

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**MAESTRÍA EN GOBIERNO PÚBLICO**

---



**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN**

**ARTICULACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DEL MUNICIPIO  
DE ITAGÜÍ Y LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PARA EL PROCESO DE  
ATENCIÓN AL CIUDADANO**

**LUZ JENNY VILLADA RESTREPO**

Asesor

Dr. Eber Elí Gutiérrez Londoño

Medellín, Colombia, 2015

## CONTENIDO

1.	TÍTULO .....	4
2.	RESUMEN .....	4
	SUMMARY .....	5
3.	INTRODUCCIÓN .....	7
4.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
4.1.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
5.	OBJETIVOS.....	14
5.1.	OBJETIVO GENERAL .....	14
5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
6.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	15
7.	MARCO DE REFERENCIA .....	16
7.1	MARCO TEÓRICO .....	16
7.1.1	Antecedentes históricos.....	19
7.1.2.	Calidad en el sector público.....	29
7.1.2.1.	La calidad en la administración local.....	31
7.1.3	Fases de implementación de un sistema de calidad .....	32
7.2	MARCO NORMATIVO .....	40
7.3	ESTADO DE ARTE.....	47
8	ANÁLISIS DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ Y LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN .....	49
8.1	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .....	51
8.2	REFERENCIA DEL SECTOR OFERTA .....	53
8.3	DEMANDA.....	55
8.4	FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA EMPRESA Y EL SECTOR.....	56
8.5	MARCO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....	57
8.6	ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO EN LA ORGANIZACIÓN.....	60

8.7 PROPUESTA Y SOLUCIONES AL PROBLEMA DEL ANÁLISIS DEL CASO .....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	83
BIBLIOGRAFÍA .....	90

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Diferentes enfoques de la Calidad.....	16
Tabla 2 Etapas en la evolución de la calidad.....	21
Tabla 3 Diferencias en el concepto de calidad .....	25
Tabla 4 Perspectivas clásicas de la GCT.....	26
Tabla 5 Organización Mecánicas y Orgánicas .....	30
Tabla 6 Marco Normativo .....	40
Tabla 7 Comparativo entre la Normas NTC-ISO 9001-2008 Y NTC-GP1000:2009 .....	44
Tabla 8 Principios definidos por la norma .....	45
Tabla 9 Panorama en otros municipios .....	47
Tabla 10 Matrícula para Coberturas Brutas .....	55
Tabla 11 Población: Proyecciones Censo 2005 - DANE .....	56
Tabla 12 Proceso de certificación de la Secretaría.....	61
Tabla 13 Compatibilidad de las normas .....	63
Tabla 14 sistemas de calidad existentes la secretaria .....	69
Tabla 15 Sistemas de calidad existentes en el Municipio .....	69
Tabla 16 Comparación de lo existente en el Municipio de Itagüí y en la Secretaría de Educación.....	71
Tabla 17 Conversión de la estructura.....	71
Tabla 18 Identificaciones de los procesos .....	72
Tabla 19 Articulación de los dos sistemas .....	73

## **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Filosofía de Deming.....	28
Gráfico 2 Ciclo PHVA .....	39
Gráfico 3 Normograma .....	46

## 1. TÍTULO

Articulación del Sistema de Gestión de Calidad del Municipio de Itagüí y la Secretaría de Educación para el proceso de atención al ciudadano.

## 2. RESUMEN

Las reformas de la administración pública y la gestión, se han presentado por la insatisfacción a los servicios prestados por el Estado. Fue así como se impulsó desde 1990 la reforma al mismo, aplicando las teorías que la nueva gestión pública brinda, a través de la modificación de la administración pública, buscando que éste tenga espíritu empresarial.

El Municipio de Itagüí, atendiendo estos conceptos, además de los legales, se certifica en el Sistema de Gestión de Calidad en el año 2014, a su vez la Secretaría de Educación se encontraba certificada en especificaciones técnicas (ISO 9001) desde el año 2005, presentándose en la Administración Municipal de Itagüí, dos sistemas diferente de gestión.

Por lo anterior y con el objetivo de articular un solo sistema de gestión de calidad y lograr la estandarización y optimización en cada uno de los procesos existentes, se busca integrar las normas NTC ISO 9001:2008 y NTCGP1000:2009 en un único sistema.

Es así y con el objetivo de lograr el desarrollo del trabajo propuesto, se realizó un análisis de las normas ISO 9001:2008 que fueron las utilizadas por el Ministerio de Educación y las NTCGP 1000:2009, Sistema de gestión de calidad para la rama ejecutiva del poder público proponiendo el proceso de atención al ciudadano unificado para la administración municipal.

La propuesta servirá como guía a la Administración Municipal de Itagüí, al entregar unos parámetros de la forma como se pueden articular los dos sistemas, además de lograr una mayor comprensión de un modelo integrado de gestión de calidad; igualmente, dará las pautas a la Secretaría de Educación y al Municipio de unificar los dos modelos existentes (la norma NTCGP:1000 y la Normas Técnicas establecidas por el Ministerio – ISO 9001), mostrando la importancia de la calidad en el sector público, además de sugerir una sola plataforma estratégica.

## SUMMARY

The reforms of public administration and management have taken place due to dissatisfaction with the services provided by the state. Then, from 1990, a reform to the public administration and management was promoted, applying theories provided by the new public management, through the modification of the public administration, seeking that it has an entrepreneurial spirit.

The municipality of Itagui, embracing these concepts, as well as the legal ones, got certified in the Quality Management System in the year 2014. Likewise, the Secretary of education had already been

certified in Technical Specifications (ISO 9001) since 2005, thus appearing two different management systems at the Municipal Administration of Itagui.

Therefore, and in order to articulate a single Quality Management System and to achieve the standardization and optimization of each of the existing processes, the integration of Standards NTC-ISO 9001:2008 and NTCGP1000:2009 into a single system is sought.

In this perspective, and aiming at achieving the goals of the proposed work, an analysis was done of ISO 9001:2008 Standards, which were used by the Ministry of Education, and the ones of NTCGP 1000:2009, system of Quality Management for the Executive Branch of the Public Power, proposing the Municipal Administration a unified citizen attention system.

The proposal will serve to the Municipal Administration of Itagui as a guide, since it provides some parameters showing the way the two systems can be articulated, achieving at the same time a greater cohesion of an integrated model of Quality Management. This will equally give the Secretary of Education and the Municipality Administration some guidelines to unifying the two existing models (the NTCGP: 1000 Standard and the technical Standards ISO 9001 set by the Ministry), showing the importance of quality in the public sector, as well as suggesting a single strategic platform.

### 3. INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como propósito la articulación de los dos sistemas de gestión que existen en el Municipio de Itagüí, de manera que se pueda dar un adecuado manejo a la información para una eficiente centralización de la misma y el conocimiento general por parte de todo el personal, de tal manera que estos puedan acatar oportunamente las recomendaciones dadas por el sistema; lo que incentivará su compromiso con la mejora de los procesos específicamente en lo relacionado con la atención al ciudadano.

Para la articulación que se desarrolla se hizo una recopilación documental de diferentes fuentes entre las que se encuentran las normas vigentes y algunos estudios relacionados que permitieron una mayor capacidad de análisis mediante cuadros comparativos, cuadros de síntesis y gráficos específicos; además de visitas a municipios aledaños como puntos de referencia para el estudio.

Con esta articulación de los dos sistemas de gestión de calidad se obtendrán beneficios como la mejora de la capacidad de reacción de la entidad frente a necesidades de los clientes, la simplificación y reducción de la documentación y los registros, además de un mejor control de los procesos de gestión.

Finalmente, se busca un alineamiento entre ambos sistemas de gestión de calidad equilibrando la importancia de los procesos, políticas y objetivos con el fin de aumentar la eficiencia, eficacia y por ende la efectividad, además de los objetivos de la organización, dándole la importancia a cada área de gestión.

A lo largo de trabajo se elabora un amplio marco teórico que incluye antecedentes históricos donde se muestran los principales exponentes de la calidad y sus teorías a través de los tiempos, posteriormente nos introduce en la calidad en el sector público y en la administración local señalando las fases de implementación de un sistema de calidad. Se desarrolla un marco normativo partiendo desde la normativa nacional y llegando a lo Municipal, dentro de éste se hace un comparativo macro de la ISO:9001 y la NTCGP:1000 . En el capítulo 8 se hace el análisis del Municipio de Itagiú y la Secretaría de Educación, iniciando con un breve glosario, para dar mayor claridad a los términos definidos en el trabajo, en este se incluye una presentación de la empresa con su plataforma estratégica y los factores clave de éxito tanto del Municipio como del sector, luego se hace una tabla donde se comparan todos los componentes de las dos normas y se muestran las diferencias. Se hace un análisis de la conformación de los dos sistemas mostrando específicamente el de atención al ciudadano llegando así a la propuesta de cómo debe quedar la unificación de los dos sistemas.

**PALABRAS CLAVES:** NORMA NTCGP:1000, Sistemas de Gestión de Calidad.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El modelo de gestión de calidad va de la mano con las diferentes teorías gerenciales modernas entre ellas: Kaizen (mejoramiento continuo), justo a tiempo, reingeniería, benchmarking, empowerment y otras que se aplican con el fin de alcanzar los objetivos propuestos mediante el uso eficiente de los recursos. La gestión se concibe como un concepto más genérico que el de administración; debido a que esta va mucho más allá del seguimiento de instrucciones provenientes de quién lidera la organización. Es decir, las personas que asumen responsabilidades de dirección, deben planificar y ejecutar el programa, (entiéndase planificar como administrar).



Implementar el sistema de calidad sirve como instrumento a la estructura administrativa para la toma de decisiones, tanto en el manejo de los recursos como del talento humano; además que permite orientar de una manera organizada y transparente el logro de sus objetivos; es decir, la calidad aporta al cumplimiento de la misión así como al mejoramiento continuo de todos los procesos y la optimización de los resultados; genera además, un impacto positivo en la ciudadanía logrando cultura de calidad en el servicio público, ahorro y reducción del costo de gobierno, simplificación administrativa, mejor uso de las tecnologías de la información y telecomunicaciones, profesionalización del servicio público, transparencia, entre otros.

Hace más de una década, el objetivo de mejorar la calidad y equidad de la educación ha constituido una tarea prioritaria del Estado; esta determinación ha generado una preocupación por responder a las exigencias del sistema, originando la creación y mejora de políticas que buscan optimizar las condiciones de trabajo en el sistema educacional (Weinstein, 2002). En ese sentido la norma ISO se ha convertido en referente como camino para obtener reconocimiento social, estatal e internacional.

La administración pública, en la actualidad, hace todos sus esfuerzos para mostrar un gobierno confiable, innovador y con sólida cultura de calidad. Por lo tanto están en busca de reemplazar los esquemas tradicionales de la gestión pública, aplicando los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos, evaluando con estándares de excelencia, promoviendo la dignificación y eficacia de la función pública y rediseñando sus procesos y servicios con un enfoque de cumplimiento de las expectativas y necesidades de los ciudadanos y la sociedad (Yzaguirre Peralta, pág. 4). Esta nueva gestión pública está basada en principios de liderazgo, trabajo en equipo, respeto, planeación

participativa, evaluación de la mejora continua, participación social responsable, que sólo se conseguirán implementando sistemas de calidad.

La interrelación entre la calidad y la educación debe determinar una cadena de valor, detectando con oportunidad las áreas que deberán ser atendidas, lo cual ayuda a elevar los índices de eficiencia. Hablar de la calidad en la educación incluye varias dimensiones o enfoques, complementarios entre sí. La primera dimensión es la eficiencia: Una educación de calidad es aquella que logra que los alumnos realmente aprendan aquello que está establecido en los planes y programas curriculares. Una segunda dimensión del concepto de calidad, se refiere a la pertinencia del conocimiento adquirido en términos individuales y sociales. En este sentido una educación de calidad es aquella cuyos contenidos responden adecuadamente a lo que el individuo necesita para desarrollarse como persona (intelectual, afectiva, moral y físicamente), y para actuar en los diversos ámbitos de la sociedad (político, económico, social). Una tercera dimensión apunta a los procesos y medios que el sistema brinda a los alumnos para el desarrollo de su experiencia educativa. Desde esta perspectiva se ofrece al estudiante una adecuada infraestructura para el aprendizaje, un cuerpo docente convenientemente preparado para la tarea de enseñar, buenos materiales de estudio y de trabajo.

La Ley 115 de 1994 “Ley General de Educación”, en el artículo 74 manifiesta que “establecerá y reglamentará un Sistema Nacional de Acreditación de la Calidad de la Educación formal y no formal (...), con el fin de garantizar al Estado, a la Sociedad y a la familia que las instituciones educativas cumplan requisitos de calidad y desarrollan los fines propios de la educación”, a partir de este momento se ve la necesidad de ofrecer servicios educativos de calidad.

