



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO



INSTITUTO SUPERIOR DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DEL ESTADO DE  
MÉXICO

DIVISIÓN ACADÉMICA-CHALCO

La interpretación de los docentes ante la certificación de la Escuela Normal de los  
Reyes Acaquilpan en la Norma ISO 9001:2000. Datos para su comprensión.

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**PRESENTA:**

Eva Esmeralda Rodríguez López  
Lic. en Educación Primaria

**DIRECTORA DE TESIS**

Yolanda García Pavón  
Mtra. En Ciencias de la Educación



Chalco, México.

Febrero de 2011.

TESIS  
D. E. 8648

*Gracias a Dios por ser mi fuerza y mi refugio.*

*Dedico esta investigación a:*

*Mis padres*

*Victoria López Hernández.*

*Remigio Eduardo Rodríguez Cruz.*

*Mi esposo*

*Miguel Ángel González Díaz.*

*Mis amados hijos*

*Miguel Alejandro González Rodríguez.*

*María Esmeralda González Rodríguez.*



*TESIS*  
*D. 28648*

*Con profundo respeto y admiración a la  
Directora de Tesis: Mtra. Yolanda García Pavón  
Mil gracias.*

D. J. B. S.

## ÍNDICE

Página	
DEDICATORIAS	
PRESENTACIÓN.....	6
APARTADO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<b>CAPITULO 1. REFERENTE TEÓRICO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>13</b>
Presentación.....	13
1.1 Teoría de la Administración Pública: un acercamiento conceptual.....	14
1.2 La teoría de la Gestión Pública y su relación con el Sistema de Gestión de la calidad.....	21
1.3 Calidad y gestión de la calidad : conceptos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad.....	25
1.4 Estándares de calidad, la Norma ISO 9001:2000; un acercamiento conceptual para su comprensión.....	27
1.5 La Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000: una traducción al ámbito Educativo.....	30
1.6 Análisis de la construcción teórica para su comprensión.....	33
Conclusiones.....	35
<b>CAPÍTULO 2. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS NORMALES PÚBLICAS DEL ESTADO DE MÉXICO A TRAVÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000.....</b>	<b>36</b>
Presentación.....	36
2.1 Principios básicos del Sistema de Gestión de la Calidad.....	37
2.2 La incorporación del Sistema de Gestión de la Calidad en México: otra forma de evaluación.....	50
2.3 El Sistema de Gestión de la Calidad y su entrada al ámbito educativo.....	52
2.4 La aplicación de la Norma ISO 9001:2000 en Las Escuelas Normales Públicas del Estado de México, Plan Maestro.....	56
2.5 Análisis de la construcción teórica para su comprensión.....	59
Conclusiones.....	60

<b>CAPÍTULO 3. LA CERTIFICACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS: SU PUESTA EN MARCHA.....</b>	<b>62</b>
Presentación.....	62
3.1 El Manual de la Calidad.....	63
3.2 Procesos declarados y certificados en el Sistema de Gestión de la Calidad.....	80
3.3 La formación de auditores y la auditoría.....	82
3.4 Análisis de la construcción teórica para su comprensión.....	85
Conclusiones.....	86

<b>CAPÍTULO 4. DIVERSIDAD INTERPRETATIVA Y CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....</b>	<b>87</b>
Presentación.....	87
4.1 Certificación: ausencia de comprensión sobre su fin.....	89
4.2 El Sistema de Gestión de la Calidad, del origen empresarial a la implementación en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México: una aplicación desvirtuada en sus parámetros.....	93
4.3 Percepciones docentes e instrumentación administrativa: implicaciones ante la certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan.....	99
4.4 La certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan: un proceso maquillado: desarticulación conceptual.....	103
Conclusiones.....	107

<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>108</b>
------------------------------------	------------

**BIBLIOGRAFÍA GENERAL**

## PRESENTACIÓN.

A principios del ciclo escolar 2007-2008, el Departamento de Educación Normal anuncia como parte de la planeación estatal la certificación de las escuelas normales para el ciclo escolar 2008-2009, esto implicaba las áreas académica y administrativa; y el propósito fundamental consistía en que la certificación lograría que las Escuelas Normales Públicas del Estado de México lograran prestigio como instituciones de nivel superior.

Al iniciar el ciclo escolar 2008-2009, de manera formal se establecieron las acciones del proceso de certificación en el que se plantearon todas las actividades pertinentes para alcanzar el objetivo, entre las actividades desarrolladas, se incluyeron cursos de sensibilización y capacitación para implementadores y auditores que sería personal docente de cada escuela normal.

Se declara al Departamento de Control Escolar de cada escuela normal y al Departamento de Educación Normal como los sitios a auditar; es decir, el área administrativa. La administración central contrató a la empresa consultora *EQA Certificación México S.A de C.V* para llevar a cabo el proceso de auditoría y certificación en cada escuela normal y sin dejar de mencionar que la parte operativa del proceso estaría a cargo de dos docentes de cada escuela normal.

El propósito de presente escrito es documentar el proceso de certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan a través de la vivencia de los docentes y un soporte teórico como datos básicos para su interpretación. La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y la obtención de la certificación, representan un suceso coyuntural en la historia del normalismo del Estado de México y en particular de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan de ahí e interés por investigar dicho tema.

La metodología para el desarrollo de la investigación parte de un paradigma interpretativo (cualitativo, hermenéutico), el método es la sistematización de experiencias; las técnicas de recolección de datos son la entrevista y el análisis documental. La investigación se desarrolló en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan, ubicada en el Municipio de la Paz; México.

La investigación está integrada de la siguiente manera:

- Presentación.
- Apartado Metodológico.
- Capítulo 1. Referente teórico conceptual del Sistema de Gestión de la Calidad.

- Capítulo 2. El Sistema de Gestión de la Calidad en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México a través de la implementación de la Norma ISO 9001:2000.
- Capítulo 3. La certificación de procesos administrativos: su puesta en marcha.
- Capítulo 4. Múltiples interpretaciones ante un proceso desconocido: la certificación.
- Conclusiones Generales.

El trabajo se desarrolló durante el ciclo escolar 2009-2010 y se espera que los resultados alcanzados sean considerados por las autoridades de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan y sirvan como punto de partida para otras investigaciones.

## APARTADO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

### Presentación.

Este apartado está dedicado a presentar el recorrido metodológico que se siguió durante el desarrollo de esta investigación, presenta las razones por las que se determina la conveniencia de llevarla a cabo, su trascendencia así como las experiencias de cómo se vivió, cómo se presentaron dificultades en su desarrollo, así como también de qué manera se resolvieron dichos problemas.

Al iniciar ciclo escolar 2008-2009, de manera formal se establece como parte de la planeación estatal que involucraba a las 36 Escuelas Normales Públicas del Estado de México y al Departamento de Educación Normal, una meta compromiso que se refiere a la certificación a través de la Norma ISO 9001:2000 y para ello se contrató a la agencia consultora *EQA Certificación México S.A de C.V.* Las tareas básicas de la agencia consultora se centraron en sensibilizar a directivos sobre el proceso de certificación, habilitar como *auditor* a un docente de cada normal así como a un docente *implementador* para habilitar al personal de la institución en todo el proceso de certificación.

Todo lo que sucede en un año, durante el proceso de sensibilización, lo que realizan las personas involucradas, la información, los momentos y el resultado del proceso motivan la realización de la presente investigación.

Para Montoya (2010), el término metodología determina el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas, en las ciencias sociales se aplica a la manera en que realizamos la investigación. El investigador quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del autor así como la realidad que importa es la que las personas perciben como importante. La metodología cualitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos.

En la investigación cualitativa se tiene la posibilidad de ver, escuchar, documentar, preguntar, regresar, cuestionar, darles voz a las personas y hacer de ello algo más que importante en la investigación.

A continuación se describirá cada una de los elementos que fueron integrando la presente investigación.



***La interpretación de los docentes ante la certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan en la Norma ISO 9001:2000. Datos para su comprensión***, es el título de la tesis que se presenta a través de este documento. Se presentarán cada uno de los elementos que la integran y sobre todo se plantea cómo se fue integrando.

Dentro del trabajo de investigación, las *categorías analíticas* se convierten en elementos clave, ya que son las que permiten darle sentido a la investigación, podemos aclarar qué queremos conocer, qué tipo de conocimientos deseamos lograr. Poder articular categorías con sujetos, procesos, temáticas; acotar con claridad lo que vamos a investigar. La definición de categorías analíticas es un primer gran paso para la realización de nuestro trabajo. Las categorías analíticas que irán dando forma a la investigación son las siguientes: Certificación, interpretación, Comprensión y Norma ISO 9001:2000.

De acuerdo con lo que propone García-Córdoba (2004), el *planteamiento del problema* debe aclarar la conveniencia de realizar la investigación, su trascendencia y su pertinencia. La conveniencia de realizar este trabajo de investigación, necesariamente nos lleva a preguntarnos para qué la certificación y aportar los resultados de la investigación a la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan.

La trascendencia de la investigación se podrá identificar al poder reconocer a la certificación en su justa dimensión, porque ha tenido diferentes interpretaciones entre las que destaca a la idea de calidad académica.

Esta investigación se generó a partir del reciente fenómeno de la certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan, por ello representa un aporte teórico y a su vez llenará en una pequeña porción el vacío teórico y permitirá ser el punto de partida de otras investigaciones.

Una importante preocupación de quien desarrolla el presente trabajo es cuestionar y aclarar la dualidad que hoy está presente en la parte conceptual al relacionar de manera casi automática certificación con calidad académica.

Partiendo de la idea de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad con la intención de mejorar los servicios escolares que ofrece la institución en el área de Control Escolar, es pertinente valorar cómo lo está viviendo la escuela y reconocer, si existen, avances favorables en la prestación de sus servicios.

Los elementos anteriores nos dan la pertinencia de desarrollar la investigación y a su vez planteamos la *pregunta de investigación* o también llamada pregunta principal, que orientará el desarrollo del trabajo y que queda expresada de la siguiente manera:

*¿Qué aspectos teóricos de la Administración, la Calidad y la NORMA ISO 9001: 2000, son necesarios para comprender la certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan, y cuáles son las interpretaciones que tienen los docentes?*

La pregunta de investigación permitió plantearnos los siguientes objetivos:

*Objetivo General:*

Conocer las interpretaciones que los docentes tienen de la Certificación así como sus implicaciones a través del análisis de la Norma ISO 9001:2000 y de las experiencias de los docentes para su comprensión.

*Objetivos específicos:*

- Identificar las diversas interpretaciones de la certificación de parte de los docentes de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan mediante entrevistas y para reconocerla en su justa dimensión.
- Conocer el Sistema de Gestión de la Calidad a través del análisis de la Norma ISO 9001:2000 para comprender las implicaciones de su implementación en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan.
- Analizar los datos que se arrojan a partir de cuestionarios aplicados a los docentes para su comprensión.

Una parte importante fue la construcción del *supuesto*, este es entendido como el objeto y materia que no se expresa en la proposición, pero es aquello de que depende o en qué consiste o se funda la verdad, en el caso de esta investigación el supuesto que se construyó es el siguiente:

*La certificación de la Norma ISO 9001:2000 de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan que corresponde a procesos administrativos, ha tenido un significado equivocado al asociarla con calidad académica hacia el interior y exterior de la institución; los docentes han generado diferentes interpretaciones a partir de lo conocido.*

La metodología cualitativa se caracteriza por ver las cosas desde el punto de vista de las personas que están siendo estudiadas, el papel del investigador es entender e interpretar qué está sucediendo y ello se convierte en una tarea difícil.

Existen tres criterios que permiten evaluar y dar seguimiento a las investigaciones del tipo cualitativo:

1. *La credibilidad.* Nos permite ver como los resultados de una investigación son verdaderos para las personas que fueron estudiadas y para otras personas que tienen que ver con el fenómeno estudiado. Para poder captar lo cierto o verdadero que expresan las personas requiere de un compromiso y cercanía del investigador que permitirá una mayor certeza en los resultados.
2. *La confirmabilidad.* Es la habilidad de otro investigador de seguir la ruta de lo que el investigador original ha hecho, es necesario un registro y documentación completa de las decisiones e ideas que el investigador haya tenido en relación con el estudio.
3. *La transferibilidad.* Se refiere a la posibilidad de extender los resultados del estudio a otras poblaciones, de acuerdo a la claridad y certeza de lo documentado en la investigación, permitirá que se pueda transferir a otros contextos y situaciones.

Al hablar del *Marco Referencial*, podemos decir que el problema que se presenta es de reciente presencia, en agosto de 2009 fueron certificadas las Escuelas Normales Públicas del Estado de México y en particular la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan, aún no hay investigaciones que den cuenta de este fenómeno de ahí el interés por documentar esta experiencia. La certificación se logró en el área de Control Escolar y aún no hay trabajos que nos den cuenta del seguimiento de este fenómeno.

Los *actores privilegiados* para este estudio son 40 docentes, el contexto es la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan ubicada en el Municipio de La Paz, es una institución de nivel superior.

La conformación del *Marco Teórico* se llevó a cabo a partir de las categorías analíticas. Cada categoría analítica dio la pauta para la revisión bibliográfica y documental, como documentos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad se trabajaron los siguientes:

- Norma Internacional ISO.
- Normas Mexicanas Publicadas por el Instituto de Normalización y Certificación A.C. en el Campo de Sistemas de Calidad.
- Norma Internacional ISO 9001-2000
- Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000, Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos.
- Normas de Control Escolar para las Licenciaturas del Subsistema de Formación de Docentes en la Modalidad Escolarizada (SEP, 2007).
- Plan de Desarrollo del Estado de México. Reglamento de las Escuelas Normales del Estado de México.

La conformación del *capítulo* que integra la investigación, llevó la siguiente lógica de conformación: se toman nuevamente las categorías analíticas como eje de cada capítulo y se integró de la siguiente manera.

*Apartado metodológico:* Esta primera parte integra el recorrido metodológico seguido en el proceso y con una breve descripción de cada uno de los elementos así como una narrativa que presenta cómo se fue construyendo la investigación, qué problemáticas se presentaron y cómo se atendieron.

*Capítulo 1.* Presenta el referente teórico conceptual del Sistema de Gestión de Calidad, se desarrollan las Teorías de la Administración Pública y de la Gestión Pública que estas a su vez aportan construcciones teóricas sobre conceptos eje de la investigación como son: calidad, gestión, implementación. Presenta además qué es el Sistema de Gestión de la Calidad y a Norma ISO 9001:2000 y finalmente la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000.

*Capítulo 2.* Este capítulo hace referencia a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en el ámbito educativo y en particular a las Escuelas Normales Públicas del Estado de México, con la finalidad de dar a conocer el proceso de habilitación y manejo de este sistema.

*Capítulo 3.* Es el capítulo en el que se plantea cómo se desarrolló el proceso de auditoría, los involucrados y cómo se obtiene el certificado en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan.

*Capítulo 4.* Presenta la construcción de categorías empíricas y sus evidencias, conformando un proceso metodológico que muestra a través de la triangulación lo encontrado en la investigación de campo mediante la construcción del dato.

## CAPITULO 1. REFERENTE TEÓRICO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

### Presentación.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la Escuelas Normales Públicas del Estado de México (ENPEM) representa un momento coyuntural en la historia reciente de las escuelas formadoras de docentes y en general en el ámbito educativo. Tanto en la planeación estatal como institucional desde el ciclo escolar 2008-2009 y hasta el correspondiente a 2011-2012 se pretende dentro de los objetivos estratégicos "fortalecer la aplicación de los procesos del SGC para la certificación y acreditación de los Programas Educativos (PE)"<sup>1</sup>.

La incorporación de las instituciones de nivel superior a los procesos de certificación y acreditación tiene como propósito el reconocimiento social, la acreditación de los sujetos; pero llegar a la implementación de un sistema de calidad como institución, tiene que, necesariamente, pasar por todo un proceso de preparación del contexto, el momento histórico son referencia para saber las bases que dan origen a estos procesos.

El contenido de este capítulo permitirá encontrar la conexión de la administración pública con el ámbito educativo y porqué hoy se incorpora la gestión de la calidad a las ENPEM. El primer apartado permite un acercamiento conceptual con la Teoría de la Administración Pública y la Teoría de la Gestión Pública así como quiénes son sus teóricos más representativos, sus aportaciones y cómo el ámbito educativo lo retoma. Estas teorías son la base de los sistemas de calidad ya que de ella emanan los conceptos básicos de los sistemas de calidad implementados en diferentes ámbitos, hablamos de calidad, proceso, gestión de la calidad, implementación; aunque para cada concepto hay un apartado dedicado a dar claridad al tema.

Metodológicamente el contenido de este capítulo permite la comprensión de las categorías analíticas de *implementación*, *calidad* y *sistema de gestión de la calidad*, mismas que al llevarse al campo permitirán explicar las interpretaciones que los docentes tienen sobre ellas.

Se permite presentar a la calidad y a la gestión de la calidad como conceptos eje en el desarrollo el presente trabajo. Se presenta el concepto de calidad desde una primera

---

<sup>1</sup> ProFEN 2009 y 2010 Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan.

aproximación donde se concibe como el ofrecer un bien o servicio atendiendo las especificaciones de su emisión y la evolución del concepto hasta sumarse la parte en la que se hace presente la satisfacción de quien recibe el bien o servicio.

El capítulo nos presenta además el concepto de Implementación que surge de la Teoría de la Administración Pública, se puede apreciar como la implementación se presenta como un recurso social o también llamada política pública para "remediar" aquellos aspectos que no han sido rebasados por las condiciones sociales y no han sido atendidos adecuadamente y sobre todo se puede apreciar cómo el concepto de implementación se incluye y traduce el ámbito educativo como una estrategia para resolver problemáticas de organización en las escuelas normales.

### **1.1 Teoría de la Administración Pública: un acercamiento conceptual.**

Comenzaremos por acercarnos a una definición que nos permita caminar hacia la Administración Pública, para ello tomamos la aportación de Gutiérrez (2009) quien define a la administración como una disciplina cuya finalidad es obtener la máxima eficiencia y eficacia en la coordinación de los recursos, básicamente los económicos; para lograr los objetivos de un grupo social, con calidad y productividad; de tal manera que se entiende como el fin último de la administración lograr la excelencia y la calidad.

Desde sus orígenes, la administración como disciplina ha buscado el logro de los objetivos con óptimos resultados. En este sentido, todos los enfoques o escuelas administrativas han perseguido de alguna forma la calidad y la excelencia. Los valores prevalecientes en una época y una sociedad determinadas influyen en las distintas escuelas o enfoques de la administración. A lo largo de su ciclo de vida las organizaciones atraviesan por una serie de etapas en las que es posible utilizar distintos estilos de gestión.

La administración pública es estudiada como ciencia de la administración en 1846 tanto en Estados Unidos como en Francia, entre sus máximos exponentes se encuentran Wilson y Bonnin, respectivamente. Wilson comienza por delimitar las fronteras de la administración para luego precisar el centro ¿dónde comienza y dónde termina? El autor menciona que comienza donde concluye la política y termina donde empieza la sociedad, es decir, la administración pública está en relación con el Estado y la sociedad. Surge así la dicotomía entre política y administración, al respecto se menciona que la política decide los objetivos que serán alcanzados, la administración pone a la política en acción y ejecución. Por su parte Wilson establece que la administración pública es la parte más evidente del gobierno, es el gobierno en acción,

es el ejecutivo el que actúa. En este sentido, el gobierno en acción tiene la función de dirigir la maquinaria administrativa sustentado para su ejecución en un cuerpo jurídico formando así parte del aparato estatal.

Wilson al establecer la dicotomía entre administrar y dirigir, establece la base teórica que sustenta a la administración pública como ciencia, en este orden de ideas la AP se explica a través de la división de poderes legislativo, ejecutivo y judicial. Al respecto, establece el binomio *expresión y ejecución* la primera tiene que ver con el poder legislativo, y a su vez se relaciona con la política que es la parte visible en la toma de decisiones.

La segunda está en función a la ejecución de esa política que se decidió y en la que se pone en marcha el aparato administrativo estatal para implementarla. Es decir, la administración en su acción ejecutiva directa de aplicación, es el gobierno de la sociedad: como ley o voluntad determinante es pasiva, y activa como ejecución determinada. Su atribución propia es la ejecución de las leyes de interés general. Así la relación entre el Estado y la sociedad está en función de la administración pública, misma que se encarga de operar para la sociedad bienes y servicios producto de un interés general, en este sentido la administración es una consecuencia natural del estado.

El objeto de conocimiento de la administración pública para Aguilar es un proceso administrativo público que se inscribe en el Estado y está normado constitutivamente en su organización. El autor menciona que la administración debe denotar su naturaleza administrativa y connotar sólo su naturaleza política. En este sentido, persigue fines y medios, los primeros hacen referencia a las normas de organización y los segundos a los recursos, medios técnicos y el uso del saber especializado que buscará la eficiencia y eficacia en el desempeño de la misma. Los fines del gobierno contemplados en planes y programas sectoriales.

En términos conceptuales la administración pública para Wilson (Guerrero, 1991);

Es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales. (...) Es la aplicación detallada y sistemática de la ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración, ya sea la aplicación o cobro de un impuesto, la ejecución de una obra pública.

Para Aguilar es la ciencia especializada en el quehacer público y en el espacio público que estudia los vínculos entre la comunidad y los individuos.

Por su parte, Uvalle (1988), menciona que la administración pública es brazo fundamental que sustenta al gobierno abierto, su papel en los ámbitos del Estado

promotor y regulador también es importante. Sus atribuciones se vinculan con las necesidades y problemas de la sociedad. Por su naturaleza social es la encargada de cuidar el bien público garantizando que la vida humana tenga los satisfactores elementales.

Si bien, la administración pública es la encargada de poner en práctica e implementar las decisiones que se legislen lo debe hacer con eficiencia, eficacia y calidad administrativa para alcanzar el desempeño y rendimiento en sus funciones. Para ello, se ha ido transformando de manera acelerada en las décadas de los ochenta y noventa, mismas en las que aparecieron tres grandes paradigmas o corrientes administrativas que nutren el objeto de conocimiento de la administración pública; políticas públicas, el public management (gerencia pública o gestión pública) y, la governance (governabilidad, gobernación o "buen gobierno". Para fines de la investigación sólo nos centramos en la segunda corriente; gerencia pública o gestión pública.

El concepto de implementación, que forma parte de la administración pública y en este trabajo es un concepto eje, abarca una diversidad de elementos que cuidadosamente se entrelazan y se ajustan en la hechura de las políticas públicas. Es importante contextualizar el escenario de la implementación que se presenta en los años sesenta donde la referencia próxima y trascendente es la implementación estadounidense. Esta década es caracterizada por una gran confianza operativa y directa del gobierno, los años de la depresión y de la Segunda Guerra Mundial, difundieron una actitud de confianza para contraatacar problemas como desigualdad, pobreza y discriminación. El Presidente J. F. Kennedy declara la guerra contra la pobreza, llevando a cabo programas de asistencia pública, en los que incluían programas de educación, vivienda, salud, entre otras.

Para lograr que estos programas se llevaran a cabo, se diseñaron estudios basados en "investigación y experimento", "investigación y desarrollo", estudios sobre población y desempleo, educación, discriminación, así como investigaciones teóricas y empíricas de micro y macroeconomía; además de destinar una gran cantidad de recursos para ello.



Parecía que todo estaba inteligentemente pensado, pero al transcurrir el proceso de aplicación de la política, la complejidad de la misma aumentó, trayendo como consecuencia retrasos, objetivos incumplidos, incremento del gasto público, conflicto entre los actores, entre otros. Ante esta situación el “contexto liberal” entro en crisis.

Algunas preguntas de los académicos tenían que ver con el por qué falló el programa, en qué momento, cómo se podría solucionar.

Para dar respuesta a estas interrogantes y a otras que puedan surgir en el desarrollo del apartado, hablaremos de la evolución histórica del proceso de implementación. Comenzaremos por precisar que el estudio de la implementación se inscribe en tres grandes grupos denominados *generaciones*.

