	80
	• Enfoque en estudiantes e interesados	70
	• Información y comunicación	120
	• Enfoque en el personal docente y no docente	90
	• Gestión de los procesos educativos y de apoyo	90
Resultados	• Resultados del desempeño de la institución	350
Total		1.000

4.4.3.2 Chile

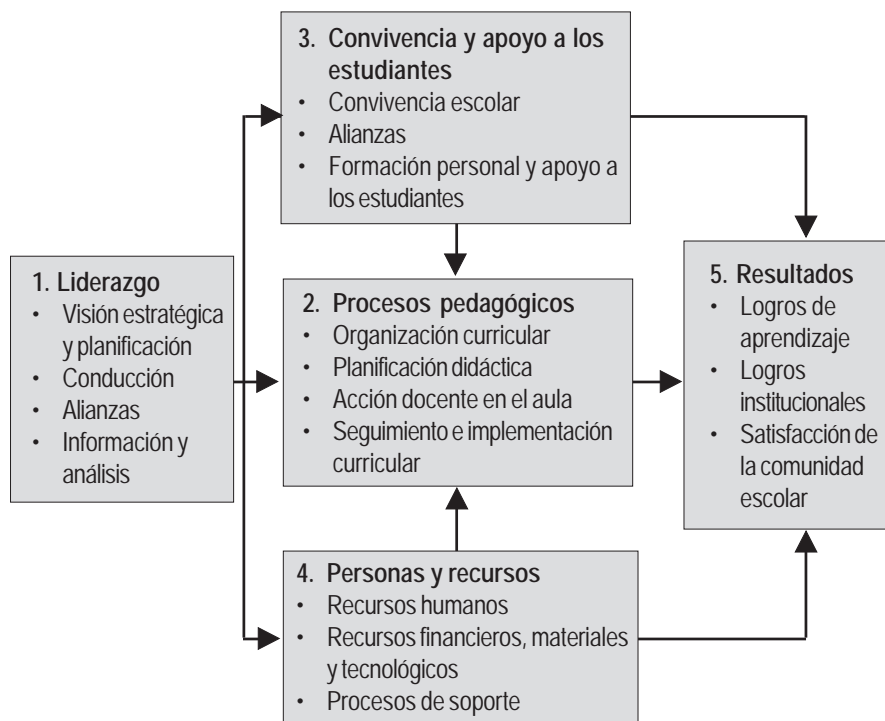
En **Chile** el Ministerio de Educación y el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, ChileCalidad,²⁸ organismo administrador del Premio Nacional a la Calidad, convinieron efectuar *“el diseño e implantación de un Sistema que asegure la mejora continua en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de establecimientos escolares municipales a través del mejoramiento de su gestión y administración”*.²⁹

²⁷ FPNC Argentina, op. cit. (A título de ejemplo, mencionemos que en el año 2004 el Grupo Educativo Marín recibió Mención Especial a la Excelencia en la Gestión Educativa y el Aporte a la Comunidad).

²⁸ *“Creado en 1996, el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, también conocido como ChileCalidad, es un comité dependiente de CORFO, cuyo directorio está integrado por dos representantes de la CUT (Central Unitaria de Trabajadores), dos de la CPC (Confederación de la Producción y del Comercio) y tres personeros de Gobierno (Ministerio de Economía, Ministerio del Trabajo y Corfo), siendo presidido por el Ministro de Economía”* (Fuente: www.chilecalidad.cl/quienes-somos).

²⁹ ChileCalidad: “Gestión Escolar”, www.chilecalidad.cl 2005.

Modelo de Calidad de la Gestión Escolar



Fuente: Ministerio de Educación de Chile, División de Educación General: “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Eje Temático Gestión Escolar Orientada a Resultados de Calidad”. Presentación en Power Point, www.chilecalidad.cl 2005.

El Modelo de Gestión Escolar es una adaptación reducida del Modelo para la Gestión de Excelencia utilizado en Chile en el ámbito del Premio Nacional a la Calidad y, “*si bien los niveles de puntaje en ambos modelos podrían ser comparables, su aplicación no permite postular directamente al mencionado Premio*”.³⁰

El ciclo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), considera las siguientes fases:

- Autoevaluación Institucional de cada establecimiento educacional con base en el “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”

³⁰ Respuesta electrónica del Coordinador del Programa SACGE de ChileCalidad, Señor Renato León, en noviembre de 2005.

- Validación de la autoevaluación a través de un Panel de Evaluación Externa compuesto por expertos en el modelo de gestión
- Diseño y Ejecución de Planes de Mejora en los ámbitos más relevantes evidenciados en la evaluación
- Identificación de Buenas Prácticas de Gestión
- Cuenta Pública³¹
- La vinculación de todo este proceso a las decisiones de apoyo y recursos que provienen de los sostenedores municipales hacia las escuelas y del propio Ministerio a través de la supervisión.

El SACGE evalúa las capacidades de gestión institucional expresadas en la existencia y calidad de los sistemas que implementan los establecimientos escolares para desarrollar eficientemente el currículum y alcanzar aprendizajes de calidad con sus alumnos. El Modelo del SACGE *“no prescribe un tipo ideal de prácticas para los establecimientos y por tanto, no se orienta a certificar calidad, sino más bien plantea buenas preguntas para que a través de un proceso de aprendizaje institucional, se establezcan las bases de un itinerario de mejoramiento permanente, que responda a las particularidades de cada establecimiento y que otorgue un espacio de desarrollo profesional contextualizado según las demandas y necesidades de cada comunidad escolar”*.³²

El SACGE permite al establecimiento educacional realizar una autoevaluación sistemática y establecer el mejoramiento continuo de procesos clave de la gestión escolar, como son:

- liderazgo y conducción escolar,
- gestión y supervisión de la implementación curricular,
- convivencia escolar y apoyo a los estudiantes,
- administración y gestión de recursos, y

³¹ “La Cuenta Pública, en el marco del sistema de aseguramiento, cumple dos objetivos fundamentales. Por un lado, transparentar los avances, dificultades y desafíos de mejoramiento que se han registrado a partir de la implementación de sus distintos componentes y por otro, que a través de esta dinámica se logre comprometer los esfuerzos de la comunidad interna y externa del establecimiento en las acciones que se hayan planificado”. Fuente: Ministerio de Educación de Chile, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, División de Educación General, “Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar”, www.chilecalidad.cl 2005.

³² Chile, Ministerio de Educación, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, División de Educación General: “Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar”, www.chilecalidad.cl 2005.

-
- análisis y evaluación permanente de sus resultados.

De esta manera, los establecimientos que se incorporan al Sistema “*plañifican y persisten en sus acciones, superando el activismo contingente, conectan sus principales actividades a fines curriculares, vinculan todo su quehacer a objetivos y metas medibles, desarrollan permanentes procesos de evaluación y mejoramiento de sus procesos, y por tanto, son capaces de mostrar ‘buenas prácticas’ que les han permitido alcanzar resultados en distintos planos del quehacer educativo, fundamentalmente en los logros de aprendizaje con sus alumnos*”.³³

Las principales actividades realizadas en el marco de este programa por los equipos de ChileCalidad y del Ministerio de Educación, son:

- Diseño de un Mapa Estratégico del Sistema 2003-2010
- Diseño de un Modelo de Gestión Escolar y la Guía de Autoevaluación
- Capacitación a los equipos de gestión de los establecimientos, encargados de la Autoevaluación
- Control del proceso de Autoevaluación
- Capacitación de los integrantes de los Paneles Externos, encargados de validar las autoevaluaciones
- Control del proceso de validación
- Elaboración de Informes de Retroalimentación
- Supervisión de la generación de Planes de Mejoramiento
- Generación de un registro de Buenas Prácticas de Gestión.³⁴

4.4.3.3 Colombia

En **Colombia**, la Secretaría de Educación de la Alcaldía Mayor de Bogotá Distrito Capital creó, mediante el Decreto N° 379 del 30 de mayo de 1997 (ver Anexo N° 4.7), el Galardón Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar, “*Como reconocimiento y estímulo a las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas, consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa*”. En ese mismo Decreto se delegó en el Secretario de Educación la tarea de elaborar y adoptar la Guía de Evaluación a la Gestión Escolar, con los “*lineamientos, criterios, componentes, objeti-*

³³ Chile Ministerio de Educación, op. cit., www.chilecalidad.cl 2005.

³⁴ Chile Calidad: “Gestión Escolar”, www.chilecalidad.cl 2005

vos, estructura, procedimientos, evaluación, adjudicación y compromisos, para la evaluación de las instituciones escolares que participen en la convocatoria al Galardón”.

Las entidades organizadoras del Galardón son las siguientes:³⁵

- La Secretaría de Educación de Bogotá: promueve, financia, convoca, orienta y entrega.
- La Corporación Calidad: proporciona orientación técnica, formación de evaluadores y jurado y acompañamiento al proceso.
- La Cámara de Comercio de Bogotá: financia y presta acompañamiento técnico.
- La Caja de Compensación Familiar COMPENSAR: financia y presta acompañamiento técnico.

El Galardón a la Excelencia Escolar tiene por objetivos específicos:

- Suministrar a las instituciones educativas una herramienta de autoevaluación que les permita conocer y documentar el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento en la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Conocer y difundir experiencias significativas en la generación y aplicación de enfoques de gestión y organización orientados hacia la calidad.

La herramienta de autoevaluación contenida en el Modelo de Excelencia en la Gestión Escolar se inspira en los postulados de la gestión integral que armonizan:

- los lineamientos para un futuro mejor (Gestión Estratégica), con
- la mayor efectividad en el presente (Gestión de Procesos) y con
- la condición indispensable para el éxito (Gestión de la Cultura),
- en un estado permanente de innovación y aprendizaje.

El Modelo enmarca 8 categorías y 33 criterios que sirven como referentes para la autoevaluación y evaluación externa de las instituciones educativas y a los cuales se les asignan puntajes sobre la base de un total de 1.000 (ver Anexo N° 4.8):

³⁵ El resumen que se presenta a continuación con respecto al Galardón a la Excelencia en la Gestión Escolar de Bogotá, Colombia, está basado en los documentos disponibles en la página web de la Corporación Calidad, www.calidad.org y en la www.redacademica.edu.co, especialmente en el titulado “Guía de Evaluación 2004-2005”, de la Secretaría de Educación de Bogotá Distrito Capital.

Categorías	Puntajes máximos
• Horizonte institucional	130
• Gobierno escolar y liderazgo	110
• Gestión académica	150
• Gestión administrativa	130
• Desarrollo del estudiante	150
• Desarrollo del personal docente y administrativo	120
• Desarrollo de la comunidad	080
• Resultados y mejoramiento institucional	130
Total	1.000

Para participar en el Galardón a la Excelencia se requiere ser una institución de educación formal, tener domicilio en Bogotá y estar bajo su jurisdicción, estar debidamente reconocida por la Secretaría de Educación Distrital, no haber sido sancionada en los últimos cinco años y no haber ganado el Galardón a la Excelencia en los cinco años anteriores.

*“El Galardón se entrega en las categorías Estatal y Privada a las instituciones educativas que han construido esquemas de gestión integral y han logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas, consiguiendo demostrar y asegurar buenos resultados, transferir el conocimiento e identificar elementos diferenciadores e innovadores que se constituyen en la mejor estrategia de su entorno”.*³⁶

Una institución galardonada representa un ejemplo de excelencia en la gestión porque, entre otras características, demuestra y asegura buenos resultados orientados especialmente hacia los estudiantes, cuenta con uno o más elementos diferenciadores e innovadores que la distinguen ante las demás y tiene capacidad para enseñar a otros.³⁷

El proceso básico que se ejecuta para la participación en este Galardón se resume en los siguientes pasos:

- Inscripciones
- Talleres de orientación a postulantes

³⁶ Secretaría de Educación Distrital de Bogotá y Corporación Calidad: “Galardón a la Excelencia Premio a la Gestión Escolar, Guía de Autoevaluación 2004-2005”, www.ccalidad.org y en www.redacademica.edu.co

³⁷ Para conocer información sobre los resultados del Galardón en el año 2005, en la cual se incluye una corta descripción de las características de los colegios premiados, véase la página web: http://www.sedbogota.edu.co/secretaria/export/SED/prensa/archivo_noticias_2005_3/120_galardon_excelencia.html

- Elaboración de informes de postulación
- Entrega de informes de postulación
- Análisis y valoración de informes de postulación
- Selección de instituciones para visita de campo
- Visitas de campo
- Selección de ganadores
- Proclamación y entrega del Galardón (por parte del Alcalde Mayor de Bogotá)
- Proceso de Retroalimentación.

De acuerdo con informaciones verbales obtenidas en la Corporación Calidad, en la actualidad, el Modelo del Galardón a la Excelencia empieza a ser adoptado por las autoridades educativas de otros municipios y departamentos de Colombia.

Argentina - Premio Nacional a la Calidad **“Modelo de Gestión de Calidad para Instituciones Educativas”**

Capítulo 1 - Conceptos fundamentales

Los conceptos de Gestión Total de Calidad desde la perspectiva de la organización educativa

Conceptos centrales del Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para instituciones educativas

Capítulo 2 - Modelo de Evaluación

Diagrama de relaciones entre criterios

Componentes, criterios y factores

Descripción y comentarios del criterio

Capítulo 3 - Autoevaluación

Tabla de puntajes máximos sugeridos

Tablas de asignación de porcentajes:

Parte 1: Componentes Liderazgo y Sistema de Gestión

Parte 2: Componente Resultados

Capítulo 4

Glosario de términos clave

Referencias bibliográficas

Fuente: Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC), Argentina, Comisión Educación: “Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas, una Herramienta para la Autoevaluación Institucional”, Buenos Aires, noviembre, 2002 (www.premiocalidad.com.ar).

Chile - Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)

Contenido del Manual del Proceso de Autoevaluación

Procesos

- Proceso de Autoevaluación Institucional
- Proceso de Planificación del Mejoramiento
- Proceso de Cuenta Pública a la Comunidad

Fases del Proceso de Autoevaluación

- Fase 1: Capacitación a los establecimientos educacionales
- Fase 2: Organización del proceso de autoevaluación
- Fase 3: Aplicación de la Guía de Autoevaluación
- Fase 4: Validación

Resultados esperados del Proceso de Autoevaluación

- Evaluación de la calidad de la gestión del establecimiento
- Reflexión profunda acerca de las áreas clave de la gestión del establecimiento
- Listado de fortalezas y áreas de mejora identificadas
- Conocimiento de las áreas de mejora específicas
- Mayor compromiso de los miembros de la comunidad educativa, especialmente de los que participan en el proceso de Autoevaluación

Fuente: Chile, Ministerio de Educación, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, División de Educación General y Chile Calidad: “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, SACGE, Manual del Proceso de Autoevaluación” (www.chilecalidad.cl 2005).

Chile - Premio Nacional a la Calidad
Guía de Autoevaluación de Establecimientos Educativos

1. Introducción

2. Orientaciones generales para la implementación del Proceso de Autoevaluación

Organización/planificación de la jornada

Duración del proceso de Autoevaluación

Conocimiento del instrumento

Constitución de equipos de trabajo

Resultados y priorización

Socialización de Resultados

Resultados esperados del proceso de autoevaluación

3. Estructura de la Guía de Autoevaluación

a) Áreas

b) Dimensiones

c) Elemento de gestión

4. Conceptos clave

Enfoque y Despliegue

Fortalezas

Oportunidades de mejora

Mejores prácticas

5. Niveles de evaluación

6. Evidencias

7. Instrucciones para la autoevaluación

8. Aplicación de la Guía de Autoevaluación por área

www.chilecalidad.cl 2005.