Es así como el Ministerio de Educación pone en práctica “el ciclo de la calidad”, sostenida en tres pilares: La definición de estándares de competencias, la aplicación de pruebas que midan los avances de las instituciones en todos los niveles y la puesta en marcha de planes de mejoramiento y de sistemas de aseguramiento de la calidad. (Vélez, C.2007).

Frente a la propuesta del Estado, la norma ISO desarrolla la Guía Técnica Colombiana GTC- 200, elaborada especialmente para adaptar el lenguaje de la calidad al sector de la Educación. (ICONTEC. 2005).

La norma ISO 9001:2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad con el fin de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, necesidades y expectativas. Para que una organización funcione de manera eficaz, debe identificar y administrar estos factores y atenderlos conjuntamente. Teniendo en cuenta que un Sistema de Calidad se basa en un enfoque por procesos, los cuales están dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes , las entidades públicas buscan mejorar toda la ejecución de sus productos y servicios, teniendo como objetivo principal el bienestar de los usuarios.

El Municipio de Itagüí, entidad de la Rama Ejecutiva del poder público, acaba de recibir la certificación en la Norma NTCGP 1000:2004, la cual tiene como base los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2000, a su vez, la Secretaría de Educación cuenta con cuatro procesos certificados en especificaciones técnicas ;Talento Humano, Cobertura y Atención al Ciudadano desde el año 2005 y calidad desde el año 2013. Dentro del proceso de certificación del Municipio se evaluaron los siguientes aspectos;: Direccionamiento Estratégico, Adquisiciones, Atención al Ciudadano, Bienes,

Comunicación Pública, Control Disciplinario, Control Interno de Gestión, Cultura, Deportes, Gestión Documental, Gobierno, Hacienda, Infraestructura, Jurídica, Medio Ambiente, Movilidad, Participación e Inclusión Social, Planeación, Salud, Sistemas, Talento Humano, Educación y Vivienda y el resultado de la evaluación del 100% de los procesos es la certificación.

La Secretaría de Educación a su vez para obtener su certificación en las normas técnicas desarrolló un modelo estratégico y de calidad diferente al de la Administración Central, es así, como se cuenta con: Misión, visión, política de calidad, procesos y procedimientos, objetivos, caracterizaciones y formatos, disímiles a los del ente territorial.

Bajo el esquema anterior se presenta una desarticulación en los dos sistemas de gestión de calidad existentes en la Administración Municipal de Itagüí. , incluso, se manejan procesos transversales, como Talento Humano y Atención al Ciudadano que tienen características comunes en los dos sistemas y se manejan de manera diferente.

Teniendo en cuenta que la norma a través de la cual se certificó el Municipio, evalúa principalmente el Liderazgo, el enfoque basado en procesos, la participación de personal, el enfoque de un sistema para la gestión, el enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, el enfoque del cliente, el mejoramiento continuo y la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor ningún ente realizaría evaluaciones independiente por área, toda vez que se evalúa un solo sistema de gestión de calidad.

#### 4.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad se vive un momento en que el interés por todos los aspectos relacionados con la calidad en las entidades públicas está en pleno auge, volviéndose obligación estudiar el sistema de gestión de calidad en la Administración Municipal de Itagüí y buscando demostrar que todos los esfuerzos realizados por la organización se pueden perder sino se articulan los diferentes sistemas de calidad existentes en la administración; por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Contar con dos sistemas de gestión de calidad diferentes para la atención del ciudadano en la Secretaría de Educación, y el Municipio de Itagüí, puede traer como consecuencia la pérdida de la certificación en la norma?

## 5. OBJETIVOS

### 5.1. OBJETIVO GENERAL

Articular un modelo de gestión de calidad para el proceso de atención al ciudadano en administración Municipal de Itagüí, donde se cumpla tanto los requisitos exigidos por la Norma NTCGP 1000 así como los establecidos en las Normas Técnicas definidas por el Ministerio de Educación Nacional (ISO 9001), manteniendo la satisfacción de los usuarios.

### 5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.2.1. Esbozar una caracterización del sistema de gestión de la calidad desde una perspectiva doctrinal como normativa y su importancia en el sector público.

5.2.2. Documentar y proponer el proceso de atención al ciudadano, de acuerdo con los parámetros definidos en la Norma NTCGP 1000 y las Normas Técnicas del Ministerio de Educación – ISO 9001

## 6. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La metodología de investigación utilizada en el desarrollo de este proyecto es la técnica documental que permite la recopilación de información para elaborar un marco teórico.

Se realiza la comparación entre los procesos existentes en ambos sistemas de Calidad, además se toman como referencia los Municipios de Sabaneta y Envigado, que vienen funcionando bajo un solo esquema, realizando una revisión bibliográfica sobre la articulación de los dos sistemas de gestión y su interrelación.

La investigación se desarrolla en las siguientes fases:

- Diagnóstico y conocimiento de los dos sistemas de gestión de calidad existentes.
- Revisión de la documentación existente.
- Propuesta de un modelo de gestión unificado
- Conclusiones.

## 7. MARCO DE REFERENCIA

### 7.1 MARCO TEÓRICO

Para hablar de calidad, es importante hablar de sus principales exponentes, cuyos aportes, siguen siendo el enfoque básico para muchas organizaciones que han implementado modelos de calidad, entre dichos investigadores están: Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi entre otros. Cada uno define la calidad con diferente orientación, pero destacando que tienen muchos puntos en común.

Tabla 1 Diferentes enfoques de la Calidad

<b>AUTORES</b>	<b>DEFINICIÓN DE CALIDAD</b>
<b>Juran (1951), Garvin (1984)</b>	Excelencia
<b>Juran (1951), Crosby (1979)</b>	Conformidad con especificaciones
<b>Feigenbaum (1951, 1961), Ishikawa (1986)</b>	Valor (relación entre el valor percibido por el usuario y los costes globales asociados)
<b>Taguchi (1979)</b>	Evitar pérdidas
<b>Feigenbaum (1951, 1961), Juran et al. (1962), Deming (1989), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), Gronroos (1983)</b>	Satisfacer o exceder las expectativas de los clientes

Fuente: Adaptado de Escrig (1998)

Se puede constatar como a través de la historia, la calidad ha sido un concepto idealizado, hoy en día representa una forma de hacer las cosas en las que predomina la preocupación por satisfacer al



cliente y por mejorar permanentemente procesos y resultados. El concepto ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que afecta a todas las personas y procesos de las organización, ya sea públicas o privadas.

Durante la década de los setenta-ochenta, la calidad empezó a adquirir una enorme importancia en las organizaciones como variable de competitividad, en primera instancia, ha sostenido la naturaleza de la competencia en los mercados mundiales. Se han utilizado tres términos asociados con la calidad: control de calidad (quality control), aseguramiento de la calidad (quality assurance) y gestión de la calidad (quality management).

La calidad se debe enfocar desde dos perspectivas: La primera consiste en considerarla como algo que proporciona valor al cliente, en la medida que el producto o servicio satisface sus expectativas, así como una buena gestión de las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores, la sociedad y el entorno. La segunda consiste en la identificación de una estrategia que moviliza a toda la organización para conseguir la optimización de todas las operaciones, el cambio cultural y transformaciones internas necesarias para mantener o alcanzar una posición competitiva.

Es así como a través del Sistema de Gestión, que es el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo a los procesos de gestión que traduce el término management y quiere decir dirección, gobierno y coordinación de actividades; es decir, una muy acertada definición de calidad sería el modo en que la dirección planifica, implanta los programas y controla los resultados con busca de mejora permanente. Mediante la gestión de calidad, la gerencia

participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la organización. (Udaondo, 2006).

En la actualidad, la globalización es el motor que motiva a las organizaciones a nivel mundial a trabajar por la excelencia, por superar las expectativas de los clientes; por lo que la International Standard Organization (ISO) inició un arduo trabajo para desarrollar una normativa, inicialmente en el sector manufacturero, del comercio y la comunicación, buscando tener clientes cada vez más satisfechos y organizaciones más productivas, al mismo tiempo ofreciendo la oportunidad de mejorar continuamente. Las normas ISO 9000, son las normas internacionales con más relevancia y como estándares de gestión, sirven de apoyo para el desarrollo y funcionamiento de la gestión de la calidad en una organización; en ellas, se busca garantizar que el producto o servicio cumple con las especificaciones y por lo tanto, satisface las necesidades de los clientes.

La certificación, entonces, consiste en adoptar un sistema de gestión de calidad, proporcionando una base sólida para el cumplimiento satisfactorio de los requisitos del sector y en busca de la excelencia en el desempeño. A través de ésta se puede demostrar la capacidad de la organización para mejorar la satisfacción del cliente y su eficiencia organizacional además de ayudar a mejorar el rendimiento de las entidades. (Penacho, Evolución Histórica de la Calidad en el contexto del mundo de la empresa y el trabajo)

### 7.1.1 Antecedentes históricos.

En el mundo la calidad total es una filosofía de dirección que engloba todas las actividades de la organización. Un sistema de calidad es una orientación de una institución hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, basada en la participación de todos sus empleados en la búsqueda de soluciones y en la utilización masiva de datos para orientar decisiones. La calidad en el sector público es un factor fundamental de competitividad económica, del poder político y del bienestar de las naciones en el mundo globalizado del siglo XXI. En conclusión, establecer un sistema de calidad total en una organización supone implantar un mecanismo continuo de aprendizaje, para mejorar de manera continua los procesos básicos de la organización y aumentar la satisfacción de los clientes y de los trabajadores.

Cuando se trata de establecer concepto de calidad, se debe estudiar sus orígenes y es inevitable hacer mención de los denominados “gurus de la calidad” cuyas aportaciones, actualmente siguen siendo el enfoque básico para muchas empresas en la implementación y desarrollos de modelos de calidad. No es posible definir exactamente lo que se entiende por calidad porque cada autor lo hace de manera diferente en función de sus experiencias y por lo tanto se muestran una de las principales definiciones:

- “Conformidad con los requisitos” (Crosby, 1996)
- “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (Internacional Organization for Standardization , 2000). Definición es la establecida en la norma NTCG 1000.
- “Adecuación del Uso, satisfaciendo las necesidades del cliente” (Juran, 1983).

- Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado (W.E. Deming).
- El coste que un producto impone a la sociedad desde el momento de su concepción. (Taguchi).
- Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas. (Norma ISO).

Se puede decir, que el concepto de calidad a seleccionar depende de las relaciones que se encuentren al interior de las organizaciones públicas o de las relaciones con los ciudadanos. Buscar la calidad en la prestación de los servicios públicos es contribuir a la legitimidad de lo público, contribuir a reforzar “el contrato fiduciario” entre la Administración y los ciudadanos. (Diez Ramos, 1993, pp 11-13). Es importante considerar que la calidad del servicio percibido por el ciudadano va a estar vinculada a la comparación entre lo que espera recibir y o que recibe; en consecuencia, es preciso conocer las expectativas de los ciudadanos para poder adecuar a ellas el servicio (PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY, 1985).

El origen de calidad surge hacia la mitad del siglo XX, aunque se observa de las primeras civilizaciones la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho, por acabar bien las tareas y por la necesidad de atender algunas normas y de asumir responsabilidades respecto a las actividades necesarias para producir dichas tareas.

A finales del siglo XVIII y principios del XIX tuvo lugar un cambio histórico, fue una época en la que se produjeron la primera revolución industrial en Gran Bretaña y la revolución burguesa en Francia; a la fecha ambas revoluciones permanecen y permanecerán en el pensamiento académico de todas las

universidades, es así como estas son la guía o la carta de navegación en la historia moderna.

(Wallerstein)

El análisis de la mecanización sitúa el desarrollo de las fuerzas de producción en primer plano (revolución social), por otro lado, a las relaciones de producción: quién puede producir qué, quién puede trabajar para quién, y en qué términos. Aquí se presentan dos fenómenos fundamentales la fábrica y el trabajador asalariado. Se presentan las siguientes etapas en la evolución de la calidad:

Tabla 2: Etapas en la Evolución de la Calidad

<b>ÉPOCA</b>	<b>CONCEPTO DE CALIDAD ASOCIADO</b>	<b>FINALIDAD</b>
<b>Antes de la Revolución Industrial</b>	Hacer las cosas bien, independiente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto bien hecho.</li> <li>• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho.</li> <li>• Crear un producto único</li> </ul>
<b>Revolución Industrial</b>	Hacer muchas cosas sin importar que sean de calidad (la cantidad es más importante que la calidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer una gran demanda de bienes..</li> <li>• Obtener beneficios.</li> </ul>
<b>Segunda Guerra Mundial</b>	Asegurar la eficiencia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
<b>Posguerra (Japón)</b>	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar costos mediante la calidad.</li> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Ser competitivo.</li> </ul>

<b>Posguerra (resto del mundo)</b>	Producir, cuan más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
<b>Década del setenta</b>	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
<b>Década del Ochenta</b>	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Prevenir errores.</li> <li>• Reducir Costos.</li> <li>• Ser competitivo</li> </ul>
<b>Década del noventa (inicios y mediados)</b>	Sistemas y procedimientos que incluyan ciclo de planeación, aseguramiento y mejoramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>• Ser altamente competitivo.</li> <li>• Mejora Continua.</li> </ul>
<b>Década del noventa (finales)</b>	No sólo gestionar la calidad, sino también desarrollar otras dimensiones de la gestión de una organización	Asegurar la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo mediante la satisfacción de todos los involucrados, o partes interesadas, en su éxito: accionistas, dueños, trabajadores, proveedores, clientes y la comunidad.