La primera generación se desarrolló en un gran clima de activismo, sobre todo social: pobreza, educación, empleo, etc., ante ello se incrementa el gasto público, crecimiento del aparato estatal, programas, fiscalización, etc. Todo ello concluye en el fracaso y, se critica fuertemente la ineficiencia del Estado y por tanto, se propone la resolución a través del mercado y de la empresa. Las aportaciones de algunos autores a esta generación son tener la capacidad de realizar las consecuencias previstas, siguiendo los eslabones o cadenas causales.

La primera generación no fue optimista y tenía razones para no serlo, los factores del fracaso se debían a que era inexistente o defectuosa la implementación de la política, se cuestionó la perspectiva economicista, ingenieril y contable en la que se había confinado la toma de decisiones, limitada capacidad del gobierno federal para incluir en las acciones de los gobiernos locales y su tendencia a proyectar metas ideales (Derthick), la mayor parte de los actos administrativos hacen política y cambian la política al intentar implementarla. Debemos analizar la implementación del *policy making* (Bardach).

Pressman y Widavsky (1973), consideran que la implementación será precisamente el conjunto de las acciones a encontrar, diseñar, llevar a cabo y concatenar que, siguiendo el sentido y empleando la capacidad productiva de las condiciones iniciales, se considera tendrá como consecuencia o efecto el acontecimiento terminal previsto y

preferido. Estos autores criticaron que no se puede terminar lo que ni siquiera se ha comenzado, el defecto de la implementación no sería en la puesta en marcha sino en la "incapacidad de seguir adelante", ese seguir adelante consiste en la capacidad de forjar los eslabones siguientes de la cadena causal, de modo de se consigan los resultados deseados.

Bardach(1977), propone el "proceso de ensamblaje" de una máquina (la política o programa), cuyas "partes" o componentes son los recursos financieros y los procesos administrativos, las fuentes de los fondos, las dependencias públicas, las empresas privadas proveedoras de bienes y servicios, los grupos de apoyo, las regulaciones de autoridades gubernamentales, entre otros. Ensamblaje y política son las dos características fundamentales del proceso a la que hay que sumar una tercera y decisiva, la de ser un "sistema de juegos", que se relaciona entre sí de una manera laxa.

El proceso de implementación se caracteriza por el maniobrar de muchos actores semiautónomos, cada uno de los cuales intenta tener acceso a los elementos del programa y tenerlos bajo su control y, al mismo tiempo extraer las mejores ventajas de otros actores que también buscan tener acceso a los elementos que les den el control.

Los autores pertenecientes a la segunda generación determinan que el punto final está en la prestación de los servicios públicos. Además se propone la microimplementación, las burocracias a nivel de piso, de ventanilla, esto es lo que importa y no los jefes de mando, por tanto, se da prioridad a los profesores, médicos, ingenieros, policías, promotores urbanos, enfermeras, entre otros.

Williams (1980), acentuó la idea de que implementar una política pública social significaba poner en operación un conjunto de acciones cuyas consecuencias previsibles, benéficas para una población, eran consideradas en la realización de objetivos por la política. El objetivo que propone el autor es el rendimiento no la conformidad. Para aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos básicos de una política, la implementación debería ser el desarrollo realista de la decisión de acuerdo con las condiciones del contexto local.

Elmore (1980), es un autor que plantea que una de las ironías del gran interés por la implementación es que cuanto más intentamos gobernarla con los instrumentos convencionales del control jerárquico, menos capaces somos de lograrlo. Elmore observa que si los analistas y políticos ven a la implementación como un conjunto ordenado de relaciones de autoridad, es de esperar que los problemas de complejidad crezcan.

Berman (1988), hace una gran aportación que es la introducción de dos niveles de análisis y explicación: micro y macroimplementación. Se entiende por macroimplementación todo el proceso de la generación y cumplimiento de las condiciones necesarias para que una política pueda ser puesta en práctica en el ámbito determinado de una localidad. Microimplementación es el proceso concreto de precisión de servicios, ordenado por una política y que las organizaciones y agentes locales llevan a cabo con sus patrones particulares de gestión y rendimiento para una población determinada. Pone énfasis en la función decisiva de la microimplementación, por cuanto el éxito global de una política depende del desempeño y las consecuencias de la prestación local de servicios y lo conceptualiza como adaptación mutua.

En la llamada tercera generación ya no existe una preocupación por los excesos del gasto público y del crecimiento del aparato administrativo, ni de las ideas y concepciones burocráticas. Se identifica y promueven mediciones correctivas y evaluatorias, por tanto el cuestionamiento es cómo se va a trabajar.

Donald S. Van Meter y Carl E. Van Horn estos autores introducen un modelo sistémico de la ejecución de las políticas, que tiene como centro de arranque el entorno del sistema y está compuesto por demandas y recursos, procesos de transformación, política y resultados, esto termina en la retroalimentación de la misma.

Estos modelos ofrecen una visión diferente en la manera en que se logra o no convertir los grandes objetivos generales de las políticas de servicios públicos concretos y significativos. Los autores ofrecen un marco de análisis a la implementación: modificar el comportamiento de burócratas, funcionarios locales y de los actores particulares mediante la imposición de condiciones para el otorgamiento de fondos.

La trayectoria de implementación estadounidense no es lejana a la de muchos países latinoamericanos, entre ellos México, han pasado por el ideal de políticas asistencialistas caracterizadas por la inflación de objetivos, incremento del gasto con el único propósito de la mejora continua, la implementación de sistemas de calidad en las instituciones educativas se ha presentado recientemente sin un estudio previo de todas las condiciones que justamente contextualizan<sup>2</sup> dicho proceso.

En México existe un antes y un después de la reforma del estado de los años ochenta, los programas de asistencia a la población dan cuenta de la ineficiencia del gobierno en la administración de servicios públicos, es perceptible el gran gasto público empleado en dichos programas; prueba de ello es el popular programa llamado *Solidaridad*<sup>3</sup>. En México es claro identificar que su situación es producto de la crisis fiscal y económica, por ello el gobierno representado por el ejecutivo, se ve en la necesidad de eficientar el aparato administrativo del estado por consiguiente se lleva a cabo una reforma administrativa que busca la calidad, eficiencia, transparencia y modernización. Este espacio es justamente el que nos permite conectar los conceptos eje de esta investigación, que es el surgimiento de la calidad, eficiencia y sistemas de calidad entre otros. El ámbito educativo actual recurre a los conceptos originales de la AP para encontrar una posible solución a los problemas de eficiencia y calidad educativa, por ello la constante implementación de proyectos y programas de mejora sin una revisión previa del contexto, de ahí que Oria (1988) se pronuncie porque antes de implementar un sistema de calidad se “prepare el escenario”.

---

<sup>2</sup> En el lenguaje de la Administración Pública y del Sistema de Gestión de la Calidad se le denomina la preparación del escenario

<sup>3</sup> Programa implementado en el Gobierno de Carlos Salinas de Gortari de 1988 a 1994, es el resultado de sus antecesores De la Madrid y López Portillo, pero es histórico y coyuntural el momento porque marca una gran crisis en todos los ámbitos, pero sobre todo en el económico y administrativo.

## 1.2 La Teoría de la Gestión Pública y su relación con el Sistema de Gestión de la Calidad.

En la búsqueda de instrumentos, técnicas y el saber especializado en la administración pública surge la gestión pública que tiene que ver más con una interpretación más dinámica de su objeto de estudio. El término gestión pública comienza a utilizarse con el de *management* que quiere decir, manejo, dirección, administración y gobierno. Es utilizado durante los siglos XIX y XX en Francia, Estados Unidos, España y América Latina, si bien algunos autores la relacionan con el término de "gerencia pública" en América Latina se utiliza indistintamente, lo cierto es que tienen una concepción diferente; " (...) la primera enfatiza a todo el proceso administrativo público (planeación, organización, ejecución, control y evaluación), mientras que la segunda se encuentra referida a una etapa de la dirección y toma de decisiones, por lo que se encuentra más vinculada a la función que realiza la dirección." (Sánchez, 2006:34)

Se dice que el punto de partida para entender el origen de la gestión pública puede rastrearse a partir del concepto saber. El saber es entendido como conocimiento aplicado para el desarrollo y el progreso, en este sentido la gestión se convierte en el uso del saber especializado de la administración pública para desarrollar eficientemente sus tareas administrativas y, crear a su vez nuevos saberes para mejorarla y prestar servicios públicos con calidad. De esta manera gestionar "significa utilizar el conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua o, asumir la responsabilidad sobre la acción de un sistema" (Sánchez, 2008:27). Si bien la administración pública antes del siglo XIX operaba con la lógica "consumo-producción en masa" en los siglos venideros se establece la idea "alta tecnología-servicios". Es decir, la gestión viene a transformar la idea del gobierno en acción que significaba ejercer autoridad y organizar de corte jerárquico y tradicional por uno que promueva la capacidad de innovación sistemática del saber y, al mismo tiempo dé el máximo rendimiento en su aplicación a la producción.

La gestión pública ayuda a la administración pública a tener un buen gobierno que atienda eficientemente la utilización de los recursos de la hacienda pública, la eficacia

en la interacción con las diferentes dependencias gubernamentales, y la legitimidad en la prestación de servicios públicos que se producen al interior del aparato administrativo del Estado. El propósito fundamental de la gestión pública es lograr un buen gobierno a través de la utilización adecuada y racional de los recursos de la hacienda pública, una buena administración genera un buen gobierno.

Es importante hablar de los usos de la gestión pública a nivel teórico ya que es posible encontrar todo un abanico de puntos de vista en cuanto a sus usos, para efectos de esta investigación nos centraremos en la gestión pública como gestión y como calidad. El primer uso de la voz gestión pública es como gestión. En esta corriente, no existe una diferencia específica entre gestión pública o gestión privada: solo es posible la gestión; para Bozeman (1987), análisis recientes sugieren que todas las organizaciones se pueden considerar como públicas en la medida en que la autoridad política afecta su conducta y sus procesos, por lo que más que una gestión pública o privada existe solo la gestión.

La voz gestión implica referirnos tanto a organizaciones privadas y públicas, incluso ente diferentes sistemas económicos organizaciones (capitalismo y socialismo), la gestión tiene características particulares, pero a partir de estas pueden producirse generalizaciones de conocimiento (Sánchez, 2006). Bajo el capitalismo la tendencia objetiva del crecimiento del papel de la gestión agrava las contradicciones propias en este régimen, ya que la organización de la producción dentro del marco de una u otra empresa y sus agrupaciones se halla en constante contradicción con la anarquía de la producción capitalista considerada en conjunto. En la economía socialista, la tendencia ascendente del papel de la gestión coincide enteramente con el carácter planificado de dicha economía, con la ley objetiva de su desarrollo proporcional (Gvishiani, 1980). Para este mismo autor el estudio de la gestión tiene un enfoque interdisciplinario, sostiene que la gestión se ha convertido en una ciencia propia, cuya teoría nace de la necesidad de asegurar la máxima eficacia de los sistemas que funcionan juntos; afirma que la ciencia de la gestión no puede ser considerada como una simple suma de partes de las distintas ciencias dedicadas a la labor administrativa.

Para Gunn (1996) la tesis central de esta corriente, sostiene que no existe diferencia entre la gestión pública y la gestión privada. La gestión pública es entendida como una parte más amplia: el estudio de la gestión. En este enfoque se equipara a la producción de la empresa privada con el funcionamiento de la burocracia en el gobierno. El elemento que los entrelaza es la tendencia a conjuntar el estudio de las organizaciones (empresa y burocracia) como un mismo objeto dentro de la gestión. Esta contradicción provoca que no sea posible diferenciar la naturaleza "pública" de la gestión, y evita profundizar en las implicaciones "políticas" en el proceso de la gestión pública.

Otra óptica importante es la gestión pública como calidad, retomando a Shand (1996) encontramos que el enfoque hacia la calidad en el servicio es parte fundamental de la orientación general de las reformas en la administración del sector público que los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) están implementando para mejorar la capacidad de respuesta y sensibilizar a sus instituciones gubernamentales. Los esfuerzos a favor de la calidad se concentran en mejorar la calidad prestación de servicios y en la mayor satisfacción del cliente, así mismo se hace hincapié en la participación ampliada de los empleados en la toma de decisiones y en la comunicación dentro de la organización.

Cuestionar la calidad de una institución implica realizar todas las tareas inherentes a la consolidación de una organización que se prepara para garantizar calidad en sus productos o procesos. Es calidad en función de un compromiso, de una especificación de productos o servicios, del tiempo de entrega, de un ambiente organizacional predispuerto a la mejora continua, de un conjunto de procedimientos hechos para identificar por dónde las cosas se están haciendo en función de un parámetro externo o norma adoptados voluntariamente.

"Debe entenderse por gestión de calidad al conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que es como se traduce el término inglés *management*, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades.

En un sentido instrumental, la gestión de la calidad es el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad en una organización (Udaondo, 1991:5). El concepto de calidad alude a tres acepciones básicas:

1. Calidad realizada: es aquella que es capaz de obtener la persona que realiza el trabajo.
2. Calidad programada: es la calidad que se pretende obtener.
3. Calidad necesaria: Es la calidad que el cliente exige con mayor o menor grado de concreción, o por lo menos, la que a él le gustaría recibir.

Sánchez (2006), asegura que la gestión de la calidad en una organización implica: identificar los procesos que deben ser reformulados o reposicionados en función de una demanda fluctuante; determinar las causas y efectos de los requerimientos volátiles de los nuevos nichos del mercado; identificar vetas de diferenciación de procesos; organizar el sistema de aseguramiento de calidad y definir procesos tecnológicos que impliquen precisar métodos de diferenciación.

Finalmente, crear calidad en el servicio público es crear la capacidad, el compromiso y la voluntad de realizar el trabajo necesario. Pero también se trata de crear el espacio político que permita la implantación de cambios políticos. La gestión de la calidad y las organizaciones redefinidas que ésta respalda pueden hacer una contribución importante a la gestión pública, pero solo una contribución. Por sí sola, la gestión de calidad no solucionará los problemas que enfrentan los organismos públicos en cada una de las naciones modernas.

La gestión de la calidad al ser responsable del control de la calidad de una organización, que para efectos educativos se denomina institución o escuela, debe pugnar por la calidad programada y la calidad necesaria, en las escuelas normales el acento se está poniendo en el cumplimiento de los requerimientos administrativos de la administración central, la gestión de la calidad todavía no abre camino, la socialización y el involucramiento del personal está segmentado. Es complicado identificar si los



productos (procesos y/o documentos) tienen o no calidad ya que están supeditados a una norma de orden federal, no hay encuestas de salida, no hay seguimiento.

### **1.3 Calidad y gestión de la calidad: conceptos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad.**

Los conceptos que integran este apartado son los que orientan las acciones en la implementación de un sistema de gestión de la calidad. Lograr la calidad es política de la gestión pública.

Para hablar de calidad es prioritario citar a dos autores que dan las bases de la implementación de los sistemas de calidad, citamos entonces a Ishikawa en Japón y Deming en Estados Unidos de América. Ambos aplicaron el control estadístico de proceso para lograr la calidad total.

El control total de calidad de Ishikawa es una verdadera revolución conceptual en la gerencia, ya que esta implica formas de actuar diferentes, tales como: primero la calidad. No las utilidades a largo plazo, orientación hacia el consumidor y no hacia el producto, el proceso siguiente es su cliente; derribar barreras y conflictos; todas las áreas de las organizaciones se consideran internamente como clientes; utilización de métodos estadísticos; respeto a la humanidad como filosofía administrativa; administración totalmente participativa y administración interfuncional. Tanto Deming como Ishikawa conceden una importancia al proceso de educación para crear una cultura de mejora continua.

Otros autores también destacados que han marcado su paso en el tema de la calidad son Joseph Juran y Philip Crosby, quienes además son distinguidos como promotores por los alcances en la implementación del sistema de calidad.

Las aportaciones de Juran se han denominado *Método Juran* y es conocido como la trilogía porque se basa en tres etapas: mejora, planeación y control de calidad. Crosby es el creador de la filosofía de "cero defectos" que comprende la vacuna procalidad y las tres estrategias administrativas: determinación, educación e implantación.

La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método que hace participar a todos los involucrados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una

organización en satisfacer el cliente<sup>4</sup>. Su interés por dar una adecuada respuesta a las necesidades que atiende, pasa obviamente por una buena calidad. El concepto de gestión es un gran paso adelante en el camino hacia la calidad.

Aspectos clave en la gestión de la calidad en procesos educativos:

- Enfoque al cliente.
- Política de calidad.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación.
- Provisión y gestión de los recursos.
- Recursos humanos competentes.
- Infraestructura y ambiente de trabajo.
- Planificación y realización del producto.
- Diseño y desarrollo.
- Proceso de compras.
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- Satisfacción del cliente.

La gestión de la calidad se analizará en este documento desde el punto de vista de la gestión de procesos en la institución bajo el supuesto de una organización que guarde conformidad con los principios implícitos en la norma de calidad.

Muchas instituciones de formación han definido explícitamente una política de calidad y en consecuencia practican una gestión estratégica de calidad. Ello implica ubicar referentes internos y externos y aplicar decisiones que combinen ambos, para avanzar hacia el logro de objetivos, la política de calidad de cada ENPEM es el punto de partida de todo el proceso de implementación.

La aplicación de los estándares de calidad para la gestión ha evolucionado entre la versión de la norma ISO 9000:1994 que la privilegiaba hacia el aseguramiento de la calidad y la versión 2000 de la misma norma; esta última ha incluido nuevas características que favorecen la calidad a partir del compromiso de la institución con un proceso de mejora continua.

Para Gutiérrez (2009) la palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. En este sentido se

---

<sup>4</sup> En las ENPEM se refiere a la persona que recibe un bien o servicio, es este caso es el alumno.

habla de la nula, poca, buena o excelente calidad de un objeto, para efectos de esta investigación el objeto es el conjunto de documentos<sup>5</sup> declarados para ser auditados.

Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa entonces un juicio positivo con respecto a las características del objeto. El significado del vocablo pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección, términos que por su propia naturaleza es difícil alcanzar porque no se elaboran objetos en una institución educativa.

En el concepto tradicional la calidad tiene que ver casi exclusivamente con las especificaciones, un artículo tiene calidad exclusivamente si cumple con las especificaciones establecidas. En la medida en que no se cumple, deja de tener calidad.

Aún cuando es muy importante cumplir con las especificaciones establecidas y con regulaciones gubernamentales, el concepto de calidad implica algo más: la calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores. Un producto o servicio tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente. La calidad es el grado de adecuación de un producto al uso que desea darle el consumidor.

Es importante clarificar las diferencias entre el concepto tradicional de calidad y el nuevo concepto de calidad. El primero refiere a la calidad como grado de conformidad de un producto de acuerdo a una norma o estándar y el segundo a la satisfacción de los usuarios o adecuación al uso.

Cuando se dice que *la calidad es primero* es hablar de que todo sistema que adopte esta cultura, la de la calidad, el criterio fundamental de actuación sea la satisfacción del cliente, esto es que quien recibe el bien o servicio esté satisfecho con lo recibido y que por ende cubra las especificaciones en su emisión

#### **1.4 Estándares de calidad, la Norma ISO 9001:2000; un acercamiento conceptual para su comprensión.**

En 1968, la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), generó un grupo de normas que pretendían asegurar la calidad en el ramo de la industria. En 1979, la Institución de Normas del Reino Unido (British Standards Institution) creó a partir de las

<sup>5</sup> Los documentos declarados para ser auditados son: Título profesional, acta de examen profesional, certificado de estudios, boleta semestral, constancia de inscripción, credencial y libro de inscripción.



normas precedentes, las primeras normas para un sistema de aseguramiento de la calidad destinado al uso comercial e industrial. El nombre que se dio a estas normas fue serie BS 5750, partes 1,2 y 3.

A pesar de las similitudes entre las normas ISO 9000 y sus precedentes, no hubo una verdadera uniformidad hasta el Comité TÉCNICO 176 (TC 176) de la ISO, se terminó el primer paquete de las Normas ISO a finales de 1986 y las emitió en 1987.

La primera revisión fue emitida en 1994 y se consideró la segunda revisión para emitirse en el año 2000, finalmente la ISO 9001:2000 fue publicada internacionalmente el 15 de diciembre del mismo año.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), es una federación mundial de los organismos nacionales de normalización, tiene por finalidad promover la normalización y actividades relacionadas a ella, para agilizar el intercambio de bienes y servicios y estimular la cooperación a nivel científico, económico, tecnológico e intelectual, todo ello a nivel mundial.

La estructura de la ISO está formada por alrededor de 200 comités técnicos que elaboran el borrador de las normas. Las naciones integrantes constituyen comités nacionales, que en Estados Unidos se conocen como Technical Advisory Groups, TAG (Grupos de Asesoría Técnica), que establecen la postura y las estrategias de negociación del país y seleccionan delegados que puedan aportar sus conocimientos al proceso de elaboración de las Normas ISO. Este mecanismo permite que ISO reciba muchas aportaciones y establezca consenso, antes de promulgar una norma, entre la industria, el gobierno y demás entidades interesadas.

La ISO elabora normas y guías internacionales conciliando los intereses de usuarios, fabricantes, comunidades científicas y gobiernos. Estas normas abarcan todos los campos con excepción de la normalización en tecnología electrónica, de la que se encarga la Comisión Electrotecnia Internacional (IEC).

Entre las normas publicadas por la ISO, la más conocida es la familia de la Norma ISO 9000 que describen la manera de llevar adelante la gestión de la calidad y el armado de los correspondientes Sistemas de Calidad y Mejora Continua en una organización.

La serie de Normas ISO 9000:2000 está constituida por:

- ISO 9000:2000. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Se usa para la certificación del sistema, describe los requisitos del Sistema de Gestión de la

Calidad que la organización debe cumplir para brindar un servicio satisfactorio a sus clientes, reemplaza las 9001:1994, 9002:1994, 9003:1994.

- ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad, recomendaciones para la mejora del desempeño. Señala directrices pero no describe requisitos por lo que no se usa para la certificación. Reemplaza la ISO 9004-1/2/3/4:1994.
- ISO 19011. Relativa a las auditorías de la gestión de la calidad y de la gestión medioambiental.

Existe una infinidad de estándares ISO que son específicos para cada producto, material o proceso, sin embargo las ISO 9000 y 14 000 son conocidos como estándares genéricos, esto quiere decir que pueden ser aplicadas a cualquier organización grande o pequeña, independientemente del producto o servicio.

La certificación de ISO 9000 debe efectuarse por parte de una agencia certificadora autorizada y es indispensable para que las organizaciones sean competitivas.

Para Münch (2006) el proceso de normalización ISO 9000 ayuda a desarrollar una organización concentrada en la calidad y más competitiva, los requerimientos generales para implantar las Normas ISO 9000 son los siguientes:

- Un sistema formal para la administración de calidad respaldado en documentos.
- La responsabilidad de este sistema radica en la alta gerencia de la organización, la cual debe planear, implantar y supervisar el sistema.
- Inicia con la política de calidad elaborada por la alta gerencia que establece las indicaciones generales de la organización en relación con la calidad.
- El sistema para la calidad en un manual de calidad y en planes de calidad para producto.

Existen tres normas aplicables a la formación profesional: ISO 9001:2000 aplicable a la gestión institucional, ISO 10015 aplicable a la capacitación del personal de una institución y la ISO 17024 estándar para organismos certificadores de personas.

Entre las normas publicadas por la ISO, la más conocida es la familia de las ISO 9000, describen la manera de llevar adelante la Gestión de la Calidad, sistemas de calidad y mejora continua en una organización.

Las normas de la familia ISO 9000 describen requisitos para la implantación de un modelo de gestión de la calidad en una organización. La versión 2000 de esta serie de normas ha sido liberada enfatizando su capacidad de ser aplicable también a organizaciones de servicios, de este modo se busca disminuir la necesidad de confección de normas aclaratorias específicas por ramo de actividad, como sería el caso de las instituciones dedicadas a la educación y la formación.

La versión 2000 de la ISO 9000 fue más específica que la versión 1994 en cuanto a las características del personal que trabaja en una empresa certificada. En la versión 1994 se pedía *mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afecten la calidad*. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a la educación, capacitación y/o experiencia adecuada según se requería.

En la versión 2000 en la parte correspondiente a gestión de recursos se lee: *el personal que realice trabajos que afectan la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas*.