Bogotá, Colombia
“Galardón a la Excelencia, Premio a la Gestión Escolar,
Guía de Evaluación 2004-2005”

Presentación

Instituciones Galardonadas

Testimonio Instituciones Destacadas 2003-2004

Palabras Empresas Patrocinadoras

Primera parte: proceso del Galardón

Propósitos del Galardón

Modelo de Excelencia en la Gestión Escolar

Categorías

Requisitos

Premiación

Compromisos de las instituciones galardonadas

Marco general de evaluación

Características de una Institución Galardonada

Evaladores y jurados

Visión general del proceso

Fases del proceso

Segunda parte: componentes y criterios de evaluación

Resumen de componentes, criterios y puntajes

0. La institución y su contexto

1. Horizonte institucional

2. Gobierno escolar y liderazgo

3. Gestión académica

4. Gestión administrativa

5. Desarrollo del estudiante

6. Desarrollo del personal docente y administrativo

7. Desarrollo de la comunidad

8. Resultados y mejoramiento institucional

Bibliografía - Glosario - Formulario de inscripción

Fuente: Secretaría de Educación Distrital de Bogotá y Corporación Calidad: “Galardón a la Excelencia Premio a la Gestión Escolar, Guía de Autoevaluación 2004-2005”, en www.ccalidad.org y en www.redacademica.edu.co

4.4.4 Beneficios de participar en los Premios o Galardones

Para el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM), ganador del PNC de México en la categoría de Institución Educativa en los años 2003 y 2004, la participación en el Premio trae para las organizaciones un conjunto de beneficios que se resumen en:

- Visualizar a la institución como un sistema.
- Comprender la relación causal de los programas y operaciones cotidianas con los diversos sistemas con los que se cuenta.
- Diagnosticar los sistemas e identificar áreas sólidas y de oportunidad.
- Establecer programas y proyectos enfocados a satisfacer las prioridades de la institución y los grupos de interés.
- Entender y manejar un lenguaje de calidad entre el personal.
- Consolidar algunos de los sistemas y mejorar otros.
- Implementar la cultura de seguimiento, medición, documentación y comparación referencial.³⁸

Para el SENAI de Brasil, entre los principales beneficios de la participación en el PNQ y del desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad en las diferentes regionales y dependencias de la organización, se destacan la estandarización (“*padronização*”) de las actividades, la medición del desempeño de los procesos, la mejoría de productos y servicios, la focalización en el negocio de la institución y la eliminación de repeticiones (“*retrabalhos*”), así como cambios positivos en el comportamiento del personal.³⁹

En general, las guías para la participación en los diferentes premios coinciden en anunciar los siguientes **beneficios**:

En primer lugar, para todas las organizaciones participantes, aunque no obtengan premio, mención o galardón:

- Capacitación y asesoría en la utilización del respectivo modelo de excelencia en la gestión
- Aplicación del modelo para mejorar su competitividad y su eficiencia
- Oportunidad de crear un modelo propio para la gestión de la calidad, la administración por calidad total y el mejoramiento continuo
- Autoevaluación y el aprendizaje organizacional que de ella resulta
- Mirada nueva por parte de expertos en la evaluación externa
- Retroalimentación por medio del informe de evaluación, tanto escrito como en visita de campo.

Y en cuanto a las organizaciones que resultan premiadas o galardonadas:

- Uso del logotipo que conlleva el reconocimiento
- Reconocimiento gubernamental público
- Reconocimiento a la alta confiabilidad de los productos y servicios
- Reconocimiento como modelo y referente nacional e internacional
- Posibilidad de participar en otros premios de carácter internacional
- En algunos casos, retribuciones en dinero o en especie.

4.4.5 El EFQM, un modelo en avance en las instituciones educativas en América

El Modelo Europeo EFQM en Colombia (y otros países de América Latina), por Grupo Santillana/Santillana Formación

El Grupo Santillana, a través de Santillana Formación, es representante oficial en Colombia del Modelo EFQM o Modelo Europeo de Calidad Total o de Excelencia, para su aplicación en instituciones educativas colombianas.

*“En 1996, el Instituto de Técnicas Educativas (ITE) de la Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE) junto con el Club de Gestión de Calidad (CGC) llevó a cabo la adaptación del Modelo a la educación y la formación no universitaria. En el año 2000 el Grupo Santillana suscribió un convenio con la CECE y el ITE para aplicar dicho modelo en América. En 2001 (formaron) 20 asesores para implementar el Modelo en México, San Salvador, Venezuela, Ecuador, Colombia, Perú y Chile. En 2001-2002 Santillana Formación de Colombia realizó adaptaciones básicas del Modelo para instituciones y centros educativos de Colombia. A partir del año 2003 (julio) se viene implementando en instituciones educativas colombianas”.*⁴⁰

³⁸ ITESM, “Recomendaciones para una participación exitosa en los premios de calidad”, op. cit.

³⁹ SENAI: “Diagnóstico Nacional de la Gestión para la Excelencia en el Sistema SENAI”. Ponencia de Marcelo Mendonça en el IV Congreso Iberoamericano de Calidad en la Educación, SENAI, Brasil, 2005, www.cinterfor.org.uy / IV Congreso.

⁴⁰ Grupo Santillana Colombia, Santillana Formación: “Modelo EFQM de Excelencia para la Calidad en la Gestión de Instituciones Educativas Colombianas”. Ponencia presentada en el

Fases de implementación⁴¹

En 60 horas presenciales de asesoría y con el acompañamiento de un asesor experto en la aplicación del modelo, la institución educativa desarrolla las siguientes fases, en un lapso de hasta seis meses:

Fase 0. Concertación inicial: Presentación a directivas de la institución, información sobre generalidades del Modelo. Orientaciones para la conformación del Equipo Líder de Calidad, Comité de Calidad, Director de Calidad. Concertación de fechas de iniciación de la asesoría y el acompañamiento.⁴²

I. Sensibilización-motivación: conceptos, fundamentos, estructura, principios, fases y documentación del modelo, aplicados a la institución.

II: Formación en el modelo: se hace a través de un caso práctico para desarrollar las competencias necesarias en los procesos evaluativos (cualitativos y cuantitativos) y el uso de las herramientas propias del Modelo.

III. Autoevaluación: de la gestión de la institución por los propios actores de la comunidad educativa interna.

IV. Divulgación al resto de la comunidad educativa: del proceso de implantación y de los resultados de la priorización de áreas de mejora y organización de equipos de mejora.

V. Formación en herramientas para la calidad: diseño de procesos, medición de hechos, satisfacción de clientes, etc.

VI. Asesoría y acompañamiento: a equipos de mejora para organizar planes de acción y en temas específicos.

Beneficios del Modelo

- Aprender a autoevaluarse con procesos, procedimientos y herramientas cualitativas y cuantitativas (en forma individual y grupal).
- Implicar participativamente a las personas en la consecución de objetivos y metas establecidos por ellas mismas.
- Mejorar el clima organizacional mediante el incremento de la satis-

“Foro Internacional de Modelos de Calidad y su aplicación en preescolar, básica y media”, organizado por CONACED, Bogotá, 2005 (archivo en CD).

⁴¹ Grupo Santillana Colombia: “Modelo EFQM de Excelencia”, www.santillana.com.co/santillana_formacion/modelo_europeo. De aquí tomamos las secciones siguientes sobre Fases, Beneficios, Principios y Alcance.

⁴² Grupo Santillana, Ponencia, op. cit.

facción de los miembros de la comunidad educativa y el desarrollo del liderazgo.

- Fomentar el pensamiento creativo de la innovación a través del aprendizaje continuo.
- Organizar equipos de mejoramiento que propicien la motivación y la participación activa de las personas de acuerdo con sus intereses y expectativas.
- Iniciar el camino de la mejora continua de las personas y de los procesos en la institución educativa.

Principios orientadores

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al usuario.
- Liderazgo y coherencia en los objetivos.
- Gestión por procesos, hechos y datos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social.

Alcance de la Acreditación

“Una vez cumplidas las seis fases de implementación, se otorga a la institución educativa un diploma que acredita la excelencia en educación y formación Nivel Acceso. Igualmente, se entrega una placa y se autoriza la utilización de los sellos en la papelería e imagen corporativa de la institución educativa”.

Niveles de la Acreditación

“El proceso de implementación del EFQM contempla en el tiempo unos niveles de desarrollo de las instituciones y centros educativos, que dan cuenta del grado de acercamiento del sistema de calidad frente a los criterios, subcriterios y aspectos del modelo EFQM. / Son reconocidos a través de acreditaciones de carácter voluntario y de permanencia en los mismos de conformidad con las decisiones de cada institución de acceder o no a los niveles de acreditación

*propios del modelo EFQM. / Los niveles son los siguientes: Acceso, Desarrollo, Consolidación y Excelencia”.*⁴³

Organismos que otorgan la Acreditación

Los organismos que intervienen en el otorgamiento de la Acreditación en el Nivel de Acceso son:

- Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE) Instituto de Técnicas Educativas (ITE) (organismos acreditadores).
- Grupo Santillana Colombia, Santillana Formación (orientador del proceso de implantación).⁴⁴

Capítulo 5

Exploración de complementariedades entre los modelos y de factores de preferencia por las instituciones

5.1 Coincidencias entre los tres modelos

En los diferentes modelos de gestión de la calidad analizados en el presente estudio se requiere que la organización disponga de un sistema de gestión de calidad. Esto es obligatorio en la ISO 9001, es decir, debe existir formalmente dentro de la organización, no así en Acreditación y en Premios Nacionales o Galdardones a la Excelencia, pero, en la práctica deben existir, porque los criterios de evaluación privilegian el examen de los mecanismos para asegurar la calidad y el mejoramiento continuo, sobre los procesos misionales mismos.

Todos buscan que las organizaciones generen y mantengan sistemas que las conduzcan hacia la calidad total, es decir, calidad en todos los ámbitos de la organización, concebida ésta como un sistema y no como un agregado de partes en el que alguna pueda fallar sin afectar a las otras y al objetivo misional. La manera de cumplir este objetivo es diferente en cada modelo.

Esto significa que todos los modelos se preguntan, de manera explícita o implícita, cómo superar el denominado “desacople estructural” o *“falta de coordinación entre las actividades y los fines de las personas que actúan en unidades funcionales separadas, existiendo áreas de interés y jurisdicciones múltiples y solapadas en procesos variados y complejos”*. En términos del Modelo Integral de Calidad en Educación (MICE), esta pregunta se traduce en la siguiente, más concreta aun: ¿cómo ajustar y acoplar **fines, procesos y resultados**?¹

Todos tienen la concepción –en unos, implícita (premios) y en otros, explícita (ISO 9000 y Acreditación)–, de que la operación plena de un buen sistema de gestión de calidad será una garantía mayor para la obtención de buenos resultados en la gestión misional y, por lo tanto, para la entrega de excelentes productos y servicios a los clientes.

¹ Manes, Juan Manuel: “Modelo Integral de Calidad...”, op. cit.

Todos buscan promover el mejoramiento continuo de la organización, pues las autoevaluaciones y las evaluaciones externas deben permitir identificar plenamente las oportunidades de mejora, establecer los planes para superar las carencias encontradas y asegurar el mejor desempeño en los procesos y, consecuentemente, la obtención de resultados satisfactorios para los clientes.

Tanto en ISO 9000, como en Acreditación y en Premios (así como en EFQM y en Baldrige), los pasos centrales de los procesos se pueden resumir en: a) autoevaluación institucional; b) evaluación externa; c) evaluación final; y d) reconocimiento público por un ente debidamente autorizado. Como se explicó en los capítulos 2, 3 y 4 del presente estudio, estas “etapas” reciben diferentes denominaciones, tienen variados requisitos y contemplan procedimientos diversos, pero en general se puede afirmar que, de una u otra manera, están presentes en los esquemas metodológicos y operativos de los tres modelos.

5.2 Complementariedad entre los tres modelos

Para algunos expertos, el desarrollo en el tiempo de los diferentes modelos muestra un creciente grado de complejidad en los requisitos y una cobertura cada vez más amplia de propósitos, en una secuencia que pasaría por: a) la habilitación legal de la estructura formal, b) la certificación de procesos y sistemas, c) la acreditación de sistemas y resultados, d) el reconocimiento a la excelencia en la gestión.²

De esta manera, una institución o un programa de formación que quisiera proyectar su desarrollo siguiendo esta secuencia, debería pasar consecutivamente por: a) el cumplimiento de un conjunto de requisitos mínimos con respecto a su estructura para poder operar legalmente; b) el desarrollo de su SGC y su correspondiente certificación mediante una norma de carácter internacional como las de la familia ISO 9000; c) la acreditación dentro de los procedimientos oficiales de cada país, en caso de que exista el sistema correspondiente a la naturaleza y nivel del respectivo programa u organización; y d) la aplicación de un modelo de excelencia en la gestión, con o sin fines de concursar para un Premio a la Calidad o para un Galardón a la Excelencia en la Gestión.

Al margen de la conveniencia o necesidad de proceder dentro de esa secuencia y a la luz de las descripciones incluidas en los capítulos anteriores del presente estudio, no parece haber una razón técnica que impida la aplicación simultánea o consecutiva de varios modelos de gestión de calidad en una misma organización. De hecho, se encuentran ejemplos de IFP de la región que lo

hacen, aunque con diferencias en sus motivaciones y objetivos.

Aquí podemos distinguir, al menos, tres escenarios posibles:

a) Organizaciones que desarrollan sus sistemas de gestión de calidad (SGC) aplicando una combinación de dos o más modelos, con una motivación estrictamente técnica.

b) Organizaciones que aplican varios modelos al tiempo, pero a procesos diferenciados de la misión institucional, en cumplimiento de normas nacionales, como el INACAP y el IPLA de Chile.

c) Organizaciones que aplican dos modelos en forma consecutiva, pues el primero es prerrequisito formal para acceder al segundo.

Para ilustrar el primer escenario podemos citar el caso del SENAI de Brasil, en donde el Programa de Excelencia en la Gestión tiene por objetivo general *“instituir un programa nacional y una metodología de desarrollo de la gestión para la excelencia, basados en normas y premios reconocidos por el mercado y en la evaluación externa, con referencia a los criterios del Premio Nacional de la Calidad”* y entre sus objetivos específicos *“buscar certificaciones de mayor valor agregado / y / ampliar las certificaciones ISO 9001:2000 y demás certificaciones pertinentes a la actuación de las Unidades Operacionales”*. Asimismo se destaca que entre las estrategias clave del programa está el ser compatible con las directrices de gestión para la excelencia de la Fundación Nacional de la Calidad (FNQ) y realizar la evaluación externa con base en los criterios y tablas de puntuación del Premio Nacional de la Calidad.³

En el segundo caso encontramos a organizaciones como el INACAP de Chile, en donde la certificación bajo la Norma Chilena NCh 2728, que es la versión nacional de la ISO 9001:2000 para los organismos técnicos de capacitación (OTEC), *“corresponde solamente al área de Capacitación y se ajusta, además de lo propio de un Sistema de Gestión de la Calidad, a los requerimientos exigidos por el SENCE para poder operar como OTEC”*. Mientras que *“la Acreditación Institucional corresponde al área de Educación Superior y es el resultado de la formulación como país de un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad al cual han sido invitadas a participar diversas Instituciones”*.⁴

³ SENAI, “Diagnóstico Nacional da Gestão para a Excelência no Sistema SENAI”. Ponencia de Marcelo Mendonça en el IV Congreso Iberoamericano de Calidad en la Educación. SENAI, Brasil 2005. (En www.cinterfor.org.uy/IV_Congreso).

⁴ Respuesta electrónica del Señor Sergio Schmidt Yuraszeck, Subgerente de Certificación de Calidad del INACAP, en octubre de 2005.

De manera similar, el Instituto Profesional La Araucana (IPLA), de Chile, sede Concepción, entidad que ofrece al tiempo servicios de capacitación como OTEC y carreras técnicas de pregrado, ha logrado certificación de sus mecanismos de aseguramiento de la calidad en las actividades de capacitación con base en las normas ISO 9000, NCH 2728 y la norma internacional UKAS. Durante el año 2005 el IPLA (toda la organización, no sólo la sede de Concepción) se encontraba ejecutando el proceso de Acreditación Institucional en las áreas de Gestión y Docencia de Pregrado, de acuerdo con lo prescrito por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA).

En el tercer escenario, encontramos un caso posible, aún no real, como es el del Sistema actualmente en fase de diseño en Colombia para la Acreditación Institucional y de Programas de Formación para el Trabajo. En el documento de trabajo de consultoría que se encuentra en estudio en el Ministerio de la Protección Social se propone que *“La acreditación institucional se otorgará a las instituciones que habiendo obtenido el registro calificado de todos sus programas (o de un porcentaje significativo de ellos), certifiquen la calidad de uno o varios de los procesos clave para la formación para el trabajo de la totalidad de su organización, obtenida bajo normas internacionales como la NTC ISO 9000:2000”*.⁵

En síntesis, las instituciones pueden implementar sus SGC utilizando diversas combinaciones de los modelos de calidad disponibles, para adecuarlos a sus particularidades en términos de misión, organización, tamaño, filosofía de la calidad, acceso a recursos, requisitos legales, necesidades de financiación y propósitos de ubicación en los contextos locales, nacionales e internacionales. Esta factibilidad está dada por las características de coincidencia y complementariedad descritas hasta aquí en el presente documento.