Fuente: Schouldt(2005)

Durante el transcurso del siglo veinte y a través de los tiempos la calidad siempre ha sido un tema de gran importancia, además de ser una preocupación por desear implementarla tal como se observa a continuación.

- En las primeras épocas cuando el hombre inicio con la casa desarrolló la honda, para mejorar la puntería eligió la piedra introduciendo la función de selección.

- Cuando el hombre fue nómada surgió la necesidad de contar y medir el tiempo, estableció normas en función de la rotación de los astros, para poder realizar los cálculos, fue así como se crearon los calendarios.
- Posteriormente se inicia la normalización de los productos manufacturados utilizados para la construcción (ladrillos y tejas).
- En Egipto aparece la diferenciación de los trabajadores: unos los que se dedican a la construcción y los otros los que realizaban las mediciones de las construcciones. Estos segundos se pueden denominar como los primeros inspectores de calidad.
- En el Código de Hammurabi se recogen las características que se requerían para los trabajos (especificaciones).
- En el siglo XII – XVIII la situación económica-laboral, utiliza el concepto de calidad. El artesano verifica que sus productos estén elaborados con las características requeridas, es decir cumple con las exigencias solicitadas. Aparece el salario. Surgen en Europa los primeros gremios artesanales y las corporaciones municipales que establecen una serie de reglamentos y legislaciones que vienen a normalizar y fijar una Calidad en sus productos. La evolución de esta etapa conduce a la Revolución Industrial 1733-1870.

- En el siglo XIX: Se inician las producciones en serie donde se imponen principios básicos. Aun los responsables de la calidad son los mismos obreros. Se inicia la división del trabajo es decir se presenta la especialización de las unidades productivas.
- Siglo XX: Se introduce y consolida la Dirección científica del trabajo, aparece el concepto de calidad. Se presenta la necesidad de desarrollar una nueva doctrina productiva denominada Organización Científica del Trabajo iniciada por el ingeniero Frederick Winslow Taylor, en la cual se establece que “el rendimiento del obrero no depende del obrero, sino del patrón”. El concepto revolucionario que introdujo Taylor es la controversia que estableció entre métodos de dirección del trabajo, la que denominó “dirección de iniciativa e incentivo”.
- Se da la I Guerra Mundial (1914-18). Inicia la investigación, donde se confirmó que el armamento alemán tenía más uniformidad que el del ejército. Se introdujo la normalización como instrumento básico para conseguir una seguridad de funcionamiento; se observa que es necesario introducir “más ciencia” en los procedimientos de fabricación, lo que hoy se conoce como Calidad.
- Las naciones que entran en la II Guerra Mundial, necesitan mejorar su procedimientos de fabricación y sobre todo la calidad de sus productos, lo que originó el aumento en las técnicas de producción tales como la normalización, la inspección de productos, la elaboración de las especificaciones técnicas, el control de pedidos y en general procesos y procedimientos que evidencia aumento en la productividad, deduciendo que fue en la II Guerra Mundial donde aparece el término Calidad como “Conformidad a unas Especificaciones”.



En sus orígenes, al inicio del siglo XX, la calidad nació para limitar la diversidad antieconómica de componentes, piezas y suministros. Para favorecer su intercambiabilidad, de forma que se facilitara la producción en serie, la reparación y mantenimiento de los productos y servicios. En la tabla siguiente, se muestra en forma esquemática las principales diferencias del concepto de calidad visto desde lo clásico y desde la idea de gestión de calidad.

Tabla 3: Diferencias en el concepto de calidad

<b>ASPECTOS DE CALIDAD</b>	<b>SEGÚN EL CONCEPTO CLÁSICO</b>	<b>SEGÚN LA GESTIÓN DE CALIDAD</b>
<b>OBJETO</b>	Afecta el producto y servicio	Afectas a todas las actividades de la empresa
<b>ALCANCE</b>	Actividades de control	Gestión y asesoramiento, además de control
<b>MODO DE APLICACIÓN</b>	Impuesta por la Dirección	Por convencimiento y participativa
<b>METODOLOGÍA</b>	Detectar y corregir	Prevenir
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Del Departamento de Calidad	Compromiso de cada miembro de la empresa
<b>CLIENTES</b>	Ajenos a la empresa	Internos y Externos

Tabla tomada del libro Gestión de Calidad de UDAONDO DURAN, Miguel. (Udaondo, 2006)

Las primeras normas de gestión que tuvieron una extensión relativamente importante fueron las normas para implantar sistemas de aseguramiento de la calidad provenientes del ámbito militar, aunque las de mayor incidencia fueron las normas promulgadas por los grandes consorcios multinacionales de la

industria del automóvil. Es a mediados de la década de los ochenta cuando un fenómeno, en su inicio íntegramente europeo, empieza a surgir con fuerza: la difusión de las normas ISO 9000 como base para implantar y certificar en las empresas un sistema de aseguramiento de la calidad. (Boletín económico del ICE N° 2876, 2006)

Horovitz, Jacques, en su libro *La Calidad del Servicio: a la conquista del cliente*, expone que no hay empresas viables sin atención al cliente y sin la calidad del servicio que se debe ofrecer. Por ello, para poder estar presente en un mercado cada vez más competitivo, las empresas tienen que apostar por la calidad del servicio, considerada por muchos autores como la “quinta p” del marketing mix. (Horovitz, *La Calidad del servicio a la conquista del cliente*, 1991)

Tabla 4: Perspectivas clásicas de la GCT

PRINCIPIOS	TRILOGÍA	PASOS
1. Crear constancia en el propósito de mejorar.	<b>Planificación de la calidad:</b>	1. Compromiso de la dirección.
2. Adoptar la nueva filosofía de la Calidad.		2. Equipos para el mejoramiento de la calidad.
3. Dejar de depender de la inspección en masa.		3. Medición de la Calidad
4. Finalizar la práctica de basar los negocios en el factor precio.		4. Costo de la evaluación de la calidad.
5. Mejorar constantemente la	5. Desarrollar productos y procesos.	5. Conciencia sobre la calidad
	<b>Control de Calidad</b>	6. Acciones Correctivas.
		7. Compromiso con el cero

producción y el servicio.		defectos.
6. Instituir la formación en el trabajo.	4. Elegir elementos de control y unidades de medida.	8. Entrenamiento.
7. Instituir el liderazgo.	5. Establecer metas	9. Día del cero defectos
8. Desechar el miedo a la responsabilidad.	6. Medir el desempeño	10. Fijación y ajuste de metas.
9. Derribar barreras entre departamentos.	7. Comparar metas y desempeño	11. Remover causas de errores
10. Eliminar eslóganes.	.	12. Reconocimiento
11. Eliminar meta numéricas y gestión por objetivos.		13. Consejos de calidad
12. Fomentar el orgullo en el trabajo.		14. Hágalo nuevamente.
13. Instituir programas de educación y autodesarrollo.		
14. Actuar basándose en un plan		

---

**Mejora de la Calidad**

8. Identificar proyectos y

organizar equipos.

9. Proveer recursos y

entrenamiento.

10. Manejar la resistencia al

cambio y establecer

controles.

Fuente: Perdomo Ortiz, Jesús. Medición de la Gestión de la Calidad Total

La filosofía de Deming, se consideró como el punto de partida, para la administración de la calidad total, la cual se muestra gráficamente:

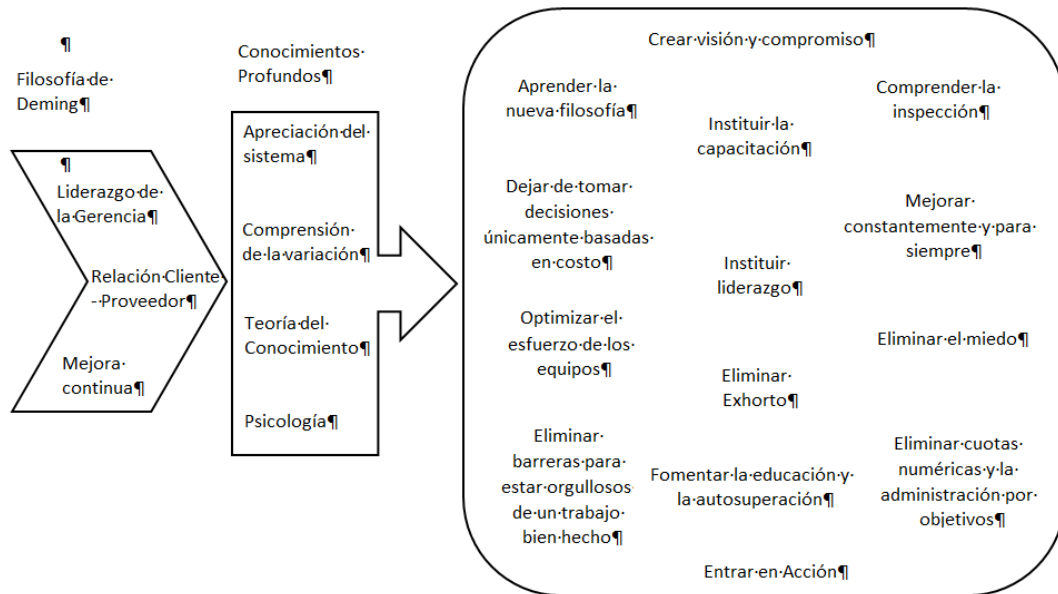


Gráfico 1: Filosofía de Deming

Fuente: Tesis. Propuesta de un Plan de Mejora Continua para una empresa Jardinería. Concepto tomados de Evans James, William Lindsay, (2000). Administración y Control de la Calidad.

Adicionalmente Garvin (1984-1988), en busca de unificar y concentrar todas las definiciones de calidad, las clasificó de la siguiente manera:

- Trascendente: la calidad es sinónimo de excelencia innata.
- Basada en el producto: Considera la calidad como una variable precisa, medible e inherentemente presente en las características naturales del producto.
- Basada en el usuario: la calidad está en “los ojos del observador” (De Fuentes, 1998).
- Basada en la fabricación: identifica la calidad como la “conformidad de las especificaciones”.
- Basada en el valor: Está basada en lo que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto, es decir se relaciona la calidad con el precio.

### 7.1.2. Calidad en el sector público

El sector público ha entendido la calidad como la función permanente que redundando en todos los aspectos del trabajo de la organización, deduciendo que ésta se utiliza en cualquier organización ya sea que tenga fines lucrativos o no. Se aplica no sólo a los funcionarios que laboran por un salario, sino también aquellos voluntarios que laboran gratuitamente, porque la calidad se refiere a lo que la gente hace y cómo se comporta con los demás, siendo el cliente quien juzga finalmente si la calidad de los servicios es satisfactoria, razón por la cual el cliente es el centro de cualquier sistema de calidad.

(Santos, 1992)

La calidad del sector público sólo puede evaluarse en relación con el papel del Estado. En general, un sector público eficiente debería poder alcanzar los objetivos del Estado, con la menor distorsión posible del mercado, con la carga tributaria más baja permisible sobre los contribuyentes, con el menor número de empleados públicos y con la menor absorción de recursos económicos por el aparato público. Los procesos y resultados del sector público deben ser transparentes, la corrupción no debería desempeñar papel alguno en las decisiones de los burócratas y de los dirigentes políticos y los recursos deberían dedicarse a usos que maximicen su rentabilidad social.

La calidad del sector público también es importante para alcanzar el objetivo de equidad que hoy se percibe como una de las metas fundamentales del Estado. Un sector público de alta calidad permitiría ir tras la equidad con costos menores en términos de eficiencia. Finalmente, las llamadas reformas de primera generación no siempre elevan la calidad de este sector, aunque sí mejoran la de la política pública. De hecho, el ir en pos de reformas de primera generación es lo que ha puesto de relieve la necesidad de mejorar la calidad del sector público.

H. Fayol señala que: La división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad de personal, la iniciativa, la unión de personal, son los 14 principios generales para organizar. Estos aplican para las entidades estatales y van a la par con un sistema de calidad.