En la Norma ISO 9001:2000 la calidad en la organización se refiere a fijar los requisitos del sistema de gestión de la calidad que debe cumplir una organización, para suministrar productos y servicios satisfactorios a sus clientes, entendido como la o las personas que reciben un bien o servicio, en el ámbito educativo se refiere a los estudiantes.

A primera vista se puede creer que el proceso de certificación implica una larga serie de esfuerzos de construcción y documentación de procesos. Esta fue justamente una de las críticas más fuertes a la serie de normas ISO 9000:1994; como consecuencia de ello, la versión 2000 se concentró más en la creación del concepto de mejora continua centrado en la optimización de los procesos, sin descuidar la necesaria capacitación de personal de la institución, su indiscutible participación y la orientación hacia la satisfacción del cliente.

### **1.5 La Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000: una traducción al ámbito educativo.**

La primera distinción que se hace en este apartado es mencionar que no se trata de una nueva norma, se le denomina Norma Mexicana porque es un documento que surge de la Norma Internacional y que además es aprobado por ISO, pero que se traduce y adapta al ámbito educativo mexicano, la conformación de este documento se llevó a cabo en un Taller denominado IWA 2<sup>6</sup> en Acapulco donde diferentes organismos e instituciones participan y con la posibilidad de opinar y proponer, pero solo el Comité puede avalarlo; un organismo importante en estas decisiones es el Instituto Mexicano

---

<sup>6</sup> Así se le denomina a los Talleres de Acuerdo Internacional (International Workshop Agreements, IWA)

de Normalización y Certificación (IMNC), este evento fue auspiciado por el Instituto Latinoamericano de Calidad.

Por la importancia que guarda este documento y que además es un insumo básico en este escrito, se presenta a continuación una breve reseña de cómo se elaboró y sobre todo en qué consiste, cómo está integrado en cada una de las partes que lo conforman.

El documento denominado Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la Aplicación de la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en Educación, se editó con un tiraje de 220 000 ejemplares y fue impreso por encargo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) con la autorización del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (IMNC). La autorización de esta impresión tiene la finalidad de que la norma mexicana sea utilizada en las instituciones públicas que proveen educación en los Estados Unidos Mexicanos y se aclara que no debe ser reproducida de ninguna forma, las copias autorizadas debe tener la leyenda "copia controlada!".

Para su elaboración participaron 21 organizaciones entre ellas el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Instituto Politécnico Nacional (IPN), el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), la Universidad Nacional Autónoma de México con su Facultad de Ingeniería (UNAM), etc.

El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (INMC) es una asociación civil que cuenta con el registro No. 002 como Organismo Nacional de Normalización (ONN) para elaborar, actualizar, expedir y cancelar Normas Mexicanas.

La primera edición de la Norma Mexicana fue emitida por el instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. y su declaratoria de vigencia ha sido publicada por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Economía, en el Diario Oficial de la Federación el martes 27 de julio de 2004.

A fin de responder a los requisitos urgentes del mercado, la ISO también ha introducido la posibilidad de preparar documentos a través de un taller, externo a los procesos comunes de los comités. Estos documentos son publicados por la ISO como Talleres de Acuerdo Internacional (International Workshop Agreements, IWA). Las propuestas para realizar estos talleres pueden provenir de cualquier fuente y están sujetas a la aprobación del Consejo de Gestión Técnica (TMB) de la ISO, el cual designa a un organismo miembro para auxiliar al proponente en la organización del Taller. Un Taller de Acuerdo Internacional no debe estar en conflicto con alguna Norma ISO.

Como parte de un apartado denominado *Suplemento* se cita que el taller se desarrolló en Acapulco con la siguiente participación:

- 29 organizaciones, entre ellas instituciones de nivel superior de diversas partes del país.
- 13 Delegados de diferentes países, de América y Europa.
- 27 Observadores, conformando un equipo de instituciones de Educación Media Superior, bachilleratos tecnológicos y generales, así como escuelas de nivel superior, diferentes a las del primer grupo.

Contenido de la Norma Mexicana NMX-CC- 9001-IMNC-2000.

1. *Objeto y campo de aplicación de la organización educativa.* La norma mexicana proporciona directrices que van más allá de los requisitos establecidos en la norma con el fin de considerar tanto la eficacia como la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización.
2. *Referencias Normativas en la organización Educativa.* Se aclaran términos y definiciones de la Norma. "organización reemplaza a "proveedor" y "producto" y "servicio" se entienden como sinónimos.
3. *Términos y definiciones en la organización educativa.* Para los propósitos de la Norma se aplican los siguientes términos:  
*Cliente:* Organización que recibe un producto.  
*Parte Interesada:* Persona que tiene interés en el éxito de una organización.  
*Proceso Educativo:* Proceso que da por resultado un producto educativo  
*Producto Educativo:* Producto relacionado con la educación.  
*Organización Educativa:* Organización que provee un producto educativo.  
*Educador:* Persona que entrega un producto educativo a los educandos.
4. *Sistema de Gestión de la Calidad.* La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la Norma Mexicana.
5. *Responsabilidad de la Dirección.* Debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad.
6. *Gestión de los recursos.* La organización debe proporcionar y determinar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema y aumentar la satisfacción del cliente.



7. *Realización del producto.* La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.
8. *Medición, análisis y mejora en la organización educativa.* La alta dirección debe asegurarse de la eficaz y eficiente medición, recopilación y validación de datos para asegurar el desempeño de la organización y la satisfacción de las partes interesadas. Esto debe incluir la revisión de la validez y del propósito de las mediciones y el uso previsto de los datos para asegurarse del aporte de valor para la organización.
9. *Bibliografía.*
10. *Concordancia.*

Las directrices para la aplicación de la norma ISO 9001-2000 en educación tienen una nota muy importante a la que no se le ha dado importancia en las escuelas normales "No es el propósito de esta norma mexicana proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación" (NMX-CC-9001-IMNC-2000, 2004:xi). Las indicaciones para llevar a cabo la implementación son muy cercanas a la norma internacional y busca justamente la uniformidad en lo estipulado aun conociendo que la propia naturaleza de las escuelas normales no corresponde a escenarios donde se ha aplicado con éxito, hablamos particularmente de las universidades.

### **1.6 Análisis de la construcción teórica para su comprensión.**

Para conformar este capítulo, fue necesario retomar las categorías analíticas surgidas del título del presente trabajo de investigación: *implementación, calidad y gestión de la calidad*, una vez identificadas fue necesario encontrar la conexión, el origen y de ahí se retoman las Teorías de la Administración Pública y la de la Gestión Pública.

La implementación surge como una construcción teórica de la propia teoría de la Administración Pública y que consiste en un recurso de las políticas públicas que se caracteriza por inflar objetivos, el incremento del gasto público a fin de lograr una mejora continua y la conexión que se hace con el ámbito educativo es que la implementación se vislumbra como un recurso "remedial" de las acciones que no han logrado cumplir sus objetivos. Implementar un sistema de calidad (de origen empresarial) en una institución educativa para lograr calidad en sus servicios es la estrategia empleada por la autoridad educativa, con recursos suficientes, pero sin una habilitación adecuada.

La calidad y la gestión de la calidad desde la Teoría de la Gestión Pública son los caminos por los que se obtiene calidad, se trata de identificar los procesos que deben ser reformulados o reposicionados en función de una demanda fluctuante.

El ámbito educativo a pesar de retomar conceptualmente la teoría en un sistema de calidad, no ha considerado la demanda social, así mismo no ha identificado la verdadera necesidad educativa.

La calidad desde la Teoría de la Administración Pública ha evolucionado en cuanto a la demanda social, calidad como conformidad de acuerdo a un estándar hasta calidad como satisfacción de quien recibe el bien o servicio.

Desde el sistema de gestión de la calidad en el ámbito educativo, calidad es todo el proceso de elaboración y emisión de un documento. Las acciones del área administrativa son las encargadas de brindar calidad educativa, desde la visión de los docentes y la sociedad en su conjunto.

### **Conclusiones.**

El referente teórico conceptual es esta investigación nos permite reconocer los orígenes de los conceptos que permean el Sistema de Gestión de la Calidad. La teoría de la Administración Pública permite encontrar las fronteras de la administración, comienza donde concluye la política y termina donde empieza la sociedad, la administración pone a la política en acción y ejecución. Por otro lado la teoría de la Gestión Pública ayuda a la administración pública a tener un buen gobierno que atienda eficientemente la utilización de los recursos de la hacienda pública y la legitimidad en la prestación de servicios públicos que se producen al interior del aparato administrativo del estado. La implementación de programas asistencialistas como recurso de los llamados “buenos gobiernos” permite conceptualizarla como estrategia de políticas públicas a la solución de problemáticas básicamente de carácter social.

Reconocer la ISO como una organización internacional de normalización que promueve la normalización y actividades relacionadas a ella, que elabora normas y guías internacionales y que una certificación en ISO debe efectuarse por una agencia certificadora autorizada, permitirá entender la implementación del sistema de calidad, además; la norma mexicana se presenta como una traducción de la norma internacional pero en el ámbito educativo, lo cual nos aclara cómo es que se implementa en las escuelas normales públicas del Estado de México.

Es importante que se rebase el concepto tradicional de calidad, que se refiere a que se tiene calidad cuando se cumple con las especificaciones establecidas en un artículo; aquí se habla de procesos y de personas y del producto total, la calidad ahora es que quien recibe un bien o servicio esté satisfecho.

## CAPITULO 2. EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ESCUELAS NORMALES PÚBLICAS DEL ESTADO DE MÉXICO A TRAVÉS DE LA IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000.

### Presentación.

El sector educativo cada vez más se incorpora al gran movimiento de las empresas con el Sistema de Gestión de la Calidad. En varios países del mundo, pero principalmente en Estados Unidos y Europa, las instituciones educativas están participando activamente en el movimiento de la calidad. En Europa se han registrado en ISO 9000 aproximadamente 250 universidades (Oria, 1998).

En México se empieza a desarrollar el movimiento de calidad educativa en algunas escuelas de nivel superior, se debe entender como un movimiento relativamente nuevo porque aún no hay grandes productos ni seguimientos de este sistema. En 1996 el Instituto Tecnológico de Oaxaca logra la certificación internacional de calidad, el instituto hace lo conveniente para ofrecer calidad en los servicios educativos que ofrece. Al establecer un sistema de calidad, los estudiantes pudieron reconocer sus beneficios y al educarse en un sistema de calidad, los alumnos fueron contratados por empresas estatales de su entidad y del sur de Veracruz, esto es, las puertas del mercado laboral se abrieron para ellos (Oria, 1998).

El presente capítulo tiene la intención de entender al Sistema de Gestión de la Calidad, y cómo se hace presente en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México; para ello se presenta una breve reconstrucción histórica de cómo ha sido su implementación en México y en algunas de sus escuelas de nivel superior, así mismo como se han gestado algunas de sus experiencias a través de la implementación de la Norma ISO 9001:2000.

Se presenta la Norma Internacional ISO, desde sus orígenes y las familias de dicha Norma en el mundo y en México y sobre todo la implementación de la Norma en las Escuelas Normales del Estado de México como un proyecto académico<sup>7</sup>.

Este capítulo es nodal porque permite contextualizar al fenómeno de la *certificación* en las escuelas formadoras de docentes del Estado de México.

---

7 Nace como una meta académica de la Planeación Estatal para el Ciclo Escolar 2008-2009, se pretende mejorar la calidad académica en la formación de docentes, en ese momento se apuesta a la certificación de las áreas académicas y por ende se habla de certificar *también* lo administrativo, aspecto central que cambió radicalmente; la Norma ISO 9001:2000 audita los procesos administrativos.

## 2.1 Principios básicos del Sistema de Gestión de la Calidad

Para Rosario y Marúm (2006:17) la certificación y la acreditación si bien representan mediaciones para cumplir con los objetivos sociales también son acciones de política educativa que no deben asumirse de manera acrítica o meramente instrumental, todo lo contrario; también representan espacios para repensar estos procesos reconociendo la identidad y los valores institucionales y contextuales de las propias instituciones de educación superior, bajo esta explicación entonces desde el lenguaje propio de la gestión de la calidad, la implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) se puede entender como “un traje a la medida”<sup>8</sup> que la empresa o institución se hace a fin de proveer confianza, como resultado de demostrar en el producto y/o servicio la conformidad con los requisitos establecidos.

Cuando se implementa un Sistema de Gestión de la Calidad, se permite que el escenario donde se va a aplicar tenga ventajas de organización sobre otros escenarios, el seguimiento adecuado de los principios de la gestión de la calidad permitirá entre otras cosas:

- La prevención: Evitar que se produzcan elementos no conformes.
- La detección: Segregar elementos no conformes.
- La corrección y Mejora: Eliminar las causas de no conformidades y mejora de los procesos.
- La demostración: Evidenciar objetivamente que se han cumplido todos los requisitos.

La adopción de un SGC debe ser una decisión estratégica diseñada e implementada para una organización específica, en este caso debe existir un diseño para el ámbito educativo y en particular para las escuelas normales.

La comprensión de los principios para la gestión de la calidad facilita una cultura de gestión exitosa. Los principios pueden ser incorporados a documentos nuevos o ya existentes para satisfacer las necesidades de otros grupos de usuarios.

Un principio de gestión de la calidad es una regla de conocimientos comprensiva y fundamental para dirigir y operar una organización, dirigida a su mejoramiento continuo en el desempeño a largo plazo, enfocándose a los clientes, mientras se atienden las necesidades de todos los interesados, los principios que a continuación se presentan,

---

<sup>8</sup> Analogía que presenta Razo (1998) con los ocho principios de la gestión de la calidad retomados a su vez de las Normas ISO 9000.

son la base de la familia de las Normas ISO y se adaptan a las necesidades de los escenarios donde se aplica.

Principio 1 *Organización centrada en el cliente*. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender las necesidades presentes y futuras de ellos, satisfacer sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas. Aplicar este principio lleva a las siguientes acciones:

- Comprender el amplio rango de necesidades y expectativas del cliente de productos, entrega, precio, durabilidad, etc.
- Comunicar estas necesidades y expectativas a toda la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar con resultados tangibles.
- Administrar las relaciones con el cliente.

Los beneficios de la aplicación son:

- Para la formulación de políticas y estrategias, es necesario lograr que las necesidades del cliente sean entendidas en toda la organización.
- Para el establecimiento de metas y objetivos se debe asegurar que tales metas y objetivos relevantes sean directamente vinculados a las expectativas y las necesidades del cliente.
- Mediante el manejo operativo se aumenta la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades del cliente.
- En la administración de recursos humanos, se asegura que el personal tiene los conocimientos y habilidades requeridas para satisfacer a los clientes de la organización.

Principio 2 *Liderazgo*. Los líderes establecen la unidad de propósitos, de dirección, y el ambiente interno adecuado de la organización. Ellos crean el ambiente en el cual el personal se involucra completamente en el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

Aplicar este principio lleva a las siguientes acciones:

- Liderar con el ejemplo.
- Entender y responder a los cambios del ambiente externo.
- Considerar las necesidades de todos los interesados incluyendo clientes, dueños, personal, proveedores y comunidades.
- Crear una visión clara del futuro de la organización.
- Establecer valores compartidos y modelos de conducta éticos en todos los niveles de la organización.

- Crear confianza y eliminar temores.
- Otorgar al personal los recursos necesarios y libertad para actuar con responsabilidad.
- Inspirar, alentar y reconocer las contribuciones del personal.
- Promover una comunicación abierta y honesta.
- Educar, entrenar y supervisar al personal.
- Fijar metas y objetivos.
- Implementar estrategias para alcanzar las metas y objetivos.

Los beneficios de la aplicación son:

- Para la formulación de políticas y estrategias, se crea y comunica una visión clara sobre el futuro de la organización.
- Para el establecimiento de metas y objetivos se traslada la visión de la organización de metas y objetivos medibles.
- Para el manejo operativo se fortalece y hace participar a todo el personal en el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.
- Para el manejo de los recursos humanos, se tiene un personal fortalecido, motivado, bien informado y una capacidad de trabajo estable.

Principio 3 *Involucrar al personal*. Los integrantes del personal en todos los niveles son la esencia de la organización y su completa participación desarrolla sus capacidades para ser utilizadas para el beneficio de la organización.

Aplicar este principio lleva a las siguientes acciones:

- Aceptar el propio sentido de la responsabilidad para resolver los problemas que se presentan.
- Buscar activamente las posibilidades de realizar mejoras.
- Promover activamente oportunidades para incrementar conocimientos y experiencias.
- Compartir libremente los conocimientos y experiencias en equipos y grupos.
- Orientarse hacia la creación de valor para los clientes.
- Ser innovadores y creativos en los objetivos futuros de la organización.
- Mejorar la imagen de la organización ante los clientes y comunidades.
- Obtener satisfacción del trabajo que se realiza y ser entusiasta y orgulloso de ser parte de la organización.

Los beneficios de la aplicación son:

- Para la reformulación de políticas y mejorar estrategias, el personal contribuye efectivamente a la elevación de las políticas y estrategias de la organización.
- Para el establecimiento de metas y objetivos el personal comparte y hace suyas las metas de la organización.
- En el manejo operativo de la empresa el personal se siente involucrado y como parte que siente como propias las decisiones para el mejoramiento de los procesos productivos.
- En el manejo de recursos humanos, el personal se siente más satisfecho con su trabajo y se siente activamente involucrado en su desarrollo y crecimiento personal, para beneficio de la organización.

Principio 4 *Enfoque a procesos*. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando los recursos y actividades relacionados son manejados como un proceso completo.

Aplicar este principio lleva a las siguientes acciones:

- Definir el proceso para alcanzar el resultado deseado.
- Identificar y medir las entradas y salidas del proceso.
- Identificar las interfaces del proceso con las funciones de la organización.
- Establecer claras responsabilidades, autoridad y sentido para el manejo del proceso.
- Identificar los clientes internos y externos así como los proveedores del proceso.
- En el diseño del proceso, se consideran las etapas del mismo, las actividades, flujos, medidas de control, capacitación, métodos, información, materiales y otros recursos para alcanzar el resultado deseado.

Los beneficios de la aplicación son:

- En la formulación de políticas y estrategias se utilizan procesos definidos por medio de la organización que conducen a la obtención de resultados más predecibles; se aprovechan más los recursos, se acortan los períodos de tiempo y se bajan los costos.
- Al entenderse el propósito de hacer más eficientes los procesos se posibilita la formulación de metas y objetivos.
- En la operación de los procesos se reduce el tiempo para lograr resultados, a bajos costos, con la prevención de errores, el control de variaciones, ciclos más cortos de tiempo y salidas más predecibles.



- En el manejo de recursos humanos se establecen procesos para efficientarlos, tales como la educación y el adiestramiento, dándole congruencia a las líneas de estos procesos con las necesidades de la organización, con lo que se produce una fuerza de trabajo más capaz.

Principio 5. *Identificar, entender y administrar un sistema de procesos interrelacionados hacia un objetivo dado contribuye a la efectividad y eficiencia de la organización.*

Aplicar este principio lleva a las siguientes acciones:

- Definición del sistema mediante la identificación o desarrollo de los procesos que afectan a un objeto dado.
- Estructurar el sistema para alcanzar el objetivo en la forma más eficiente.
- Comprender las interdependencias entre los procesos del sistema.
- Mejoramiento continuo del sistema por medio de la evaluación y medición.
- Establecer restricciones de los recursos antes de la acción programada.

Los beneficios de la aplicación son:

- Para la formulación de las políticas y estrategias hay que formular planes incluyentes que enlacen las salidas funcionales con los procesos propuestos.
- Para fijar metas y objetivos, las metas de los procesos individuales deben guardar congruencia con los objetivos claves de la organización.
- Para la operación administrativa, se debe promover una amplia revisión de la efectividad de los procesos que conducen al entendimiento de las causas de problemas y acciones para resolverlos.
- Para la administración de recursos humanos se proporciona un mejor entendimiento de las funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos comunes, para de esta manera, superar barreras y mejorar el trabajo de grupo.

Principio 6. *Mejoramiento continuo.* El mejoramiento continuo es un objetivo permanente de la organización.

Aplicar este principio lleva a las siguientes acciones:

- Lograr que el mejoramiento continuo de productos, procesos y sistemas se convierta en un objetivo para cada individuo de la organización.
- Establecer los conceptos básicos del mejoramiento para incrementar y alentar ese mejoramiento.

- Utilizar evaluaciones periódicas contra los criterios establecidos de la excelencia y además identificar áreas con posibilidades potenciales de mejoramiento.
- Mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de todos los procesos.
- Proporcionar a cada miembro de la organización educación y capacitación adecuadas para mejorar los métodos y herramientas de mejoramiento continuo, tales como: *El ciclo del Plan-hacer-verificar-actuar. La solución de problemas. Innovación de procesos.*
- Establecer medidas y metas para dirigir una serie de mejoras , y
- Reconocer las mejoras.

Los beneficios de la aplicación son:

- Para la formulación de políticas y estrategias, es creada y lograda mayor competitividad en los planes comerciales, mediante la integración de mejoras continuas, como estrategia en los proyectos de negocios.
- Para establecer metas y objetivos, fijar metas realistas de mejoramiento de la organización en el proceso general de mejoramiento continuo.
- Para la administración de recursos humanos dotar a todo el personal de la organización de herramientas, oportunidades y estímulos para mejorar productos, procesos y sistemas.

Principio 7. *Verdadera aproximación a la toma de decisiones.* Las decisiones efectivas están basadas en el análisis lógico e intuitivo de datos e información.

Aplicar este principio lleva a las siguientes acciones:

- Tomar medidas y recabar datos e información relevantes en relación al objetivo.
- Asegurar que los datos e información sean lo suficientemente exactos, confiables y accesibles.
- Tomar decisiones y acciones que se basen en los resultados de análisis lógicos, equilibrados por la experiencia de la institución.

Los beneficios de la aplicación son:

- Para la formulación de políticas y estrategias conviene basar las estrategias de datos e informaciones relevantes, es lo más realista y lo más factible de lograrse.
- Para establecer metas, utilizar datos relevantes y comparativos así como información sobre metas realistas;

- Para el manejo operacional, los datos y la información son la base del entendimiento de ambos procesos y el desempeño del sistema para guiar mejoras y prevenir problemas futuros.
- Para el manejo de recursos humanos, analizar datos e información de fuentes tales como encuestas, sugerencias, y enfocarse a grupos guía en la formulación de políticas de recursos humanos.

Principio 8. *Relaciones de mutuos beneficios entre proveedores.* Relaciones de mutuo beneficio entre la organización y sus proveedores habilitan la capacidad de ambas organizaciones para crear valor.

Aplicar estos principios lleva las siguientes acciones:

- Identificar y seleccionar a los proveedores clave.
- Establecer relaciones con proveedores que equilibren logros a corto plazo con consideraciones a largo plazo.
- Crear comunicaciones claras y abiertas.
- Iniciar el desarrollo conjunto y mejoramiento de producto y procesos.
- Establecer conjuntamente una clara comprensión de las necesidades del cliente.
- Compartir información y planes futuros.
- Reconocer mejoras y logros de los proveedores.

Los beneficios de la aplicación son:

- Para la formulación de políticas y estrategias, crear ventajas competitivas a través del desarrollo de alianzas estratégicas o asociaciones con los proveedores-
- Para la fijación de metas y objetivos, establecer metas mediante el temprano involucramiento y participación de los proveedores.
- Para el manejo operacional, crear y manejar las relaciones con el proveedor para asegurar confiabilidad, entregas libres de defectos y a tiempo de materias primas.
- Para el manejo de recursos humanos, desarrollar y alentar las capacidades de los proveedores mediante el entrenamiento de éstos, y esfuerzos conjuntos de mejoras.

Justamente la aplicación del sistema es organizar e incluir al personal de una institución en su conjunto, incluye y determina las funciones de los sujetos, es un *organigrama* más amplio e incluyente. Para que una institución implemente un sistema de calidad debe reunir los siguientes requisitos:

Requisitos Generales: Se aclara que los requisitos generales no se identifican, se determinan, se destaca la configuración de los procesos de la organización como actividad decisiva para su funcionamiento eficaz.