5.3 Factores de preferencia entre las instituciones

En los capítulos 2, 3 y 4 quedaron expuestas las características de los tres modelos en estudio y los beneficios que la aplicación de cada uno de ellos representa para las organizaciones que los adoptan. La percepción de los beneficios junto con las motivaciones de carácter técnico, o de conveniencia económica, o de orden legal existentes en cada país, influyen en (y en algunos casos determinan) la decisión institucional sobre la forma de implementar el SGC.

El SENA de Colombia, por ejemplo, opta por organizar su SGC con funda-

mento en las normas de la familia ISO 9000 por razones de tipo: a) técnico, b) de política y c) legal. En lo técnico, porque se considera al modelo implícito en la Norma como una guía altamente adecuada para implementar un buen sistema de calidad y elevar la competitividad de la organización. En lo político, porque el logro de la certificación con los requisitos de la ISO 9001:2000 lleva los procesos y los centros de la institución a un nivel de reconocimiento internacional. Y en lo legal, porque al ser el SENA una entidad de carácter público, está obligada a implementar un SGC en los términos de la Ley 872 de 2003 por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en los de la Norma Técnica Colombiana de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000: 2004, que en la práctica es la ISO 9001:2000 con elementos adicionales de adecuación a las particularidades de las instituciones estatales.⁶

En el INACAP de Chile, *“la motivación de optar por uno u otro sistema está directamente ligada al tipo de actividad de formación que la Institución realiza: Si su giro es capacitación, corresponde la certificación bajo la NCh 2728 que es exigida por el SENCE. Si su giro es Educación Superior, la Institución debe optar por la Acreditación [...] Al tener estos dos giros, se han desarrollado ambos procesos”*.⁷ En la primera situación, no hay argumento de preferencia pues la certificación es obligatoria para todas las instituciones que deseen estar inscritas en el SENCE como OTEC y de esa manera acceder a los recursos que esta entidad canaliza para las acciones de capacitación. En la segunda, la participación en el proceso de Acreditación es voluntaria (como queda explicado en el capítulo 3 del presente estudio).

En general, en los países en los que están operando los sistemas de Acreditación, la motivación para participar puede estar basada en la conveniencia (y en la necesidad) de incorporarse en un sistema nacional que proporciona credibilidad pública y en la posibilidad de poner a disposición de los potenciales usuarios información veraz sobre la calidad de los servicios que ofrece la institución, todo lo cual se convierte en un importante elemento de competitividad en un medio altamente concurrido.

La preferencia también está determinada por la posibilidad legal de acceder a los resultados formales de uno u otro modelo. En este sentido, el que menos restricciones presenta es el de la familia de Normas ISO 9000, en la medida en que está diseñado para cualquier tipo de organización, mientras que la Acreditación se presenta con parámetros de participación claramente res-

⁶ Entrevista con experta del Comité Nacional de Calidad del SENA, Bogotá, noviembre de 2005.

⁷ Respuesta electrónica del Señor Sergio Schmidt Yuraszeck, cit.

tringidos, como en Colombia y Chile, en donde actualmente se circunscribe a las instituciones o programas de educación superior. Como se explica en la sección 3.4.1 del presente estudio, Colombia ya está diseñando un sistema de acreditación para las instituciones y programas de formación para el trabajo.

Por su parte, los Premios Nacionales de Calidad (como se explica en el capítulo 4) se ofrecen para categorías de empresas y organizaciones que no siempre facilitan la participación de las entidades educativas, en la medida en que las definiciones de componentes, criterios, clientes y puntajes no les son afines o generan resistencias de tipo conceptual o restricciones de carácter operativo. De ahí la importancia de la existencia, dentro de los mismos, de la categoría especial “entidades educativas”, como ya está sucediendo (al menos) en México y Uruguay, o de Galardones a la Excelencia en la Gestión Escolar, como se está abriendo paso en Colombia.

Finalmente, para muchas instituciones con presupuestos restringidos, el principal factor de preferencia a la hora de escoger un determinado modelo para desarrollar su sistema de gestión de calidad serán los costos de implementación y de participación, ya sea para efectos de certificación, acreditación o premiación o, internamente, para el fortalecimiento de la organización.

Capítulo 6

Reflexiones finales.

Utilidad y aplicabilidad de los modelos en las instituciones de formación profesional

6.1 Reflexiones generales

1. Las instituciones de formación profesional (IFP) de la región, ya se trate de entidades individuales o de los grandes sistemas nacionales, deben desarrollar sistemas de gestión de calidad acordes con las tendencias mundiales en este campo, para lo cual existen modelos que presentan diversas ventajas, como se ha analizado a lo largo del presente estudio. Aun cuando los mismos tienen diferentes objetivos, todos conducen al examen de la calidad de los programas o de las instituciones, lo cual implica hacer referencia a los medios y procesos empleados, la infraestructura institucional, los resultados académicos, las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y las condiciones en que se desarrolla cada institución.¹

2. Las prácticas dentro de las cuales numerosas instituciones educativas de la región vienen registrando importantes avances en la aplicación del enfoque de calidad total, corresponden básicamente a los tres modelos que poseen en la actualidad mayor reconocimiento internacional: a) el de las Normas ISO, especialmente las de la familia ISO 9000, b) el de los Sistemas de Acreditación de Programas e Instituciones que se han desarrollado particularmente en el ámbito de la educación superior, y c) el de los Premios (nacionales e internacionales) de Calidad (que en algunos casos incluyen Galardones de Excelencia para la gestión escolar). Cada vez más IFP de la región están desarrollando sus sistemas de gestión de la calidad aplicando uno o varios de los tres modelos mencionados (y otros a los que se ha hecho alusión a lo largo de este documento, como el EFQM o los basados en el Malcom Baldrige).

3. En relación con la Norma ISO 9001:2000, varios países de la región han realizado adaptaciones para el sector educativo, como la Norma Chilena NCh

¹ República de Colombia, Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el Sistema de Educación Superior en Colombia.

2728 para los organismos técnicos de capacitación (OTEC) o han elaborado Guías que buscan facilitar la aplicación de dicha Norma en las instituciones del sector educativo, como ocurre con la IWA 2 liderada por México, o la GTC 200 de Colombia, o la IRAM 30000 de Argentina, entre otras.

4. Como consecuencia de la adopción del modelo implícito en la ISO 9001, las instituciones son impulsadas a determinar la calidad de los procesos pedagógicos, de apoyo y administrativos, lo cual las conduce a responder, entre otras, cuestiones sobre pertinencia del currículo, competencia de los docentes y personal administrativo y técnico, relación con los empleadores para definir las necesidades de formación, adecuación de las aulas y talleres para impartir formación, calidad de los procesos de ingreso, evaluación y certificación y ubicación de los egresados en el mercado objetivo, entre otras.²

5. La Acreditación, por su parte, es el acto por medio del cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares realizan de la calidad de los programas académicos, la organización y el funcionamiento de una institución y el cumplimiento de su función social.³ Un proceso de Acreditación debe comprender las siguientes etapas: a) Evaluación Interna (autoevaluación), con la participación efectiva de todos los implicados en el programa o centro educativo que solicita la acreditación. b) Evaluación Externa, realizada por “pares” no involucrados en el programa o centro educativo evaluado. Y c) Dictamen Final, que debe ser público y conocido previamente por los involucrados.⁴

6. *“Sin duda, el efecto principal de la acreditación es la certificación pública del cumplimiento, por parte del programa o centro educativo, de determinados requisitos mínimos de calidad. Sin embargo, ese no es el único efecto; el proceso de acreditación permite diagnosticar y asesorar a los integrantes del programa educacional acerca de cómo deben proceder para lograr dichos requerimientos mínimos, además de fomentar la generación de una cultura institucional de evaluación y mejoramiento continuo de la calidad entre todos sus miembros. // La acreditación es el más importante mecanismo de rendición de cuentas a la sociedad (accountability) de que disponen las instituciones educativas, tanto las que reciben fondos del Estado, como las que se financian con fondos privados”.*⁵

² www.cinterfor.org.uy/calidad 2005.

³ Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), Consejo Nacional de Acreditación (CNA): “Lineamientos para la Acreditación Institucional”. *Serie Documentos CNA* N° 2, Bogotá, Colombia, junio 2001.

⁴ Martín, Julio M., op. cit.

⁵ Ídem.

7. Los Premios Nacionales a la Calidad, por su parte, tienen entre sus objetivos promover los cambios culturales necesarios para la adopción del enfoque y las prácticas de Gestión Integral y de Gestión de Excelencia como fundamento de la competitividad de las organizaciones y establecer, actualizar y difundir un modelo integral de gestión para la evaluación y el diagnóstico de las organizaciones. Para estos efectos, los diferentes Premios estudiados tienen como eje central de su trabajo con las organizaciones un Modelo para promover, evaluar y reconocer la excelencia en la gestión dirigida a la calidad total y al mejoramiento continuo. Las organizaciones pueden utilizar esos criterios de excelencia como referencia para mejorar su sistema de gestión, realizar una autoevaluación con fines de mejoramiento o como guía para la elaboración de los informes mediante los cuales harán sus postulaciones al respectivo Premio.

8. Tres elementos centrales se destacan en los Premios como foco del mejoramiento continuo de las organizaciones y como incentivo para promover la competitividad económica y el bienestar social de los países: a) la aplicación de los modelos de excelencia por parte de las organizaciones y su autoevaluación con base en los criterios y métodos definidos en los mismos; b) la retroalimentación a las organizaciones participantes por parte de los responsables del Premio; y c) la divulgación de las mejores prácticas por parte de los premiados.

9. El análisis de la relación de las instituciones educativas (IE) con los organismos que administran los Premios Nacionales de Calidad en la región permite observar, al menos, tres escenarios reales: a) Países en los cuales las IE pueden participar en la edición nacional del Premio en la categoría de entidades de servicios. b) Países en los cuales existe una categoría dentro del Premio Nacional exclusiva para las IE. Y c) países en los que existe un programa de acompañamiento especial a las IE, realizado a través de la aplicación de un modelo para el desarrollo de un sistema de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.

10. Las organizaciones participantes en los premios, aunque no alcancen premio, mención o galardón, obtienen entre otros los siguientes beneficios: aplicación del modelo de excelencia en la gestión para mejorar su competitividad y su eficiencia; oportunidad de crear un modelo propio para la gestión de la calidad, la administración por calidad total y el mejoramiento continuo; autoevaluación y el aprendizaje organizacional que de ella resulta; mirada nueva por parte de expertos mediante la evaluación externa; y retroalimentación a través del informe de evaluación, tanto escrito como en visita de campo. Las organizaciones que resultan premiadas o galardonadas obtienen, además, el derecho al uso del logotipo que conlleva el reconocimiento, reconocimiento gubernamental público, reconocimiento a la alta confiabilidad de los productos y servicios, recono-

cimiento como modelo y referente nacional e internacional, posibilidad de participar en otros premios de carácter internacional, y en algunos casos, retribuciones en dinero o en especie.

11. Más allá de los objetivos que las instituciones hagan explícitos en el momento de implementar sus SGC, la evaluación de las IFP deberá incorporar de manera sistemática el análisis de los resultados de su gestión en términos de calidad, pertinencia y equidad. Con este propósito, los gobiernos, las autoridades educativas y las organizaciones de los estamentos involucrados deberían promover la evaluación de la calidad de las acciones de educación y formación reflejada en los resultados de las mismas en términos del impacto sobre la empleabilidad, el emprendimiento, la calidad del trabajo, el uso y calidad de la formación, la remuneración y la productividad. Para estos efectos existen numerosos enfoques y metodologías, como las evaluaciones de impacto mediante el seguimiento de cohortes a través de encuestas a egresados y empleadores. Cabe, sin embargo, resaltar aquí la reciente iniciativa de Colombia de desarrollar un Observatorio Laboral para la Educación, con aplicación inicial para los egresados de la Educación Superior, que tiene como principal objetivo *“suministrar información cuantitativa de la empleabilidad de los graduados e información cualitativa de la pertinencia del área de formación vs. la ocupación del graduado, entre otros”*.⁶ (Ver Anexo N° 6.1, en el cual se resumen los objetivos del Observatorio y Anexo N° 6.2, el cual contiene los enlaces a numerosas páginas web de América y Europa de programas similares).

6.2 Utilidad y aplicabilidad de los Modelos en las instituciones de formación profesional

1. Los tres modelos analizados coinciden en buscar que las organizaciones generen y mantengan sistemas que las conduzcan hacia la calidad total, es decir, calidad en todos los ámbitos de la organización, concebida ésta como un sistema y no como un agregado de partes en el que alguna pueda fallar sin afectar a las otras y al objetivo misional. La manera de cumplir este objetivo es diferente en cada modelo. Así mismo, todos tienen la concepción –en unos, implícita (premios) y en otros, explícita (ISO 9000 y Acreditación)–, de que la operación plena de un buen sistema de gestión de calidad será una garantía

⁶ Ministerio de Educación Nacional, Colombia: “Graduados Colombia Observatorio Laboral para la Educación”, www.mineduccion.gov.co Calidad Graduados Colombia, Bogotá, diciembre de 2005.

mayor para la obtención de buenos resultados en la gestión misional y, por lo tanto, para la entrega de excelentes productos y servicios a los clientes.

2. A la luz de las descripciones incluidas en el presente estudio, no parece haber una razón técnica que impida la aplicación simultánea o consecutiva de varios modelos de gestión de calidad en una misma organización. De hecho, se encuentran ejemplos de IFP de la región que lo hacen, aunque con diferencias en sus motivaciones y objetivos. Aquí podemos distinguir, al menos, tres escenarios posibles: a) Organizaciones que desarrollan sus sistemas de gestión de calidad (SGC) aplicando una combinación de dos o más modelos, con una motivación estrictamente técnica. b) Organizaciones que aplican varios modelos al mismo tiempo, pero a procesos diferenciados de la misión institucional, en cumplimiento de normas nacionales. Y c) organizaciones que aplican dos modelos en forma consecutiva, pues el primero es prerequisite formal para acceder al segundo.

3. En síntesis, las instituciones pueden implementar sus SGC utilizando diversas combinaciones de los modelos de calidad disponibles, para adecuarlos a sus particularidades en términos de misión, organización, tamaño, filosofía de la calidad, acceso a recursos, requisitos legales, necesidades de financiación y propósitos de ubicación en los contextos locales, nacionales e internacionales.

4. La percepción de los beneficios junto con las motivaciones de carácter técnico, o de conveniencia económica, o de orden legal existentes en cada país, influyen en (y en algunos casos determinan) la decisión institucional sobre la forma de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad. La preferencia también está determinada por la posibilidad legal de acceder a los resultados formales de uno u otro modelo.

En este sentido, el que menos restricciones presenta es el de la familia de Normas ISO 9000, en la medida en que está diseñado para cualquier tipo de organización, mientras que la Acreditación se presenta con parámetros de participación claramente restringidos, por ejemplo, para las instituciones o programas de educación superior. (Al menos un país –Colombia– ya está diseñando un sistema de acreditación para las instituciones y programas de formación para el trabajo. En otros, como en Chile, los institutos profesionales pueden solicitar la Acreditación de sus Programas y la Acreditación Institucional de sus áreas de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional).

Los Premios Nacionales de Calidad, por su parte, se ofrecen para categorías de empresas y organizaciones, dentro de clasificaciones y parámetros organizacionales que no siempre facilitan la participación de las entidades educativas, en la medida en que las definiciones de componentes, criterios, clientes

y puntajes no les son afines o generan resistencias de tipo conceptual o restricciones de carácter operativo. De ahí la importancia de la existencia, dentro de los mismos, de la categoría especial “Entidades Educativas”, como ya está sucediendo (al menos) en México y Uruguay, o de Galardones a la Excelencia en la Gestión Escolar, como se está abriendo paso en Colombia.

En este contexto, instituciones de formación individuales o de tamaño pequeño o mediano, encontrarán una muy útil herramienta en los modelos de excelencia en la gestión educativa reseñados en el capítulo 4 con base en los casos de Argentina, Chile y Colombia.