Andrés Muñoz Machado, en su libro *La gestión de la calidad total en la administración*, manifiesta que la Administración Pública presenta peculiaridades que han de tener muy en cuenta a la hora de intentar modificarla, que dicha adopción no puede hacerse sin tomar las debidas precauciones, es decir, al implementar un modelo de calidad se deben tener en cuenta factores adicionales a las organizaciones privadas, sin embargo se resalta factores comunes como: El carácter central del capital humano, la relación entre las personas y los elementos materiales, el trabajo en grupos, la influencia del entorno, la contingencia.

Un sistema de calidad en las entidades públicas, tiene entre sus principales objetivos pasar de una organización mecánica a una orgánica.

Tabla 5 Organizaciones Mecánicas y Orgánicas

<b>ORGANIZACIONES MECÁNICAS Y ORGÁNICAS</b>	
<b>MECÁNICA</b>	<b>ORGÁNICAS</b>
<b>Relaciones jerárquicas rígidas</b>	Colaboración (tanto vertical como horizontal)
<b>Tareas Fijas</b>	Tareas adaptables
<b>Alta formalización</b>	Baja formalización

<b>Canales de Comunicación muy formales</b>	Comunicación informal
<b>Autoridad de decisión centralizada</b>	Autoridad de decisión descentralizada

Fuente: S. Robbins, M. Coulter. Estructura organizativa

#### 7.1.2.1. La calidad en la administración local

El sistema de gestión de calidad, es una herramienta de gestión que se elaboró teniendo en cuenta normas internacionales, este integra el sistema de desarrollo administrativo, de control interno y de calidad, lo que le permite a la administración ser más eficiente en la administración del los recursos financieros, físicos, de infraestructura y de talento humano.

El mundo es cada vez más cambiante e impredecible y en este contexto, la capacidad de innovar permanentemente es necesaria para alcanzar estándares de calidad y productividad y serán condiciones básicas para alcanzar el desarrollo local. Adoptar sistemas de calidad es válido para todos los municipios que buscan estabilidad y desarrollo económico además de incrementar niveles de equidad y justicia social. En un mundo globalizado es imposible competir adecuadamente y acortar las brechas con los países desarrollados si no se cuenta con una infraestructura y con una educación competitivas y para ello los sistemas de calidad aportan enormemente.

Generar una estrategia de modernización de la gestión pública requiere reconocer y asumir las insuficiencias de las tradiciones de gestión predominantes y cumplir los nuevos paradigmas de la gestión pública a saber:

- Innovación: Tal como lo planea Fajnzylber, es una condición fundamental que deberá tener el sector público. La capacidad de innovación institucional puede regular conflictos internos y por otra ayuda a la adecuación de estímulos económicos, financieros y tecnológicos.
- Las políticas públicas ceden el paso al management público: El nuevo paradigma para la gestión pública deberá ser capaz de resolver el dualismo, combinando sistemática y armónicamente los tiempos de pensar con los tiempos de actuar.
- La única ventaja comparativa de las empresas y países será la capacidad y compromiso de sus gentes. El principal y crecientemente transformador en el factor de competitividad de las empresas y países es la capacidad técnica de los seres humanos. Los dualismos a ser abandonados aquí son: empresario-trabajador en lo privado y directivo-administrativo en lo público. *La modernidad de la gestión pública. Carlos Vignolo.*

### 7.1.3 Fases de implementación de un sistema de calidad

El proceso de implementación de un sistema de calidad se realiza teniendo en cuenta actividades de formación, consultoría y comunicación.

Para implementar un sistema de gestión de calidad, es necesario desarrollar las siguientes fases, según las describe la Guía de Diseño Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, (Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, 2007)

- Diagnóstico
- Planeación
- Diseño



- Implementación
- Evaluación

Para iniciar con el diagnóstico se recolecta información a través de listas de chequeo, con el objetivo de tener conocimiento del grado de implementación de cada uno de los requisitos establecidos en la norma y conocer la situación actual de la entidad, además de realizar revisión de la documentación existente

La planificación estratégica de la calidad, entendida como un conjunto de políticas definidas por la alta dirección para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, debe estar incorporada en la planeación estratégica de la Entidad (Misión, Visión y Directrices Organizacionales) y busca adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno para que siempre esté en condiciones de la prestación de servicio que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

La fase de Diseño corresponde a la definición de soluciones y puesta en marcha de metodologías para implementar un SCG y garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios propios de las entidades del Estado. En esta fase se realiza la definición y caracterización de los procesos que harán parte del SGC, se elabora el soporte documental (manuales, procedimientos, instructivos, formatos, entre otros) requeridos para la adecuada y efectiva operación de los procesos, se determinan los instrumentos para la gestión de su medición y seguimiento (indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad), y se identifican los riesgos inherentes a la prestación del servicio con el fin de planear y realizar el control específico.

Adicionalmente, para implementar y desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 en una organización, se enuncian 15 etapas que se describen a continuación:

*Etapa 1. Análisis de la Situación Actual:* En esta etapa se plantean algunas preguntas que indicarán el estado actual de la empresa para poder planear la implantación. Es muy importante tener en cuenta en donde se encuentra la empresa en esos momentos para establecer un punto de partida, y de este conocer y planear hacia donde queremos llegar estableciendo los objetivos de calidad y metas para el Sistema de Gestión de Calidad. Se deben hacer las siguientes preguntas con sus respectivas respuestas: Cómo y en qué estado se encuentra la empresa? (Está comenzando, con sistemas y procesos o sin ellos, preparados para un cambio, etc.), Qué es lo que está haciendo en el presente? (Para el control de sus operaciones, relación con clientes y otros recursos), Cómo lo está haciendo?, Qué es lo que debe hacer?, Qué es lo que no debe hacer?, Cómo lo debe hacer?, Qué pasos debe seguir?, Hasta donde quiere llegar?, etc.

*Etapa 2. Mapeo de Procesos:* En esta etapa se establecen y registran los procesos actuales de la empresa para tener una mejor visión de estos y así conocer su interacción con otros departamentos y áreas, para saber qué tipo de información fluye entre ellos. Estos son analizados para que posteriormente sean modificados y adaptados a las mejores prácticas conocidas en el giro y para el bien común de la organización. Los procesos ayudan a tener una visión clara de lo que se quiere hacer para establecer sistemas, controles e indicadores de calidad para el óptimo funcionamiento de cada parte del Sistema de Gestión de Calidad.

*Etapa 3. Documentación de Política y Plan de Calidad:* Se debe tener en cuenta que sin un Plan y sin una Política de Calidad no se puede implementar un Sistema de Gestión de Calidad. En esta etapa es

donde se documenta el plan y la política. El Plan de Calidad es un documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico. Ésta debe incluir el objetivo de calidad principal, el compromiso que existe con el cliente, y de qué manera se va a lograr a través de una mejora continua.

*Etapa 4. Elaboración de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo:* La documentación de los procesos y procedimientos se lleva a cabo en esta etapa y es donde se plasma todo lo que hacemos, como lo hacemos, los alcances y quienes son los responsables de cada actividad.

Existen 4 niveles de documentos en un Sistema de Gestión de Calidad:

Primer Nivel: Incluye el Manual de Calidad

Segundo Nivel: Incluye los Procedimientos

Tercer Nivel: Incluye las Instrucciones de Trabajo

Cuarto Nivel: Incluye los Registros o Formatos

*Etapa 5. Elaboración del Manual de Calidad:* El Manual de Calidad es la descripción de la norma ISO 9001 en los procesos de la empresa. Contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos sus niveles. El tamaño de este manual puede diferir, dependiendo de la organización, alcance, productos, complejidad de procesos y competencia del personal.

*Etapa 6. Capacitación:* Esta etapa es la más difícil de todas, ya que significa cambiar la mentalidad del recurso humano hacia un cambio basado en normas y procesos controlados. Siempre existen personas en la organización que se van a resistir al cambio, pero se debe ser insistentes y constantes en la concientización para lograr un cambio.

En esta etapa se debe capacitar a todo el personal sobre el tema ISO 9001 como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa y/o organización y hacerlos conscientes de lo que significa trabajar con un Sistema de Administración de Calidad.

Hacerles ver todo lo que conlleva la certificación, cuales son los objetivos y las nuevas políticas, cuáles son las ventajas de trabajar con el nuevo sistema de calidad total, cuales son los controles e indicadores a seguir, cuáles son las herramientas que se van a utilizar para las acciones correctivas y preventivas, etc.

*Etapa 7. Implementación:* Una vez creado, desarrollado y estructurado todo lo anterior, además de la capacitación al personal, llega la etapa de la implementación, en donde se pone en marcha todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta. Lo que antes se hacía de una manera, en esta etapa se deja de hacer como antes, y se comienza con la nueva estructura.

*Etapa 8. Primera Auditoria Interna:* En un Sistema de Gestión de Calidad siempre deben de haber revisiones a dicho sistema para ver como está operando, observar las fallas para corregirlas y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento del mismo. Se deben de realizar auditorías internas periódicamente.

*Etapa 9. Revisión General:* Se debe hacer una revisión general de cómo está resultando la implementación y de cómo está funcionando el nuevo sistema. Se deben revisar las fallas encontradas en la Etapa 8, y ver la manera de corregirlas y evitar que vuelvan a suceder. Para esto se realizan acciones correctivas y preventivas dependiendo del caso (Etapa 10).

Igualmente se debe revisar y observar detenidamente las partes o actividades que están impactando de manera positiva al sistema de calidad total, para reforzarlas e implementarlas en las áreas en donde el sistema este débil y necesite un empuje mayor.

*Etapa 10. Acciones Correctivas y Preventivas:* Se deben generar Acciones Correctivas y Preventivas de los resultados de la primera auditoria interna y la revisión general, para comenzar a trabajar sobre las observaciones y/o No Conformidades encontradas en el Sistema de Gestión de Calidad. Lo recomendable en esta etapa, es crear un sistema que permita gestionar las solicitudes de las acciones correctivas y preventivas.

*Etapa 11. Segunda Auditoria Interna (Opcional):* Para asegura que todo este marchando de la mejor manera antes de la pre-auditoria externa, y que las acciones correctivas y preventivas resultantes de la primera auditoria interna se estén resolviendo desde su causa raíz y en tiempo, una segunda auditoria interna se puede llevar a cabo. Esta auditoria es opcional

*Etapa 12. Acciones Correctivas y Preventivas (Opcional).* Al igual que la etapa 10, estas acciones correctivas y preventivas se generan de la segunda auditoria interna, la cual también puede ser opcional.

*Etapa 13. Procesos de Análisis y Mejora:* En esta etapa se analiza los resultados obtenidos durante las auditorias y las acciones correctivas implementadas y completadas. De esta manera se puede identificar que observaciones fueron No Conformidades y que observaciones fueron Oportunidades de Mejora. Las Oportunidades de Mejora se tienen que agrupar en un sistema aparte, para que posteriormente se le dé su debido seguimiento, e ir implementando estas mejoras dentro del Sistema de

Gestión de Calidad, incrementando así la madurez del sistema y mejorando cada vez más su gestión para detectar a mayor detalle nuevas Oportunidades de Mejora o No Conformidades, y que ayuden a mejorar la calidad del producto y/o servicio.

*Etapa 14. Auditoria Externa:* Al llegar a esta etapa del proceso ya se ha pasado por una pre-auditoria externa por parte de un organismo externo. Esta pre-auditoria sirve para ver cómo estamos preparados ante la auditoria externa antes de la certificación por parte del organismo certificador. Al término de la pre-auditoria, se debe hacer las solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se necesiten para trabajar sobre las observaciones encontradas. Se programa posteriormente la auditoria externa y se ejecuta. Al término de ésta, al igual que la pre-auditoria, se hacen las solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se requieran según lo que los auditores externos hayan encontrado como No Conformidades Mayores y/o No Conformidades Menores.

*Etapa 15. Certificación:* En caso de no encontrar No Conformidades.

<http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/15-etapas-implementacion-sistema-gestion-de-calidad-iso-9001/>

Para desarrollar todas estas fases se aplica el esquema del ciclo PHVA.