Solamente se puede hacer medición de los procesos, donde sea aplicable, de acuerdo con las condiciones o restricciones de los procesos.

Generalidades: Los registros exigidos en la Norma, se consideran como documentos del Sistema de Gestión de la Calidad. Se deben determinar los registros necesarios para planificar, operar y controlar los procesos.

Están documentados 20 requisitos (Oria, 1998) para establecer un sistema de calidad escolar y que son el escenario básico para su implementación:

1.- Responsabilidad de la Dirección. Los directivos deben, con responsabilidad, definir y documentar su política de calidad, incluyendo objetivos y su compromiso con la calidad. La *política de calidad* debe comprender las metas de la dirección, así como las expectativas y necesidades de los alumnos. El director debe asegurarse de que esa política sea comprendida, implementada y mantenida en todos los niveles del plantel escolar. Debe documentarse y definirse la *responsabilidad*, autoridad y la interrelación del personal que labora en el plantel.

El director debe identificar las necesidades de *recursos* y buscar las formas de obtenerlos, también debe asumir su responsabilidad ejecutiva asignando a un representante, denominado *representante de la dirección*.

2.- Sistema de Calidad. Se debe establecer, documentar y mantener un sistema de calidad como un medio para asegurar que el aprovechamiento escolar esté de acuerdo con los requisitos específicos. Se tiene que preparar un *manual de la calidad* cubriendo los requisitos de la normatividad internacional. El manual de la calidad debe incluir o hacer referencia los *procedimientos* del sistema de calidad y señalar la estructura de la documentación usada en el sistema de calidad.

Para los propósitos de la normatividad internacional, el alcance y descripción de los procedimientos que forman parte de un sistema de calidad, deben estar subordinados a la complejidad del trabajo, los métodos usados, y las habilidades y entrenamiento necesarios para personal involucrado en desarrollar la actividad escolar.

3.- Revisión de normas, planes y programas. Se deben establecer y mantener procedimientos documentados para la revisión de los programas escolares y para la

coordinación de las actividades del plantel. El director debe identificar cómo es hecha una reforma a los programas y transferirla correctamente a las funciones concernientes a la organización escolar.

4.- Control del Proyecto Escolar. Se deben establecer y mantener procedimientos documentados para controlar y verificar el esquema escolar a fin de asegurarse de que los requisitos específicos sean alcanzados.

5.- Control de Documentos y Datos. El plantel debe establecer y mantener procedimientos documentados para el control de datos y documentos que se relacionan con los requisitos de la normatividad internacional incluyendo documentos de origen externo, tales como normas y sugerencias.

6.- La admisión y recursos. El plantel escolar deberá establecer y mantener procedimientos documentados para asegurarse de que los alumnos de nuevo ingreso llenen los requisitos específicos de admisión.

7.- Control Escolar. El plantel deberá establecer y mantener procedimientos documentados para el control escolar de los alumnos, que exhiban públicamente, a fin de registrar avances o retrocesos en los programas de calidad

8.- Identificación del Aprovechamiento y Rastreabilidad. El plantel deberá establecer y mantener procedimientos documentados para la identificación y seguimiento de los alumnos a través de medios adecuados desde el recibimiento y durante todas las etapas del proceso escolar y en la vida postescolar.

La extensión de la rastreabilidad y seguimiento es un requisito específico. Esta identificación y seguimiento ha de registrarse adecuadamente.

9.- Control del Proceso Escolar. El plantel deberá identificar y planear el proceso escolar, las instalaciones y acciones que afectan directamente a la calidad y deberá asegurarse de que estos procesos sean llevados bajo condiciones controladas.

10.- Inspecciones y Pruebas. El plantel deberá establecer y mantener procedimientos documentados para las actividades de evaluación para verificar que los requisitos específicos del aprendizaje sean alcanzados. La evaluación y los registros establecidos, deberán ser detallados en el plan de calidad o proceso documentado.

11.- Control de Formas de Evaluación, Medidas y Pruebas. El plantel deberá establecer y mantener procedimientos de control documentado y mantener la evaluación usada por el plantel para demostrar la formación del alumno, de acuerdo a los requisitos específicos.

12.- Fase de Inspección. A medida que el proceso escolar recorra las diversas áreas de prueba, el avance será registrado en escalas y gráficas que puedan ser mostradas públicamente para identificar la conformidad o no conformidad con la operación del sistema de calidad.

13.- Control de No Conformidad y de la Promoción Escolar. Se deben mantener procedimientos documentados para asegurarse de que el alumno a promoverse que no califique los requisitos específicos sea prevenido a tiempo para evitar su fracaso y reprobación final.

14.- Acciones Correctivas y Preventivas. Cualquier acción correctiva o preventiva tomada para eliminar las causas de las no conformidades actuales o potenciales deberán ser de un grado apropiado a la magnitud de los problemas y conmensurado con los riesgos.

15.- Manejo y Preservación del Control Escolar. Las instituciones deben indicar salidas de emergencia, baños, área de recreo. Se debe de contar con áreas de archivo para prevenir daños o deterioros al sistema de control escolar.

El plantel deberá aplicar métodos apropiados para la elaboración de documentos de certificación escolar que estén bajo su control.

16.- Centros de Registros. Los requisitos de calidad se mantendrán con el fin de demostrar la conformidad con los requerimientos especificados y la efectiva operación del sistema de calidad. Los tiempos de retención de los registros de calidad se establecerán y ordenarán para posibilitar la evaluación general del proceso escolar.

17.- Auditorías Internas de Calidad. El plantel establecerá y mantendrá procedimientos documentados de la planeación y la implementación de la verificación de auditorías internas de calidad.

La auditoría interna de calidad será incorporada en las bases de la estructura como parte importante de todas las actividades. Las auditorías serán realizadas por personal independiente del que tiene la responsabilidad del área que es auditada.

Los resultados de la auditoría serán registrados de acuerdo con lo que previamente se ha establecido y será puesta a consideración del personal que tiene la responsabilidad del área auditada. El personal responsable de esa área tomará el tiempo necesario para corregir las deficiencias encontradas durante la auditoría.

Al llevar adelante las actividades de auditoría se verificará y registrará la implementación y efectividad de las acciones correctivas aplicadas, de acuerdo con lo establecido.

18.- Adiestramiento y Capacitación. Se documentarán para identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento y se organizarán cursos y procesos necesarios para ofrecerlos a todo el personal.

19.- Servicio. Todos los servicios que ofrezca la institución serán verificados de acuerdo a los procedimientos documentados.

20.- Técnicas Estadísticas. El plantel identificará sus necesidades requeridas de técnicas estadísticas para establecer controles y verificaciones de los procesos escolares.

El plantel establecerá y mantendrá procedimientos documentados de implementación de las técnicas estadísticas señaladas previamente.

Los requisitos permiten documentar sistemáticamente cada una de las acciones que se realizan para obtener los *procesos* (*denominación a documentos oficiales, título, certificado, etc.*) y estos a su vez con lineamientos perfectamente establecidos y en formatos codificados.

La calidad en términos educativos es difícil percepción porque se trata de relaciones, comunicaciones y procesos y éstos forman parte de la calidad de las transformaciones sociales y por lo tanto vinculadas a valores, prejuicios, estereotipos, actitudes, motivaciones y comportamientos.

Al hablar de calidad de la educación, tenemos que considerar que en este tipo de trabajo se trata con sujetos (estudiantes, docentes y comunidad), elementos (planes y programas, infraestructura) y procesos (planeación, investigación, programación, implementación, ejecución y evaluación). Es cuando no se puede hablar de calidad en términos de la gerencia.

Es importante considerar algunas variables reales para una gestión en la calidad educativa:

- Alumnado heterogéneo.
- Escasa toma de decisiones.
- Identificación de problemas.
- Poca identidad con la propia historia nacional y local.
- Formación profesional de docentes heterogénea y en ocasiones sin ésta.
- Salarios de los docentes poco favorecidos.

La calidad de la educación exige para implementar un sistema de gestión de la calidad:

- Formar al educando de acuerdo a la altura de su época.
- Que planes y programas estén de acuerdo con los propósitos de un país exitoso.
- Que se tenga identidad (estudiantes y docentes).
- Que se deposite en los estudiantes la obra humana que le antecede.
- Que se prepare al estudiante para el trabajo.
- Que la institución educativa se vincule con la comunidad y se ponga a su servicio.
- Que se eduque de manera integral.
- Que los docentes asuman de manera profesional su rol.

Al final de cualquier propuesta, lo importante en la calidad educativa también depende de la actitud ante los retos académicos (González, 2000), por ello una parte importante en la gestión de la calidad es la preparación del escenario donde se implementará y una parte fundamental es la habilitación docente, sensibilizarlos.



Preparar el escenario es adecuar una institución al momento histórico, con el desarrollo científico y la infraestructura; en la realidad actual de las ENPEM no son aspectos atendidos, no hay una política educativa que dé cuenta de ello.

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad obedece a una decisión estratégica de la organización, que debe ser formulada por la alta dirección. El hecho de documentar el sistema de calidad de la organización, implementarlo y mantenerlo conlleva una serie de valores, creencias y disciplina organizacional.

La implantación de la norma requiere, definitivamente, de un involucramiento total de la alta dirección, exige que las máximas jerarquías de la organización (escuela normal) elaboren y se encarguen de difundir la política de calidad y revisen en forma periódica el Sistema de Gestión de la Calidad de la organización a través de un programa institucional.

La implantación del sistema de calidad lleva una secuencia de procesos que se presentan en el siguiente esquema. Toda implantación del SGC debe llevar una lógica de presentación en el escenario determinado.



Atendiendo de manera adecuada cada proceso presente en el esquema, es posible que las instituciones educativas puedan alcanzar el punto 9, pero debe haber claridad en lo complicado que puede ser si nos tiene un escenario preparado y un gran compromiso de todos los involucrados, encabezados por la Alta Dirección.

Muchas instituciones educativas han adoptado la Norma ISO 9001:2000 para dar una dirección a su organización, aunque es un instrumento bastante útil; no garantiza la calidad de la educación, sin embargo; sí direcciona las actividades hacia ella. Esto representa un reto interno y externo ya que un primer reto es no confundir calidad académica con calidad en servicios administrativos, esto último es lo certificable.

La calidad es definida por Shand y Amberg (1980) como "la medida en que es apropiado o en que se ajusta a lo requerido, pero que es susceptible a ser definida de una manera más amplia o más estrecha; la adecuación está ligada a la efectividad general de un programa, lo cual tiene una connotación más amplia que el alcance de la mayoría de las iniciativas de calidad en el servicio", el concepto de calidad una vez operado consiste en una disciplina, y por lo tanto requiere constancia en las prácticas y actividades del personal que conforma la organización o institución que la desea alcanzar, requiere lógica en la descripción de los pasos que siguen, sin olvidar la documentación indispensable para mostrar que se tiene calidad.

## **2.2. La incorporación del Sistema de Gestión de la Calidad en México: otra forma de evaluación.**

En México se han incorporado en el nivel superior diferentes procesos de evaluación y por diferentes instancias para garantizar la calidad y efectividad de sus programas, producto de políticas educativas que se han implementado en determinados momentos históricos, ajustándose a requerimientos internacionales, nacionales y locales.

La evaluación se ha ejercido de manera interna y externa, surgiendo de políticas que pretenden mejorar los procesos académicos básicamente sin dejar fuera los administrativos, aspectos fundamentales en la educación superior.

En los años 90 las instituciones de educación superior del país tuvieron que ajustarse a procesos de reforma institucional para responder de manera más efectiva a las demandas y exigencias del entorno local nacional y global, de ahí que varias universidades partieran de ejercicios de evaluación institucional para identificar a través de estudios diagnósticos dónde estaban las problemáticas más urgentes de tratar a fin

de transformar, cambiar, mejorar y transformar los planes y programas de estudios. Existe la urgente necesidad de acreditar programas educativos y más aún existe la necesidad de lograr el reconocimiento social cada vez más lejano.

Hace quince años el gobierno federal impulsó varios procesos de evaluación para la educación superior. Dentro de las iniciativas para modernizar las universidades se introdujeron procesos para evaluar estudiantes, académicos, programas, instituciones y al sistema en su conjunto.

En 1990, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) aprobó la "Propuesta de lineamientos para la evaluación de la educación superior" donde contemplaba:

- Procesos de evaluación institucional, a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA).
- Procesos de Evaluación interinstitucional de programas a cargo de pares académicos a través de Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

En 1990 la CONAEVA estableció el marco de "Lineamientos generales y estrategias para evaluar la educación superior". Para la evaluación institucional se elaboró un formato de indicadores básicos que cada institución pública requería llenar y entregar a la CONAEVA. En 1992 el grupo técnico de la Comisión impulsó los procesos de autoevaluación de las universidades. En 1993 la ANUIES llegó a la conclusión de que el ejercicio no cumplía con las perspectivas originales. En 2002 la Federación de Instituciones Particulares de Educación Superior (FIMPES), publicó el documento "Principios de la Acreditación", que contiene la segunda versión de los criterios de acreditación y es parte del Sistema para el Ingreso y Permanencia en la FIMPES a través del Fortalecimiento y Desarrollo Institucional" documento aprobado por la Asamblea General el 30 de octubre de 1992. Esta versión de los criterios contiene 169 requerimientos, relacionados con los procesos o elementos críticos de una educación superior. La acreditación de programas educativos está concernida principalmente con la mejora de la calidad educativa y con la garantía de que las instituciones acreditadas cumplen los estándares establecidos; la acreditación significa que la institución tiene una misión pertinente y que cuenta con los recursos, programas y servicios suficientes para cumplir con ella.

La promoción de la evaluación externa interinstitucional de los programas, docentes, investigación, difusión, administración y gestión de las instituciones de educación superior del país, requiere que los resultados se utilicen en la toma de decisiones de las instituciones educativas y gubernamentales.

“La evaluación y la certificación no es otra cosa que la certificación de la calidad de los procesos y sus productos” (Orozco, V. 2006:28). La calidad académica emerge como concepto básico que tiene que ser trabajado por quienes ofrecen educación superior de tal manera que las instituciones de educación superior ofrezca a la sociedad egresados que puedan resolver diferentes problemáticas propias de la sociedad.

El tránsito de la evaluación a la acreditación abre el camino a otro paso importante: la certificación, que puede ser de programas educativos o de servicios. Para efectos de esta investigación nos centraremos en los *servicios*.

Los servicios los representamos como todos los procesos que se llevan a cabo para la elaboración y emisión de documentos oficiales. La certificación en procesos se realiza básicamente en documentos, en las áreas administrativas y de servicios.

La evaluación institucional debe entenderse como un ejercicio continuo y permanente que asegure la calidad de sus programas educativos y los resultados que de ella emanen tendrá que garantizar el tránsito de la institución hacia la calidad educativa y mejora continua de planes y programas de estudio.

En el Estado de México las escuelas de nivel superior que comienzan a trabajar con esquemas de evaluación permanente y con procesos de certificación de Programas Educativos son básicamente las universidades públicas y privadas con mayor infraestructura y matrícula. Bajo la idea de homologar acciones en todas las escuelas de educación superior, se comienzan a gestar las primeras acciones para incorporar a las escuelas normales públicas del Estado de México, primero acercarlas a las Instituciones de Educación Superior (IES) y posteriormente al proceso de certificación.

Esto inicia al final del ciclo escolar 2007-2008. Es hasta el ciclo escolar 2008-2009 cuando surge como una política estatal el proceso de certificación para las escuelas normales públicas del Estado de México.

### **2.3 El sistema de Gestión de la Calidad y su entrada al ámbito educativo.**

El sector educativo empieza a incorporarse al gran movimiento de la implementación del sistema de gestión de la calidad. En todo el mundo, principalmente en Estados Unidos y Europa, las instituciones educativas están empezando a participar activamente en el movimiento de calidad, el Colegio Norfolk de Inglaterra es una de las

primeras instituciones que logró en 1993 certificar y registrar en ISO 9000 la calidad de servicios educativos que ofrecía.

El SGC, representa una oportunidad de mejora en la prestación de los servicios, oportunidad que están recientemente tomando diferentes empresas prestadoras de servicios, entre las que se encuentran las instituciones educativas y en particular las de nivel superior, para ello tendremos que mirar un poco su origen.

Durante la última década varios países, entre ellos México, han transitado de la evaluación a la acreditación, y que es ante todo una estrategia frente al incremento de instituciones y programas en un contexto de creciente internacionalización y de nuevas formas de intervención por parte de los gobiernos nacionales.

A diferencia de la evaluación, que ponía el acento en el diagnóstico y el aprendizaje, la acreditación tiene como objetivo claro establecer cuáles programas o instituciones serán reconocidos formalmente y cuáles no. El papel central de la acreditación al final, es de atestiguar públicamente acerca del valor de una institución educativa o un programa académico, es aquí donde hacemos un alto para preguntarnos el valor real de la acreditación, si esta se reduce a una imagen social o el valor está en la esencia del trabajo que se realiza en las instituciones, a la entrega final de un *producto* (profesionista egresado) con las cualidades que la sociedad espera.

La necesidad de buscar estándares para implementar factores de medición a las acciones que realizan los centros educativos, ha creado diversas formas de evaluación y en el caso particular del las ENPEM desatacan las promovidas por el Departamento de Educación Normal en las que se asigna a un docente ser responsable del área de Seguimiento y Evaluación, que no es más que un seguimiento al cumplimiento de las acciones y actividades planeadas de valoración y de seguimiento en la calidad de los servicios; la acreditación de programas educativos<sup>9</sup>, de evaluaciones internas y externas a los docentes; de todo lo que permita valorar el funcionamiento del sistema educativo.

Estados Unidos es la referencia obligada en temas de certificación y acreditación de programas educativos, Gil Flores (2006:424), menciona que la calidad de la educación se ha promovido desde hace muchas décadas, Estados Unidos se encuentra a la vanguardia de la acreditación de los programas educativos y de la certificación de las instituciones de educación superior, con la conformación de la Unión Europea se han creado programas que propician la compatibilidad de estructuras educativas de

---

<sup>9</sup> Planes y Programas Educativos.

diversas universidades de este continente, fomentando con ello la movilidad de profesores, estudiantes y egresados.

Es importante mencionar que en Estados Unidos, el sistema de acreditación de programas, el eje principal es el nivel de preparación de los graduados y esto como producto de las preocupaciones de las organizaciones de profesionistas, entonces podemos decir que los perfiles de egreso de todas las licenciaturas tienen que apuntar a cubrir las necesidades de la sociedad actual<sup>10</sup>.

Una preocupación es la rendición de cuentas hacia el gobierno y la sociedad en general, bajo la idea de que hay fuertes inversiones públicas en el sistema, otra más recientes es la internacionalización: la acreditación es una forma para poder comprar programas, tanto adicional como internacional (Westerheijden, 2005), facilitando así el movimiento de estudiantes y académicos entre países. Una última razón es proveer información y garantías hacia distintos actores externos como estudiantes, padres de familia y empleadores, dentro de sistemas cada vez más complejos.

Estas nuevas y viejas demandas hacia la educación superior han llevado a que en prácticamente todos los sistemas se observa una transición desde procesos de evaluación hacia la acreditación. Los ritmos han sido distintos: en los Estados Unidos existen procesos de acreditación desde hace más de un siglo, mientras que en Europa, las instancias de acreditación han surgido solo recientemente, dentro del contexto de la integración de la Comunidad Europea. En América Latina existen experiencias nacies en Chile y en Centroamérica (Lemaitre, 2005).

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Escuelas Normales Públicas puede debe favorecer el desarrollo de los procesos administrativos y optimizar recursos humanos, materiales y financieros siempre y cuando se eviten traslapes, esto es, ya existen normas de control escolar que indican cómo, con qué y cuándo llevar a cabo los procesos para la obtención de documentos.

En México se han incorporado en el nivel superior diferentes procesos de evaluación para garantizar la calidad y efectividad de sus programas, respondiendo así a sus instituciones educativas a diversas lógicas de evaluación, producto de políticas que se han implementado en determinados momentos históricos, ajustándose a requerimientos internacionales, nacionales y locales.

---

<sup>10</sup> Considerando que deben atender las reales necesidades de una sociedad en constante evolución.

La evaluación se ha ejercido de manera interna y externa, surgiendo de políticas que pretenden mejorar los procesos académicos como administrativos, aspectos fundamentales en la educación superior.

En los años 90 las instituciones de educación superior del país tuvieron que ajustarse a procesos de reforma institucional para responder de manera más efectiva a las demandas y exigencias del entorno local nacional y global, de ahí que varias universidades partieran de ejercicios de evaluación institucional para identificar a través de estudios diagnósticos a fin de transformar, cambiar, mejorar y transformar los planes y programas de estudios.

Hace quince años el gobierno federal impulsó varios procesos de evaluación para la educación superior. Dentro de las iniciativas para modernizar las universidades se introdujeron procesos para evaluar estudiantes, académicos, programas, instituciones y al sistema en su conjunto.

En 1990, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) aprobó la "Propuesta de lineamientos para la evaluación de la educación superior" donde contemplaba:

- Procesos de evaluación institucional, a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA).
- Procesos de Evaluación interinstitucional de programas a cargo de pares académicos a través de Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

En 1990 la CONAEVA estableció el marco de "Lineamientos generales y estrategias para evaluar la educación superior". Para la evaluación institucional se elaboró un formato de indicadores básicos que cada institución pública requería llenar y entregar a la CONAEVA. En 1992 el grupo técnico de la Comisión impulsó los procesos de autoevaluación de las universidades. En 1993 la ANUIES llegó a la conclusión de que el ejercicio no cumplía con las perspectivas originales. En 2002 la Federación de Instituciones Particulares de Educación Superior (FIMPES), publicó el documento "Principios de la Acreditación", que contiene la segunda versión de los criterios de acreditación y es parte del Sistema para el Ingreso y Permanencia en la FIMPES a través del Fortalecimiento y Desarrollo Institucional" documento aprobado por la Asamblea General el 30 de octubre de 1992. Esta versión de los criterios contiene 169 requerimientos, relacionados con los procesos o elementos críticos de una educación superior. La acreditación de programas educativos está concernida principalmente con la mejora de la calidad educativa y con la garantía de que las instituciones acreditadas cumplen los estándares establecidos; la acreditación significa que la institución tiene

una misión pertinente y que cuenta con los recursos, programas y servicios suficientes para cumplir con ella.

La promoción de la evaluación externa interinstitucional de los programas, docentes, investigación, difusión, administración y gestión de las instituciones de educación superior del país, requiere que los resultados se utilicen en la toma de decisiones de las instituciones educativas y gubernamentales.

“La evaluación y la certificación no es otra cosa que la certificación de la calidad de los procesos y sus productos” (Orozco, V. 2006:28)

El tránsito de la evaluación a la acreditación abre el camino a otro paso importante: la certificación, que puede ser de programas educativos o de servicios. Para efectos de esta investigación nos centraremos en los *servicios*.

Los servicios los representamos como los procesos que se llevan a cabo para la emisión y/o elaboración de documentos oficiales, tales como la elaboración y emisión de un certificado de estudios

La evaluación institucional debe entenderse como un ejercicio continuo y permanente que asegure la calidad de sus programas educativos y los resultados que de ella emanen tendrá que garantizar el tránsito de la institución hacia la calidad educativa y mejora continua de planes y programas de estudio.

#### **2.4 La aplicación de la Norma ISO9001-2000 en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México, el Plan Maestro.**

Dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, el Departamento de Educación Normal y la Empresa de Consultoría contratada para desarrollar los trabajos de certificación generan un documento clave que orienta cada una de las acciones que debe realizar cada Escuela Normal a fin de homologar las acciones: *El Plan Maestro*.