Para muchas instituciones con presupuestos restringidos, el principal factor de preferencia a la hora de escoger un determinado modelo para desarrollar su sistema de gestión de calidad serán los costos de implementación y de participación, ya sea para efectos de certificación, acreditación o premiación o, internamente, para el fortalecimiento de la organización.

5. La Norma internacional ISO 9001:2000 certifica procesos específicos dentro de organizaciones y en centros de formación, es decir, que no certifica a toda la organización, sino a aquellos procesos que han sido documentados, validados y autoevaluados por la organización y sometidos a la auditoría externa de certificación. Sin embargo, el modelo implícito en la Norma es muy adecuado para desarrollar el SGC en una organización que lidera un gran sistema, como son las grandes IFP de la región que poseen una administración central normalmente ubicada en las capitales de los países y que no ofrecen directamente la formación sino que coordinan una gran red de centros. Es el caso descrito del SENA de Colombia, con su programa liderado por el Comité Nacional, apoyado por los Comités Regionales y operacionalizado por los Comités de Centros. Para una institución de formación para el trabajo, pequeña, con restricciones de orden presupuestal o de recursos humanos para conformar los equipos de trabajo en calidad, también es viable desarrollar su SGC mediante la aplicación de la ISO 9001:2000, siguiendo Guías como la IWA 2 o la GTC 200 de Colombia o la IRAM 30000 de Argentina (y otras adaptaciones nacionales).

6. Sin embargo, como ya se afirmó en el Capítulo 5, no parece haber motivos técnicos que impidan implementar un SGC utilizando, al mismo tiempo, elementos de los diferentes modelos estudiados. En cada combinación, el peso de uno sobre otro estará determinado por el principal objetivo que la institución quiera lograr:

- desarrollar un buen sistema para mejorar la organización, sus procesos, sus resultados y la aceptación por los clientes externos e internos,

-
- obtener una certificación internacional, con las ganancias en competitividad que la misma conlleva,
 - obtener la Acreditación oficial de algunos programas o de la institución en su conjunto, para no perder competitividad,
 - obtener un Premio a la Calidad o un Galardón a la Gestión, también para elevar la competitividad de la organización.

7. Cinterfor/OIT continuará apoyando a las IFP de la región en su camino hacia la gestión de la calidad en el marco de su compromiso con la cooperación y el intercambio de experiencias. La cooperación técnica brindada por las instituciones pioneras ha permitido que otras nuevas ingresen en el proceso de certificación de su calidad. Ello atestigua la vocación por la cooperación y el intercambio que en temas específicos se desarrolla en las instituciones de formación de la región. La red de las instituciones de formación profesional de América Latina y el Caribe también es una comunidad de aprendizaje. Así ha quedado demostrado en el hecho de su capacidad colectiva de acumular conocimientos y por supuesto, de difundirlos.⁷ Esto sucede y seguirá ocurriendo en el campo de la implementación de los Sistemas de Gestión de la Calidad.

⁷ Cinterfor/OIT, *Calidad, Pertinencia y...*, op. cit.

Anexos documentales

Anexo 2.1: Ley 872 del 30/12/2003, Colombia, por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

En: www.icbf.gov.co/espanol/juridica/10/872.html

Anexo 2.2: SENA, Dirección General, Resolución N° 001156 de 2005, por la cual se adopta el Manual de Procesos y Procedimientos y el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos de los Procesos y Procedimientos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA.

Anexo 2.3: SENA, Dirección General, Resolución N° 02516 de 2004, por la cual se crean y se definen las funciones de los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional, Regionales y de los Centros de Formación del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. En: <http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+Jurídica/Normas/> (sección “Estructura SENA”).

Anexo 2.4: Centros del SENA certificados con ISO 9001:2000 hasta noviembre de 2005. En: <http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+de+Planeación+y+Direccionamiento+Corporativo/Certificados/>

Anexo 3.1: CNA, Consejo Nacional de Acreditación, Colombia: Procedimiento General para la Acreditación Institucional. En: www.cna.gov.co

Anexo 3.2: Elementos del marco legal de la Acreditación Institucional en Colombia. En: www.cna.gov.co

Anexo 3.3: SENA, Dirección General, Acuerdo N° 0016 de 2003, por el cual se regulan aspectos del Reconocimiento o Autorización de Programas de Formación Profesional Integral Metódica y Completa.

Anexo 3.4: INA, Costa Rica, Reglamento de Acreditación de Acciones de Capacitación y Formación Profesional. En: www.ina.ac.cr (sección “Servicio de Acreditación”).

Anexo 4.1: Lista y enlaces de Premios Internacionales a la Calidad. En: www.chilecalidad.org (sección “Programa Nacional de la Calidad de Chile”).

Anexo 4.2: Brasil: Premio Nacional de la Calidad: Perfiles, Criterios, Ítems y Puntajes. En: www.fnpq.org.br. Documento: Fundación para el Premio Nacio-

nal para la Calidad (FNPQ): “Criterios de Excelencia. El estado del arte de la gestión para la excelencia del desempeño y el aumento de la competitividad”. Brasil, 2005.

Anexo 4.3: Colombia, Premio Nacional a la Calidad de la Gestión: Criterios y Puntajes para Evaluación. En: <http://www.mincomercio.gov.co/vbecontent/Documentos/Regulacion/Calidad/PremioColombianoCalidad.pdf>

Anexo 4.4: Chile, Premio Nacional a la Calidad: Criterios y Puntajes de Evaluación Técnica. En: www.chilecalidad.cl Documento: Chile Calidad: “Premio Nacional a la Calidad, Hacia una Gestión de Excelencia, Versión 2004”. Santiago 2004.

Anexo 4.5: SENAI/SC: Principales Herramientas del Sistema de Gestión de Calidad del SENAI Santa Catarina representadas en la figura de la Casa da Qualidade. En: www.cinterfor.org.uy y www.sc.senai.br. Documento: SENAI/SC: “Em busca da Excelência”. Ponencia de Marco Antonio Dociatti en el IV Congreso Ibero-americano de Calidad en la Educación. SENAI, Brasil, septiembre 2005.

Anexo 4.6: Argentina, Modelo Calidad Instituciones Educativas: Autoevaluación, Componentes, Criterios y Factores, Tabla de Puntajes Máximos. En: www.premiocalidad.com.ar. Documento: Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC), Argentina, Comisión Educación: “Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas, Una Herramienta para la Autoevaluación Institucional”. Buenos Aires, noviembre 2002.

Anexo 4.7: Bogotá, Colombia: Decreto 379 de 1997 (mayo 30), por el cual se crea el Galardón Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar, como estímulo a las instituciones escolares estatales y privadas de Educación Preescolar, Básica y Media del Distrito Capital.

Anexo 4.8: Colombia, Bogotá D.C.: Galardón a la Excelencia - Premio a la Gestión Escolar: Componentes, Criterios y Puntajes de Evaluación. En: www.ccalidad.org./Publicaciones/Galardon.pdf Documento: Secretaría de Educación Distrital de Bogotá y Corporación Calidad: “Galardón a la Excelencia Premio a la Gestión Escolar, Guía de Autoevaluación 2004-2005”.

Anexo 6.1: Graduados Colombia, Observatorio Laboral para la Educación, Ministerio de Educación Nacional. En: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-90358_archivo_pdf2.pdf “Presentación Observatorio Laboral para la educación”, Bogotá, 2006.

Anexo 6.2: Enlaces sobre observatorios laborales para la educación. En: www.mineduacion.gov.co Calidad Graduados Colombia y en: www.graduadoscolombia.edu.co/ol_links.php

Anexo 2.1

Ley 872 del 30/12/2003¹

Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

El Congreso de Colombia

DECRETA:

Artículo 1°. *Creación del sistema de gestión de la calidad.* Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

Artículo 2°. *Entidades y agentes obligados.* El sistema de gestión de la calidad se desarrollará y se pondrá en funcionamiento en forma obligatoria en los organismos y entidades del Sector Central y del Sector Descentralizado por servicios de la Rama Ejecutiva del Poder Público del orden Nacional, y en la gestión administrativa necesaria para el desarrollo de las funciones propias de las demás ramas del Poder Público en el orden nacional. Así mismo en las Corporaciones Autónomas Regionales, las entidades que conforman el Sistema de Seguridad Social Integral de acuerdo con lo definido en la Ley 100 de 1993, y de modo general, en las empresas y entidades prestadoras de servicios públicos domiciliarios y no domiciliarios de naturaleza pública o las privadas concesionarios del Estado.

Parágrafo 1°. La máxima autoridad de cada entidad pública tendrá la responsabilidad de desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el Sistema de Gestión de la Calidad que se establezca de acuerdo con lo dispuesto en la presente ley. El incumplimiento de esta disposición será causal de mala conducta.

Parágrafo 2°. Las Asambleas y Concejos podrán disponer la obligatoriedad del desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades de la administración central y descentralizadas de los departamentos y municipios.

Parágrafo transitorio. Las entidades obligadas a aplicar el Sistema de Gestión de la Calidad, contarán con un término máximo de cuatro (4) años a partir de la expedición de la reglamentación contemplada en el artículo 6 de la presente ley para llevar a cabo su desarrollo.

¹ Colombia - Diario Oficial 45.418.

Artículo 3°. *Características del Sistema.* El Sistema se desarrollará de manera integral, intrínseca, confiable, económica, técnica y particular en cada organización, y será de obligatorio cumplimiento por parte de todos los funcionarios de la respectiva entidad y así garantizar en cada una de sus actuaciones la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Parágrafo. Este Sistema es complementario a los sistemas de control interno y de desarrollo administrativo establecidos por la Ley 489 de 1998.

El Sistema podrá integrarse al Sistema de Control Interno en cada uno de sus componentes definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, de acuerdo con las políticas adoptadas por el Presidente de la República.

Artículo 4°. *Requisitos para su implementación.* Para dar cumplimiento a lo dispuesto en la presente ley, las entidades deben como mínimo:

a) Identificar cuáles son sus usuarios, destinatarios o beneficiarios de los servicios que presta o de las funciones que cumple; los proveedores de insumos para su funcionamiento; y determinar claramente su estructura interna, sus empleados y principales funciones;

b) Obtener información de los usuarios, destinatarios o beneficiarios acerca de las necesidades y expectativas relacionadas con la prestación de los servicios o cumplimiento de las funciones a cargo de la entidad, y la calidad de los mismos;

c) Identificar y priorizar aquellos procesos estratégicos y críticos de la entidad que resulten determinantes de la calidad en la función que les ha sido asignada, su secuencia e interacción, con base en criterios técnicos previamente definidos por el Sistema explícitamente en cada entidad;

d) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que estos procesos sean eficaces tanto en su operación como en su control;

e) Identificar y diseñar, con la participación de los servidores públicos que intervienen en cada uno de los procesos y actividades, los puntos de control sobre los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia o que generen un impacto considerable en la satisfacción de las necesidades y expectativas de calidad de los usuarios o destinatarios, en las materias y funciones que le competen a cada entidad;

f) Documentar y describir de forma clara, completa y operativa, los procesos identificados en los literales anteriores, incluyendo todos los puntos de control. Solo se debe documentar aquello que contribuya a garantizar la calidad del servicio;

g) Ejecutar los procesos propios de cada entidad de acuerdo con los procedimientos documentados;

h) Realizar el seguimiento, el análisis y la medición de estos procesos;

i) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Parágrafo 1°. Este sistema tendrá como base fundamental el diseño de indicadores que permitan, como mínimo, medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control, los cuales estarán a disposición de los usuarios o destinatarios y serán publicados de manera permanente en las páginas electrónicas de cada una de las entidades cuando cuenten con ellas.

Parágrafo 2°. Cuando una entidad contrate externamente alguno de los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de Calidad, deberá a asegurar la existencia de control de calidad sobre tales procesos.

Artículo 5°. *Funcionalidad*. El sistema debe permitir:

- a) Detectar y corregir oportunamente y en su totalidad las desviaciones de los procesos que puedan afectar negativamente el cumplimiento de sus requisitos y el nivel de satisfacción de los usuarios, destinatarios o beneficiarios;
- b) Controlar los procesos para disminuir la duplicidad de funciones, las peticiones por incumplimiento, las quejas, reclamos, denuncias y demandas;
- c) Registrar de forma ordenada y precisa las estadísticas de las desviaciones detectadas y de las acciones correctivas adoptadas;
- d) Facilitar control político y ciudadano a la calidad de la gestión de las entidades, garantizando el fácil acceso a la información relativa a los resultados del sistema;
- e) Ajustar los procedimientos, metodologías y requisitos a los exigidos por normas técnicas internacionales sobre gestión de la calidad.

Artículo 6°. *Normalización de calidad en la gestión*. En la reglamentación del sistema de gestión de la calidad el Gobierno Nacional expedirá, dentro de los doce (12) meses siguientes a la entrada en vigencia de la presente ley, una norma técnica de calidad en la gestión pública en la que podrá tener en cuenta las normas técnicas internacionales existentes sobre la materia.

La norma técnica expedida por el Gobierno deberá contener como mínimo disposiciones relativas a:

1. Los requisitos que debe contener la documentación necesaria para el funcionamiento del sistema de gestión de calidad, la cual incluye la definición de la política y objetivos de calidad, manuales de procedimientos y calidad necesarios para la eficaz planificación, operación y control de procesos, y los requisitos de información que maneje la entidad.
2. Los mínimos factores de calidad que deben cumplir las entidades en sus procesos de planeación y diseño.
3. Los controles de calidad mínimos que deben cumplirse en la gestión de Recursos Humanos y de infraestructura.
4. Los controles o principios de calidad mínimos que deben cumplirse en el desarrollo de la función o la prestación del servicio y en los procesos de comunicación y atención a usuarios destinatarios.
5. Las variables mínimas de calidad que deben medirse a través de los indicadores que establezca cada entidad, en cumplimiento del parágrafo 1° del artículo 4° de esta ley.
6. Los requisitos mínimos que debe cumplir toda entidad en sus procesos de seguimiento y medición de la calidad del servicio y de sus resultados.
7. Los objetivos y principios de las acciones de mejoramiento continuo y las acciones preventivas y correctivas que establezcan cada entidad.

En ningún caso el decreto que expida la norma técnica podrá alterar ni desarrollar temas relativos a la estructura y funciones de la administración, al régimen de prestación de servicios públicos, al estatuto general de contratación de la administración

pública, ni aspectos que pertenezcan a la competencia legislativa general del Congreso. Cada entidad definirá internamente las dependencias y funcionarios que de acuerdo con sus competencias deban desarrollar el Sistema de Gestión de la Calidad, sin que ello implique alteración de su estructura o tamaño.

Artículo 7°. *Certificación de calidad.* Una vez implementado el sistema y cuando la entidad considere pertinente podrá certificar su Sistema de Gestión de la Calidad con base en las normas internacionales de calidad.

Parágrafo 1°. El Gobierno Nacional diseñará los estímulos y reconocimientos de carácter público a las entidades que hayan implementado su sistema de gestión de calidad y publicará periódicamente el listado de entidades que hayan cumplido con lo establecido en la presente ley.

Parágrafo 2°. Ninguna de las entidades de las diferentes Ramas del Poder Público podrá contratar con un organismo externo el proceso de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, cuando exista una entidad gubernamental de orden nacional con experiencia en este tipo de procesos de certificación.

Artículo 8°. *Apoyo estatal.* Durante el desarrollo del sistema de gestión de calidad y su posterior certificación, la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el Departamento Administrativo de la Función Pública y demás instituciones de orden distrital y nacional que dentro de su ordenamiento jurídico deban garantizar la eficiencia y el buen desarrollo de la función pública brindarán el apoyo a que hubiere lugar prestando el debido acompañamiento a las entidades que así lo soliciten.

Artículo 9°. *Vigencia.* La presente ley rige a partir de la fecha de su publicación. Dada en Bogotá, D. C., a 30 de diciembre de 2003.

Anexo 2.2

SENA, Dirección General. Resolución N° 001156 de 2005

Por la cual se adopta el Manual de Procesos y Procedimientos y el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos de los Procesos y Procedimientos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA

El Director General del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, en ejercicio de sus atribuciones legales, en especial las conferidas por el artículo 6° de la Ley 87 de 1993, artículo 2° de la Ley 872 de 2003, artículo 4°, numerales 2 y 4°, del Decreto 249 de 2004, y

CONSIDERANDO

Que de conformidad con lo señalado en los artículos 1° y 4° de la Ley 87 de 1993, el *manual de procesos y procedimientos* es un instrumento a través del cual se implementa el Sistema de Control Interno, cuya aplicación contribuye a garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

Que según lo dispuesto en el artículo 2° del Decreto 1537 de 2001, las entidades públicas *“elaborarán, adoptarán y aplicarán manuales a través de los cuales se documentarán y formalizarán los procedimientos a partir de la identificación de los procesos institucionales”*.