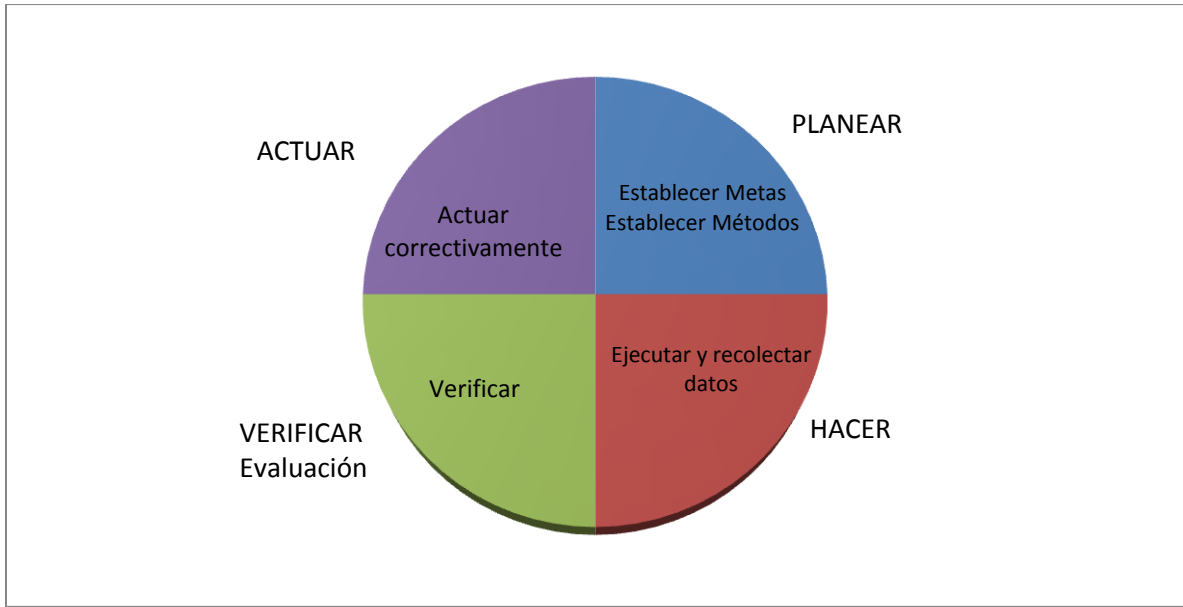


Gráfico 1 Ciclo PHVA

Una buena representación del enfoque de mejoramiento continuo, es el adoptado por el Ministerio de la Protección Social de Colombia en el ciclo PHVA. Es este método gerencial se fundamenta el modelo del auditoría para el mejoramiento de la Calidad.

En el planear:

- Se identifican productos, clientes y sus requerimientos.
- Se trasladan los requerimientos de los clientes a especificaciones.
- Se identifican los pasos claves del proceso, se seleccionan los parámetros de medición y se determina la capacidad del proceso.
- Se identifica con quien compararse.

En el Hacer:

- Se identifican las oportunidades de mejora
- Se desarrolla el plan

- Se implementa las mejoras

En el Verificar:

- Evaluar la efectividad de todos los procesos o aquellos sensibles a las situaciones complejas.

En el Actuar:

- Se institucionalizan las mejoras. (Ministerio de la Protección Social)

## 7.2 MARCO NORMATIVO

Antes de desarrollar el marco normativo es necesario hacer la claridad que las normas técnicas definidas por el Ministerio de Educación, son elaboradas bajo el esquema de la ISO 9001, en la cual se certifica la Secretaría de Educación y la NTCGP:1000 es la norma que certificó la Administración Municipal.

En la siguiente tabla se hace un compendio de la normativa que aplica a los sistemas de gestión de calidad.

Tabla 6 Marco Normativo

NORMATIVIDAD	DESCRIPCIÓN
<b>Ley 87 de 1993</b>	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.



<b>Ley 489 de 1998</b>	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
<b>Ley 872 de 2003</b>	Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicio.
<b>Decreto 4110 de 2004</b>	Por el cual se reglamenta la Ley 972 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
<b>Decreto 1599 de 2005</b>	Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.
<b>Decreto 4485 de 2009</b>	Por el cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.
<b>Norma ISO 9001:2008</b>	Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo aumentar la satisfacción del cliente.
<b>NTCGP 1000:2008</b>	Sistema de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. Basado en la ISO 9001:2008.

La Ley 872 de 2003, el Departamento Administrativo de la Función –DAFP-, con el apoyo del ICONTEC, realizaron la norma NTCGP 1000:2004, la cual fue adoptada como norma oficial por el Decreto 4110 del 9 de Diciembre de 2004 y en la cual, recientemente, se certificó el Municipio de Itagüí, aclarando que la Secretaría de Educación por su lado se encontraba certificada en normas técnicas del Ministerio (ISO 9001).

La Ley 1474 de 2011, en su artículo 78 estableció que todas las entidades y organismos de la administración pública “... tendrán que rendir cuentas de manera permanente a la ciudadanía, bajo los lineamientos de metodología y contenidos mínimos establecidos...”

La certificación en la norma GP 1000 le permite a las entidades del Estado evaluar y dirigir el desempeño institucional en términos de calidad y de satisfacción social, de manera sistemática y transparente, de acuerdo con lo establecido en el artículo 2 de la Ley 872 de 2003.

La NTC GP1000. Además de incluir los requisitos de norma ISO 9001, aporta: Eficiencia y efectividad en todas las actuaciones, mecanismos para comunicar a las partes interesadas sobre el desempeño de los procesos, mapas de riesgos y punto de control sobre los riesgos, control de la prestación de los servicios y comunicación con el cliente acerca de los mecanismos de participación ciudadana.

La ISO como organización no otorga directamente la certificación, sino que lo hacen organismos de acreditación certificados. Este proceso se lleva a cabo mediante una serie de auditorías, desarrolladas por auditores externos e internos a la compañía: éstas están normadas por la ISO 19011. Las empresas se deben preparar, asegurando que todos sus procesos se ajusten a los requerimientos de la norma. Una

vez obtenida la certificación, ésta debe ser renovada, según los tiempos definidos por el organismo certificador.

Al realizar en análisis de las dos normas, se encuentran algunas diferencias en cada una de ellas, así:

La ISO 9001 busca la satisfacción del cliente a comparación de la GP 1000 que busca la satisfacción social.

La GP 1000 busca garantizar la eficiencia, eficacia y efectividad, mientras la ISO 9001, busca el mejoramiento continuo en la eficacia de la organización.

La GP 1000 y la ISO 9001, están guiadas por unos principios, donde se observa que la 9001 tiene 8 principios y la GP 1000 cuenta con 10.

Otra diferencia hace referencia a que la norma ISO 9001 hace referencia al personal de la organización mientras que la GP 1000 a los servidores públicos, el modelo de calidad, cliente cambia por cliente y otras partes interesada, el SGC se complementa con los sistemas de control interno y desarrollo administrativo, el control de documentos y registros deberá tener en cuenta lo establecido en la Ley 594 de 2000 (Ley General de Archivos), en la comunicación del cliente se involucra la participación ciudadana y se obliga el uso de indicadores (Eficacia, eficiencia y efectividad = impacto).

Adicionalmente se realiza un comparativo entre las dos normas trabajadas en el trabajo:

Tabla 7 Comparativo entre la Normas NTC-ISO 9001-2008 Y NTC-GP1000:2009

<b>REQUISITO</b>	<b>NTC-ISO 9001:2008 Ministerio de Educación *</b>	<b>NTC-GP1000:2009</b>
<b>Objetivo</b>	Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema	Constituye en una herramienta de gestión que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social con el suministro de productos.
<b>Principios</b>	Se dan <b>8</b> Principios Hace referencia al personal	Se presentan <b>10</b> principios Hace referencia a servidores públicos.
<b>Mejoramiento</b>	Busca mejorar continuamente su eficacia a una organización	Mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad.
<b>Política de Calidad</b>	No incluye identificación de riesgos Contribuye al compromiso de cumplir con los requisitos y de mejoramiento de la eficacia de una organización	Incluye identificación y actualización de riesgos. Igual a la ISO 9001 pero esta norma también contribuye al logro de los fines esenciales del estado.
<b>Información de entrada para la revisión</b>	No incluye la revisión de la gestión sobre los riesgos	La Dirección debe incluir en la revisión los resultados de la gestión realizada sobre los riesgos identificados para la entidad.
<b>Compras</b>	Hace referencia al proceso de compras	Hace referencia a la adquisición de bienes y servicios.

\*Modelo adoptado por el Ministerio de Educación

Igualmente se muestra los principios que define cada norma:

Tabla 8 Principios definidos por la norma

<b>PRINCIPIOS ISO 9001:2008</b>	<b>PRINCIPIOS NTCGP 1000:2009</b>
<b>Enfoque al cliente</b>	Enfoque hacia el cliente
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo
<b>Participación del personal</b>	Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas.
<b>Enfoque basado en procesos</b>	Enfoque basado en procesos
<b>Enfoque de sistema para la gestión</b>	Enfoque del sistema para la gestión
<b>Mejora continua</b>	Mejora continua
<b>Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones</b>	Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones.
<b>Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.</b>	Relación mutuamente beneficiosa con los proveedores de bienes o servicios.
	Coordinación, cooperación y articulación
	Transparencia.

Como se observa, el siguiente gráfico, muestra un resumen de la normativa que aplica para el tema de calidad, partiendo desde la Constitución Nacional.

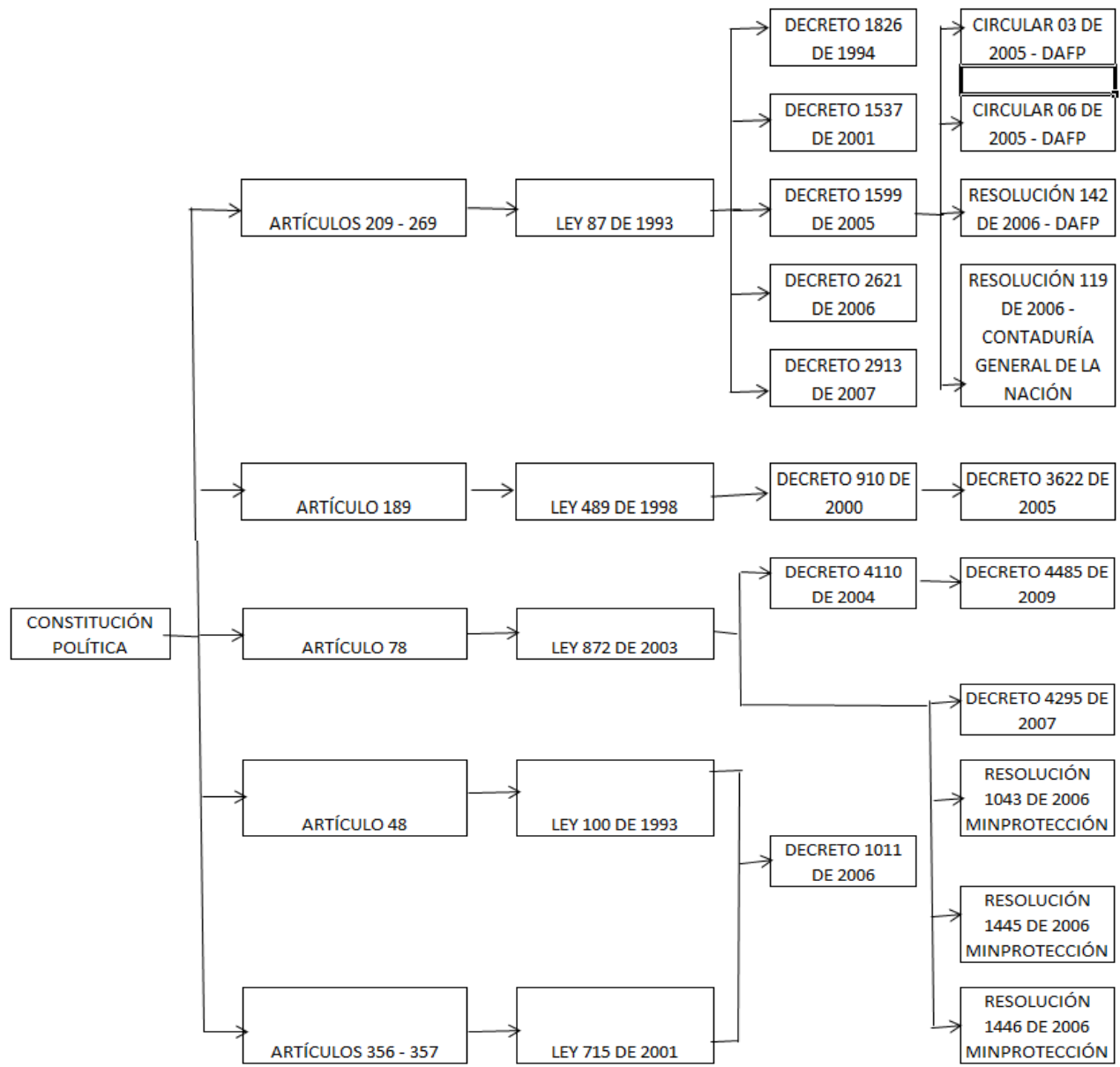


Gráfico 3 Normograma

### 7.3 ESTADO DE ARTE

Al realizar los antecedentes del trabajo de investigación se detecta que las diferentes investigaciones que se han realizado hasta el momento están enfocados en demostrar la importancia de la calidad unificados en un solo sistema.