A continuación se presentan las actividades que integran el documento y una breve descripción de lo que en cada una de ellas se realizó, este plan se llevó a cabo durante el ciclo escolar 2008-2009.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MES
Involucrar a la Dirección General.	Reuniones de información con las instancias pertinentes de la Administración Central y Directores de las ENPEM	Segundo Semestre del ciclo escolar 2007-2008 y principios del ciclo escolar 2008-2009, agosto.
Formación del Comité de	Comité Estatal para	



Calidad.	orientar las tareas en cada normal, destacando la figura del Auditor Líder.	Agosto
Diagnóstico del sistema actual.	Análisis de los escenarios en los que se llevarán a cabo las auditorías.	Agosto.
Sensibilización del Comité de Calidad.	Tres cursos de capacitación en el lenguaje y contenido del SGC y de las directrices de este así como el contenido de la Norma ISO 9001:2000.	Septiembre Octubre
Capacitación a la Dirección y al Comité de Calidad	Más cursos para asegurar el dominio de documentos normativos.	Septiembre Octubre
Selección del Representante de la Dirección.	Nombramiento de un Director que representará a la Consultoría ante las otras normales y con la posibilidad de toma de decisiones.	Noviembre
Elaboración y Difusión de la Política de Calidad.	Es la directriz para todo el personal del DEN y de las ENPEM, ahí se establecen los objetivos y metas.	Noviembre
Formación, sensibilización y capacitación de los grupos de Trabajo para la elaboración del <i>Manual de la Calidad</i> .	Documento que integra las actividades que se realizan en el DEN y las ENPEM	Noviembre
Implantación de procedimientos e instructivos.	Se dan a conocer los procedimientos a auditar y cómo se deben de documentar para su auditoría.	Noviembre Diciembre
Formación y Calificación de Auditores Internos.	Cursos para habilitar a los 37 Auditores de cada Escuela Normal y del Departamento de Educación Normal.	Enero Febrero
Primera Auditoría Interna.	También se le denomina <i>ejercicio</i> ya que es una auditoría entre normales con los auditores internos, es un intercambio de	Febrero

	experiencias básicamente para <i>ordenar</i> aquello que no está bien.	
Acciones Preventivas y Correctivas.	Documentar cómo prevenir el <i>error</i> y como <i>corregir</i> el error detectado.	Febrero (Posterior al ejercicio)
Pre auditoría de Certificación.	Atendiendo los resultados de la auditoría interna, ya no deben existir errores, se prepara el escenario para la auditoría externa y se vuelven a preparar acciones preventivas y correctivas en caso de ser necesarias.	Marzo
Auditoría de Certificación.	La auditoría es realizada por la consultoría sin la participación de personal de las Escuelas Normales <sup>11</sup> .	Mayo
Entrega de Certificados a través la Norma ISO 9001:2000.	En Ceremonia formal y ante autoridades educativas del Estado de México cada Escuela Normal representada por su Director, reciben su Certificación.	Julio

El denominado *Plan Maestro* permitió orientar las actividades en cada uno de los 37 sitios declarados y además verificar que cada institución llevara a cabo cada actividad planeada. A pesar de llevar un seguimiento de las actividades a realizar por cada sitio y/o escuela; el apunte inevitable es mencionar que la empresa consultora contratada por el Departamento de Educación Normal no cumplió en la tarea de auditar a los 37 sitios declarados, esto es, se limitó a "capacitar" a un docente de cada Escuela Normal para que ellos lo hicieran generando con esto más dudas sobre la autenticidad del proceso; pero sí cumplió en la entrega de 37 certificados.

<sup>11</sup> La Certificación que históricamente logran las Escuelas Normales del Estado de México y el Departamento de Educación Normal se realiza a partir de la Auditoría a dos Escuelas Normales, una del Valle de México y una del Valle de Toluca, esto es, con dos Auditorías se logra certificar a 37 sitios declarados. Es muy cuestionable que solo el 83% de las Normales no hayan sido auditadas y hoy estén certificadas.

La aplicación del *Plan Maestro* en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan cubrió parcialmente los lineamientos establecidos, esto es, la sensibilización al personal y al comité fue escasa, no todos los docentes fueron informados y habilitados para la implementación y un aspecto importante es la preparación de auditores, un docente de la institución se preparó en un curso de cinco sesiones y se calificó, esto le permitió ser auditor en otra escuela normal, esta figura es la más cuestionable en el proceso porque cada auditor realizó su trabajo de acuerdo a lo que creyó más conveniente, evidencia de ello es el resultado polarizado entre escuelas normales, hubo desde *cero* hasta *60 no conformidades*, resultado ampliamente cuestionable por la dinámica común de trabajo de las instituciones. La Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan desarrollo el plan con las inconsistencias propias de lo nuevo y sobre todo de lo desconocido, se trabajó en muchos aspectos con la interpretación y no con lo indicado pero al fin producto del las inconsistencias en el desarrollo.

#### **2.4 Análisis de la construcción teórica para su comprensión.**

El análisis que nos permitimos presentar parte de dos categorías analíticas: la *certificación* (como fenómeno reciente en las ENPEM) y la *Norma ISO 9001:2000*, encontrar su conexión teórica nos lleva a la revisión de los programas de evaluación de nivel superior donde se hace una pertinente descripción y diferenciación entre evaluación, acreditación y certificación, elementos que a su vez nos permiten ubicar a la certificación en el lugar que le corresponde y que es a *servicios* y dentro de ellos está lo que compete al área administrativa.

Este capítulo permite valorar cómo las escuelas normales se insertan en una meta estatal que les permita homologarse con las universidades.

Al explicar el fenómeno de la certificación apoyándonos en elementos teórico conceptuales nos acercamos a posibles explicaciones de lo que pueden ser las percepciones de quienes hoy son protagonistas de este proceso.

Para muchas empresas e instituciones prestadoras de servicios es importante el reconocimiento social a través de un letrado a manera de "razón social"... "esta institución está certificada por la Norma ISO...", ya que representa la forma más efectiva de hacerle saber a la sociedad que se cuenta con calidad.

La investigación nos permite saber el origen de las norma ISO, y la más conocida es la familia de de la Norma ISO 9000 que se refiere a la manera de llevar adelante la gestión de la calidad y que no se refiere a la acreditación de planes y programas de estudio y forma parte de una confusión actual.

### **Conclusiones.**

Un propósito del ámbito educativo actual es demostrar que los servicios se ofrecen cubren los requisitos de calidad establecidos, esto es, se busca el reconocimiento público y que se transforme en una institución con valor. Muchas instituciones educativas están impregnando el Sistema de Gestión de la Calidad como estrategia de gestión donde el objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de sus clientes es decir, sus alumnos.

La función directiva tiene una gran responsabilidad en este proceso, a partir de éste se va preparando el escenario para una auditoría, sin dejar de lado las necesidades sociales, laborales y del nivel (en este caso, superior). Dar dirección a una organización es tarea complicada si no se cuenta con los insumos necesarios tales como los programas educativos, infraestructura, personal docente habilitado así como recursos tecnológicos.

Es necesario comentar que una vez lograda la certificación, se adquiere un compromiso más: la mejora continua; la certificación como tal no garantiza en sí la calidad de la educación, pero sí direcciona sus actividades hacia ella.

Estamos de acuerdo con Yzaguirre (2006) quien plantea que para que un Sistema de Gestión de Calidad funcione debe considerar los factores socio-psicológicos de la organización en la cual se desea implantar. Puede ser esto a través del desarrollo organizacional entendido este como concepto mismo, teniendo la oportunidad con ello de detectar el clima organizacional que impera y con este sus etapas de madurez por las cuales ha pasado y en cual se encuentra, así es factible decidir si es oportuno iniciar con el diseño de un sistema de gestión de calidad en ISO 9001:2000, no se debe olvidar que las organizaciones se componen de seres humanos, los cuales contribuyen al desarrollo organizacional que a su vez se compone de: liderazgo, valores, actitudes, relaciones y cultura.

La Norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un sistema basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas.

La calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Las Escuelas Normales Públicas del Estado de México están en pleno proceso de preparación de escenarios para poder adoptar un sistema de gestión de calidad, son muchos los aspectos que se tienen que atender con especial atención, uno importante es su recurso humano; aún hay brechas de preparación profesional, de comunicación que se deben cerrar, el perfil profesional con respecto a la función a desarrollar, la misma historia (cargada de tradición); hasta los propios programas educativos que se pretende equiparar con los de las universidades.

### **CAPITULO 3. LA CERTIFICACIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS: SU PUESTA EN MARCHA.**

#### **Introducción.**

Este capítulo presenta la parte operativa del proceso de certificación en la institución motivo de la investigación. Se presenta cómo se conformó el documento denominado *Manual de la Calidad* que representa el punto de partida, la guía maestra de los trabajos de gestión de la calidad en la institución, el documento especifica en general lo que se hace, quién, cómo, cuándo, cómo y en qué lugar se hace, se indican los recursos humanos y económicos, los registros y la resolución de discrepancias. Se retoma la política de calidad, objetivos, procedimientos e instrucciones generales que describen las interacciones y secuencias, control de procesos y las referidas al Manual de Procedimientos.

El capítulo de manera general incluye los alcances del Sistema de Gestión de la Calidad, los procedimientos documentados establecidos y las interacciones entre procesos.

Se describe cómo se implanta el Sistema de Gestión de la Calidad en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México. Se pueden reconocer los documentos declarados (en el lenguaje del sistema se denominan procedimientos) por el sistema de gestión para ser auditados.

El capítulo ofrece las referencias normativas o también denominada la base legal que respalda la elaboración del manual, se citan cada una de ellas, otro apartado importante es el denominado *términos y definiciones* que son las siglas de todo el sistema de gestión y su significado, apartado que permite dar lectura al documento. También se presenta un glosario con los términos propios del lenguaje empresarial y sus definiciones para poder ser entendidos en el ámbito educativo.

El capítulo está integrado por tres apartados: el Manual de Calidad, Procesos declarados y certificados por el Sistema de Gestión de la Calidad y la formación de auditores y la auditoría. Presenta en lo general todo el recorrido operativo a partir de que se presenta el Pan Maestro y el Manual de la Calidad en las escuelas normales, cómo lo asumen quienes protagonizan el proceso hasta la obtención del Certificado.

### 3.1 El Manual de la Calidad.

Durante el proceso de certificación de las Escuelas Normales Públicas del Estado de México (denominadas *sitios* a cada una de las 36 normales auditadas y el *sitio* 37 al Departamento de Educación Normal), se debe contar con la siguiente documentación:

- Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000.
- Manual de la Calidad del Sistema de Gestión de la Calidad, del cual se habrán de derivar todos los documentos que darán forma a la organización de cada sitio para ser auditados.

El Manual de Calidad es un documento que establece la política de la calidad y los objetivos de calidad de una organización y describe en forma resumida *todas* las actividades relacionadas con la gestión de la calidad de organización.

La importancia que tiene el Manual de la Calidad es trascendente porque:

- Describe y formaliza el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Muestra la imagen real y precisa del sistema de gestión de la calidad adoptado y de su funcionamiento.
- Es la tarjeta de presentación de la calidad de la organización, soportada con evidencias objetivas.
- Es el documento de mayor jerarquía en el sistema de gestión de la calidad que sirve en forma permanente en la implantación, durante la aplicación y mantenimiento del sistema.
- Debe reflejar con exactitud la forma en que funciona el sistema de gestión de la calidad de la organización en la realidad.
- Debe resaltar la importancia del papel del personal dentro de la organización.
- Debe tener una buena redacción, utilizando un lenguaje claro y comprensible para el usuario.

Las directrices básicas para poder desarrollar el Manual de la Calidad se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Debe contener una declaración que exprese la política de la calidad.
- Debe contener la estructura de la organización (organigrama).
- Se tienen que expresar las actividades funcionales y operacionales relativas a la gestión de la Calidad, de manera que cada persona afectada conozca la extensión y límites de su responsabilidad.
- Los procedimientos generales de la gestión de la calidad.

- Las disposiciones adecuadas relativas a la información y las acciones correctivas cuando se detecten anomalías en el curso de las pruebas.
- Un procedimiento para el tratamiento de reclamaciones.

El Manual de la Calidad es un documento *controlado*, no se autoriza su reproducción parcial o total, en el caso de que se tenga que fotocopiar para hacer entrega a las personas involucradas en el sistema de gestión de la calidad, se tendrá que incluir la leyenda "*documento controlado*" y es para uso exclusivo de la organización es decir para el *Comité de Calidad* de cada escuela, incluyendo al Departamento de Educación Normal.

El contenido del Manual de la Calidad que se utilizó para la certificación de las Escuelas Normales públicas del Estado de México, fue elaborado por el Dr. José Antonio Luviano Lomelí, Consultor en Sistemas de Gestión de Calidad y líder mundial del Proyecto ISO Educación y por un representante de cada una de las Escuelas Normales y uno del Departamento de Educación Normal a quienes se les asignó el cargo de implementadores.

El Manual se integró con los siguientes apartados:

*0. Objetivo*

*1. Introducción*

*2. Referencias Normativas*

*3. Términos y Definiciones*

*4. Sistema de Gestión de la Calidad*

*5. Responsabilidad Directiva*

*6. Gestión de los Recursos*

*7. Realización del Producto*

*8. Medición, Análisis y Mejora*

*Anexos*



A continuación se presentará una breve descripción del contenido de cada uno de los apartados que integran el documento

#### *0. Objetivo del Manual de la Calidad*

El objetivo es dar a conocer las actividades que se realizan en el Departamento de Educación Normal (DENOR) y en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México (ENPEM), con la finalidad de satisfacer los requisitos de la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos, así como establecer la estructura documental del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), para llevar a cabo todas las actividades que intervienen en la calidad de los servicios que se ofrecen a los usuarios, y que sirve como instrumento de comunicación y evaluación, contando con los elementos para dar seguimiento a la implantación de las acciones conforme a sus objetivos, de manera que se tenga un ciclo permanente de mejora continua.

#### *1. Introducción.*

Refiere básicamente al compromiso del Departamento de Educación Normal y las Escuelas Normales Públicas del Estado de México con los usuarios del servicio, que en este caso serían los estudiantes de las diferentes licenciaturas en educación ofertadas por todas las instituciones en su conjunto.

El personal involucrado con las actividades descritas en el Manual, tendrá acceso y conocerá claramente la organización y funcionamiento del DCE por ello se indican las funciones encomendadas a cada proceso, deslindando las responsabilidades y la autoridad que les compete; evitando duplicidad de tareas asignadas, presentando una visión de conjunto en cuanto a su estructura, propiciando el mejor aprovechamiento. En síntesis, con el documento se pretende contribuir al cumplimiento de las Políticas y Objetivos de la Calidad.

Así mismo se apunta que en julio del 2008 se comenzó a desarrollar el SGC, basado en los requisitos de la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000, siendo un mecanismo que permite fortalecer y cumplir con las expectativas de los clientes con una clara visión de mejora continua.

Dentro de este apartado se incluye un directorio de los 37 sitios a auditar con los siguientes datos de identificación: nombre, domicilio, teléfono, fax y correo electrónico.

Se hace un breve recorrido histórico de las escuelas normales públicas del Estado de México, donde se tiene como primer dato que en 1872 se incluye la carrera de profesor de instrucción primaria, donde se podían obtener títulos de primera y segunda clase, hasta 1953 cuando se crea el Departamento de Enseñanza Secundaria y Normal.

Otro apartado es la presentación de una cronología de la fundación de las escuelas normales, teniendo como consideración que los decretos y acuerdos oficiales se emitieron con fechas posteriores a su creación. La primera escuela normal se creó el 4 de mayo de 1882 (Normal No. 1 de Toluca), fecha que se ha adoptado como celebración del normalismo en el Estado de México y que en todas las escuelas se conmemora, la última se creó el 1 de septiembre de 1991 (Escuela Normal de Educación Especial).

## 2. *Referencias Normativas.*

Para la elaboración del manual, fue necesaria la consulta de diversos documentos normativos que a su vez le dan una base legal, los documentos son de orden federal, estatal e institucional, es decir, propios de algunas escuelas; es importante mencionar que se toman diferentes Normas de la familia ISO.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos Tercero y Quinto. VIGENTE.

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. Gaceta de Gobierno del Estado de México, VIGENTE.
  
- Ley Federal del Trabajo. Diario Oficial de la Federación, VIGENTE.
  
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado y Municipios. Gaceta de Gobierno del Estado de México, 11 de septiembre de 1990, y sus reformas y adiciones
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación VIGENTE.

- Normas de Control Escolar para las Licenciaturas del Subsistema de Formación de Docentes en la Modalidad Escolarizada Periodo Escolar actual.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal para Profesores. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 12 de abril de 1882.
- Acta constitutiva de la Escuela Normal No. 3 de Toluca, con fecha 2 de febrero de 1959.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal No. 1 de Toluca. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 26 de diciembre de 1959.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales Urbanas de Atlacomulco y Tlalnepantla. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 7 de enero de 1961.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal Superior del Estado de México. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 3 de junio de 1967.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal Urbana de Chalco. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 2 de enero de 1968.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal Urbana para Profesores de Tejupilco. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 28 de febrero de 1973.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales de Educación Primaria de: Cuautitlán Izcalli, Naucalpan, Ecatepec, Coacalco, Teotihuacan, Zumpango, No. 1 y 2 de Nezahualcóyotl, Jilotepec, Valle de Bravo, Santiago Tianguistengo, Tenancingo, Sultepec y Coatepec Harinas. y las Escuelas Normales de Educación Preescolar de: Ixtlahuaca, Capulhuac, Ecatepec y No. 3 de Nezahualcóyotl. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 20 de marzo de 1975.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales de Texcoco y San Felipe del Progreso. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 11 de septiembre de 1975.

- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal Superior No. 2 del Estado de México. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 31 de diciembre de 1977.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales de Amecameca, Ixtapan de la Sal y Santa Ana Zicatecoyan. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 3 de enero de 1978.
- Acuerdo Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal de Tecamac con fecha 14 de agosto de 1980.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea las Escuelas Normales de Atizapán de Zaragoza, No. 4 de Nezahualcóyotl y los Reyes Acaquilpan. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 21 de diciembre de 1978.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal de Educación Física del Estado de México. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 27 de enero de 1988.
- Acuerdo del Ejecutivo del Estado que crea la Escuela Normal de Educación Especial del Estado de México. Gaceta de Gobierno del Estado de México, con fecha 31 de enero de 1992.
- Manual de Organización (Escuelas Normales del Estado de México), vigente.
- Reglamento (Escuelas Normales del Estado de México), vigente.
- Disposiciones reglamentarias en materia laboral para los servidores públicos docentes del subsistema educativo estatal. Gobierno del Estado de México.
- Instructivo para la elaboración de informes financieros de instituciones educativas de los niveles medio superior y superior; vigente.
- Manual de Normas y Procedimientos de Desarrollo y Administración de Personal, vigentes.
- Norma NMX-CC-9000-IMNC-2008 - Fundamentos y vocabulario.
- Norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.

- Norma NMX-CC-SSA-19011-IMNC-2002 – Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.

### 3. Términos y definiciones.

Una particularidad del Sistema de Gestión de la Calidad en el lenguaje técnico que incluye siglas y términos propios de la gestión de la calidad y que se han tratado de adaptar a la dinámica de las escuelas normales. Incluir los términos y definiciones en el lenguaje de los docentes no es una tarea resuelta, en cada sitio auditado se hicieron carteles, trípticos y diferentes materiales para sensibilizar al personal docente del llamado *nuevo lenguaje*. A continuación se enlistan.

<b>Siglas</b>	<b>Descripción</b>
<b>DENOR</b>	Departamento de Educación Normal
<b>JDEN</b>	Jefatura del Departamento de Educación Normal
<b>RDI</b>	Representante de la Dirección Institucional
<b>UPSE</b>	Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación del Departamento de Educación Normal
<b>CAC</b>	Coordinación Académica del Departamento de Escuelas Normales
<b>CAD</b>	Coordinación Administrativa del Departamento de Escuelas Normales
<b>ENPEM</b>	Escuelas Normales Públicas del Estado de México
<b>DEN</b>	Dirección de Escuela Normal
<b>PSE</b>	Planeación, Seguimiento y Evaluación
<b>RDEN</b>	Representante de la Dirección de la Escuela Normal o de la Oficina del Departamento de Educación Normal
<b>IMP</b>	Implementador de la Escuela Normal o de la Oficina del Departamento de Educación Normal
<b>SAC</b>	Subdirección Académica de Escuela Normal
<b>SAF</b>	Servicios de Apoyo a la Formación
<b>DFI</b>	Departamento de Formación Inicial



<b>DDD</b>	Departamento de Desarrollo Docente
<b>DPDC</b>	Departamento de Promoción y Divulgación Cultural
<b>DIIE</b>	Departamento de Investigación e Innovación Educativa
<b>SAD</b>	Subdirección Administrativa de Escuela Normal
<b>AG</b>	Archivo General
<b>SGC</b>	Sistema de Gestión de la Calidad
<b>DCE</b>	Departamento de Control Escolar
<b>DRH</b>	Departamento de Recursos Humanos
<b>DRMSG</b>	Departamento de Recursos Materiales y Servicios Generales
<b>DRF</b>	Departamento de Recursos Financieros
<b>DCEC</b>	Departamento de Control Escolar Central
<b>CCI</b>	Comité de Calidad Institucional
<b>CCEN</b>	Comité de Calidad de Escuela Normal o del Departamento de Educación Normal
<b>DP</b>	Dueño del Proceso

Una parte fundamental de este apartado es el denominado *término y definiciones* para entender el sentido de cada palabra que por su naturaleza es de un lenguaje empresarial y que esto no genere en su lectura una interpretación distinta a su real significado.

Concepto	Definición
Cliente	Organización o persona que recibe un producto (en este Manual de la Calidad, cliente se manejará como sinónimo de usuario)
Parte interesada	Persona o grupo que tenga interés en el desempeño o éxito de una organización.
Producto	Resultado de un proceso
Proceso educativo	Proceso que da por resultado un producto educativo.
Producto	Producto relacionado con la educación.

educativo	
Organización educativa	Organización que provee un producto educativo.
Educador	Persona que entrega un producto educativo a los educandos.
Manual de Calidad	Documento que especifica el Sistema de Gestión de la calidad de una organización.
Procedimiento	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
Proceso	Conjunto de Actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados
Registros	Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
Alta Dirección	Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
Requisito	Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
Satisfacción del cliente	Percepción del cliente sobre el grado que se han cumplido sus requisitos
Capacidad	Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.
Mejora de la calidad	Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
Mejora continua	Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos

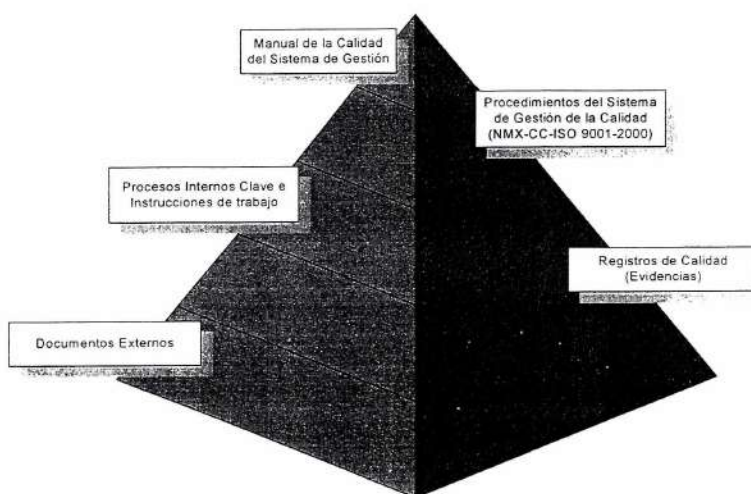
#### 4. Sistema de Gestión de la Calidad.

En este apartado se plantea el alcance establecido del SGC que es la certificación de 37 sitios que incluye 36 ENPEM y el DENOR.

Hace referencia a los diferentes procesos, criterios y métodos necesarios para asegurarse que tanto la operación como el control de dichos procesos sea eficaz.

Presenta las exclusiones que se han hecho al Manual con respecto a la Norma ISO 9001:2000.

Esta sección establece la estructura documental del SGC que se utiliza para llevar a acabo todas las actividades, procesos y servicios que intervienen en la calidad de los productos que se ofrecen a los clientes. El Manual de la Calidad describe los documentos conforme a la siguiente estructura documental:



#### Procedimientos mandatorios del SGC.

Estos documentos describen las acciones que se realizan en el DENOR y en las ENPEM para cumplir con los requisitos contenidos en la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2000, donde se solicitan los procedimientos en particular para cumplir con dichos requisitos.