Que el Artículo 1° de la Ley 872 de 2003, al crear el Sistema de Gestión de la Calidad, determinó que cada entidad del Estado debe adoptarlo con *“un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente”*.

Que el artículo 6° de la Ley 87 de 1993 y el artículo 2° de la Ley 872 de 2003, asignaron la responsabilidad de la implementación de los Sistemas de Control Interno y de Gestión de la Calidad al Director General del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, en su calidad de representante legal y máximo directivo de la Entidad.

Que, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 10°, numerales 9° y 10°, del Decreto 249 de 2004, la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo tiene dentro de sus funciones *“9. Asistir a las dependencias del SENA en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad Institucional y coordinar la implementación y actualización del modelo de información y documentación de los procesos y procedimientos”*; y *“10. Diseñar y actualizar en coordinación con las dependencias, los procesos, procedimientos y manuales de funciones de la entidad”*.

Que mediante el Decreto 4110 del 9 de diciembre de 2004, artículo 1°, se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública de obligatoria aplicación y cumplimen-

to, en la cual se determinan “*las generalidades y requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2° de la Ley 872 de 2003*”, herramienta que permitirá dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de la Entidad.

Que el numeral 4.2 de la Norma Técnica de Calidad de la Gestión pública NTCP 1000:2004, establece que para la eficaz planificación, operación y control de procesos es indispensable contar con un Manual de Procesos y Procedimientos, y un control de documentos.

Que la estandarización de los procesos y procedimientos institucionales, dentro de parámetros de calidad, facilita y agiliza la gestión pública, transmite en forma completa la cultura organizacional, al establecer y delimitar niveles de responsabilidad sobre las actividades que cada dependencia y cada funcionario tienen a su cargo e igualmente propicia la transparencia en todas las actuaciones de los servidores públicos, generando credibilidad en el ciudadano, respecto de la Administración Pública.

RESUELVE

ARTÍCULO 1°. Adoptar en todas sus partes el Manual de Procesos y Procedimientos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, que forma parte de la presente resolución.

ARTÍCULO 2°. Adoptar el Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos de los Procesos y Procedimientos del Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, anexo a la presente resolución.

ARTÍCULO 3°. La coordinación de la implementación, evaluación y actualización del manual y del instructivo adoptados en la presente resolución, estará a cargo de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, con el apoyo de la Oficina de Control Interno de la Entidad.

ARTÍCULO 4°. Las distintas área y dependencias de la Entidad podrán elaborar documentos, modificar o actualizar los Manuales, Instructivos, Formatos o Trámites, diligenciando de manera obligatoria el formato F05-004/1.1-04 para ‘Elaboración, Modificación o Actualización de Manuales, Instructivos, Formatos o Trámites, diseñado con tal propósito y que hace parte del Instructivo para la Elaboración, Codificación y Control de Documentos de Procesos y Procedimientos del SENA, en el cual se deberán consignar las motivaciones que sustentan los cambios por aspectos técnicos y normativos.

Una vez diligenciado el formato F05-004/11-04, el área o dependencia de la Entidad deberá remitirlo a la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo para lo de su competencia.

ARTÍCULO 5°. Comunicar la presente Resolución a la Secretaría General y demás dependencias de la Dirección General, Directores Regionales y Subdirectores de Centro, para su conocimiento y fines pertinentes.

ARTÍCULO 6°. La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga todas las disposiciones que le sean contrarias.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, D.C. a los 30 de junio 2005

DARÍO MONTOYA MEJÍA
Director General

Anexo 2.3

Resolución N° 02516 de 2004

Por la cual se crean y se definen las funciones de los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional, Regionales y de los Centros de Formación del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

El Director General del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, en uso de sus facultades legales y especialmente las contempladas en el artículo 31 del Decreto 249 de 2004, y en desarrollo de lo dispuesto en la Ley 872 de 2003, y

CONSIDERANDO:

Que de acuerdo con lo establecido en la Ley 872 de 2003 por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad de la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras Entidades Prestadoras de Servicios, el SENA tiene la responsabilidad de *“desarrollar, implementar, mantener, revisar y perfeccionar el Sistema de Gestión de la Calidad que se establezca de acuerdo con lo dispuesto en dicha Ley”*.

Que se hace necesario definir, implementar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de la Calidad en la Institución, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios.

Que para hacer posible el mejoramiento de los procesos y el uso racional de los recursos técnicos, físicos y humanos es necesario la integración y el compromiso de todos los funcionarios de la entidad.

Que el numeral 23 del artículo 4 del Decreto 249 de 2004, determina como función del Director General del SENA: *“Crear Comités, Grupos Internos de Trabajo permanentes o transitorios y definir su composición, su coordinación y funciones”*.

Que en virtud de lo anterior se hace necesario conformar los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional, Regionales y de Centros de Formación, con el fin de garantizar el mejoramiento continuo de los procesos y la calidad de los productos y servicios ofrecidos dentro de los estándares nacionales e internacionales y normas vigentes de calidad.

Que en mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

Artículo primero: conformación del Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional: El Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional estará integrado por:

1. El Director General o su representante, quien lo presidirá
2. El Secretario(a) General
3. Los Directores de área

4. Los Jefes de las oficinas de Control Interno Disciplinario, Control Interno, Comunicaciones y Sistemas

5. El representante designado por el Director General para el Sistema de Gestión de la Calidad

6. El coordinador del grupo de Gestión de Calidad y Normalización de Procesos, quien será el Secretario del Comité

PARÁGRAFO: El representante del Director General será el Director de Planeación y Direccionamiento Corporativo.

Artículo segundo: Funciones del Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional: El Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional cumplirá las siguientes funciones:

1. Definir, establecer, aprobar y divulgar la política y objetivos de calidad en la Entidad.

2. Definir y establecer las directrices y estrategias para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad y verificar su eficacia.

3. Promover el Sistema de Gestión de la Calidad en toda la Entidad.

4. Apoyar y dinamizar las actividades necesarias para el mantenimiento del sistema en los distintos niveles de la organización.

5. Revisar y evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad con base en los informes presentados por el Representante de la Dirección de acuerdo con los parámetros establecidos en las normas vigentes.

6. Analizar los datos, evaluar los indicadores, implementar las acciones correctivas derivadas de las evaluaciones y proponer pautas y estrategias para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad y presentar propuestas de ajustes.

7. Asegurar que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la institución y que estos se efectúen considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

8. Asegurar que los requerimientos efectuados por los usuarios o clientes se analicen, verifiquen y determinen.

9. Comunicar a la institución la importancia de satisfacer tanto los requisitos de los usuarios o clientes como los legales y reglamentarios.

10. Impulsar y verificar de acuerdo con las normas institucionales y con las normas nacionales e internacionales de calidad, la coherencia de los procesos y procedimientos de la Dirección General, Regionales y Centros de Formación Profesional.

11. Definir los niveles de responsabilidad y autoridad del Sistema de Gestión de la Calidad y darlos a conocer a toda la organización.

12. Asegurar que se realice la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad y se mantenga su integridad cuando se implementen cambios estructurales en la institución.

13. Asegurar la planificación y disponibilidad de recursos para el funcionamiento, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

14. Aprobar el Manual del Sistema de Gestión de la Calidad de la Entidad.

15. Las demás que señale la Ley o normas relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad.

Artículo tercero: Funciones del Representante de la Dirección: El Representante de la Dirección cumplirá las siguientes funciones :

1. Presentar al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional las estrategias y sugerencias de ajuste para la implementación, desarrollo, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.

3. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.

4. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los usuarios o clientes en todos los niveles de la organización.

5. Las demás que se establezcan en la Ley o normas relacionadas con calidad.

Artículo cuarto: Funciones de la Secretaría del Comité: Serán las siguientes:

1. Presentar para aprobación del Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional los programas de auditorías internas y externas del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. Recopilar la información del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en todos los niveles de la Entidad y consolidar los informes sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.

3. Presentar los informes al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional para la revisión y evaluación de Sistema de Gestión de la Calidad.

4. Convocar al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional según el artículo décimo primero de la presente resolución.

5. Convocar a las dependencias del SENA para tratar asuntos relacionados con el seguimiento, verificación y ajuste del Sistema de Gestión de la Calidad.

6. Citar con cinco (5) días hábiles de anticipación a sesión. Con la citación deberá enviar el orden del día, el proyecto de acta de la sesión anterior y los documentos referentes a la sesión.

7. Elaborar las actas de cada reunión celebrada por el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional, que deberán ser un resumen de lo acontecido en la sesión, especificando sitio, hora, asistentes, acuerdos, determinaciones, constancias y conclusiones.

8. Comunicar oportunamente las decisiones del Comité a quien éste disponga.

9. Llevar el registro y certificar las actas y recomendaciones emitidas por el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional.

Artículo quinto: Conformación de los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Regionales: Estarán conformados por:

1. El Director Regional o su delegado

2. Un representante de la Dirección Regional que será el Secretario del Comité

3. Los subdirectores de los Centros de Formación Profesional de su jurisdicción

4. Los funcionarios designados por el Director Regional que serán los líderes de los procesos que se realizan en la Regional.

Artículo sexto: Funciones de los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Regionales: cumplirán las siguientes funciones:

-
1. Divulgar la política y objetivos de calidad de la Entidad.
 2. Implementar y mantener los procesos definidos en el Sistema de Gestión de la Calidad y velar por la mejora continua de los mismos en la Dirección Regional y en los Centros de Formación Profesional de su jurisdicción.
 3. Impulsar y verificar de acuerdo con las normas institucionales y con las normas nacionales e internacionales de calidad, la coherencia de los procesos y procedimientos de la Regional.
 4. Apoyar y dinamizar las actividades necesarias para el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad en la Regional.
 5. Revisar y evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad con base en los informes presentados por el Representante de la Dirección de la Regional de acuerdo con los parámetros establecidos en las normas vigentes.
 6. Analizar los datos, evaluar los indicadores, implementar las acciones correctivas derivadas de las evaluaciones y proponer pautas y estrategias para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en la Regional y presentar propuestas de ajustes.
 7. Asegurar que se establezcan en la Regional los procesos de comunicación apropiados y que éstos se efectúen considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.
 8. Asegurar que los requerimientos efectuados por los usuarios o clientes del Sistema de Gestión de la Calidad se analicen, verifiquen y determinen.
 9. Asegurar la planificación y disponibilidad de recursos para el funcionamiento, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en la Regional.
 10. Las demás que señale la Ley o normas relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad.

Artículo séptimo: Funciones del Representante de la Dirección Regional: El representante de la Dirección Regional cumplirá las siguientes funciones:

1. Presentar al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Regional las estrategias y sugerencias de ajuste para la implementación, desarrollo, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad en la Regional.
3. Informar a la Dirección Regional sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
4. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los usuarios o clientes en la Regional.
5. Presentar para aprobación los programas de auditorías internas y externas del Sistema de Gestión de la Calidad en la Regional.
6. Recopilar la información del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en la Regional y consolidar los informes sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
7. Presentar los informes al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Regional para la revisión y evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad.
8. Presentar informes de avance y comportamiento del Sistema de Gestión de la

Calidad de la Regional a la Dirección General para ser presentados al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional.

9. Convocar al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Regional según el artículo décimo primero de la presente resolución.

10. Convocar a los responsables o líderes de los procesos para tratar asuntos relacionados con el seguimiento, verificación y ajuste del Sistema de Gestión de la Calidad.

11. Preparar la agenda de las reuniones, y la información necesaria para las sesiones.

12. Citar con cinco (5) días hábiles de anticipación a sesión. Con la citación deberá enviar el orden del día, el proyecto de acta de la sesión anterior y los documentos referentes a la sesión.

13. Elaborar las actas de cada reunión celebrada por el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad Regional, que deberán ser un resumen de lo acontecido en la sesión, especificando sitio, hora, asistentes, acuerdos, determinaciones, constancias y conclusiones.

14. Comunicar oportunamente las decisiones del Comité a quien éste disponga.

15. Llevar el registro y certificar las actas y recomendaciones emitidas por el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad de la Regional.

16. Las demás que se establezcan en la Ley o normas relacionadas con calidad.

Artículo octavo: Conformación de los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad de los Centros de Formación: Estarán conformados por:

1. Subdirector de Centro o su delegado.

2. Representante de la Subdirección del Centro de Formación quien será designado por el Subdirector del Centro y será el Secretario del Comité.

3. Los funcionarios designados por el Subdirector de Centro quienes serán los líderes de los procesos que se realizan en los Centros de Formación.

Artículo noveno: Funciones de los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad de los Centros de Formación. Cumplirán las siguientes funciones:

1. Divulgar la política y objetivos de calidad de la Entidad.

2. Gestionar la implementación y el mejoramiento continuo de los procesos involucrados en el Sistema de Gestión de la Calidad del Centro de Formación.

3. Impulsar y verificar de acuerdo con las normas institucionales y con las normas nacionales e internacionales de calidad, la coherencia de los procesos y procedimientos del Centro de Formación.

4. Apoyar y dinamizar las actividades necesarias para el mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Formación.

5. Revisar y evaluar el Sistema de Gestión de la Calidad con base en los informes presentados por el Representante de la Subdirección de Centro de acuerdo con los parámetros establecidos en las normas vigentes.

6. Analizar los datos, evaluar los indicadores, implementar las acciones correctivas derivadas de las evaluaciones y proponer pautas y estrategias para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad en los Centros de Formación Profesional y presentar propuestas de ajustes.

7. Asegurar que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro del Centro de Formación y que éstos se efectúen considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

8. Asegurar que los requerimientos efectuados por los usuarios o clientes del Sistema de Gestión de la Calidad se analicen, verifiquen y determinen.

9. Asegurar la disponibilidad de recursos para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con el Plan Anual.

10. Las demás que se establezcan en la Ley o normas relacionadas con calidad.

Artículo décimo: Funciones del Representante de la Subdirección en los Centros de Formación: El Representante de la Subdirección en los Centros de Formación cumplirá las siguientes funciones :

1. Presentar al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro las estrategias y sugerencias de ajuste para la implementación, desarrollo, mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.

2. Asegurar que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Formación.

3. Informar a la Subdirección del Centro de Formación sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.

4. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos de los usuarios o clientes en el Centro de Formación.

5. Presentar para aprobación los programas de auditorías internas y externas del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Formación.

6. Recopilar la información del funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Formación y consolidar los informes sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.

7. Presentar los informes al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro de Formación para la revisión y evaluación del Sistema de Gestión de la Calidad.

8. Presentar informes de avance y comportamiento del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro a la Dirección General para ser presentados a los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Regional y Nacional.

9. Convocar al Comité del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro de Formación según el artículo décimo primero de la presente resolución.

10. Convocar a los responsables o líderes de los procesos para tratar asuntos relacionados con el seguimiento, verificación y ajuste del Sistema de Gestión de la Calidad.

11. Preparar la agenda de las reuniones, y la información necesaria para las sesiones.

12. Citar con cinco (5) días hábiles de anticipación a sesión. Con la citación deberá enviar el orden del día, el proyecto de acta de la sesión anterior y los documentos referentes a la sesión.

13. Elaborar las actas de cada reunión celebrada por el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro, que deberán ser un resumen de lo acontecido en la sesión, especificando sitio, hora, asistentes, acuerdos, determinaciones, constancias y conclusiones.

-
14. Comunicar oportunamente las decisiones del Comité a quien éste disponga.
 15. Llevar el registro y certificar las actas y recomendaciones emitidas por el Comité del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro.
 16. Las demás que se establezcan en la Ley o normas relacionadas con calidad.

Artículo décimo primero: De la asistencia a las reuniones. Los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional, Regionales y de los Centros de Formación se reunirán ordinariamente cada dos meses y en forma extraordinaria por convocatoria del Director o del Representante de la Dirección del Sistema de Gestión de la Calidad o por solicitud escrita y motivada de cualquiera de los miembros del Comité.

Artículo décimo segundo: De los invitados especiales. A las reuniones de los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional, Regionales y de Centros de Formación podrán asistir en calidad de invitados especiales, aquellas personas que el Comité considere pertinente.