La ausencia de trabajos en este aspecto, y la importancia del tema como resultados determinantes en la organización pública justifican la elección de esta investigación y pone en manifiesto la necesidad de encontrar argumentos que expliquen la unificación de un solo sistema de gestión de la calidad.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que la investigación se realizó haciendo un análisis de los sistemas de calidad de las Administraciones de Envigado y Sabaneta, que presentan características muy similares a Itagüí, por encontrarse certificados con la ISO 9001 y la NTCGP:1000 y ser municipios de primer nivel, se hace el siguiente resumen de los hallazgos encontrados:

Tabla 9: Panorama en otros Municipios

Municipio de Envigado	Municipio de Sabaneta	Municipio de Itagüí
<b>Una sola misión para toda la entidad</b>	Una sola misión para toda la entidad	La Secretaría de Educación cuenta con una misión.  La Administración tiene una misión diferente.
<b>Una sola visión para toda la</b>	Una sola visión para toda la	La Secretaría de Educación

<b>entidad</b>	entidad	cuenta con una visión.  La Administración tiene una visión diferente.
<b>Una sola política de calidad</b>	Una sola política de calidad	La Secretaría de Educación tiene su propia política de calidad  La Administración tiene otra política de calidad.
<b>Posee una cadena de Valor</b>	Posee una cadena de valor	Se cuenta con dos cadenas de valor diferentes.
<b>Existe una caracterización de procesos</b>	Existe una caracterización de procesos	Se tienen dos caracterizaciones diferentes.
<b>Existe un solo tablero de mando</b>	Existe un solo tablero de mando	Existen dos tableros de mando.  Se observa que los indicadores se construyen de manera diferente, a pesar de ser el mismo proceso.
<b>Una estructura de procesos</b>	Una estructura de procesos	Se presentan dos estructuras de procesos..

1

---

<sup>1</sup> En la mayoría la literatura encontrada fue las formas y métodos de cómo implementar sistemas de gestión de calidad, que no es el caso del Municipio de Itagüí, es por ello que el estado de arte se realiza a través de las experiencias de diferentes Municipios del Área Metropolitana.



## 8 ANÁLISIS DEL MUNICIPIO DE ITAGÜÍ Y LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Antes de iniciar con el desarrollo de la propuesta, es necesario presentar las definiciones algunos términos inmersos en todos los sistemas de calidad:

**Auditoría Interna:** Según la NTCGP1000:2009, es el proceso sistémico, independiente y documentado para obtener evidencias que, al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad con los requisitos establecidos y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Cliente:** Según la NTCGP1000:2009 es la organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

**Conformidad:** Es el cumplimiento de un requisito.

**Corrección:** Es la acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

**Documento:** Es la información y su medio de soporte.

**Efectividad:** Es la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

**Eficacia:** Es el grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Enfoque basado en procesos:** Es la gestión sistemática de la interacción e interrelación entre los procesos empleados por las entidades para lograr un resultado deseado.

**Mejora continua:** Es la acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.

**No conformidad:** Es el incumplimiento de un requisito.

**Procedimiento:** Es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso:** Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Producto y/o servicio:** Es el resultado de un proceso o un conjunto de procesos.

**Proveedor:** Es la organización o persona que proporciona un producto y/o servicio.

**Registro:** Es el documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades ejecutadas.

**Requisito:** Es la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Riesgo:** Es toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda afectar el desarrollo normal de las funciones de la entidad y el logro de sus objetivos.

**Satisfacción del cliente:** Es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema de gestión de la Calidad para entidades:** Es la herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades. Está enmarcado en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.

**Trazabilidad:** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

## 8.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El Municipio de Itagüí está situado al sur de la ciudad de Medellín, en el Valle de Aburrá, una de las nueve regiones en las que se divide cultural y geográficamente el Departamento de Antioquia. Colinda con Medellín, Envigado, Sabaneta y la Estrella.

Cuenta con una extensión territorial de 21.09 km<sup>2</sup>, correspondiente 12.17 km<sup>2</sup> a la zona urbana y 8.91 km<sup>2</sup> a la zona rural lo cual lo hace uno de los municipios más pequeños del país, gran parte del territorio está destinado al uso urbano.

(<http://itagui.aredigital.gov.co/institucional/Paginas/Presentacion.aspx>)

Itagüí, está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados a partir de la proclamación de la Constitución Política de Colombia de 1991. A la ciudad la gobierna un Alcalde, en la actualidad el Dr. Carlos Andrés Trujillo González, (poder ejecutivo) y un Concejo Municipal (poder legislativo).

El Alcalde de Itagüí, es el jefe de gobierno y de la administración municipal, representando legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Entre sus funciones principales está la administración de los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional, además de impulsar políticas locales para mejorar su calidad de vida, tales como programas de salud, vivienda, educación e infraestructura vial y mantener el orden público. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Itagüí>).

A la Alcaldía le corresponde la toma de decisiones y representación legal y política del Municipio, definir el orden de prioridades en el cumplimiento de los objetivos y metas, el equilibrio entre el liderazgo interno y externo, integrar y coordinar las funciones básicas de la Administración Municipal como son: proporcionar servicios a la comunidad, obtener recursos financieros para la realización de proyectos comunitarios, liderar el proceso gerencial de la Administración en procura de mejorar la eficiencia y eficacia, a su vez, la Secretaría de Educación, tiene como objetivo garantizar la prestación

del servicio básico de educación en el Municipio de Itagüí, mediante la evaluación, control y mejoramiento permanente de la calidad del sistema educativo municipal.

## 8.2 REFERENCIA DEL SECTOR OFERTA

El sector público es el conjunto de organismos administrativos mediante los cuales el Estado cumple, o hace cumplir, la política o voluntad expresada en las leyes del país. El papel y el volumen del sector público dependen en gran parte de lo que en cada momento se considera interés público; ello requiere definir con antelación el ámbito de ese interés general. Lo normal es que es que el sector público constituya un elevado porcentaje de la economía de un país e influya sobre la actividad socio económico global.

El sector público está compuesto por el nivel nacional que son todas las instituciones dirigidas desde el poder central para todo el país, y el nivel territorial o regional que son las ubicadas en la provincia, estado o departamento, municipio, ciudad o localidad.

La función del Municipio de Itagüí, es buscar la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política. Los organismos, entidades y personas encargadas, de manera permanente o transitoria, del ejercicio de funciones administrativas deben ejercerlas consultando el interés general. (Congreso de Colombia, 1998)

La función de la Secretaría de Educación, es garantizar la prestación del servicio básico de educación en el Municipio de Itagüí, mediante la evaluación, control y mejoramiento permanente de la calidad del sistema educativo municipal y para cumplir su objetivo cuenta el apoyo de las siguientes subsecretarías:

- Subsecretaría de Cobertura Educativa: El Objetivo de la Subsecretaría de Cobertura Educativa, es promover la oferta educativa de calidad en el Municipio, para garantizar el acceso y la permanencia en el servicio educativo, en sus distintas formas, niveles y modalidades.

- Subsecretaría de Calidad Educativa: El objetivo de la Subsecretaría de Calidad Educativa, es garantizar que el sistema educativo municipal, funcione con altos estándares de calidad, mediante la evaluación, control y mejoramiento permanente de la prestación del servicio a los habitantes del municipio.

- Subsecretaría de Administración de Recursos Educativos: El objetivo de la Subsecretaría Administración de Recursos Educativos, es garantizar el adecuado funcionamiento del sistema educativo mediante la eficiente operación de los procesos de adquisición de bienes y servicios, contratación, gestión humano, gestión financiera y la administración de infraestructura física.

- Oficina para el Desarrollo Humano y la Educación Superior: El objetivo de la Oficina para el Desarrollo Humano y la Educación Superior, es articular la oferta educativa pública y privada del Municipio, en los niveles medio y superior con las necesidades de la comunidad y el sector productivo del Municipio, para contribuir con la creación de nuevos empleos y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio.

### 8.3 DEMANDA

Itagüí, cuenta con población de 280.000 habitantes, de las cuales, y según las proyecciones del DANE, tiene 51.327 niños que cumplen con las edades para estudiar en las Instituciones Educativas. El Municipio, cuenta con 24 Instituciones Educativas y 1.026 docentes para cumplir con los objetivos propuestos.

En las siguientes tablas se muestra la matrícula para coberturas brutas que está por debajo de las proyecciones del DANE, como se observa en la tabla.

Tabla 10 Matrícula para Coberturas Brutas

	<b>Transición + Disc.</b>	<b>Primaria + Acel.</b>	<b>Secundaria</b>	<b>Media</b>	<b>Básica</b>	<b>Total sin Pre y jardín</b>
<b>2005</b>	3.043	20.581	17.054	6.197	40.678	<b>46.875</b>
<b>2006</b>	3.033	19.704	16.164	6.570	38.901	<b>45.471</b>
<b>2007</b>	2.940	19.882	17.270	6.958	40.092	<b>47.050</b>
<b>2008</b>	2.714	18.678	16.674	7.248	38.066	<b>45.314</b>
<b>2009</b>	2.768	18.083	17.197	7.251	38.048	<b>45.299</b>
<b>2010</b>	2.812	17.007	16.857	7.282	36.676	<b>43.958</b>
<b>2011</b>	2.848	17.234	16.293	7.075	36.375	<b>43.450</b>
<b>2012</b>	2.989	16.600	16.074	6.837	35.663	<b>42.500</b>
<b>2013</b>	2.939	16.923	16.079	6.976	35.941	<b>42.917</b>
<b>2014**</b>	2.801	17.149	16.436	6.641	36.386	<b>43.027</b>

Proyección DANE

Tabla 11 Población: Proyecciones Censo 2005 - DANE

	Transición + Disc.	Primaria + Acel.	Secundaria	Media	Básica	Total sin Pre y jardín
<b>2005</b>	4.274	21.610	17.042	7.790	42.926	50.716
<b>2006</b>	4.302	21.554	17.479	8.234	43.335	51.569
<b>2007</b>	4.303	21.469	17.738	8.641	43.510	52.151
<b>2008</b>	4.304	21.388	17.806	8.971	43.498	52.469
<b>2009</b>	4.297	21.301	17.777	9.153	43.375	52.528
<b>2010</b>	4.283	21.185	17.712	9.183	43.180	52.363
<b>2011</b>	4.166	21.140	17.625	9.183	42.931	52.114
<b>2012</b>	4.053	21.095	17.538	9.183	42.686	51.869
<b>2013</b>	4.099	20.842	17.475	9.221	42.416	51.637
<b>2014**</b>	4.072	20.700	17.410	9.145	42.182	51.327

\*\*Población: DANE - PUBLICACIÓN JUNIO DE 2012

Analizando las tablas se observa que las proyecciones están por encima de la cobertura, sin embargo en los análisis realizados por la Secretaría de Educación, se concluye que éstas proyecciones están muy elevadas toda vez que con las instituciones educativas y la planta docente con que se cuenta, se pueden atender más alumnos de los que están matriculados, pero no se encuentran pese a las campañas masivas que se hacen para aumentar la matrícula.

#### 8.4 FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE LA EMPRESA Y EL SECTOR

Es importante resaltar como desde el Plan de Desarrollo define una línea estratégica denominada Fortalecimiento Institucional, estrategia de servicio con calidad y que tiene como objetivo “Garantizar una adecuada gestión pública, incluyente, participativa y corresponsable que mejore las condiciones de confianza entre la ciudadanía y la entidad territorial, y que a su vez permita la generación de bienestar



social en la población itagüiseña”, desde este aspecto se observa la importancia que la Administración ha dado a la satisfacción del usuario.

Adicionalmente define otra línea estratégica como una Agenda Social para la Vida y que tiene como objetivo “Garantizar el acceso a los derechos y desarrollo de las potencialidades de la comunidad itagüiseña, superando obstáculos y barreras de naturaleza económica, social, política e institucional con el fin de generar desarrollo humano sostenible”. En esta se incluye el área de desarrollo de Educación que tiene como propósito : Garantizar un modelo educativo en condiciones de calidad, con sentido de equidad y pertinencia, mediante la definición y aplicación de estrategias que permitan el acceso y la permanencia con enfoque poblacional, de género, generación, diferencial e incluyente.

Define el proyecto de calidad educativa como un eje estructurante para la educación local, incorporando de manera estratégica los componentes de equipamientos e infraestructura y la consolidación de labor educativa del municipio como parte de un verdadero sistema, articulado desde el ente municipal y centrado en la formación como el eje principal para el desarrollo de las comunidades, generando competencias desde las dimensiones del ser, saber y hacer. Adicionalmente a través del proyecto “Mejoramiento en la gestión del servicio educativo” se busca fortalecer institucionalmente la Secretaría de Educación y las 24 Instituciones Educativas oficiales, para una gestión integral, eficaz y eficiente en el marco del sistema educativo municipal, mediante la implementación de apoyos y seguimiento gerenciales que permitan ofrecer un servicio de calidad. (Concejo Municipal de Itagüí, 2012)

## 8.5 MARCO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El Municipio de Itagüí, ha definido una plataforma estratégica que fue tomada en cuenta en la elaboración del Plan de Desarrollo 2012-2015 “Unidos Hacemos el Cambio”, en busca de que los proyectos plasmados allí, cumplieran con el objetivo tanto de la Misión como la Visión.