#### Procedimientos internos.

Estos documentos describen las acciones que se realizan en el DENOR y en las ENPEM para llevar a cabo las actividades establecidas, para cumplir con los procesos identificados para la satisfacción de los clientes.



#### Documentos Externos.

Son los documentos legales y normativos, como fuente de información para los diferentes procesos del SGC del DENOR y en las ENPEM.

Todos los documentos controlados se rigen de acuerdo a lo que señala el procedimiento de Control de Documentos (MCD-PR-01).

Cabe mencionar que el alcance específico de este Manual incluye tanto al DENOR, como a las 36 ENPEM.

#### Procesos Clave del Departamento de Control Escolar declarados en el SGC:

- Elaboración de Título Profesional
- Expedición de Certificado de Terminación de Estudios.
- Elaboración de Acta de Examen Profesional.
- Expedición de Boleta Semestral.
- Expedición de Constancias de Inscripción.
- Expedición de Credencial.

#### Control de los Documentos.

La aprobación, revisión, actualización, identificación y control de los documentos del SGC, ya sean internos o externos, se realiza de acuerdo a lo indicado en el Procedimiento Control de Documentos (MCD-PR-01).

#### Control de Registros.

En el Procedimiento Control de Registros (MCR-PR-042) se definen los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros del SGC.

#### 5. *Responsabilidad de la Dirección.*

La Alta Dirección del DENOR y de las 36 ENPEM, conformada por el Jefe del Departamento de Educación Normal y los Directores de las Escuelas Normales, darán evidencia de su compromiso con el desarrollo del SGC, así como de la mejora continua de su eficacia, de la siguiente manera:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios.
- b) Estableciendo la política de calidad.
- c) Asegurando el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- d) Asignando las responsabilidades y autoridades dentro de la organización.
- e) Asegurando la disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos para el buen funcionamiento del SGC (cláusula).
- f) Realizando las revisiones al SGC, conforme al programa anual que se establece cada año.

#### *Enfoque al cliente.*

En este espacio del Manual de la Calidad, la Alta Dirección del Departamento de Educación Normal y de las ENPEM se asegurarán de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción. Todas las acciones en cada uno de los procesos declarados tendrán como propósito dar un servicio adecuado en tiempo y forma.

#### *Política de Calidad.*

La Política de la Calidad es la directriz para todo el personal del Departamento de Educación Normal y de las ENPEM en lo que respecta al SGC. En ella se incluyen aspectos de calidad y es la base para el establecimiento de nuestros objetivos y metas, misma que se describe a continuación:

"En el Departamento de Educación Normal y en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México, asumimos el compromiso de proporcionar un servicio educativo de calidad, que cumpla con los requisitos normativos, orientado a la mejora continua de la eficacia de los procesos académicos y administrativos, que permita formar licenciados en educación básica competentes, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes"

#### Planificación.

En este apartado se refiere a los objetivos de la calidad que deben estar basados en la política de calidad, los requisitos del cliente, el desempeño de los procesos, las estrategias del DENOR y de las ENPEM, así como los requisitos legales y aspectos normativos.

En la planificación se reflejan los procesos y las interrelaciones que éstos guardan entre sí.

#### Responsabilidad, autoridad y comunicación.

Aquí se asegura que el nivel de responsabilidad y autoridad responda al organigrama del DENOR, del organigrama de las ENPEM y del la Matriz de Responsabilidades del SGC.

La Jefatura del Departamento de Educación Normal (JDEN) tiene la facultad de nombrar al Representante de la Dirección Institucional (RDI), donde su responsabilidad abarcará los 37 sitios del SGC.

Para el proceso de certificación desarrollado durante el ciclo escolar 2008-2009, se eligió a la Mtra. Gisela Hurtado Villalón, Directora de la Escuela Normal de Tlanepantla, quien fue la responsable de verificar que se llevaran a cabo las tareas planificadas en el SGC, dando seguimiento a todos los procesos, así como dar apoyo técnico y establecer un sistema de comunicación pertinente entre los sitios.

#### Comunicación Interna.

Es responsabilidad de la Alta Dirección establecer comunicación entre los integrantes del Comité de Calidad y de la comunidad escolar en general sobre avances, desarrollo, implantación y mantenimiento del SGC a través de:

- Pláticas internas.

- Reuniones de trabajo.
- Escrita o visual (carteles, dípticos, trípticos, volantes, etc.)
- Correspondencia interna (circulares, memoranda y correo electrónico).

#### Revisión del SGC por la Alta Dirección.

Las revisiones del SGC se realizan a intervalos planificados con la participación de la Alta Dirección, tanto a nivel institucional, como en cada uno de los 37 sitios del SGC, en los cuales la revisión se desarrolla en el seno del Comité de Calidad respectivo. En ellas se analiza y revisa el SGC, con el objeto de verificar el funcionamiento del mismo, su adecuación y eficacia. En esta revisión se considera la evaluación de oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema, incluyendo políticas, objetivos y metas. Las revisiones del SGC por la Alta Dirección son organizadas por el RDI (a nivel de los 37 sitios en su conjunto) y por los RDEN, en cada uno de los 37 sitios, considerando el Calendario Anual de Revisiones por la Dirección.

#### 6. *Gestión de los Recursos.*

Esta sección tiene como objetivo determinar y proporcionar los recursos necesarios para: implementar y mantener el SGC, mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Se contempla que tanto el DENOR como las ENPEM determinan y proporcionan los recursos necesarios para implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficiencia. De acuerdo a las necesidades de cada proceso, dichos recursos son los siguientes:

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Recursos Materiales.
- Infraestructura
- Los relacionados con el ambiente de trabajo.

#### 7. *Realización del Producto.*

La planeación de la realización del producto se lleva a cabo partiendo del ciclo de DEMING: planear, hacer, verificar y actuar.

El DENOR y las ENPEM, durante la planeación de la realización de los productos, determinan los registros necesarios para proporcionar evidencias de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.

*Planear.* Establece la Política de la Calidad, Objetivos de Calidad de la Organización. A principios de cada año la Alta Dirección establece un Plan de Trabajo, en el que se definen los objetivos y las metas para cada uno de los 37 sitios.

El DENOR y las ENPEM cuentan con los siguientes documentos que ayudan a la planeación, realización y evaluación de los productos o servicios:

- Plan Nacional de Desarrollo.
- Plan Estatal de Desarrollo
- Programa Estatal de Educación.
- Normas de Control Escolar para las Licenciaturas del Subsistema de Formación de Docentes en la Modalidad Escolarizada. 2008-2009.

*Hacer.* De acuerdo con lo establecido en el plan de trabajo, se llevan a cabo las operaciones dentro del SGC para darle cumplimiento al mismo y la Alta Dirección se encarga de gestionarlo, dirigirlo y de identificar las acciones de mejora de los procesos clave declarados.

*Verificar.* La Alta Dirección verifica, monitorea y analiza los resultados del SGC y el desempeño de los procesos, contra los objetivos establecidos, en juntas periódicas y en revisiones.

*Actuar.* Con el análisis de los datos presentados, se toman decisiones o se establecen las estrategias a seguir, incluyendo en aquellos casos en que se requiera y sea factible, la asignación de los recursos necesarios para facilitar el proceso de mejora continua en toda la institución. En el caso de que se generen acciones correctivas o preventivas, éstas se trabajan de acuerdo a lo indicado en el Procedimiento de Acciones Preventivas y en el Procedimiento de Acciones Correctivas.

#### *8. Medición, Análisis y Mejora.*

El objetivo de esta sección es establecer cómo se realiza la medición, análisis y mejora, para demostrar la conformidad del SGC, la conformidad del producto y la satisfacción del cliente

En el DENOR y las ENPEM, se planifican e implementan los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora, para:

- Demostrar la conformidad del producto.
- Asegurarse de la conformidad del SGC.
- Mejorar continuamente la eficacia

#### *Seguimiento y Medición.*

En el DENOR y las ENPEM la satisfacción de los clientes se monitorea mediante el establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias así como reportes recibidos de producto no conforme.

La información derivada de la evaluación es analizada y se generan acciones correctivas.

#### *Auditoría Interna*

A partir de la Norma ISO 9001:2000, todos los procesos son auditados a intervalos planificados. Se mantienen registros de las auditorias conforme al procedimiento descrito por parte del RDI (a nivel de los 37 sitios del SGC en su conjunto) y de los RDEN en cada uno de los sitios. Dichas auditorias se llevan a cabo de acuerdo con el Calendario Anual de Auditorías Internas.

Se cuenta con un equipo de auditores internos, integrado por al menos un representante de cada una de los 37 sitios del SGC. Un auditor interno no puede auditar el proceso en el que participa, en el sitio del SGC en el que labora, durante el desarrollo de una auditoría interna.

En cada procedimiento, se indica cómo se realiza el seguimiento y medición de las variables a controlar en cada proceso, así como qué se debe hacer cuando no se alcancen los resultados.

En el DENOR y las ENPEM se realiza el seguimiento y la medición de las características de los productos, para verificar que cumplen con los requisitos establecidos.

Derivado de las actividades de seguimiento establecidas en cada uno de los procesos, se generan los registros correspondientes que dan evidencia de la conformidad del

producto en las etapas apropiadas. Los DP son las personas autorizadas para la liberación del producto.

#### *Control de Producto No Conforme.*

Todo producto que resulte no conforme es tratado de acuerdo a lo indicado en el Procedimiento de Control de Producto No Conforme.

El Procedimiento de Control de Producto No Conforme, describe cómo se realiza la identificación y tratamiento del producto no conforme. No obstante que los productos son información, los productos no conformes se retrabajan hasta la obtención del producto o servicio deseado, o la implementación de una acción correctiva que impida la recurrencia de la No Conformidad.

#### *Mejora.*

En el DENOR y en las ENPEM, se aplica el ciclo de mejora continua, basado en el uso de la política de calidad, los objetivos, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y las revisiones del SGC por la Alta Dirección.

#### *Acciones correctivas.*

La detección y análisis de las causas de los problemas reales, así como la definición, de las acciones correctivas, se lleva a cabo en el Procedimiento de Acciones Correctivas y se realizan de acuerdo al Procedimiento de Control de Registros.

#### *Acciones Preventivas.*

Estas son generadas cuando no existen problemas reales, pero existe la posibilidad de falla, por lo que la acción debe impedir la ocurrencia de una No Conformidad potencial.

Las acciones preventivas pueden ser generadas del análisis de datos de la información u otras que puedan afectar el funcionamiento del sistema, o de los procesos. Los anexos que integran el Manual de la Calidad son insumos básicos para el desarrollo del SGC y se enlistan en el siguiente cuadro:

No.	DESCRIPCIÓN
1	Diagrama General de Procesos del SGC
2	Tabla de Objetivos de Calidad e Indicadores
3	Organigrama del Departamento de Educación Normal
4	Organigrama de las Escuelas Normales Públicas del Estado de México
5	Matriz de Responsabilidades del SGC del Departamento de Educación Normal y de las ENPEM
6	Reglas de Operación de los Comités de Calidad
7	Calendario Anual de Revisiones por la Dirección del SGC
8	Acta de acuerdos de Revisiones por la Dirección del SGC

### 3.2 Procesos declarados y certificados en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Para la primera experiencia en certificación de las ENPEM, se determinó certificar el Departamento de Control Escolar y de éste se declararon siete procesos básicos:

- Elaboración de Título Profesional.
- Expedición de Certificado de Terminación de Estudios.
- Elaboración de Acta de Examen Profesional.
- Expedición de Boleta Semestral.
- Expedición de Constancias de Inscripción.
- Expedición de Credencial.
- Elaboración de Libro de Inscripción.

Cada uno de estos documentos llamados procesos tiene como soporte en su elaboración un documento denominado *Procedimiento*, que es una guía que describe claramente el propósito de cada uno, los insumos que necesita para su elaboración a partir del Manual de la Calidad y de la Norma.

Los productos derivados de los procesos declarados se identifican y localizan por:

Título Profesional.

- Nombre del egresado.
- Número de Folio.
- Número de Acta.
- Licenciatura.



- Generación.
- REDCE.

#### Certificado de Terminación de Estudios.

- Nombre del egresado.
- Generación.
- Número de Folio.
- Licenciatura.
- REDCE.

#### Acta de Examen Profesional.

- Nombre del egresado.
- Matrícula.
- Licenciatura.
- Número de Acta.
- Libro de Actas de examen.
- Número de Autorización de Examen que proporciona el DCEC.

#### Boleta Semestral.

- Nombre del alumno.
- Matrícula, número de expediente o folio.
- Semestre.
- Licenciatura.

#### Constancia de Inscripción.

- Nombre del alumno.
- Matrícula, número de expediente o folio.
- Registro de constancias expedidas.

#### Credencial.

- Nombre del alumno.
- Matrícula, número de expediente o folio.
- Registro de expedición de credenciales.
- Registro de solicitudes de duplicados de credenciales.

Libro de Inscripción.

- Matrícula.
- Nombre del alumno.
- Fecha de nacimiento.
- CURP.
- Grado.
- Fecha de inscripción.
- Nombre completo del padre o tutor.

Hacemos un alto para presentar una reflexión que consideramos es oportuna, la documentación que elabora y expide el Departamento de Control Escolar de cada institución y el Departamento Central están regidos por las *Normas de Control Escolar para las Licenciaturas del Subsistema de Formación de Docentes en la Modalidad Escolarizada. Periodo Escolar 2008-2009*, los insumos que necesita para su elaboración se encuentran documentados en los instructivos de cada uno de los documentos, por lo tan tanto los *Procedimientos* que aporta el SGC solo tienen la intención de homologar formatos que son susceptibles de dicha homologación, porque documentos tales como el Certificado de Terminación de Estudios, el Acta de Examen Profesional y el Título Profesional, están determinados por la Secretaría de Educación Pública y por razones obvias no se pueden alterar los documentos.

Es indicación del SGC para los procesos declarados que cuenten con espacios y mobiliario seguro para preservar los expedientes con los documentos originales del cliente bajo resguardo del DCE.

Los productos de los procesos declarados se resguardan en expedientes debidamente identificados.

Los dispositivos de seguimiento y medición para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados, están definidos en los procesos y sus procedimientos asociados.

### **3.3 La formación de auditores y la auditoría.**

El Departamento de Educación Normal instruye a los directores de las 36 Normales Públicas del Estado de México para nombrar a dos docentes de cada institución para ser las figuras clave del proceso de la certificación:

- Auditor Interno: Responsable de auditar a alguna ENPEM, siempre y cuando no fuera la propia.

- Implementador: Responsable de preparar y organizar a los involucrados para la auditoría, en términos del sistema de calidad es preparar el escenario motivo de la certificación.

En julio de 2008, durante el receso de clases, se llevó a cabo el primer curso de sensibilización ante el proceso de certificación en el que participaron dos docentes de cada escuela normal: uno como auditor interno y uno como implementador. El Taller fue impartido por el consultor contratado por el DENOR, este primer acercamiento al SGC tuvo como propósito:

- Conocer los principios básicos del SGC.
- Establecer responsabilidades de todas las figuras presentes.
- Exponer la estructura de responsabilidades institucionales.
- Presentar el Plan Maestro.
- Conocer la Norma ISO 9001:2000

Se realizaron tres cursos-taller con el personal ya mencionado de cada escuela normal para que estos a su vez se encargaran de reproducir el contenido de los cursos al personal de su institución. Esta tarea básicamente recayó en los docentes-implementadores.

Uno de los acuerdos del *Plan Maestro* fue el establecimiento en cada institución de un Comité de Calidad integrado por los docentes responsables de cada área académica y administrativa, cabe destacar que en lo general fue personal de tiempo completo (docentes con plaza de Pedagogo "A" y con plaza de Investigador Educativo).

En el Plan Maestro se establecieron tres fechas de auditorías, la primera fue un ejercicio de auditoría como ensayo con personal de la institución, este ejercicio se llevó a cabo con el *auditor*, el *implementador* y los directivos y se centró en revisar si las personas que serían auditadas tenían los documentos en orden y en caso de encontrar anomalías, se procedió a solventarlas. La segunda fue la más importante al ser una auditoría formal en la que a la Normal de los Reyes Acaquilpan le correspondió ser auditada por la Escuela Normal de Amecameca, esta auditoría se llevó a cabo con el protocolo enviado por el Departamento de Educación Normal y que el *auditor* y su *observador* llevaron a cabo de manera sistemática de acuerdo a lo establecido; el auditor pasó a las oficinas para llevar a cabo la revisión de cada uno de los procesos y la última fue sorteada y solo dos escuelas fueron auditadas por la empresa consultora contratada (la Escuela Normal No.3 de Toluca y la Escuela Normal No.3 de Nezahualcóyotl) y de esta muestra se determinó el proceso de certificación. De 37

sitios sujetos a la auditoría externa solo 2 fueron auditados; pero el resultado es grato: Las 36 Escuelas Normales del Estado de México y el Departamento de Educación Normal se certificaron bajo la Norma Internacional ISO 9001:2000. Certificar a las ENPEM fue un ejercicio sencillo, la empresa consultora solo tuvo que auditar a dos escuelas para certificar a todas. En particular la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan no fue auditada de manera externa y se certificó.

El capítulo que concluye posibilitó reconocer en forma operativa cómo se llevaron los trabajos de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, el *Manual de la Calidad* es producto de los trabajos realizados por el Comité integrado por una Consultoría, Directores de Escuelas Normales y los Implementadores (un profesor asignado por cada una de las Escuelas Normales y uno del Departamento de Educación Normal).

En los *procesos* declarados, es decir, los siete documentos del Departamento de Control Escolar se incluyen los datos que cada uno debe llevar y qué estos a su vez se convierten en un requisito, en un insumo para su elaboración. El Manual de la Calidad se presenta entonces como un traslape de las *Normas de Control para las Licenciaturas del Subsistema de Formación de Docentes en la Modalidad Escolarizada, Ciclo Escolar 2008-2009 (Toluca, 2007)* y da la oportunidad de crear controversia y discusión entre quienes son sujetos de auditoría pues el primer desacuerdo es duplicar o triplicar lo que hacen las escuelas normales, pues es el mismo producto: un documento, que, sin gestión de la calidad se obtiene en un proceso corto o muy corto y con el sistema de calidad en un proceso muy largo y hasta con inconsistencias como las de la *elaboración del título profesional* en donde para el SGC se debe codificar en el ángulo superior derecho y para la Dirección General de Profesiones (que depende directamente de la SEP) es una alteración que invalida el documento.

La formación de auditores y la auditoría, que son la parte operativa de todo el proceso, se vuelven cuestionables al declarar *auditor* a docentes sin formación en administración y sobre todo por tomar un curso de cinco sesiones y esto sin mencionar que en varias escuelas normales hubo cambio de auditores e implementadores para cada sesión y/o reunión. Es importante mencionar que la empresa consultora contratada contaba únicamente con dos auditores que a su vez delegaron su responsabilidad en docentes bajo el argumento de "sensibilizar" a los docentes y emplearon como estrategia "*formar*" a un docente por cada escuela normal y a un docente del Departamento de Educación Normal, al final de la capacitación se le entregó un "*reconocimiento*" a cada docente por haber tomado el curso mismo que lo convertía en auditor. No se dio la oportunidad de probar si realmente los docentes habían adquirido las habilidades necesarias para enfrentarse al ejercicio de la auditoría, ya que se convirtieron en

"expertos" por la consultora. La auditoría como tal trajo resultados polarizados: escuelas con muchísimas inconformidades y escuelas sin problemas, esto nos da cuenta de un mal ejercicio y que dio paso a la interpretación de quienes protagonizaron la auditoría: los auditores y los auditados.

En agosto de 2009 las 36 Escuelas Normales del Estado de México y el Departamento de Educación Normal recibieron el reconocimiento social esperado: El Certificado bajo la Norma Internacional ISO 9000:2000.

Desde julio de 2008 a la fecha los docentes siguen preguntándose qué es la certificación, dicen: "seguimos trabajando igual..." (E12Rc/12.2).

### **3.4 Análisis de la construcción teórica para su comprensión.**

El Manual de la Calidad nos da la pauta para iniciar esta reflexión, en su esencia el documento indica todas las responsabilidades que tienen los involucrados en el proceso de certificación, se señalan tiempos, horarios, sujetos; es una planeación que solo necesita ejecutarse, la *auditoría* como sub categoría de la certificación, resultó un ejercicio que no se apoyó en la esencia del proceso, cada uno ejecutó su papel de acuerdo a lo que entendió, interpretó o pudo hacer.

El Manual de la Calidad es un documento que emerge de la Norma, es construcción para operar el proceso, fue necesario incluirlo en este capítulo para explicar las acciones de los sujetos y la elaboración de los documentos declarados, saber la base legal permite identificar las acciones de los sujetos al elaborar y emitir la documentación oficial.

Es necesario retomar las *Normas de Control para las Licenciaturas del Subsistema de Formación de Docentes en la Modalidad Escolarizada, Ciclo Escolar 2008-2009 (Toluca, 2007)*, ya que constituyen un insumo importante para encontrar la dirección del sistema de gestión en un espacio educativo donde ya se cuenta con una dirección en su área administrativa y con la salvedad que es un documento indicativo que también emerge de la Secretaría de Educación Pública.

### Conclusiones.

La puesta en marcha del proceso de certificación de calidad se entiende como la parte operativa y para ello se necesitó de un elemento rector que marcara el camino a seguir; para ello se conformó un documento indicativo denominado *Manual de la Calidad*, este documento señala con precisión qué elementos de cada proceso (así se denomina a los documentos) se van a elaborar y cómo, señala las evidencias que se deben tener para el proceso de auditoría. El manual de la calidad efectivamente marcó la línea a seguir, pero la escasa comunicación entre los participantes del proceso no permitió que se conociera y operara de manera adecuada dicho documento. Aun existiendo dicho documento, que es en realidad una guía para desarrollar todo el proceso, no hubo pertinencia en su aplicación.

Los siete procesos declarados para ser auditados, son los documentos que tienen, además, una directriz muy clara a través de las *Normas de Control Escolar para las Licenciaturas del Subsistema de Formación de Docentes en la Modalidad Escolarizada (Toluca, 2007)*, y que además son de orden federal; esto generó confusiones en el Departamento de Control Escolar de la institución ya que se manifestó que había una duplicidad de acciones: cumplir lo requerido por las normas federales y con lo requerido por el sistema de calidad; además se identificaron inconsistencias importantes, un ejemplo claro es la elaboración del título profesional, el sistema de calidad solicita una codificación en el extremo derecho del documento, las normas de orden federal invalidan un título que tenga anotaciones no solicitadas en el manual de elaboración.

Una reflexión personal me hace reconocer que el sistema de calidad propone la organización de lo que se hace en el área administrativa, la sistematización de cada acción, el resguardo de evidencias; pero es excesivo en documentos. Para los propósitos y funciones del Departamento de Control Escolar, el sistema de calidad no tiene una propuesta de mejora innovadora.

La formación de auditores y la auditoría fueron dos actividades marcadas por la insuficiente seriedad y profesionalismo de quienes las coordinaron, se delegó la responsabilidad a docentes sin la formación necesaria y como consecuencia la auditoría arrojó resultados muy cuestionables, poco creíbles y muy polarizados.

#### **CAPITULO 4. DIVERSIDAD INTERPRETATIVA Y CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

##### **Presentación.**

En este capítulo se presentan las evidencias de los actores privilegiados en la investigación, se pueden contrastar las evidencias de los docentes con las aportaciones teóricas de autores y documentos que integran esta investigación.

El capítulo está integrado por cuatro categorías empíricas producto del trabajo de campo, estas categorías están integradas por conceptos articuladores que darán forma a la narrativa que se presenta.

Las categorías empíricas son:

- Certificación: ausencia de comprensión sobre su fin.
- El Sistema de Gestión de la Calidad, del origen empresarial a la implementación en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México: una aplicación desvirtuada en sus parámetros.
- Percepciones docentes e instrumentación administrativa: implicaciones ante la certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan.
- La certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan, un proceso maquillado: desarticulación conceptual.

Este capítulo resulta relevante porque refleja el trabajo de campo realizado, se hace uso de los datos encontrados en el campo y se presentan como evidencias, mismas que utilizamos en el desarrollo de cada categoría empírica, así como de sus conceptos articuladores.