Artículo décimo tercero: Del quórum y decisiones. Los Comités del Sistema de Gestión de la Calidad Nacional, Regionales y de Centros de Formación, sesionarán con la mitad más uno de sus miembros permanentes y sus decisiones serán tomadas por mayoría; cada sesión se prolongará hasta tanto se cumpla con la agenda programada; de cada reunión se levantará un acta en la cual sus integrantes pueden dejar las constancias que consideren pertinentes.

Artículo décimo cuarto: Comunicar la presente Resolución a todos los servidores del SENA y allegar copia de la misma a todos los Directores de Área, Directores Regionales y Subdirectores de Centro.

Artículo décimo quinto: La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Bogotá, D.C., a 23 NOV. 2004

DARÍO MONTOYA MEJÍA
Director General

Anexo 2.4

Centros SENA certificados con ISO 9001:2000

SENA Centros Certificados ISO:9000

En cumplimiento del Plan Estratégico 2002 - 2006 “SENA: Conocimiento para todos los Colombianos” y de la Ley 872 de 2003 “Por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público” y en otras entidades prestadoras de servicios, a la fecha se han certificado bajo las normas ISO 9001: 2000, los procesos de diseño, desarrollo y prestación de servicios presenciales de Formación Profesional en los siguientes Centros de Formación:

Centro Nacional del Calzado y Manufactura del Cuero – Regional Antioquia

Centro de Confecciones – Regional Antioquia

Centro Nacional de la Construcción – Regional Antioquia

Centro Metalmecánica – Regional Antioquia

Centro Nacional de la Madera – Regional Antioquia

Centro Nacional Textil – Regional Antioquia

Centro de Comercio – Regional Antioquia

Centro de Servicios a la Salud – Regional Antioquia

Centro de Servicios y Gestión Empresarial – Regional Antioquia

Centro Multisectorial de Puerto Berrío – Regional Antioquia

Centro Multisectorial de Urabá – Regional Antioquia

Centro Multisectorial de Oriente – Regional Antioquia

Centro Agropecuario la Salada – Regional Antioquia

Centro de Atención Agropecuaria CAISA – Regional Caldas

Centro de Automatización Industrial – Regional Caldas

Centro de Industria y Construcción – Regional Caldas

Centro de Comercio y Servicios – Regional Caldas

Centro Multisectorial La Dorada – Regional Caldas

Los demás Centros de Formación Profesional del SENA se encuentran en la fase de implementación.

Fuente: www.sena.edu.co noviembre de 2005

El SENA Regional Caldas recibe la Certificación ISO 9001:2000 y la NTCGP 1000:2004

El viernes 4 de noviembre de 2005, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Caldas, obtuvo la Certificación de Calidad ISO 9001 versión 2000 y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000 versión 2004.

Las fases de este proceso se iniciaron a mediados de año 2004 con la sensibiliza-

ción y diagnóstico de las necesidades de capacitación, pasando por la conformación de comités de Sistemas de Gestión de Calidad, diagnósticos, capacitaciones, documentación, e implementación de procesos.

Después de hacer la selección pertinente, el SENA escogió la firma BVQI Colombia Ltda., para que prestara el servicio de auditoría y certificación de los cinco centros de formación profesional y del área administrativa.

El alcance de la certificación en la parte administrativa es: “La prestación de servicios de asesoría en el emprendimiento y el empresarismo, intermediación laboral, orientación ocupacional y los servicios de apoyo a la formación profesional y administrativa para los centros de: Automatización Industrial, Agropecuario, Comercio y Servicios, Industria y Construcción y Multisectorial de La Dorada del SENA Regional Caldas”.

Por su parte la de los centros de Automatización Industrial, Agropecuario, Comercio y Servicios e Industria y Construcción es: “Diseño y prestación de servicios presenciales de formación profesional integral en las áreas agrícola y pecuaria, comercio y servicios, técnicas e industria y construcción” y en el Centro Multisectorial de La Dorada: “prestación de servicios presenciales de formación profesional integral en las áreas de comercio y servicios, industria y construcción y agropecuaria”.

Fuente: www.sena.edu.co noviembre de 2005

Anexo 3.1

Consejo Nacional de Acreditación - Colombia

Procedimiento general para la acreditación institucional

1. Comunicación del Representante Legal de la institución, dirigida al Consejo Nacional de Acreditación, en la que solicite la acreditación institucional.
2. Apreciación de condiciones iniciales a la institución, por parte del Consejo Nacional de Acreditación.
3. Autoevaluación, realizada de acuerdo con las orientaciones del Consejo Nacional de Acreditación.
4. Elaboración del informe de autoevaluación institucional y envío del mismo al Consejo Nacional de Acreditación. Dicho informe deberá tener la estructura definida por el Consejo Nacional de Acreditación en Guía de Procedimiento elaborada para el efecto.
5. Designación y preparación, por parte del Consejo Nacional de Acreditación, del equipo de pares académicos y expertos que habrá de realizar la evaluación externa.
6. Elaboración del informe de evaluación externa por parte del equipo de pares académicos y expertos. Previo estudio de dicho informe, el Consejo Nacional de Acreditación enviará copia del mismo a la institución. Esta última podrá reaccionar al informe de evaluación externa.
7. Evaluación final realizada por el Consejo Nacional de Acreditación con base en los resultados de la autoevaluación, de la evaluación externa, y una vez oída la institución.
8. Si hubiere lugar, elaboración por parte del Consejo Nacional de Acreditación del concepto sobre la calidad de la institución y remisión del mismo al Ministro de Educación Nacional para la expedición del acto de acreditación. El concepto del Consejo incluirá una recomendación sobre el tiempo durante el cual estará vigente la acreditación. Esta vigencia no podrá ser inferior a cinco (5) años ni superior a diez (10) años.
9. Expedición, por parte del Ministro de Educación Nacional, del acto de acreditación, con base en la recomendación emitida por el Consejo Nacional de Acreditación.
10. Si hubiere objeciones para la acreditación institucional o para la candidatura a la misma, el Consejo Nacional de Acreditación, en un marco de confidencialidad, comunicará el resultado de la evaluación al Representante Legal junto con recomendaciones pertinentes, de manera que la institución, si así lo considera, pueda desarrollar estrategias que posibiliten la iniciación de un nuevo proceso de acreditación, pasados al menos tres (3) años.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional de Colombia (MEN), Consejo Nacional de Acreditación (CNA): “Lineamientos para la Acreditación Institucional”. Serie Documentos CNA N° 2, Bogotá, Colombia, junio 2001.

Anexo 3.2

Elementos del marco legal de la acreditación institucional en Colombia

En materia de acreditación, la **Ley 30 de 1992** estableció lo siguiente:

Artículo 53: Créase el Sistema Nacional de Acreditación para las instituciones de Educación Superior, cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones que hacen parte del Sistema cumplen los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos. Es voluntario de las instituciones de Educación Superior acogerse al Sistema de Acreditación. La acreditación tendrá carácter temporal. Las instituciones que se acrediten disfrutarán de las prerrogativas que para ellas establezca la ley y las que señale el Consejo Nacional de Educación Superior, CESU.

Artículo 54: El Sistema previsto en el artículo anterior contará con un Consejo Nacional de Acreditación integrado, entre otros, por las comunidades académicas y científicas y dependerá del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, el cual definirá su reglamento, funciones e integración.

Artículo 55: La autoevaluación institucional es una tarea permanente de las instituciones de Educación Superior y hará parte del proceso de acreditación. El Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, a través del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, cooperará con tales entidades para estimular y perfeccionar los procedimientos de autoevaluación institucional.

Por su parte, el **Decreto 2904 de 1994** establece lo siguiente:

Artículo 7: El Consejo Nacional de Acreditación, una vez analizados los documentos de autoevaluación y evaluación externa y oída la institución, realizará la evaluación y procederá si fuere del caso a reconocer la calidad del programa o de la institución, o a formular las recomendaciones que juzgue pertinente.

Anexo 3.3

SENA, Dirección General. Acuerdo N° 0016 de 2003

Por el cual se regulan aspectos del reconocimiento o autorización de programas de formación profesional integral metódica y completa

El Consejo Directivo Nacional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

En ejercicio de las facultades legales y en especial las que le confiere el literal f del numeral 9 del artículo 10 de la Ley 119 del 9 de febrero de 1994, y el artículo 38 de la Ley 789 de 2002, y

CONSIDERANDO

Que el artículo 5° del Decreto extraordinario 2838 de 1960, dispone que “Se entienden como sujeto de la formación profesional integral metódica y completa al trabajador aprendiz matriculado en los cursos dictados por el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, o en los por él reconocidos, fuere en establecimientos especializados o dentro de las mismas empresas, cuando se cumplan las condiciones y requisitos determinados por el Consejo Directivo Nacional de esa entidad”.

Que la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002 introdujo elementos nuevos en relación con el reconocimiento o autorización de programas de formación profesional integral metódica y completa, por lo cual se hace necesario actualizar las normas internas del SENA relativas a dicho reconocimiento o autorización, para su gestión oportuna;

ACUERDA

Artículo 1° - RECONOCIMIENTO: El Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA, reconocerá los cursos y programas de formación y capacitación de los establecimientos especializados o instituciones educativas reconocidas por el Estado y autorizará a las empresas que impartan directamente los cursos o programas de formación y capacitación, de conformidad con lo dispuesto en los numerales 3 y 4 del artículo 38 de la Ley 789 de 2002, en el marco del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo.

Artículo 2° - BENEFICIOS DEL RECONOCIMIENTO DE PROGRAMAS. Los beneficios que genera el reconocimiento de programas de formación profesional integral metódica y completa por parte del SENA a las empresas, son los siguientes:

- 1) Posibilidad de acceso de los alumnos de estos programas, al contrato de aprendizaje;
- 2) Derecho al reembolso previsto en el parágrafo 3° del artículo 38 de la Ley 789 de 2002.

Artículo 3° - CONDICIONES DE LOS PROGRAMAS OBJETO DEL CONTRATO DE APRENDIZAJE. Las empresas que deseen impartir la formación profesional integral metódica y completa a sus aprendices y por ende obtener el reconocimiento por parte

del SENA, deberán cumplir las siguientes condiciones para cada uno de sus programas:

- a. Ofrecer un contenido de formación lectiva y práctica acorde con las necesidades de la formación profesional integral y del mercado de trabajo;
- b. Disponer de recursos humanos calificados técnica y pedagógicamente en las áreas en que ejecuten los programas de formación profesional integral; y
- c. Garantizar, directamente o a través de convenios con terceros, los recursos técnicos, pedagógicos y administrativos para su adecuada implementación.

Artículo 4º- Los programas de Educación Superior (Técnica Profesional, Tecnológica o Profesional Universitaria) aprobados por el Ministerio de Educación Nacional o el ICFES, se entenderán reconocidos por el SENA siempre y cuando contemplen la práctica empresarial.

Para el cumplimiento del contrato de aprendizaje, las empresas deberán reportar mensualmente al SENA el informe de los contratos de aprendizaje, de acuerdo con el formato diseñado por el SENA para tal fin, y por el medio que se defina.

Artículo 5º - Para que los alumnos de los grados 10 y 11 de la educación media puedan acceder al contrato de aprendizaje es necesario que dentro del Proyecto Educativo Institucional debidamente aprobado por la respectiva Secretaría de Educación, se involucren programas de formación para el trabajo que correspondan al listado de oficios y ocupaciones objeto del contrato de aprendizaje publicado por el SENA.

Para el cumplimiento del contrato de aprendizaje, las empresas deberán reportar mensualmente al SENA el informe de los contratos de aprendizaje, de acuerdo con el formato diseñado por el SENA para tal fin, y por el medio que se defina.

Artículo 6º - DISTRIBUCIÓN Y ALTERNANCIA DE TIEMPO ENTRE LA ETAPA LECTIVA Y LA ETAPA PRODUCTIVA.

Los programas de formación profesional integral metódica y completa objeto de reconocimiento deben contemplar las fases del proceso de formación laboral: la fase lectiva (formación general para el trabajo), la fase de práctica laboral dirigida y los componentes de desarrollo humano correspondientes al proyecto de vida y formación para el emprendimiento, que conduzcan a un certificado de aptitud profesional u ocupacional a nivel técnico en oficios calificados o semicalificados, con una duración mínima de 440 horas en la etapa lectiva y 440 horas en la etapa productiva.

Los tiempos máximos que se fijen para la etapa productiva de práctica en la empresa, en ningún caso podrán ser superiores a los contemplados en los programas de formación del SENA.

Artículo 7º - SOLICITUDES DE RECONOCIMIENTO. Las solicitudes de reconocimiento de los programas de formación profesional integral metódica y completa deben ser presentadas ante el Director Regional o Seccional del SENA donde funcione el domicilio principal de la empresa, el cual la remitirá al respectivo Centro de Formación Profesional Integral para su correspondiente evaluación.

El Director Regional o Seccional del SENA, deberá pronunciarse sobre la solicitud de reconocimiento de programas por parte de las empresas dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a su presentación. Si no lo hiciere dentro de estos términos, se entenderá aprobada la solicitud.

El término previsto en este artículo se empezará a contar a partir de la fecha de radicación de la solicitud de reconocimiento del programa con la totalidad de la documentación requerida para tal fin, en la oficina de administración de documentos de la Regional o Seccional del SENA en que la entidad o empresa tiene su domicilio principal.

En caso de que la documentación esté incompleta, el SENA requerirá por una sola vez al solicitante la información y documentación faltante y hará las observaciones a que haya lugar. La empresa contará máximo con dos (2) meses a partir de la fecha de recibo del requerimiento del SENA, para adicionar la información y para atender las observaciones relacionadas con la solicitud de reconocimiento del programa presentado. Si transcurrido este tiempo no se realizan los ajustes correspondientes o no se adjunta la información requerida, se entenderá que el peticionario ha desistido de su solicitud y acto seguido se archivará el expediente, sin perjuicio de que el interesado presente posteriormente una nueva solicitud.

Los Directores Regionales y Seccionales del SENA reconocerán mediante Resolución motivada los programas de formación profesional integral metódica y completa.

Artículo 8° - REQUISITOS PARA EL RECONOCIMIENTO.

Los interesados en el reconocimiento de programas de formación profesional integral metódica y completa por parte del SENA deberán presentar los siguientes documentos:

1. Solicitud escrita de reconocimiento del programa de formación profesional integral metódica y completa dirigida al Director Regional o Seccional del SENA del domicilio principal de la empresa, suscrita por el Representante Legal.

2. Autorización del programa por parte de la instancia oficial correspondiente, en caso de ser requisito legal o normativo.

3. Certificado original de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, con una vigencia no mayor a cuarenta y cinco (45) días.

4. Paz y Salvo con cada una de las entidades de seguridad social, Cajas de Compensación Familiar, SENA e ICBF a que están afiliados sus trabajadores.

5. Estructura curricular del programa, descripción de los recursos didácticos y de apoyo para el programa, y ficha resumen del Grupo Docente del programa, adjuntando la hoja de vida de cada uno de los docentes o instructores.

6. Copia del convenio o contrato vigente mediante el cual se garantizan los recursos técnicos, pedagógicos o educativos, en caso de alianzas.

7. Estudio de mercado que permita determinar la relación del programa con el medio laboral, identificando los lugares geográficos (municipios y departamentos) donde se demanda el perfil de dicho trabajador, así como las empresas que lo requieren y lo demanden.

8. Administración prevista para el programa indicando: proceso de inscripción, selección, ingreso, seguimiento al proceso de formación, evaluación, certificación, servicios al alumnado y seguimiento a los egresados.

Artículo 9° - FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA EL REEMBOLSO: Para dar cumplimiento a lo previsto en el parágrafo 3° del artículo 38 de la Ley 789 de 2002, el SENA tramitará ante las instancias correspondientes la apropiación de una partida presupuestal para la financiación de estos reembolsos.

Artículo 10° - REEMBOLSO A LAS EMPRESAS CON PROGRAMAS RECONOCIDOS: El SENA reembolsará el costo de la formación a las empresas con programas reconocidos y en las cuantías aprobadas en las convocatorias abiertas para tal fin, cuyo monto será definido mediante resolución expedida por el Director General del SENA, tomando en consideración los costos equivalentes en que incurre el SENA en cursos de formación similares. En ningún caso el monto reembolsable al año por empresa, por los diferentes servicios prestados por el SENA, directamente o a través de convenios, podrá superar el 50% del valor de los aportes parafiscales pagados al SENA por la respectiva empresa, durante la vigencia fiscal inmediatamente anterior.