**Misión:** “Impulsar el desarrollo armónico de su territorio enmarcado en las demandas del progreso; garantizar la provisión de bienes y servicios de consumo colectivo esenciales para una vida digna; posibilitar el desarrollo de sus habitantes a escala humana, social y cultural; y promover espacios de participación, solidaridad, honestidad, transparencia y respeto por las diferencias, en el ámbito de los principios, derechos y deberes ciudadanos”.

**Visión:** “Itagüí en el 2015 será reconocida como una ciudad que recupera su institucionalidad y la confianza de los ciudadanos y las ciudadanas, garante e incluyente de los derechos de los diversos grupos poblacionales, con un territorio que fortalece sus potencialidades, convirtiéndose en una ciudad competitiva, ambientalmente sostenible, segura, amable y orgullo de todas y todos.”

**Política de Calidad:** “El Municipio de Itagüí se compromete con la seguridad ciudadana y la satisfacción efectiva de las necesidades básicas de la comunidad, mediante el desarrollo armónico de su territorio, el mejoramiento continuo de sus procesos, la gestión transparente de los recursos, con responsabilidad social, cultural y ambiental, promoviendo espacios de participación ciudadana y

elevando la calidad de vida de las familias, para hacer de este un municipio competitivo, innovador y con proyección Internacional”

### **Objetivos de Calidad**

- Atender oportuna y eficazmente las necesidades y solicitudes de la comunidad.
  
- Actuar bajo los principios de la ética pública y de transparencia de cara a la comunidad
- Promover espacios de participación comunitaria para la construcción colectiva del desarrollo municipal, permitiendo el acceso a la información y la retroalimentación oportuna y confiable frente a los servicios ofrecidos por la entidad.
  
- Mejorar continuamente los procesos de la administración municipal, cumpliendo con los estándares de calidad conjuntamente con la aplicación de instrumentos tendientes a la innovación y modernización de la entidad.
  
- Fortalecer la gestión integral del Talento Humano buscando el mejoramiento en la prestación de los servicios a la comunidad . (Municipio de Itagüí)

Principios corporativos: Los principios constituyen la filosofía que orienta la actuación de la empresa Administración Municipal de Itagüí. La definición de estos principios tiene que enmarcarse en los principios de la función pública:

*Igualdad:* Las decisiones de la Administración Municipal de Itagüí que implican el concurso de la ciudadanía, debe considerar en igual de condiciones todos y cada uno, con independencia de la diversidad que entre ellos surge.

*Moralidad:* Las acciones de la Administración Municipal de Itagüí se enmarcan en la Constitución y las leyes, además son consecuentes con la ética, la honestidad y la transparencia.

*Economía:* Las decisiones y actuaciones de la Administración Municipal de Itagüí corresponden a sanas políticas de austeridad, medida en la asignación y utilización de recursos y en especial, el equilibrio costo-beneficio de los resultados obtenidos.

*Celeridad:* El desarrollo organizacional de la Administración Municipal de Itagüí involucra agilidad, prontitud y oportunidad en las actuaciones, previa responsabilidad por la eliminación de trámites innecesarios.

*Imparcialidad:* Los beneficios, responsabilidades y obligaciones generadas en la Administración Municipal de Itagüí, garantizan los derechos de todas las personas sin ningún género de discriminación.

*Publicidad:* Los actos de la Administración Municipal de Itagüí son de conocimiento público, en consecuencia se facilita el acceso a ellos de todo ciudadano que así lo requiera.

## 8.6 ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO EN LA ORGANIZACIÓN.

El Sistema de Gestión de la Calidad, en la Secretaría de Educación, desde su creación ha buscado implementar las herramientas necesarias para organizar y hacer más eficaz la administración del sistema educativo; además busca renovar su gestión y sus estructuras con procesos orientados al cumplimiento de su misión y con sistemas de información de soporte apropiados, con el fin de prestar un servicio educativo en condiciones eficientes, con transparencia y equidad. La calidad ha sido el aliado principal para poder estar mejorando cada día y ver reflejado ese compromiso en la educación que reciben los niños y las niñas del municipio. En el cuadro siguiente se muestra el proceso de certificación de la Secretaría:

Tabla 12 Proceso de certificación de la Secretaría

<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>
<b>Otorgamiento de la Certificación a 3 Procesos ISO 9001</b>	<b>Certificación Condicionada ISO 9001</b>	<b>Recuperación de la Certificación de los 3 procesos ISO 9001</b>	<b>Recertificación de 3 procesos y otorgamiento de un procesos ISO 9001</b>
Cobertura educativa	Sistema de Gestión de la calidad (Transversal): siete (7) de carácter menor y uno (1) de carácter mayor.	ISO 9001	ISO 9001
Atención al Ciudadano	Cobertura del servicio educativo	Cobertura educativa	Cobertura educativa
Y Talento	Dos (2). de carácter menor	Atención al Ciudadano	Atención al Ciudadano
	Gestión del recurso humano en el sector educativo: Uno (1). de		Talento Humano y

Humano	carácter menor Atención al ciudadano Uno (1). De carácter menor.	Y Talento Humano	Calidad Educativa
--------	--	---------------------	-------------------

En el año 2014 la Administración municipal es certificada en las normas NTCGP: 1000, lo que significa que deben articular los dos sistemas para evitar que se pueda perder la certificación.

### 8.7 PROPUESTA Y SOLUCIONES AL PROBLEMA DEL ANÁLISIS DEL CASO

La elección de un enfoque de calidad u otro es una decisión que debe tomar la empresa en función de su propia organización, de sus planteamientos estratégicos y de posibles factores de contingencia, debido a que no existe un sistema de calidad estandarizado que funcione bien aplicado en cualquier tipo de organización y bajo cualquier contexto organizativo. (Deming, 1989).

Las normas ISO 9000 son las normas internacionales con más relevancia y como estándares de gestión, sirven de pilar de apoyo para el desarrollo y funcionamiento de la gestión de la calidad en una organización, con el objetivo de garantizar que el producto o servicio cumple con las especificaciones y reúne las condiciones necesarias para satisfacer al cliente.

La Norma NTCGP:1000 al igual que la ISO 9000, permite una eficiente utilización de los recursos disponibles en la organización y estos deben proporcionar beneficios traducidos en reducción de costos y una mejora continua de la calidad.

Claro está que cuando el Municipio de Itagüí, tomó la decisión de ingresar a certificarse en un modelo de gestión de calidad con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que presta y confiado en que la calidad genera confianza en los usuarios de los servicios ofrecidos; además buscaba obtener la motivación del personal debido a un mayor conocimiento de la calidad y mejor eficiencia en las labores realizadas.

Se pueden establecer grandes beneficios con la certificación en calidad:

- Rentabilidad
- Mejora en los Procesos
- Mejora en Marketing

Para iniciar el proceso de articulación de los dos sistemas, se elabora una comparación detalla las normas ISO 9001 y NTCGP:1000

Tabla 13 Compatibilidad de las normas

ISO 9001		NTCGP 1000	
<b>0</b>	Introducción	1	Introducción
<b>0.1</b>	Generalidades	1.1	Generalidades

<b>0.2</b>	Enfoque basado en procesos	1.2.	Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicio.
<b>0.3</b>	con la Norma ISO 9004 con otros	1.3.	Compatibilidad con otros sistemas de
<b>0.4</b>	sistemas de gestión		Gestión.
<b>1</b>	1. Objetivo y campo de aplicación.	2	Objetivo y campo de aplicación
	1.1. Generalidades	2.1	Generalidades
	1.2. Aplicación	2.2	Aplicación
<b>2</b>	Referencias Normativas	2	Referencias Normativas
<b>3</b>	Términos y definiciones	3	Términos y definiciones
<b>4</b>	Sistema y gestión de la calidad	4	Sistema y gestión de la calidad
<b>4.1.</b>	Requisitos generales responsabilidad	4.1.	Requisitos generales
<b>5.5</b>	Autoridad y comunicación	5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación
<b>5.5.1</b>	Responsabilidad y autoridad	5.5.1	Responsabilidad y autoridad
<b>5.1</b>	Compromiso de la Dirección	5.1	Compromiso de la Dirección
<b>5.3</b>	Política de calidad	5.3	Política de calidad
<b>8.5.1.</b>	Mejora continua	8.5.1	Mejora continua
<b>5.4</b>	Planificación	5.4	Planificación
<b>5.2</b>	Enfoque al cliente	5.2.	Enfoque al cliente
<b>7.2.1</b>	Determinación de los requisitos relacionados con el producto	7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o la prestación del servicio.
<b>7.2.2</b>	Revisión de los requisitos relacionados con el producto.		Revisión de los requisitos relacionados con el producto y/o servicio.



<b>5.4.1</b>	Objetivos de la calidad	5.4.1	Objetivos de la calidad
<b>5.4.2</b>	Planificación del sistema de gestión de calidad.	5.4.2	Planificación del sistema de gestión de calidad.
<b>8.5.1</b>	Mejora continua.	8.5.1	Mejora continua.
<b>7</b>	Relación del producto	7	Relación con el producto o prestación de servicio.
<b>5.1</b>	Compromiso de la Dirección	5.1	Compromiso de la Dirección
<b>5.5.1</b>	Responsabilidad y autoridad	5.5.1	Responsabilidad y autoridad
<b>5.5.2</b>	Representante de la Dirección	5.5.2	Representante de la Dirección
<b>6.1</b>	Provisión de recursos	6.1	Provisión de recursos
<b>6.3</b>	Infraestructura	6.3	Infraestructura
<b>6.2.1.</b>	Generalidades (Recursos humanos)	6.2.1.	Generalidades (Talento humanos)
<b>6.2.2</b>	Competencias, toma de conciencia y formación	6.2.2	Competencias, toma de conciencia y formación
<b>5.5.3</b>	Comunicación interna	5.5.3	Comunicación interna
<b>7.2.3</b>	Comunicación con el cliente	7.2.3	Comunicación con el cliente
<b>4.2.1</b>	Requisitos de la documentación con el cliente	4.2.1	Gestión Documental – Generalidades.
<b>4.2.3</b>	Control de documentos	4.2.3	Control de documentos
<b>7.1</b>	Planificación de la realización del producto.	7.1	Planificación de la realización del producto y/o prestación del servicio
<b>7.2</b>	Procesos relacionados con el cliente.	7.2	Procesos relacionados con el cliente.

<b>7.2.1</b>	Determinación de los requisitos relacionados con el producto.	7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto y/o del servicio
<b>7.3.1</b>	Planificación de diseño y desarrollo	7.3.1	Planificación de diseño y desarrollo
<b>7.3.2</b>	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.	7.3.2	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.
<b>7.3.3</b>	Resultado de diseño y desarrollo	7.3.3	Resultado de diseño y desarrollo
<b>7.3.4</b>	Revisión del diseño y desarrollo	7.3.4	Revisión del diseño y desarrollo
<b>7.3.5</b>	Verificación del diseño y desarrollo	7.3.5	Verificación del diseño y desarrollo
<b>7.3.6</b>	Validación del diseño y desarrollo	7.3.6	Validación del diseño y desarrollo
<b>7.3.7</b>	Control de cambios del diseño y desarrollo	7.3.7	Control de cambios del diseño y desarrollo
<b>7.4.1</b>	Proceso de compras	7.4.1	Proceso de adquisiciones de bienes y servicios
<b>7.4.2</b>	Información de compras	7.4.2	Información para adquisición de bienes y servicios
<b>7.4.3</b>	Verificación de los productos comprados.	7.4.3	Verificación de los productos y/o servicios adquiridos.
<b>7.5</b>	Producto y prestación del servicio	7.5	Producto y prestación del servicio
<b>7.5.1</b>	Control de la producción y de la prestación del servicio.	7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio.
<b>7.5.2</b>	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio
<b>7.5.5</b>	Preservación del producto	7.5.5	Prestación del producto y/o servicio.
<b>8.3</b>	Control de producto no conforme	8.3	Control de producto y/o servicio no conforme.
<b>8</b>	Medición, análisis y mejora	8	Medición, análisis y mejora
<b>7.6</b>	Control de equipos de seguimiento y de medición	7.6	Control de equipos de seguimiento y de medición
<b>8.1</b>	Generalidades	8.1	Generalidades