Este último capítulo nos da la posibilidad de aclarar los objetivos generales y específicos iniciales de la investigación y encontrar respuesta a las preguntas planteadas a lo largo del desarrollo de este trabajo.

Es importante en este espacio como se desarrolló el trabajo de campo:

Se realizaron 20 entrevistas, se transcribieron y codificaron y formaron un primer instrumento. Sobre este primer instrumento se hicieron varias lecturas y se determinaron 10 rubros (*qué sabe de la certificación, qué conoce, cómo lo supo, en qué espacios, etc.*), mismos que se subrayaron con colores diferentes para su identificación

Una vez realizado lo anterior se generó un nuevo instrumento y/o documento en el que se integró una transcripción por rubro y en cada evidencia se incluye la codificación correspondiente. Esta información permitió la elaboración de un formato que es un documento más, en el se incluyeron las categorías analíticas, las evidencias correspondientes a dicha categoría, los supuestos y/o deducciones que se van generando a partir de las relaciones que se van encontrando, en la siguiente columna y como producto de las dos anteriores se construyeron las categorías empíricas (mismas que permitieron construir el cuarto capítulo) y una última columna en la que anexa el marco teórico correspondiente para dar soporte a las elaboraciones conceptuales de la narrativa.

Un último documento se generó, mismo que retoma elementos del anterior. Está integrado por la categoría analítica, la categoría empírica, conceptos articuladores (que surgen de la categoría empírica), evidencias por concepto articulador, el marco teórico por concepto articulador y los constructos y análisis del investigador. Al documento se le denomina *sábana categorial* y este documento fue el insumo principal para la conformación del último capítulo que a través de la triangulación le da forma al escrito que en los siguientes apartados se presenta.



#### 4.1 Certificación: ausencia de comprensión sobre su fin.

La Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan se certificó en la Norma ISO 9001:2000 al finalizar el ciclo escolar 2007-2008, este fenómeno en la historia reciente de la institución ha generado un ambiente de duda ante el desconocimiento del proceso de implantación del sistema de gestión de la calidad. Para el caso de la certificación y la ausencia de su comprensión, se recuperan las siguientes evidencias, las cuales fueron recuperadas a partir de entrevistas realizadas a los docentes.

- Es alcanzar la calidad en todo lo que haces, que no haya simulación, que la planeación y las clases sean oportunas y que se logre el perfil de egreso (E4Vd/4.2)
- Es un proceso en el que después de una minuciosa evaluación a una escuela o empresa, si se cumple con la calidad en todo lo que se está haciendo, es una evaluación final aprobatoria (E13Mi/13.2)

Una primera reflexión es que no se atendieron en tiempo y forma las directrices señaladas en la Norma ISO 9001:2000 y que una de ellas es el punto 5.5.3 *Comunicación interna en la organización Educativa* (NMX-CC-9001-IMNC-2000:26/1000), que se refiere a que es responsabilidad de la alta dirección establecer mecanismos eficaces de comunicación a fin de que toda la organización esté informada en qué consiste el sistema de calidad y que estén enterados de las acciones a realizar, que se conozca el proceso de certificación independientemente de que sean o no personal auditado. Se aprecia la ausencia de comprensión sobre su fin, los docentes entienden el proceso de certificación como un producto final: la calidad está relacionada con lo académico, el logro del perfil de egreso de los estudiantes, desde los docentes, es un logro académico importante y por lo tanto se traduce en calidad académica.

También encontramos como es entendida la certificación por parte de los docentes como una evaluación a la parte académica, se define como calidad y como una evaluación con temporalidad, esto es, una evaluación final y donde el resultado es aprobatorio; certificarse es aprobar y por consiguiente es tener prestigio social. Si bien es cierto que la certificación es una mediación para cumplir con los objetivos sociales, también es una acción de política educativa y representa espacios para repensar estos procesos reconociendo la identidad y los valores institucionales y contextuales de las propias instituciones de educación superior (Rosario, 2006).



Recuperando el contexto próximo al fenómeno de la certificación se encuentra en la década de los 90 cuando las instituciones de educación superior en el país tuvieron que ajustarse a procesos de reforma institucional para responder de manera más efectiva a las demandas y exigencias del entorno local, nacional y global, de ahí que varias universidades partieron de ejercicios de evaluación institucional, para identificar a través de estudios diagnósticos las áreas que era necesario cambiar, mejorar, transformar.

Sin embargo, para la realización del proceso de certificación en la escuela normal no se contó con una preparación, no se hicieron ejercicios de ahí que los docentes asuman que la certificación es una evaluación de todo lo que se hace en la normal y el todo tiene que ver más con la parte académica. Recuperando a Orozco “la importancia de realizar ejercicios previos al proceso de certificación va generando en los sujetos la cultura de la evaluación y sobre todo de mantener y elevar los estándares de calidad en los servicios que presta una institución” (Orozco, 2006: 23).

Lo anterior nos permite retomar las siguientes evidencias, que nos muestran una relación entre certificación y evaluación:

- Es una forma de evaluación que realizan expertos en temas administrativos (E13MI/13.1).
- Es un estándar para medir cómo se están haciendo las cosas, no es una política pública (E15EI/15.1).
- La intención es mejorar a partir de lo que se tiene (E6Sf/8.1)

Recuperando las evidencias de los docentes se aprecia que existe una asociación directa o igualdad de significados entre certificación y evaluación, los docentes desconocen que el proceso de certificación se determinó por el Departamento de Educación Normal, pero no con la finalidad de evaluar, sino a partir de una planeación estatal y que se convirtió en una meta que coordinó la Escuela Normal de Tlalnepantla. Una vez más no se atendió adecuadamente el punto 5.5.3 (NMX-CC-9001-IMNC-2000:26/1000).

Es necesario recuperar el propósito de la auditoría para la certificación, ésta es pensada por los docentes como una forma de evaluación que realizarán expertos en temas de administración y no es lejana su percepción, pero no fueron informados que serían auditados por docentes de otra escuela normal y que la empresa consultora contratada por el Departamento de Educación Normal solo auditaría a dos normales como muestra (una del Valle de México y una del Valle de Toluca), y eso justificaría la certificación de 36 escuelas normales y al Departamento de Educación Normal.

Se evidencia además que la certificación trae consigo el compromiso de mejorar en lo que cada uno hace, pero en realidad cuatro de cuarenta docentes son auditados y tres de ellos realizan tareas administrativas: el responsable del Departamento de Control

Escolar, el Director y el Subdirector Administrativo; el Subdirector Académico fue auditado con respecto al conocimiento que tenía del proceso de manera general.

Para quien escribe, la certificación es el reconocimiento social de un sistema de calidad instalado con éxito, el cual es pertinente, útil y sobre todo con un enfoque hacia la satisfacción de quien recibe un servicio.

Un servicio administrativo o de soporte<sup>12</sup> interactúa con las funciones sustantivas y es importante y se debe documentar y se debe agilizar, pero no es lo que proporciona prestigio académico.

Los docentes de la escuela normal comprenden, encuentran razonable<sup>13</sup> que la certificación ha permitido saber qué es necesario modificar o fortalecer pero no saben cómo porque no han conocido con precisión los resultados de la auditoría.

Las evidencias de los docentes que realizan trabajo académico, en esta investigación aportan lo siguiente:

- Se nos ha olvidado que aquí estamos por los estudiantes y por la cuestión educativa (E3Nr/3.5)
- Con la certificación van a aparecer muchas cosas que no hacemos (E3Nr/3.5)
- Nos queremos igualar o nos quieren igualar a las instituciones reconocidas con su amplio presupuesto, infraestructura, personal, financiamiento, historia y definitivamente así no podemos igualarnos (E3Nr/3.6)
- Que se demuestre en todos los ámbitos y se mantenga (E14Cm/14.1)

Cuando hablamos de la certificación y la comprensión sobre su fin, lo que nos proporcionan los docentes es el desconocimiento de la finalidad del proceso. Para los docentes lo importante es lo académico y se sienten marginados no saben con precisión que la certificación fue en el área administrativa.

Los docentes manejan de manera indistinta los términos certificación, acreditación<sup>14</sup> y evaluación; la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad Institucional bajo la Norma ISO 9001:2000 en los últimos años se ha visto en diferentes espacios educativos y se ha logrado el reconocimiento de sistemas de calidad en algunas oficinas (para esta investigación nos referimos al Departamento de Control Escolar), que sin duda merece el reconocimiento al esfuerzo por mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, pero ello llega a confundir sobre la razón de ser de los Sistemas de calidad, no es certificación académica.

La confusión conceptual entre certificación y acreditación ha generado que los docentes asocien la certificación en el sistema de calidad con la calidad académica, las

<sup>12</sup> En una institución educativa el área administrativa no puede tener mayor peso que el área académica, aunque siempre resulta interesante su vinculación.

<sup>13</sup> Comprensión: entender, percibir, encontrar razonable, justificados los actos de alguien. Diccionario Larousse 2008

<sup>14</sup> Validación de planes y programas de estudio.

evidencias del trabajo de campo muestran que la certificación debe iniciar con una revisión en las áreas académicas: la planeación, la oportunidad en las clases, el logro del perfil de egreso.

Aún así la acreditación de los programas educativos no es en su totalidad un fin, no es lo último, es el medio para ser cada vez mejores en los quehaceres académicos y en formar profesionales con las competencias y valores que la sociedad requiere. Con esto se debe entender que ni la certificación ni la acreditación garantizan la calidad en la educación. La cuestión educativa va más allá, es más compleja y de mayor compromiso, un docente afirma:

- Que se demuestre en todos los ámbitos y se mantenga (E14Cm/14.1)

La evidencia presentada hace alusión a ambos aspectos: el académico y el administrativo y que este se mantenga, que permanezca, que no sea momentáneo.

Lo anterior nos permite retomar la "Carta de Guadalajara"<sup>15</sup> que a la letra dice: los sistemas educativos son poderosos mecanismos que coadyuvan a garantizar la cohesión y la integración social y más aún, permiten generar criterios de pertinencia, indispensables para seleccionar del proceso de globalización, los elementos que sirvan para robustecer la propia identidad y favorezcan nuestro desarrollo.

No es condición la dimensión física de una institución para ser candidata a una certificación, pero los docentes consideran que es básica la infraestructura, el número de docentes, que solo las grandes escuelas pueden certificarse y que no podemos compararnos con ellas, este aspecto es otro que se debe aclarar en la comprensión sobre su fin, la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad audita los procesos para la elaboración y emisión de documentos y estos procesos se dan en todas las instituciones educativas.

En este aspecto lo importante es la definición de calidad<sup>16</sup> que no solo tiene que ver con que cumpla con las condiciones que ofrece sino con la satisfacción del cliente y en este caso el cliente es el estudiante. Al referirnos a los estudiantes con respecto a la certificación, los docentes dicen que no hay impacto en lo que se hace, no lo perciben en los estudiantes, no lo manifiestan en su desempeño académico, la siguiente evidencia lo señala:

- Seguimos trabajando igual (E12Rc/12.2).

<sup>15</sup> Documento expuesto en la V Cumbre Iberoamericana de Rectores de Universidades Públicas, Septiembre 2004, Guadalajara.

<sup>16</sup> Para Yzaguirre (2006) la calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Para los docentes la certificación como tal debe traer efectos en las tareas académicas y administrativas que día a día realiza la escuela normal.

#### **4.2 El Sistema de Gestión de la Calidad, del origen empresarial a la implementación en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México: una aplicación desvirtuada en sus parámetros.**

La construcción de esta segunda categoría empírica así como de sus conceptos articuladores (Sistema de Gestión de la Calidad, calidad e implementación) nos permite hacer un primer apunte, el Sistema de Gestión de la Calidad es una forma de mejora en la prestación de servicios, oportunidad que recientemente están tomando las instituciones educativas. La implementación de sistemas de calidad obedece a la satisfacción del cliente a la búsqueda del reconocimiento social. En el desarrollo de esta categoría empírica encontraremos cómo el sector educativo retoma a la administración, al orden empresarial y a las políticas públicas para dar orden a las acciones desarrolladas en la parte administrativa de las escuelas normales.

No se debe confundir la certificación con la acreditación en un sistema de calidad, ya que la certificación se da los procesos de mejora en los servicios, esto es lo administrativo y la acreditación es básicamente a los programas educativos, lo académico; esto es atestiguar públicamente el valor de una institución por sus programas educativos.

Somos entonces reiterativos al mencionar nuevamente que la certificación es el primer paso de una institución que quiere acreditar sus programas educativos, a la fecha las Escuelas Normales Públicas del Estado de México solo se hay certificado no hay escuelas acreditadas.

Es pertinente retomar a Rosario (2006) quien nos aclara que la certificación y la acreditación si bien representan mediaciones para cumplir con los objetivos sociales también son acciones de política educativa que no deben asumirse de manera acrítica o meramente instrumental, todo lo contrario también representan espacios para repensar estos procesos reconociendo la identidad y los valores institucionales y contextuales de las propias instituciones de educación superior, bajo esta explicación, la implementación de un sistema de gestión de la calidad puede entenderse como un "traje a la medida"<sup>17</sup> que la institución hace para proveer confianza en la prestación de servicios.

Para los docentes, en estas evidencias, la implementación de un sistema de calidad es:

---

<sup>17</sup> Concepto acuñado por Oria R. (1998)

- Es un sistema, es una forma de organización y el resultado es la calidad (E13MI/13.1)
- Se impacta hacia lo externo, lo malo es que son estándares internacionales y globalizados (E8Sf/8.2)
- Las preguntas guía no van de acuerdo con la dinámica institucional (E3Nr/3.5)

En estas evidencias los docentes dan cuenta de que el sistema de gestión es percibido como un elemento que no empata con el ámbito educativo, y en realidad no están tan ajenos a lo que sucede en la parte operativa ya que la adopción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica diseñada e implementada para una organización específica y en este caso para las escuelas normales.

En otra evidencia importante se habla de preguntas guía, existe dentro del sistema un documento denominado listas de verificación<sup>18</sup> que los docentes denominan *preguntas guía* y que además aseguran que no corresponden a lo que se hace en las escuelas normales. Seguramente se puede ofrecer un comentario a esta evidencia puesto que cada pregunta tiene que ver con cada uno de los “pasos” que siguen para elaborar y emitir documentos, hacemos un paréntesis para un apunte: en las *Normas de Control Escolar para las Licenciaturas del Subsistema de Formación de Docentes en la Modalidad Escolarizada (SEP, 2007)*, documento normativo de orden federal que orienta las acciones de orden administrativo en las escuelas normales, señala la elaboración de todos los procesos administrativos y documentos; el sistema de gestión tiene otra organización, no lejana, pero que si altera la organización interna de las escuelas.

Un ejemplo de lo anterior es que para el sistema de calidad todos los documentos se deben codificar, para las Normas de Control Escolar, un título profesional no debe tener leyendas que alteren su autenticidad, si se le pone un código pierde valor, no es legal.

Quienes son responsables del área de Control Escolar lo identifican como traslape y además una duplicidad de funciones y trabajo ya que deben atender al Departamento Estatal de Control Escolar y al Sistema de Gestión de la Calidad.

Cuando una institución decide implementar un sistema de calidad, tiene que ser gradual, cumpliendo cada uno de los ocho principios sugeridos por el propio sistema, la habilitación es trascendente en cualquier cambio. En la Escuela Normal de los Reyes no se trabajaron de manera conjunta con el personal docente y que finalmente generaron la desarticulación conceptual, la habilitación, el conocimiento. El primero de estos principios se refiere a que la institución debe ser una organización centrada en el cliente (estudiante), en las siguientes evidencias se dice:

- Sé que hicieron reuniones para darle seguimiento a la certificación (E6Am/6.2).

<sup>18</sup> Instrumento que sirve de guía para la auditoría, la cual está integrada por preguntas muy específicas sobre el conocimiento del sistema y en particular de los procesos que se siguen para la elaboración y emisión de documentos.

- Es necesario reunirnos y decirnos qué se va a evaluar (E3Nr/3.3).
- Que cada uno esté habilitado en el trabajo que va a realizar (E6Am/6.2).

Las evidencias nos dan cuenta de que no es conocido el proceso de implementación. En este caso el primer principio no es reconocido por los docentes y no porque no hayan estudiado en qué consiste cada principio, pero si tuvo que ser dado a conocer o en la parte operativa tuvo que percibirse por las acciones tomadas por quienes coordinaban el proceso.

El segundo principio habla del liderazgo (responsabilidad del director escolar) en la implantación del sistema y es donde se encuentran los comentarios de mayor reclamo por no haber sido informados los docentes, de las acciones a seguir en esta nueva tarea, se comenta que la información fue manejada por un pequeño grupo, que se eliminó la comunicación, algunos no supieron cuando fue la auditoría y no saben cómo se logró la certificación, para muchos es un "maquillaje"<sup>19</sup> porque no es real que se tenga un certificado cuando ni el personal docente ni los estudiantes saben cómo fue y qué consistió tal reconocimiento.

Existen claros reclamos del escaso o nulo liderazgo, de la poca información, de la marginación en la información, de lo irreal del proceso y el reclamo sube de tono cuando dicen que no es posible que los auditores externos<sup>20</sup> solo hayan auditado a dos escuelas y por ello ya se haya certificado la Normal de los Reyes, con sarcasmo se dice:

- Yo no formo parte de ese equipo, vinieron de otra normal y después nos enteramos que las normales se certificaron (E4Vd/4.1)
- No dieron información (E1Ec/1.1)
- Es necesario reunirnos y decirnos que se va a evaluar (E3Nr/3.3)
- Nos dieron documentos solamente (E1Ec/1.1)
- Estoy decepcionado, no es válido (E7Av/7.1)

En cada una de las evidencias se vislumbra un dejo de decepción, de descontento ante la falta de comunicación en el desarrollo del proceso por parte de quienes lideraron el proceso.

La falta de liderazgo la ven cuando indican que solo algunos saben de la actividad, que en algunos casos se limitaron a recibir documentos y aunque no profundizan, se refiere a que los jefes de cada departamento que integra la organización interna de la normal forman parte del comité de calidad de la escuela y que son los que se deben reunir para la toma de decisiones importantes y esto a su vez implica documentar dicha reunión con agendas, listas de asistencia, materiales informativos, etc., en la realidad no se

<sup>19</sup> E7Av/7.1, E9Rc/9.1, E7Av/7.1

<sup>20</sup> Son los auditores de la empresa consultora contratada para la auditoría (dos personas).

llevaron a cabo dichas reuniones y solamente se les entregaban materiales y documentos para su resguardo y evidencias y sobre todo se les pedía que firmaran las listas de asistencia de las reuniones que no se realizaron.

Aspectos como el ya mencionado causaron en los docentes decepción, inconformidad, enojo.

Al pasar al tercer principio que se refiere a involucrar al personal nos damos cuenta que no se llevó a cabo.

Del cuarto al octavo principio se refiere a la parte operativa real del sistema, el enfoque basado en procesos, procesos que se convierten en la elaboración y emisión de documentos. En esta parte los docentes solo saben que se refiere a tener en orden los documentos, sin alcanzar a explicar qué es el orden al que se refieren.

La definición que maneja Yzaguirre (2006), con respecto al sistema de gestión de la calidad es clara porque la refiere como una estrategia de gestión donde el objetivo es que la institución satisfaga de manera equilibrada las necesidades de quienes reciben un bien o servicio, para ello se debe asegurar el desarrollo, elaboración y emisión de documentos.

En la documentación de un sistema de gestión de la calidad existen diferentes jerarquías, dependiendo la importancia que se le dé al tipo de documento, a esto se le denomina niveles (Yzaguirre, 2006), conocidos como documentos de primer, segundo y tercer nivel, la estructura es la siguiente:

- Primer Nivel: Política, Objetivos de Calidad y Manual de Calidad.
- Segundo Nivel: Procedimientos documentados requeridos por la norma (6)<sup>21</sup>.
- Tercer Nivel: Documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planeación, operación y control de sus procesos. Registros requeridos por la norma.

No se maneja adecuadamente a que se refiere la implantación del sistema, no se le asocia con la documentación, se entiende exclusivamente como mejorar, tener calidad en lo que se hace, tener buenos egresados en posibilidades de competir<sup>22</sup>, pero nunca como una estrategia de organización.

La calidad es un concepto que genera controversia por las diferentes acepciones que se le otorgan de acuerdo al contexto, comenzaremos por presentar las evidencias de los docentes:

---

<sup>21</sup> En este caso las normales suman un documento a la lista de seis, se suma el libro de inscripción.

<sup>22</sup> ESGd/5.1



- Es cumplir con la tarea (E12Cg/12.1).
- A través de ella se obtiene una certificación, de una evaluación externa (E5Gd/5.2).
- Calidad en el producto es obtener reconocimiento (E5Gd/5.2).
- Significa la oportunidad de ser reconocida nuestra escuela, egresados capaces (E10Pa/10.4).

Para Yzaguirre (2006), la calidad es un conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Para la Norma ISO 9000:2000 (vocabulario) significa el grado o conjunto de características inherentes cumplen con los requisitos.

Pero el concepto evoluciona en el sistema de gestión y para la Norma ISO 9001:2000 no solo es el cumplimiento de los requisitos o beneficios que ofrece sino también la satisfacción del cliente y que reiteramos, en esta investigación se refiere al estudiante normalista.

Las evidencias de los docentes tienen que ver más con la tarea académica de las escuelas normales, la formación de docentes.

Hay una aplicación desvirtuada en la conceptualización básica del sistema de gestión de la calidad, en lo general no se ha separado el aspecto académico del administrativo, se ve como un todo, certificación y acreditación se manejan de manera indistinta y por ello se hayan generado confusiones conceptuales que hay desvirtuado de manera significativa los principios del sistema de gestión implementado.

Para la implantación del sistema de calidad, la calidad es ofrecer un bien o servicio de manera eficiente y que quien lo reciba quede satisfecho.

El concepto de calidad es eje en todo el proceso, los documentos orientadores del sistema, están acompañados del término calidad:

- Política de calidad.
- Objetivos de calidad.
- Manual de calidad.
- Registros de calidad.

La implementación es un concepto articulador de esta categoría empírica, para la administración pública es una estrategia de mejora en la sociedad refiriéndose a los grupos vulnerables, es política social, esto es la creación de programas sociales que permitan la inclusión de los grupos vulnerables a la sociedad, es una teoría que se propone resolver problemas de corte social.

En las escuelas normales se implementa el sistema de gestión de la calidad a fin de estandarizar las tareas administrativas, resolver el problema de que cada quien trabaje como pueda y quiera, esto es, la implementación del sistema de gestión busca resolver problemas observados en la dinámica administrativa de las escuelas normales y que a su vez den pauta a la acreditación de los programas educativos que se imparten en las escuelas normales, todo obedece a que las escuelas normales y el general el sistema educativo no está resolviendo las necesidades de educación que tiene el país pues no está generando profesionistas de calidad académica capaces de competir con otros profesionistas.

Si la intención de implementar un sistema de calidad y posteriormente una acreditación, es necesario revisar el escenario<sup>23</sup> donde se lleva a cabo, esto implica que todos los involucrados conozcan los propósitos de la nueva tarea, que las condiciones físicas y de infraestructura sean las adecuadas.

La implementación del sistema de calidad en las escuelas normales no fue adecuada en sus procedimientos, prueba de ello es cada una de las aportaciones que dan los docentes ante el desconocimiento del proceso y las confusiones conceptuales que se han generado.

Las tareas propias del sector privado en las empresas y que desarrolla la administración pública y privada al tener un nuevo escenario en el ámbito educativo y particularmente en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan ha generado una aplicación desvirtuada en sus parámetros. La implementación está conformada por diferentes elementos propios de las políticas públicas y que requiere de investigación y desarrollo.

---

<sup>23</sup> Preparar el escenario es un concepto aportado por Razo (1998) para referirse a que no solo se trata de implementar sino de hacer ejercicios de preparación para una nueva dinámica, también se refiere a socializar con los involucrados a que se refiere y contar con la infraestructura necesaria.

#### 4.3 Percepciones docentes e instrumentación administrativa: implicaciones ante la certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan.