Parágrafo 1°: A Las empresas que garanticen los recursos humanos, técnicos, pedagógicos o administrativos a través de convenios con el SENA o con otras entidades del Estado, se les descontarán estos recursos del valor a reembolsar.

Parágrafo 2°. Los establecimientos especializados, las entidades educativas y las organizaciones que imparten regularmente educación formal o no formal a la comunidad en general no tienen derecho al reembolso económico contemplado en este artículo, ni directamente ni a través de empresas a las cuales presten servicios.

Parágrafo 3°: Las empresas con programas reconocidos con anterioridad a las convocatorias que realice el SENA con base en lo previsto en este Acuerdo, que estén interesadas en el reembolso previsto en la Ley 789 de 2002 y en el presente acuerdo, deberán participar en ellas para solicitar la renovación del reconocimiento y adquirir el derecho al reembolso. Los alumnos de programas con reconocimiento vigente a la fecha de expedición de este Acuerdo son sujetos del contrato de aprendizaje.

Artículo 11° - EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN. La Regional o Seccional del SENA que otorgue el reconocimiento deberá realizar seguimiento a la calidad de estos programas, de conformidad con la metodología de evaluación y seguimiento que deberá diseñar la Dirección del Sistema Nacional de Formación Profesional.

Artículo 12° - CERTIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN. Al concluir el respectivo programa de formación, las empresas que impartan programas reconocidos expedirán la certificación correspondiente. Cuando se expida el certificado de aptitud profesional al aprendiz, deberá quedar constancia sobre el reconocimiento del SENA para hacerlo, describiendo el área específica de formación con la intensidad horaria.

Artículo 13° - CANCELACIÓN DEL RECONOCIMIENTO. El Director Regional o Seccional del SENA podrá mediante acto administrativo debidamente motivado, cancelar el reconocimiento otorgado directamente, en los siguientes casos:

- a. Baja calidad de la formación profesional impartida.
- b. Incumplimiento de cualquiera de los requisitos que dieron origen al reconocimiento.
- c. Incumplimiento de la obligación de verificar el proceso de formación de los aprendices en la etapa productiva o práctica.
- d. Incumplimiento en forma grave o reiterada por parte de las empresas de informar al SENA sobre las irregularidades que detecten en el desarrollo de los contratos de aprendizaje de los formados.

e. Incumplimiento de la obligación de realizar la evaluación de impacto a los egresados, durante el año siguiente a la culminación de la formación.

f. Incumplimiento de realizar la autoevaluación semestral del programa, o no atender las recomendaciones de la evaluación dentro del término previsto para tal fin.

g. Suministrar información inexacta.

Artículo 14° - Para el caso de los programas de las Instituciones de Educación No formal se tendrán en cuenta las normas vigentes sobre la materia y las que se expidan para tal efecto.

Para el cumplimiento del contrato de aprendizaje, las empresas deberán reportar mensualmente al SENA el informe de los contratos de aprendizaje, de acuerdo con el formato diseñado por el SENA para tal fin, y por el medio que se defina.

Artículo 15° - PUBLICACIÓN. El presente Acuerdo debe ser publicado en el Diario Oficial.

Artículo 16° - VIGENCIA Y DEROGATORIAS. El presente Acuerdo rige a partir de la publicación y deroga las normas que le sean contrarias, en especial la regulación contenida en el Acuerdo 007 de 2000.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá, a los 11 días del mes de diciembre del 2003.

LUZ STELLA ARANGO DE BUITRAGO

Viceministra de Relaciones Laborales

PIEDAD PÉREZ DE ESCOBAR

Secretaria General del SENA

Anexo 4.1

Premios internacionales a la calidad

ARGENTINA: Premio Nacional a la Calidad Premio instituido en 1994 para la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y de los servicios ofrecidos por empresas, a fin de apoyar la modernización y competitividad de organizaciones argentinas.

BRASIL: Premio Nacional da Qualidade Desde 1992, la Fundación para el Premio Nacional a la Calidad entrega este premio. Su fin es promover una conciencia de calidad y productividad entre las empresas brasileñas, productoras de bienes y servicios, y facilitar la difusión de mejores prácticas en organizaciones, incluidas las públicas.

CANADÁ: Premio a la Excelencia de Canadá Otorgado por el Instituto Nacional de Calidad (National Quality Institute). Está basado en el Modelo Canadiense para la Excelencia en Negocios (Canadian Framework for Business Excellence).

COLOMBIA: Premio Colombiano a la Calidad (1975) de la Gestión (desde 2001) Otorgado como un reconocimiento del Gobierno Nacional a las empresas tanto del sector público como del privado que se distinguen por tener un enfoque práctico en el desarrollo de procesos de Gestión Integral hacia la calidad y la productividad para lograr una alta competitividad y confiabilidad de sus productos y servicios. La administración corresponde a la Corporación Calidad.

CUBA: Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba Instituido como reconocimiento a las organizaciones que se distinguen en la obtención de resultados relevantes en la aplicación de la gestión total de la calidad y la eficiencia económica.

ECUADOR: Premio Nacional a la Calidad del Ecuador La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, es la entidad responsable de la administración del Premio Nacional de Calidad del Ecuador.

EE.UU.: Malcolm Baldrige National Quality Award Establecido en 1987, reconoce a organizaciones estadounidenses por sus logros en calidad y excelencia en sus negocios. Sus criterios de evaluación se han transformado en la norma para medir la excelencia en gestión de empresas, constituyéndose a la vez, como un modelo para otros premios a la calidad. Es administrado por el Departamento de Comercio del Gobierno a través de su Instituto de Estándares y Tecnología (NIST)

ESCOCIA: Premio Escocés a la Excelencia en los Negocios La Fundación Escocesa de la Calidad promueve el uso del Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para

* Tomado de www.chilecalidad.org Programa Nacional de la Calidad de Chile.

la Gestión de Calidad EFQM (European Foundation for Quality Management Excellence Model) como una herramienta estratégica de competitividad en los negocios. Con base a este modelo, la Fundación otorga el Premio Escocés a la Excelencia en los Negocios desde 1994.

EUROPA: Premio Europeo a la Calidad La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) tiene su base en Bruselas y fue creada en 1988 por 14 principales empresas de Europa. Actualmente cuenta con más de 800 miembros y Organizaciones Nacionales Socias en todas las regiones importantes de Europa. La EFQM introdujo el Modelo de Excelencia EFQM en 1991 como una base para la autoevaluación y para el otorgamiento del Premio Europeo a la Calidad. El Premio Europeo a la Calidad se entregó por primera vez el año 1992.

FUNDIBEQ: Premio Iberoamericano de la Calidad Otorgado desde el año 2000, con base en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, consensuado con la participación de representantes de 17 países iberoamericanos. Busca promover la Gestión Global de la Calidad como vía segura del progreso sostenible.

JAPÓN: Premio Deming Premio a la Gestión Total de la Calidad establecido en 1950 y entregado por primera vez en 1951. Es otorgado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) y lleva el nombre en honor al Dr. W. E. Deming. El Premio tiene tres categorías: Premio Individual (personas), Premio de Aplicación (organizaciones) y Premio para Unidades Operativas.

MÉXICO: Premio Nacional de Calidad Tiene como objetivo promover la adopción de modelos integrales de calidad con base al Modelo Nacional para la Calidad Total. Es uno de los premios pioneros a nivel mundial, se otorga desde 1990.

PARAGUAY: Premio Nacional a la Calidad y la Excelencia en Gestión Instituido en 1999 con el fin de promover y estimular el conocimiento y establecimiento de los procesos de Calidad Total y de Excelencia en la Gestión. El Premio es administrado por la Fundación Premio Nacional a la Calidad y Excelencia.

PERÚ: Premio Nacional a la Calidad El Premio es otorgado por el Comité de Gestión de la Calidad a las organizaciones que constituyen un ejemplo a seguir por sus logros en la implementación del Modelo. Este galardón está dividido en tres categorías: Empresas de Producción de Bienes, Empresas de Servicios y Pequeñas empresas.

SUDÁFRICA: Premio Sudafricano a la Excelencia Premio con base en el Modelo de Excelencia Sudafricano, que combina los modelos de Europa y Estados Unidos. Administrado por la Fundación para la Excelencia Sudafricana, que fue establecida en 1997.

URUGUAY: Premio Nacional a la Calidad Reconocimiento que hace el Gobierno de la República, con base al Modelo de Mejora Continua elaborado por el Comité Nacional de Calidad.

Anexo 4.2

Brasil: Premio Nacional de la Calidad

Perfil, Criterios, Ítems y Puntajes

Perfil de la Organización	
P1 Descripción de la organización	
P2 Competencia y ambiente competitivo	
P3 Aspectos relevantes	
P4 Historial de la búsqueda por la excelencia	
P5 Organigrama	
Criterios e Ítems Puntaje Máximo	
1 Liderazgo	100
1.1 Sistema de liderazgo	30
1.2 Cultura de la excelencia	40
1.3 Análisis crítico del desempeño global	30
2 Estrategias y Planes	90
2.1 Formulación de las estrategias	30
2.2 Desdoblamiento de las estrategias	30
2.3 Planeamiento de la medición del desempeño	30
3 Clientes	60
3.1 Imagen y conocimiento de mercado	30
3.2 Relación con clientes	30
4 Sociedad	60
4.1 Responsabilidad socio ambiental	30
4.2 Ética y desarrollo social	30
5 Informaciones y Conocimiento	60
5.1 Gestión de las informaciones de la organización	20
5.2 Gestión de las informaciones comparativas	20
5.3 Gestión del capital intelectual	20
6 Personas	90
6.1 Sistemas de trabajo	30
6.2 Capacitación y desarrollo	30
6.3 Calidad de vida	30
7 Procesos	90
7.1 Gestión de procesos relativos al producto	30

7.2 Gestión de procesos de apoyo	20
7.3 Gestión de procesos relativos a los proveedores	20
7.4 Gestión económico-financiera	20
8 Resultados	450
8.1 Resultados relativos a los clientes y al mercado	100
8.2 Resultados económico-financieros	100
8.3 Resultados relativos a las personas	60
8.4 Resultados relativos a los proveedores	30
8.5 Resultados de los procesos relativos al producto	80
8.6 Resultados relativos a la sociedad	30
8.7 de los procesos de apoyo y organizacionales	50
Total de Puntos Posibles	1.000

Fuente: Fundación para el Premio Nacional para la Calidad (FNPQ): “Criterios de Excelencia. El estado del arte de la gestión para la excelencia del desempeño y el aumento de la competitividad”. Brasil, 2005 (en www.fnpq.org.br).

Anexo 4.3

Colombia Premio Nacional a la Calidad de la Gestión

Criterios y puntajes para evaluación

CRITERIOS	MÁXIMO
1. GESTIÓN ESTRATÉGICA	100 PUNTOS
1.1. Formulación del Direccionamiento Estratégico	40 puntos
1.2. Despliegue del Direccionamiento Estratégico	20 puntos
1.3. Seguimiento al Direccionamiento Estratégico	20 puntos
1.4. Estrategia, Estructura y Cultura	20 puntos
2. GESTIÓN DE CLIENTES Y MERCADOS	100 PUNTOS
2.1. Conocimiento del Cliente y del Mercado	25 puntos
2.2. Despliegue de la Calidad	
Sistema de Interpretación de las Necesidades del Cliente	25 puntos
2.3. Gestión de las Relaciones con los Clientes	25 puntos
2.4. Sistemas de Respuesta	25 puntos
3. LIDERAZGO	60 PUNTOS
3.1. Liderazgo Mediante el Ejemplo	20 puntos
3.2. Principios, Creencias y Valores	20 puntos
3.3. Trabajo en Equipo	20 puntos
4. DESARROLLO DE LAS PERSONAS	100 PUNTOS
4.1. Selección, Inducción, Capacitación y Entrenamiento	25 puntos
4.2. Participación, Reconocimiento y Compromiso	25 puntos
4.3. Calidad de Vida en el Trabajo	25 puntos
4.4. Capital Intelectual	25 puntos
5. GERENCIA DE LA INFORMACIÓN	60 PUNTOS
5.1. Diseño y Administración de los Sistemas de Información	30 puntos
5.2. Análisis de la Información	30 puntos
6. GESTIÓN DE PROCESOS	100 PUNTOS
6.1. Estructura de Procesos	30 puntos
6.2. Gestión del Trabajo Cotidiano	20 puntos
6.3. Gestión de la Calidad	30 puntos
6.4. Gestión de Compras, Proveedores y Subcontratistas	20 puntos
7. RESPONSABILIDAD SOCIAL	80 PUNTOS
7.1 Proyección Social	20 puntos
7.2 Gestión Ambiental	20 puntos

7.3. Gobierno Corporativo	20 puntos
7.4 Promoción de la Cultura de Calidad	20 puntos
8. RESULTADOS	400 PUNTOS
8.1. Resultados Enfocados al Cliente	110 puntos
8.2. Resultados Enfocados a la Organización y a sus Accionistas	150 puntos
8.3. Resultados Enfocados a Gestión Humana	70 puntos
8.4. Resultados Enfocados a la Comunidad, los Proveedores y el Medio Ambiente	70 puntos
TOTAL	1.000 PUNTOS

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Corporación Calidad: “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004-2005 Guía para los Participantes”. Bogotá, 2005

Anexo 4.4

Chile. Premio Nacional a la Calidad

Criterios y puntajes de evaluación técnica

Los criterios utilizados para la adjudicación del Premio Nacional a la Calidad tienen como propósito enfocar la atención de las organizaciones hacia aquellos principios inspiradores de la gestión, asociados objetivamente a la obtención de ventajas competitivas reales y duraderas en las empresas, y a ganancias de valor y eficiencia permanentes en los servicios públicos, desincentivando el desarrollo de estrategias basadas sólo o principalmente en ventajas artificiales o condiciones no sostenibles en el largo plazo.

En esta perspectiva, los examinadores, jueces y el Jurado considerarán de manera relevante tres aspectos fundamentales, que envuelven los resultados generales de la empresa o servicio: Resultados globales de la gestión, Satisfacción de los clientes internos y externos y Nivel de calidad de vida al interior de la organización.