En esta categoría empórica los conceptos articuladores son la instrumentación administrativa y la implicación. Las evidencias recuperadas en el recorrido metodológico permitieron vislumbrar una dualidad interesante: qué perciben los docentes y qué es lo que se opera en la escuela normal.

En términos conceptuales la administración es la ciencia especializada en el quehacer público y en el espacio público, que estudia los vínculos ente la comunidad y los individuos, es cuidar el bien público garantizando satisfactores elementales.

Si la administración tiene como tarea fundamental asegurar el bien público, la reflexión es encontrar el vínculo entre qué percepciones tienen los docentes ante la certificación y cómo se está llevando a cabo dicho proceso y cuál es el bien público. La institución tiene como tarea ofrecer un bien o servicio de calidad, estamos hablando entonces del bien público que además se traduce como la atención que se brinda en el área de Control Escolar. En una institución que adopta un sistema de calidad se pretende que quienes reciben algún servicio deben obtener satisfacción. Los docentes perciben la certificación como la acción de hacer lo que a cada uno le corresponde con calidad, ese es el alcance sin distinguir lo que se hace en el área académica y en lo administrativo, básicamente lo relacionan directamente con tareas académicas. Es importante la aclaración de que en la institución no todos los docentes realizan tareas administrativas.

Podemos percibir que existe una desarticulación entre lo que se piensa y lo que se hace, las siguientes evidencias pueden ilustrarlo:

- Cuando una escuela se certifica se piensa que ahí hay calidad (E7Av/7.1)
- Cuando te van a evaluar le pones seriedad a lo que haces (E13MI/13.2)
- La certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan está bien, siempre y cuando se lleve a cabo como debe ser (E2Ag/2.2)

Cuando se menciona que "*siempre y cuando se lleve a cabo como debe ser*" se refiere a la ausencia de una auditoría en el área académica. Las evidencias presentadas permiten visualizar que las percepciones docentes sobre el proceso de certificación están matizadas por una desarticulación conceptual y así mismo reflejan que en la parte operativa del proceso, en su mayoría, no estuvieron presentes y además no fueron informados, esto nos lleva a presentar algunas evidencias que lo pueden ilustrar:

- El impacto no lo sé, no se nos ha informado ni lo he observado (E5Gd/5.3).

- No dieron información. (E1Ec/1.1)
- Hay tres grupos importantes (directivos, auditores y los docentes evaluados). (E3Nr/3.1)
- Es necesario que nos reúnan. (E3Nr/6.2)

La certificación se evidencia como una acción similar a la calidad, o que una es consecuencia de otra, la certificación no se ve como un proceso, finalmente la certificación es el proceso de organizar adecuadamente a la institución en sus tareas administrativas, posterior es auditoría, que a su vez se ve como el examen y finalmente la entrega del certificado.

Al obtener un certificado de calidad en la Norma ISO 9001:200, la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan adquiere el compromiso de mantener (por lo menos tres años) un óptimo desarrollo en los procesos de elaboración y emisión de la documentación declarada para ser auditada y no es una acción que sea visible para todos, pero merece ser reconocida dicha acción y para efectos del propio proceso de gestión debe ser conocido por todo el personal y los estudiantes.

Los docentes cercanos, por su función, a esta tarea nos permiten observar evidencias como las siguientes:

- He observado mayor cuidado en los procesos administrativos, se ha avanzado en la cultura de las evidencias. (E10Pa/10.5)
- Es importante la cultura de las evidencias, documentos probatorios. (E10Pa/10.5)

La primera evidencia es importante dentro del proceso de certificación, en la cultura de la gestión de la calidad todo lo que sea un insumo para la elaboración de un documento debe ser objetivo y documentado (un recibo, un oficio, fotocopias de documentos, expedientes, etc.), no son validos los compromisos verbales de asegurar que se tiene todo, se conoce o se sabe cómo hacerlo. El Sistema de Gestión de la Calidad a través de las auditorías han promovido la cultura de las evidencias, solo lo que es objetivo es válido.

El Departamento de Control Escolar de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan fue objeto de una gran reorganización, el Manual de la Calidad indica qué y cómo debe operar, desde los recursos materiales y de infraestructura hasta del personal que lo conforma. La implantación de un sistema de calidad en una institución para Rosario (2006) puede entenderse como un "traje a la medida" que la institución hace para proveer de servicios con el propósito, brindar servicios satisfactorios y responder a las demandas del sistema. Un Departamento de Control Escolar requiere de personal con el perfil profesional ante la función, un espacio físico con recursos como archiveros con seguridad para el resguardo de la documentación, así como equipo de cómputo,

ventilación y luz adecuada para la conservación de los documentos (ISO 9001:2000, ISO 9001:2008).

Para muchos docentes saber que la oficina de Control Escolar tenga "todo organizado" es un logro, ya que de no ser por la auditoría no habría cambios importantes en la organización y sobre todo un compromiso personal que puede ser reconocido. En el sistema de calidad es la única forma de obtener un buen resultado en la auditoría. Lo anterior nos muestra una vez más que las percepciones docentes, lo que han asumido es diferente a la instrumentación administrativa. Las Normas de Control Escolar y el Sistema de Gestión de la Calidad no están a consideración de quien los aplique, son indicativas.

Durante el proceso de certificación "de ordenar la casa" (Oria, 1998:32) a algunos docentes les pareció que era una propuesta adecuada la de sistematizar y ordenar todas las oficinas como la de Control Escolar, porque además se suma la idea de que "de todas maneras a todos nos va a tocar" (se hace referencia al ámbito académico), la siguiente evidencia da muestra de ello:

- Se deben reglamentar todos los procesos que se llevan a cabo en la institución (E6Am/6.1)

Los responsables de las distintas áreas académicas, quienes tienen una función en el sistema de gestión de la calidad (forman parte del Comité de Calidad), solicitaban apoyo para saber cómo organizarse y sobre todo qué contestar el día de la auditoría, tuvieron jornadas de organización de sus oficinas.

Una evidencia importante es la siguiente:

- Se procura tener todo, pero cuando ya pasa se vuelve a lo mismo (E2Ag/2.2)

Las acciones realizadas para la preparación de la visita de la Auditora (Profesora de Tiempo Completo de la Normal de Amecameca), dejaron ver una realidad que no correspondía a la que se vivía todos los días: esmero por el aseo de la institución, pintura en las áreas que estaban más dañadas, un trabajo de jardinería con muy buena presentación, arreglo de baños, chapas, cortinas a las oficinas del área administrativa, pintura a la barda perimetral, dotación de material de papelería a las áreas que lo requerían.

Se percibe el proceso de certificación como un maquillaje. No hay conexión entre lo que se piensa, se hace y se dice, en las siguientes evidencias podemos reconocerlo:

- El área administrativa sigue igual, no hay cambios significativos, no hay que esperar una auditoría para prepararnos. (E11Cg/11.2)
- Es un maquillaje. (E7Av/7.1)

Münch (2006) refiere la certificación como un método que lleva a todos los involucrados a participar, esto no sucedió en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan, no participaron todos los docentes y además no fueron informados, cuando se dice que es para mejorar continuamente; solo se preparó la institución para la visita de la Auditora. Cuando se menciona que se maquilló a la institución la explicación es obvia, tal y como se presentó la escuela ante la profesora auditora, no responde a la realidad cotidiana y esto engloba a la planta física y la organización institucional del personal.

Para muchos docentes la certificación es una buena oportunidad para asegurar una verdadera organización en toda la institución independientemente del área a la que vaya dirigida la auditoría, realizar la tarea educativa con calidad si puede asegurar el reconocimiento de los estudiantes y después de la sociedad.

Para un sistema de calidad, la comunicación es el canal básico para lograr los propósitos del proceso: "La alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúe considerando la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. La alta dirección debe asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación verticales, entre los diversos niveles de organización, así como horizontales, a través de las diferentes áreas y departamentos, para compartir información relacionada con la eficacia del sistema de gestión de la calidad" (NMX-CC-9001-IMNC-2000. 5.5.3 Comunicación Interna).

#### 4.4 La certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan, un proceso maquillado: desarticulación conceptual.

Este apartado presenta la última categoría empírica que permite generar una conclusión importante en todo este recorrido: un proceso maquillado, desarticulación conceptual.

Los conceptos articuladores son: interpretación, creencia, saber y proceso.

El trabajo de campo permitió conocer lo que sabían, lo que creían, lo que conocían los docentes de la muy reciente certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan en la Norma Internacional ISO 9001:2000 y de la cual se realizó una traducción al ámbito educativo: la Norma Mexicana NMX-CC-9001-IMNC-2000, avalada por el Secretario de Educación Pública Dr. Reyes S. Tamez Guerra en el año 2004.

Para el desarrollo del presente apartado comenzaremos presentando cómo interpretan los docentes la certificación, las siguientes evidencias dan muestra de ello:

- Es un estatus, un prestigio (E8Sf/8.2)
- Es un prestigio (E14Cm/14.1)
- Es un maquillaje (E7Av/7.2)
- Creo que lo más importante es la calidad (E10Pa/10.1)
- Yo creo que es gratificante saber que somos y podemos ser una institución certificada, nos posibilita ser competitivos (E10Pa/10.6)

Las evidencias presentadas dan cuenta de lo que han interpretado los docentes ante el proceso de certificación, va desde la creencia<sup>24</sup>, esto es, lo que ellos interpretan como verdad desde sus propias historias y vivencias.

La certificación de parte de los docentes es interpretada como estatus y prestigio, porque socialmente es el reconocimiento que se le otorga (Yzaguirre, 2006), la mayoría de las instituciones que logran la certificación lo muestran con letreros espectaculares a la vista de la comunidad, con el mensaje implícito de que se es mejor.

La certificación desde los términos conceptuales es el reconocimiento social por lograr calidad en los procesos, un proceso en una traducción al ámbito educativo se refiere a la elaboración y emisión de un documento.

La quinta evidencia permite encontrar que la interpretación que el docente le da, es la de una oportunidad por ser competitivos y esto tiene que ver con las IES (Instituciones

<sup>24</sup> Villoro L. (1987). Creer, saber, conocer. Siglo XXI. Cuarta Edición, México. Creer es la disposición de un sujeto considerada en cuanto tiene la relación con la realidad tal como se le presenta a ese sujeto o, lo que es lo mismo, en cuanto tiene relación con la verdad. Es lo apropiado a la verdad.

de Educación Superior), con las universidades, porque se entiende que la certificación traerá de manera inmediata la calidad para competir con escuelas de nivel superior y básicamente se refieren a las universidades. Aquí hacemos un paréntesis para manifestar que es parte de la política educativa del estado que a través del Departamento de Educación Normal se promueva que las escuelas normales cada vez se parezcan más a las universidades, tarea difícil, la historia, tradición, infraestructura, matrícula, recursos; entre otras cosas, hacen complicado el camino hacia tal pretensión.

Decir que el proceso de certificación es un maquillaje es trascendente porque es la interpretación de quienes desarrollan en dicho espacio su trabajo, lo ven maquillado por las inconsistencias en todo su desarrollo; por la falta de comunicación, socialización, habilitación y desarticulación entre lo que se hace y se dice.

Para Ricoeur (1985), la interpretación es un caso particular de comprensión, que comprender lo que quiere decir el hablante y comprender el sentido de su elocución constituye un proceso circular. El término interpretación puede ser aplicado, no a un caso en particular de comprensión sino al proceso completo que engloba la explicación y la comprensión.

En este sentido con la aportación de Ricoeur encontramos que los docentes han comprendido el proceso a partir de los elementos a los que tuvieron acceso: pláticas informales, reuniones esporádicas, saberes personales, algunos documentos informativos. El proceso para asegurar el conocimiento y comprensión de este proyecto educativo no tuvo los canales adecuados para su adecuada comprensión e interpretación.

La desarticulación conceptual se dejó ver durante toda la investigación. Siempre se creyó y se solicitó que lo académico era lo que se debería privilegiar, estas evidencias dan muestra de ello:

- Creo que se deben considerar aspectos académicos (E5Gd/5.1)
- Que sea un proceso real, en todas las áreas, principalmente en los grupos (E1Ec/1.2)
- Me imagino, creo que en las escuelas grandes de 200 a 300 maestros si se puede hacer una comisión para lo de la certificación (E3Nr/3.2)

Las evidencias nos muestran que los docentes además de creer que el proceso de certificación tendría que ser en el área académica por la tarea básica de una escuela formadora de docentes, pero además se convirtió en solicitud permanente durante las entrevistas. Es importante mencionar que se entendía como una manera de evaluar lo que se estaba haciendo en los grupos, si se cumplía con el perfil de egreso, para los docentes una evaluación a través de los estudiantes.



También podemos apreciar que para los docentes el fenómeno de la certificación corresponde a instituciones grandes en infraestructura y personal, que las normales no pueden ser auditadas por su escaso personal, carente infraestructura y mínima matrícula, la certificación en la Norma ISO 9001:2000 audita los procesos para la elaboración y emisión de documentación, no es condición la matrícula o tamaño de la infraestructura.

Los docentes creen, porque lo ven como verdadero (Villoro, 1987), lo que el propio contexto les ofreció, la creencia es un estado disposicional adquirido, que causa un conjunto coherente de respuestas y que están determinados por un objeto o situación objetiva aprehendidos.

Parte de este capítulo es lo que se sabe, se cree y se entiende por proceso, los docentes dan cuenta de ello a través de las presentes evidencias:

- Un proceso es el resultado, es obtener reconocimiento. (E5Gd/5.2)
- El proceso es una minuciosa evaluación a una escuela o empresa y si se cumple con todo lo que se está haciendo, es la evaluación final. (E13Mi/13.2)

Las evidencias anteriores nos permiten remitirnos a lo que Münch (2006) señala con respecto a los procesos, para el autor la Norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción de quien recibe el bien o servicio mediante el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas. El acercamiento que se percibe en las evidencias es lo referente al cumplimiento de lo que se está haciendo, aunque apunta más a concebirlo como una forma más de evaluación.

El enfoque hacia procesos dentro de la institución, puede vislumbrarse primeramente a través de la identificación de éstos, esto es, reconocerlos y posteriormente la concientización del personal, la interacción entre ellos y por último su administración, considerando dentro de esta su planeación, organización, control y evaluación.

Lo que los docentes creen al respecto del desarrollo de todo lo que involucra el proceso es a partir de lo que para ellos es una verdad. La creencia para Villoro (1987), se toma como un dato teórico que se refiere a un estado interno del sujeto, ese estado es una condición inicial sin el cual no se explicaría la consistencia de las respuestas del sujeto; podemos, a partir de lo anterior se muestran las siguientes evidencias:

- Creo que es el producto de otros ciclos y este proceso de certificación es para impactar a la comunidad. (E5Gd/5.4).
- Creo que hay que considerar lo académico. (E5Gd/5.2)

El sistema de gestión de la calidad promueve primero la identificación del problema, identificar qué se debe atender y porqué, posteriormente concientizar y habilitar al personal de las acciones a llevarse a cabo, en el caso particular de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan se presentaron diversas inconsistencias que no permitieron el adecuado desarrollo del proceso.

Las creencias con respecto al Sistema de Gestión de la Calidad y la certificación además de permitirnos apreciar cuáles son las verdades de los docentes, también nos llevan a reconocer las desarticulaciones conceptuales y esto se presenta porque no hay vías internas y externas de comunicación, de información. La desarticulación conceptual nos llevó necesariamente a una secuencia de rupturas en distintos niveles que nos llevaron a documentar evidencias que permiten concluir la investigación.

### **Conclusiones.**

El cuarto y último capítulo de este escrito permitió conjuntar el trabajo de campo y la investigación teórica, se construyeron cuatro categorías empíricas y cada una con sus conceptos articuladores.

En la primera categoría empírica las evidencias nos dieron cuenta que el total de los docentes de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan no fueron integrados al proceso de certificación, que la falta de comunicación e información generaron problemas en su comprensión como de su participación.

En la segunda categoría empírica se encontró que la administración, de origen empresarial y que después se traslada a las políticas públicas, es un aspecto que se desconoce y por ello su traducción al ámbito educativo se omitió en su aplicación y al final se crearon diferentes confusiones en la puesta en marcha.

La implantación del sistema no consideró a la comunicación como pieza clave, la poca información no permitió una participación favorable y pertinente, la no habilitación en los docentes generó una diversidad de interpretaciones, de manejar indistintamente la certificación, acreditación y evaluación, se jugaron creencias, percepciones, saberes y no existió una figura que orientara el proceso de manera adecuada.

Finalmente la ausencia de una directriz en el camino propició una desarticulación conceptual y un alejamiento de los docentes ante el fenómeno de la certificación. Los docentes se sienten relegados y ajenos al proceso y, finalmente definen el proceso como maquillado y sin impacto (positivo) a lo que consideraron como lo más importante: lo académico.

## CONCLUSIONES GENERALES.

El desarrollo de esta tesis llevó a quien escribe a reconocer la diversidad de formas de mirar el hecho educativo, las vivencias colectivas e individuales en una institución. En la búsqueda de saber cómo se miraba, vivía, interpretaba y entendía el proceso de certificación en la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan; en la consulta de fuentes bibliográficas, documentos y en entrevistas con los docentes protagonistas o llamados testigos privilegiados; y finalmente con la triangulación de toda la información recogida se presentan las siguientes conclusiones:

Desarrollar un capítulo con los fundamentos teóricos de los sistemas de calidad, permitió reconocer que los sistemas de calidad son construcciones conceptuales de la Teoría de la Administración Pública y de la Teoría de la Gestión Pública y que su principio básico es ofrecer calidad en los bienes y servicios administrando de manera eficiente los recursos con los que se cuenta y que la implementación es una estrategia de mejora de las políticas sociales y que generalmente no cubren el objetivo trazado. Los sistemas de calidad tienen su origen en la empresa privada con la intención de ofrecer calidad en sus servicios y al ser históricamente un logro en la iniciativa privada, se busca su aplicación a las políticas públicas y entre ellas a la educación, donde en esta última, no existe un seguimiento de resultados que puedan ofrecerse como una posibilidad que debe seguirse para mejorar los servicios que oferte una institución educativa.

La Norma Internacional ISO 9001:2000, Requisitos, tiene un origen empresarial y un enfoque basado en procesos para ofrecer calidad en bienes y servicios al cliente; esta norma internacional se retoma para ser aplicada en el ámbito educativo y para ello se realiza un taller de acuerdo internacional (International Workshop Agreements, IWA 2) y de este emana el documento *Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la aplicación de la Norma NMX-CC-9001-IMNC-2000 en educación* (México, 2002), esto es la Norma Mexicana; se realizó este documento con la finalidad de traducir el lenguaje empresarial al educativo, por ejemplo *cliente* es igual a *alumno*. Encontrar el origen de la organización internacional ISO y su aplicación nos permitió entender porqué se retoma como experiencia exitosa en diferentes ámbitos; pero particularmente en el ámbito educativo aún no hay resultados favorables en su aplicación ya que no se ha comprendido que su aplicación es en el área administrativa y de servicios y que no existen implicaciones académicas en su implementación.

Cabe una reflexión: el haber descuidado la comunicación e información entre quienes formaron parte del proceso fue generando confusiones conceptuales importantes y afectó negativamente la implementación. En la parte que correspondía a la habilitación y conocimiento del sistema de calidad, era necesario informar una parte conceptual.

La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en las Escuelas Normales Públicas del Estado de México no se llevó en el momento adecuado ya que no se preparó el escenario para su desarrollo, responde más a una política educativa que a una necesidad y/o estrategia de mejora. La implementación de un sistema de calidad debe cubrir un proceso de habilitación adecuado para que los resultados esperados sean los más próximos al éxito. Los docentes entienden el proceso como una forma más de evaluación de sus funciones y se preparan justamente como para un examen, estudian un día antes. Al desconocerse los propósitos de la certificación y estar en un sistema de calidad el alcance de la certificación de parte de los docentes es verla como una tarea más asignada de parte de la autoridad educativa y “aparte” de las funciones de su responsabilidad en la institución.

Para que se llevara el proceso de certificación se declaró que serían siete documentos los que serían revisados en su proceso de elaboración y emisión. El documento que dio cuenta de cómo se llevaría a cabo el proceso de denomina *Manual de la Calidad* que es la guía para preparar la auditoría. La puesta en marcha de la certificación de los procesos administrativos estuvo matizada de confusiones porque los involucrados no conocieron en tiempo y forma los documentos, esto llevó a maquillar el proceso al generar evidencias que se tuvieron que haber hecho en otro tiempo y no se hicieron; de pronto aparecieron encuestas de salida de satisfacción de quien recibía los servicios del Departamento de Control Escolar, entre otras apariciones. Considero que declarar como procesos a auditar los documentos que ya tienen indicaciones precisas en normas de control federales no es una tarea que dé cuenta real de todo el proceso, hasta cierto punto parece un traslape de funciones y además con inconsistencias importantes en su desarrollo.

Elaborar una boleta de calificaciones, un título profesional o un acta de examen profesional de manera adecuada no debe ser motivo para lograr la certificación de una institución, es en todo caso, la responsabilidad del encargado de hacerlo a partir de la aplicación correcta de las normas de control escolar y del cumplimiento en tiempo y forma del calendario correspondiente. Evaluar el proceso que se sigue para elaborar o emitir un documento desde el sistema de calidad no responde a la optimización de tiempo y se puede preguntar entonces dónde está la calidad.

Si existió una parte muy cuestionable y un tanto obscura en este proceso fue la formación de auditores y sobre todo la auditoría: la contratación de *EQA Certificación México S.A de C.V*, empresa consultora contratada por el Departamento de Educación Normal, tenía como responsabilidad habilitar en el proceso a las 36 Escuelas Normales Públicas del Estado de México y al Departamento referido y llevar a cabo la auditoría. Lo anterior no se llevó a cabo adecuadamente, se delegó la responsabilidad a dos docentes por cada escuela normal y el departamento, uno para ser el implementador

(habilitador del proceso) y el otro el auditor (para auditar a otra escuela diferente a la propia). Se llevó una capacitación de dos cursos sin verificar quiénes habían adquirido los elementos necesarios para realizar tareas de auditor, no siempre asistieron a los cursos las mismas personas por escuela, no hubo seguimiento de logros o dificultades en la capacitación. Los auditores no fueron "acreditados" como tal y realizaron las auditorías como consideraron era lo más pertinente, los resultados: polarizados, escuelas con "todo bien" y escuelas "casi todo mal", resultados cuestionables.

Los apartados anteriores y la investigación de campo permitieron la triangulación de la información y construir un capítulo final con cuatro categorías empíricas y que representan el resultado de la investigación y que arroja los siguientes datos:

- No existió una comprensión sobre el fin de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad y la certificación, esto respondió al desconocimiento del proceso, sus antecedentes, sus propósitos. Los docentes entendieron que la verdadera certificación debería ser en lo académico ya que había un manejo indistinto entre certificación y acreditación de programas educativos.
- La implementación del Sistema de Gestión de la Calidad al tener un origen empresarial y ser desconocido en su esencia de parte de los docentes, no permitió su desarrollo óptimo ni permitió la participación adecuada de los docentes. No se aclaró cómo surge en el ámbito educativo y qué se pretendía con su implementación. El alcance fue el área administrativa y permanece la duda de por qué lo académico no se consideró en el proceso. Para los docentes el reconocimiento social que otorga la certificación debe ser cuando el área académica tiene calidad.
- Se llamó a la certificación de la Escuela Normal de los Reyes Acaquilpan un proceso "maquillado" por las inconsistencias en su desarrollo a través de la escasa información y comunicación de parte de quienes encabezaron todo el proceso, se prepararon con pocos días de anticipación los documentos requeridos y las instalaciones físicas, cuando debería ser un proceso de un ciclo escolar, se firmaron listas de asistencia a reuniones que no se llevaron a cabo. Los docentes no advierten cambios favorables antes y después de la certificación, se sigue trabajando igual.

La desarticulación conceptual, la falta de información, la escasa comunicación, el desconocimiento de los propósitos de certificarse en la Norma ISO 9001:2000, no permitió una implementación real.

A partir del supuesto planteado en esta investigación se puede mencionar que este se cumple porque los docentes relacionaron de manera directa la certificación administrativa con la acreditación de programas educativos, para los docentes la certificación significaba calidad académica hacia el interior y exterior de la