Los principios anteriormente señalados se expresan en los criterios de evaluación. Cada criterio considera varios subcriterios que, a su vez, tienen áreas específicas de evaluación, sobre un total de 1.000 puntos, distribuidos de la siguiente forma:

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	PUNTAJE MÁXIMO
1. Liderazgo	150
1.1 Liderazgo de la dirección superior	(75)
1.2 Liderazgo para el desempeño de excelencia	(75)
2. Gestión de la satisfacción de los clientes	115
2.1 Conocimiento de los clientes y el mercado	(25)
2.2 Gestión de la relación con los clientes	(70)
2.3 Medición de la satisfacción de los clientes	(20)
3. Compromiso y desarrollo de las personas y la organización	150
3.1 Gestión del personal	(20)
3.2 Educación y capacitación	(30)
3.3 Remuneraciones, desempeño y reconocimiento de los trabajadores	(20)
3.4 Participación de los trabajadores en el proceso de gestión de calidad	(30)
3.5 Prevención de riesgos y calidad de vida en el trabajo	(50)

4. Planificación estratégica	70
4.1 Desarrollo de la estrategia	(35)
4.2 Despliegue de la estrategia	(35)
5. Gestión de los procesos	125
5.1 Diseño e introducción de productos y servicios	(35)
5.2 Gestión de los procesos de producción y entrega de productos y servicios	(40)
5.3 Gestión de los procesos de apoyo	(25)
5.4 Calidad de los proveedores	(25)
6. Información y análisis	65
6.1 Medición del rendimiento organizacional	(35)
6.2 Análisis del rendimiento organizacional	(30)
7. Responsabilidad social	50
7.1 Protección del medio ambiente y de los recursos naturales	(25)
7.2 Contribución social	(25)
8. Resultados	275
8.1 Resultados en la satisfacción de los clientes	(65)
8.2 Resultados operacionales y financieros	(65)
8.3 Resultados de la efectividad organizacional	(55)
8.4 Resultados de la sociedad y el medio ambiente	(25)
8.5 Resultados en la satisfacción de los empleados	(40)
8.6 Resultados en la calidad de los proveedores	(25)
Total	1.000

Chile Calidad: “Premio Nacional a la Calidad, Hacia una Gestión de Excelencia, Versión 2004”. Santiago 2004. En www.chilecalidad.cl

Anexo 4.5

Principales herramientas del Sistema de Gestión de Calidad del SENAI/SC, representadas en la figura de la “casa da qualidade”



Fuente: SENAI/SC: “Em busca da Excelência”. Ponencia de Marco Antonio Dociatti en el IV Congreso Iberoamericano de Calidad en la Educación. SENAI, Brasil, septiembre 2005. En www.cinterfor.org.uy y en www.sc.senai.br

Anexo 4.6

Argentina. Modelo Calidad Instituciones Educativas

Autoevaluación. Componentes, Criterios y Factores

Tabla de Puntajes Máximos	
Componente: Liderazgo	200
1. Liderazgo	200
1.1. Orientación estratégica	80
1.2. Compromiso	70
1.3. Responsabilidad social	50
Componente: Sistema de Gestión	450
2. Planeamiento estratégico	80
2.1. Proceso de planeamiento	40
2.2. Estrategias y planes	40
3. Enfoque en estudiantes e interesados	120
3.1. Conocimiento de las necesidades y expectativas de los estudiantes	40
3.2. Conocimiento de las necesidades y expectativas de los interesados	30
3.3. Gestión de las relaciones con los estudiantes e interesados	30
3.4. Tratamiento de sugerencias y quejas	10
3.5. Medición de la satisfacción y la lealtad de los estudiantes e interesados	10
4. Información y Comunicación	70
4.1. Selección y utilización de información y datos	15
4.2. Información comparativa. Definición, selección y utilización	15
4.3. Información clave del sistema de evaluación de desempeño de la institución	20
4.4. Comunicación	20
5. Enfoque en el personal docente y no docente	90
5.1. Planeamiento y conducción	20
5.2. Formación, actualización y desarrollo del personal docente y no docente	40
5.3. Satisfacción del personal docente y no docente	30
6. Gestión de los procesos educativos y de apoyo	90
6.1. Enfoque hacia la gestión de los procesos	20
6.2. Diseño de los Servicios de la Institución	20

6.3. Procesos clave	30
6.4. Procesos de apoyo	10
6.5. Procesos relativos a proveedores y prestadores de servicios	10
Componente: Resultados	350
7. Resultados del desempeño de la institución	350
7.1. Resultados del desempeño de los estudiantes y graduados	120
7.2. Resultados de la satisfacción y la lealtad de estudiantes e interesados	50
7.3. Resultados del personal docente y no docente	90
7.4. Resultados operativos, económico- financieros e intangibles	40
7.5. Resultados relativos a proveedores y prestadores de servicios	20
7.6. Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social	30
TOTAL DE PUNTOS	1.000

Fuente: Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC), Argentina, Comisión Educación: “Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas, Una Herramienta para la Autoevaluación Institucional”. Buenos Aires, noviembre 2002.
En: www.premiocalidad.com.ar

Anexo 4.7

Decreto 379 de 30 de mayo de 1997

por el cual se crea

EL GALARDÓN SANTA FE DE BOGOTÁ A LA GESTIÓN ESCOLAR

Como estímulo a las instituciones escolares estatales y privadas de Educación Preescolar, Básica y Media del Distrito Capital.

El Alcalde Mayor de Santa Fe de Bogotá, D.C., en desarrollo de lo dispuesto en la Ley Orgánica 60 de 1993 y en la Ley 115 de 1994, y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 4 de la Ley 60 de 1993 le confiere al Distrito Capital, a través de la Secretaría de Educación, la competencia para dirigir, administrar y regular la prestación del servicio educativo en los niveles Preescolar, Básica y Media.

Que el artículo 151 de la Ley 115 de 1994 le otorga a la Secretaría de Educación las funciones de velar por la calidad de la educación a través de programas que fomenten la investigación y la innovación.

Que la gestión es un componente fundamental del proceso educativo y un mecanismo de aseguramiento de la calidad en la prestación del servicio educativo.

DECRETA:

Artículo 1º.- Crear el **GALARDÓN SANTA FE DE BOGOTÁ A LA GESTIÓN ESCOLAR** como reconocimiento y estímulo a las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza Preescolar, Básica y Media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa.

Parágrafo.- Para 1997 se entregará el Galardón, consistente en una escultura del Logo que lo identifica, un incentivo económico para equipos y materiales, difusión de la experiencia y vinculación preferencial a los planes de apoyo y capacitación de la SED.

Artículo 2º.- Delegar al Secretario de Educación para que elabore y adopte la **GUÍA DE EVALUACIÓN A LA GESTIÓN ESCOLAR**, que contendrá los lineamientos, criterios, componentes, objetivos, estructura, procedimientos, evaluación, adjudicación y compromisos, para la evaluación de las instituciones escolares que participen en la convocatoria al GALARDÓN en 1997.

Artículo 3º.- El presente Decreto rige a partir de su expedición.

Comuníquese, publíquese y cúmplase.

Dado en Santa Fe de Bogotá, D.C., a 30 de mayo de 1997.

Anexo 4.8

Colombia, Bogotá D.C.

Galardón a la Excelencia Premio a la Gestión Escolar

Componentes, Criterios y Puntajes de Evaluación

La institución y su contexto	
1. Horizonte institucional	130
1.1. Formulación del direccionamiento estratégico	30
1.2. Estructura organizacional	20
1.3. Despliegue y apropiación del direccionamiento estratégico	25
1.4. Seguimiento y evaluación	25
1.5. Resultados	30
2. Gobierno escolar y liderazgo	110
2.1. Gobierno escolar	25
2.2. Formación para la convivencia	25
2.3. Liderazgo	30
2.4. Resultados	30
3. Gestión académica	150
3.1. Procesos pedagógicos	40
3.2. Desarrollo curricular	40
3.3. Sistema de evaluación del proceso de aprendizaje	35
3.4. Resultados	35
4. Gestión administrativa	130
4.1. Procesos administrativos	30
4.2. Administración de los recursos financieros	25
4.3. Administración de la infraestructura y los materiales	25
4.4. Administración de la información	20
4.5. Resultados	30
5. Desarrollo del estudiante	150
5.1. Ingreso y seguimiento a estudiantes	40
5.2. Bienestar y desarrollo personal	45
5.3. Estímulos y reconocimientos	30
5.4. Resultados	35
6. Desarrollo del personal docente y administrativo	120
6.1. Procesos de selección e inducción	20

6.2. Bienestar y satisfacción del personal docente y administrativo	25
6.3. Capacitación y desarrollo personal	30
6.4. Sistema de evaluación, estímulo y reconocimiento	20
6.5. Resultados	25
7. Desarrollo de la comunidad	80
7.1. Programas y servicios	30
7.2. Servicio social estudiantil	25
7.3. Resultados	25
8. Resultados y mejoramiento institucional	130
8.1 Resultados institucionales	50
8.2. Análisis de los indicadores	40
8.3. Acciones de mejoramiento	40
PUNTAJE TOTAL	1.000

Fuente: Secretaría de Educación Distrital de Bogotá y Corporación Calidad: “Galar-dón a la Excelencia Premio a la Gestión Escolar, Guía de Autoevaluación 2004-2005”. En www.ccalidad.org y en www.redacademica.edu.co

Anexo 6.1

Graduados Colombia.

Observatorio Laboral para la Educación

Ministerio de Educación Nacional, Colombia

El Observatorio Laboral para la Educación es un Sistema de Información de seguimiento a los graduados de Colombia, en primera instancia, de la educación superior. Su principal objetivo es suministrar información cuantitativa de la empleabilidad de los graduados e información cualitativa de la pertinencia del área de formación vs. la ocupación del graduado, entre otros.

Esta información de los graduados de la educación superior en Colombia permitirá un conocimiento detallado de los profesionales y técnicos del país, servirá de herramienta para orientar las políticas del sector de la educación superior, contribuirá al fortalecimiento de las Instituciones y orientará las decisiones de los estudiantes,

El Observatorio entregará información oportuna acerca de la probabilidad de emplearse de los graduados y sobre la demanda de estos profesionales por el mercado laboral. Esta información servirá a los bachilleres, los padres de familia, las instituciones de educación y al gobierno, para tomar las decisiones sobre cuál carrera escoger, en el caso de bachilleres y padres, o formular las políticas educativas en el caso del gobierno y las instituciones. La información está relacionada con cómo le va en el trabajo a los graduados de cada carrera, donde y cómo se puede estudiar, cuántos profesionales hay y cuántos se gradúan cada año.

El Observatorio es un esfuerzo conjunto de las Instituciones de Educación Superior, el Ministerio de Educación Nacional y los egresados para beneficio de todos.

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Colombia: “Graduados Colombia Observatorio Laboral para la Educación”. En www.mineducacion.gov.co Calidad Graduados Colombia, Bogotá, diciembre de 2005.

Anexo 6.1

Enlaces sobre Observatorios Laborales para la Educación

En: www.mineduacion.gov.co Calidad Graduados Colombia

En: www.graduadoscolombia.edu.co/ol_links.php

Otros Enlaces de Interés

Estos son los sitios de consulta para que el lector pueda ampliar su conocimiento y tener referencia de otros observatorios de Colombia y el mundo.

Observatorios Laborales

AUSTRALIA - Workplace

Servicio del gobierno que centraliza todo lo relativo al mercado del trabajo, el empleo, y las necesidades del medio. Proporciona un sistema en donde interactúan las políticas de estado, las empresas y los que buscan trabajo.

<http://www.workplace.gov.au/>

BRASIL - Ministério do Trabalho e Emprego

Portal del Ministerio de Trabajo y la Empresa que proporciona amplia información de tipo legal, de las empresas y estadística sobre el trabajo y su entorno.

<http://www.mte.gov.br/>

CANADÁ - Job Futures

Es un servicio que ofrece información, orientación, documentación y posibilidades de ubicación en el mercado laboral canadiense. Presenta una interesante relación entre la parte educativa y la laboral, tanto actual como proyectada a futuro.

<http://jobfutures.ca/>

COLOMBIA - CCB Observatorio del Mercado de Trabajo

Publicación trimestral de la Cámara de Comercio de Bogotá que analiza el comportamiento de los indicadores y estadísticas laborales de Bogotá y Cundinamarca.

<http://camara.ccb.org.co/>

COLOMBIA - MPS Observatorio de Recursos Humanos en Salud

Boletín mensual del Ministerio de la Protección Social con variables e indicadores del mercado laboral en el sector Salud. Información organizada en forma regional.

<http://www.minproteccionsocial.gov.co>

COLOMBIA - SENA Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano

Presenta información periódica sobre el comportamiento del mercado laboral a partir de la información captada en sus centros de Servicio Público de Empleo. Maneja datos sobre ocupaciones relacionadas con la oferta y la demanda, y hace seguimiento a sus egresados.

<http://observatorio.sena.edu.co/>

CHILE - Futuro Laboral

Portal del Ministerio de Educación que se utiliza para conocer el estado laboral de los graduados de las carreras técnicas y profesionales en Chile. Además permite conocer la información de las carreras, realizar búsquedas por distintos criterios, y obtener información estadística.

<http://www.futurolaboral.cl/FuturoLaboral>

CHILE - Observatorio Laboral

Portal del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en donde se publican los estudios y datos estadísticos relacionados con el medio laboral y de trabajo.

http://www.mintrab.cl/observatorio_laboral.html

ESPAÑA - INEM Observatorio Ocupacional

Lugar donde el Instituto de Empleo presenta la información sobre el mercado de trabajo, las ocupaciones, y la formación profesional. Tiene estudios y estadísticas globales, regionales y comparativas.

http://www.inem.es/ciudadano/p_observatorio.html

ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA - Career InfoNet

Portal donde se presenta la visión del Departamento de Trabajo de agrupar información para los estudiantes, empleadores, y personas que buscan trabajo, con el fin de ayudar con la toma de decisiones y soportar la demanda de trabajo.

<http://www.careerinfo.net.org/acinet/default.asp>

FRANCIA - L'Observatoire de l'ANPE (l'Agence Nationale pour l'Emploi)

Portal del Agencia Nacional para el Empleo en donde se publican los estudios y análisis estadísticos sobre el mercado del trabajo y el empleo. Promulga la participación de las empresas y los demandantes de trabajo.

<http://www.anpe.fr/observatoire/>

FRANCIA - CEREQ L'Observatoire national des entrées dans la vie active (ONEVA)

El Centro de Estudios y de Investigación sobre las Calificaciones (CEREQ) es un instituto público de estudio e investigación sobre la formación y el empleo, que tiene bajo su cargo el Observatorio Nacional de las Entradas en la Vida Activa (ONEVA) para llevar el estudio de la inserción laboral de los egresados.

<http://www.cereq.fr/SiteGSE/SiteGSE/GSE.htm>

ITALIA - Alma Laurea

Es un servicio organizado por un consorcio de universidades para la investigación e información permanente sobre el trabajo de graduados de la educación superior. Este servicio es de cobertura nacional y tiene amplia información estadística y de análisis.

<http://www.almalaurea.it/>

MERCOSUR - Observatorio del Mercado del Trabajo

Medio de consulta e intercambio en todo lo que respecta al mercado laboral de los países miembros (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay). Incluye lo referente a empleo, formación profesional, migración laboral, seguridad social, y las normas, políticas y programas del caso.

<http://www.observatorio.net/>

MÉXICO - Observatorio Laboral

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene este servicio público de información en línea sobre el mercado laboral. Presenta información sobre las ocupaciones, programas de estudio, y de vinculación laboral.

<http://www.observatoriolaboral.gob.mx/>

NUEVA ZELANDA - Kiwi Careers

Servicio del gobierno que posee información sobre el trabajo, la industria y los programas educativos o de entrenamiento. Presenta una ayuda para escoger el plan de estudio.

<http://www.kiwicareers.govt.nz/>

UNIÓN EUROPEA - European Employment Observatory

Proyecto de la Comisión Europea que se encarga de proporcionar la información y los estudios comparativos sobre el mercado de trabajo y las políticas de empleo, de tal forma que puedan contribuir con el desarrollo de las estrategias europeas sobre este tema. Presenta información actualizada y disponible por medios electrónicos.

<http://www.eu-employment-observatory.net/>

Prospectiva Internacional de la Educación Superior

DARES - Etudes et Statistiques

Información de estudios, estadísticas y del trabajo por parte del Ministerio del Trabajo de Francia a través de la DARES (direction de l'animation de la recherche, de l'évaluation et de la statistique) que es la organización especializada para el manejo de las investigaciones y publicaciones en estos temas.

<http://www.travail.gouv.fr>

DFES - Department for Education and Skills

Servicio del Departamento de Educación del Reino Unido sobre estudios, análisis, estadísticas, políticas de Estado, y documentación sobre la educación a todo nivel, haciendo énfasis en las habilidades necesarias para acceder al mercado productivo.

<http://www.dfes.gov.uk/>

Policy Futures in Education - UK Journal

Publicación trimestral *online* en el Reino Unido orientada al debate entre las partes académicas, gubernamentales y de dirección sobre políticas educativas.

<http://www.worldwords.co.uk/pfie/>

Programa ALFA (América Latina – Formación Académica)

Programa de cooperación entre Instituciones de Educación Superior (IES) de la Unión Europea y América Latina. Incluye el proyecto Tuning que busca “afinar” las estructuras educativas de América Latina.

<http://europa.eu.int>

Red OEI-OIT sobre Educación, Trabajo e Inclusión Social

Programa de la Organización de Estados Iberoamericanos en el área de la educación e inclusión social para promover la educación y el trabajo.

<http://www.oei.es/eduytrabajo.htm>

SITEAL - Sistemas de Información de Tendencias Educativas en América Latina

Programa conjunto entre el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación y la Organización de Estados Iberoamericanos con el fin de estudiar lo relativo a la educación y su impacto social. Tiene un estudio sobre empleo.

<http://www.siteal.iipe-oei.org>

UNESCO/OECD Forum on Trade in Education Services

Foro de la UNESCO-OECD Australia sobre el intercambio de servicios en la educación para mejorar la capacidad, calidad y acreditación de la educación postsecundaria.

<http://www.dest.gov.au>

Veinte años de educación y trabajo. Gallart, M. A. - Publicación

Selección de textos publicados por María Antonia Gallart, la principal investigadora latinoamericana en el tema de la articulación entre la formación y el trabajo en América Latina.

<http://www.cinterfor.org.uy>