<b>8.2.3</b>	Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
<b>8.2.4</b>	Seguimiento y medición del producto	8.2.4	Seguimiento y medición del producto o la prestación del servicio
<b>8.4</b>	Análisis de datos	8.4	Análisis de datos
<b>8.2.3</b>	Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos
<b>8.2.4</b>	Seguimiento y medición del producto	8.2.4	Seguimiento y medición del producto y/o servicio.
<b>4.5.3</b>	Investigación de incidentes, no conformidades, acciones correctivas y preventivas		
<b>4.5.3.1</b>	Investigación de incidentes		
<b>8.3</b>	Control de producto no conforme	8.3	Control de producto y/o servicio no conforme
<b>8.4</b>	Análisis de datos	8.4	Análisis de datos
<b>8.5.2</b>	Acción correctiva	8.5.2	Acción correctiva
<b>8.5.3</b>	Acción preventiva	8.5.3	Acción preventiva
<b>4.2.4</b>	Control de registros	4.2.4	Control de registros
<b>8.2.2</b>	Auditorías internas	8.2.2	Auditorías internas
<b>5.1</b>	Compromiso de la Dirección	5.1	Compromiso de la Dirección
<b>5.6</b>	Revisión por la Dirección	5.6	Revisión por la Dirección
<b>5.6.1</b>	Generalidades	5.6.1	Generalidades
<b>5.6.2</b>	Información para la revisión	5.6.2	Información para la revisión
<b>6.6.3</b>	Resultados de la revisión	6.6.3	Resultados de la revisión
<b>8.5.1</b>	Mejora continua	8.5.1	Mejora continua

Adicionalmente al momento de articular el sistema de gestión de calidad, se debe tener en cuenta las siguientes directrices emanadas por el Ministerio de Educación y que son de obligatorio cumplimiento:

- Identificar los ejes temáticos y tiempos de respuesta para cada uno de los trámites, tipos de documentos y solicitudes que ingresen a la Secretaría de Educación, asociándolos a cada una de las dependencias en el sistema de información de Atención al Ciudadano. Esta identificación debe ser realizada de manera conjunta entre el líder de atención al ciudadano y los responsables de cada una de las áreas de la SE a la cual pertenezca el eje temático; cada vez que se presente un cambio en los mismos, debe comunicarse al líder de Atención al Ciudadano para su respectiva actualización.
- Capacitar a los servidores de la Secretaría de Educación, en cultura del servicio y en el uso del sistema de información SAC. Adicionalmente promover el uso del SAC a través de la Web a Docentes y Directivos Docentes de las Instituciones Educativas.
- Atender las quejas contra los servidores de la Secretaria a través de la oficina de control interno disciplinario, o el superior inmediato del investigado, en caso de no contar con dicha oficina, tomando las acciones a que haya lugar para su tratamiento.
- Definir y actualizar la información de los trámites y las preguntas frecuentes, como medio de orientación al ciudadano.
- Evaluar el grado de satisfacción de los ciudadanos con respecto al servicio prestado por la Secretaría de Educación, con el fin de generar planes de mejoramiento correspondientes.

- Generar y entregar mínimo una vez al mes, los informes sobre el estado de los requerimientos radicados en el sistema de información de Atención al Ciudadano y la información detallada por dependencia de todos los requerimientos asignados, su estado y porcentaje de oportunidad. Como resultado del informe se debe generar los planes de mejoramiento correspondiente en caso de aplicar.

Para continuar con el desarrollo del trabajo es importante mostrar la conformación de los dos sistemas de calidad existentes en el Municipio, los cuales se enseñan en las tablas siguientes:

Tabla 14 sistemas de calidad existentes la secretaria

<b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN</b>	
<b>PROCESOS</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Cobertura</b>	11
<b>Atención al Ciudadano</b>	3
<b>Gestión de la Calidad Educativa</b>	12
<b>Sistema de Gestión de la Calidad</b>	5
<b>Talento Humano</b>	18

Tabla 15 Sistemas de calidad existentes en el Municipio

<b>MUNICIPIO DE ITAGÜÍ</b>	
<b>PROCESOS</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Adquisiciones</b>	7
<b>Atención al Ciudadano</b>	3
<b>Bienes</b>	5

<b>Comunicación Pública</b>	3
<b>Control Interno de Gestión</b>	5
<b>Cultura</b>	7
<b>Deportes</b>	7
<b>Gestión Documental</b>	5
<b>Gobierno</b>	17
<b>Hacienda</b>	6
<b>Infraestructura</b>	4
<b>Jurídica</b>	7
<b>Medio Ambiente</b>	5
<b>Movilidad</b>	5
<b>Participación Social</b>	3
<b>Planeación</b>	19
<b>Salud</b>	12
<b>Sistemas</b>	9
<b>Talento Humano</b>	9
<b>Vivienda</b>	5

Para el caso específico del proceso analizado en el desarrollo del trabajo, se presenta la comparación de lo existente en el Municipio de Itagüí y en la Secretaría de Educación

Tabla 16 Comparación de lo existente en el Municipio de Itagüí y en la Secretaría de Educación

<b>SECRETARÍA DE EDUCACIÓN</b>	<b>MUNICIPIO DE ITAGÜÍ</b>
<b>Atención al Ciudadano E01_01</b>	PR-AC-01 Atención al Ciudadano
<b>Recibir y Enviar Correspondencia E01_02</b>	
<b>Medir la Satisfacción del Cliente E02_01</b>	
	PR-AC-02 Atención a los Derechos de Petición
	PR-AC-01 Atención de PQRS

Sistema de calidad unificado

Para unificar los dos sistemas de gestión se propone hacer una conversión de la estructura del cómo debe quedar en el SIGI, (Sistema de Gestión de Calidad del Municipio) lo ya definido en la Secretaría de Educación así:

Tabla 17 Conversión de la estructura

<b>PARA EL MEN</b>	<b>PARA EL SIGI</b>
<b>PROCESO: GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN</b>	
<b>Macroproceso</b>	Subproceso
<b>Detalle de subproceso</b>	Procedimiento

<b>Caracterización de proceso</b>	Caracterización de subproceso
	Caracterización proceso gestión de la Educación
<b>Manual de calidad</b>	Adoptar manual de calidad del SIGI
<b>Visión de la secretaría de educación</b>	Se adopta la visión del ente territorial.
<b>Misión de la secretaría de educación</b>	Se adopta la misión del ente territorial.
<b>Política de calidad la secretaría de educación</b>	Se adopta la política de calidad del ente territorial
<b>Objetivos de calidad de la secretaría de educación</b>	Se adoptan los objetivos de calidad del ente territorial

Igualmente se hace necesario homologar la identificación que tenía cada proceso:

Tabla 18 Identificaciones de los procesos

<b>PARA EL MEN</b>	<b>PARA EL SIGI</b>
<b>C</b> Gestión de la Cobertura del Servicio Educativo.	<b>GEC</b> Gestión de la Cobertura del Servicio Educativo.
<b>D</b> Calidad del Servicio Educativo.	<b>GED</b> Calidad del Servicio Educativo.
<b>E</b> Atención al Ciudadano.	<b>ACE</b> Atención al Ciudadano.
<b>H</b> Gestión del Talento Humano.	<b>GHH</b> Gestión del Talento Humano en Educación.

A continuación se muestra la propuesta de como quedarían articulados los dos sistemas desde los procedimientos.



Tabla 19 Articulación de los dos sistemas

<b>GEC GESTIÓN DE LA COBERTURA DEL SERVICIO EDUCATIVO</b>	
<b>Procedimientos sin articular</b>	<b>Procedimientos Articulados</b>
<b>C01-01.</b> Definir y divulgar los lineamientos generales para la organización de la gestión de la Matrícula Oficial..	<b>PR-GEC-01</b> Organización de la Matrícula Inicial.
<b>C02-01.</b> Proyectar e identificar estrategias de ampliación de oferta y requerimientos básicos..	<b>PR-GEC-02</b> Proyección de Oferta Educativa.
<b>C02-02.</b> Identificar estrategias de acceso y permanencia..	<b>PR-GEC-03</b> Identificar estrategias de acceso y permanencia
<b>C03-01.</b> Solicitar reserva (prematrícula) y reservar cupo para estudiantes antiguos.	<b>PR-GEC-04</b> Prematrícula.
<b>C03-02.</b> Asignar cupos a niños procedentes de entidades de Bienestar Social o Familiar.	<b>PR-GEC-05</b> Asignar cupos a niños procedentes de Bienestar Social o Familiar..
<b>C03-03.</b> Inscripciones estudiantes nuevos	<b>PR-GEC-06</b> Inscripción y asignación de cupos.
<b>C03-04.</b> Asignar Cupos	
<b>C04-01.</b> Registrar matrícula de estudiantes antiguos y nuevos.	<b>PR-GEC-07</b> Registro y novedades de matrícula.
<b>C04-02.</b> Novedades de matrícula.	
<b>C05-01.</b> Auditoría de matrícula.	<b>PR-GEC-08</b> Auditoría de matrícula

**PR-GEC-09** Atención a Población

**GHH GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL SERVICIO EDUCATIVO**

<b>Procedimientos sin articular</b>	<b>Procedimientos Articulados</b>
<b>H01-01.</b> Definir o modificar la planta de personal..	<b>PR-GHH-01.</b> Definir o modificar la planta de personal..
<b>H01-02.</b> Controlar la planta de personal.	<b>PR-GHH-02</b> Controlar la planta de personal
<b>H01-03.</b> Administrar las novedades de planta de personal..	<b>PR-GHH-03</b> Administrar las novedades de planta de personal
<b>H02-01.</b> Concurso Docentes.	<b>PR-GHH-04.</b> Concurso Docentes.
<b>H02-02.</b> Selección de Personal.	<b>PR-GHH-05.</b> Selección de Personal.
<b>H02-03.</b> Inducción de Personal.	<b>PR-GHH-06.</b> Inducción de Personal.
<b>H02-04.</b> Evaluación de Desempeño	<b>PR-GHH-07.</b> Evaluación de Desempeño
<b>H03-01.</b> Nombramiento de Personal	<b>PR-GHH-08.</b> Nombramiento de Personal
<b>H03-02.</b> Capacitación y Bienestar	<b>PR-GHH-09.</b> Capacitación y Bienestar
<b>H04-01.</b> Inscripción, actualización y ascenso en escalafón docente.	<b>PR-GHH-10.</b> Inscripción, actualización y ascenso en escalafón docente.

<b>H05-01.</b> Trámite de las prestaciones sociales y económicas.	<b>PR-GHH-11.</b> Trámite de las prestaciones sociales y económicas.
<b>H05-02.</b> Administración de reclamaciones por salud.	<b>PR-GHH-12.</b> Administración de reclamaciones por salud.
<b>H06-01.</b> Administración de novedades	<b>PR-GHH-13..</b> Administración de novedades
<b>H06-02.</b> Liquidación de pre Nómina y nómina.	<b>PR-GHH-14.</b> Liquidación de pre Nómina y nómina.
<b>H06-03.</b> Generación de reportes.	<b>PR-GHH-15.</b> Generación de reportes.
<b>H07-01.</b> Actualización del sistema de información..	<b>PR-GHH-16.</b> Actualización del sistema de información..
<b>H07-02.</b> Generación de certificados.	<b>PR-GHH-17.</b> Generación de certificados.

## **GED GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EDUCATIVO**

<b>Procedimientos sin articular</b>	<b>Procedimientos Articulados</b>
<b>D01-01.</b> Análisis y uso de los resultados de las evaluaciones de estudiante.	<b>PR-GED-01.</b> Análisis y uso de los resultados de las evaluaciones de estudiante.
<b>D01-02.</b> Aplicación, análisis y uso de resultados de las evaluaciones de docentes y directivos docentes de IE	<b>PR-GED-02.</b> Aplicación, análisis y uso de resultados de las evaluaciones de docentes y directivos docentes de IE
<b>D01-03.</b> Orientar la ruta de mejoramiento institucional..	<b>PR-GED-03.</b> Apoyo a la gestión del mejoramiento continuo

	de los establecimientos educativos
<b>D01-04. Elaborar la caracterización y el perfil del sector educativo.</b>	Se omite el procedimiento. Se verá en la caracterización.
<b>D02-01. Gestionar el plan de apoyo al mejoramiento - PAM.</b>	<b>PR-GED-04.</b> Gestionar el plan de apoyo al mejoramiento - PAM.
<b>D02-02. Apoyar la gestión del proyecto educativo.</b>	<b>PR-GED-05</b> Apoyo a la gestión del proyecto educativo institucional
<b>D02-03. Apoyar la gestión de los planes de mejoramiento institucional PMI.</b>	PEI.
<b>D02-04. Definir, ejecutar y hacer seguimiento a los planes territoriales de formación docente.</b>	<b>PR-GED-06</b> Definir, ejecutar y hacer seguimiento a los planes territoriales de formación docente.
<b>D02-05. Orientación de estrategias para implementar proyectos pedagógicos transversales.</b>	.
<b>D02-06. Promover la articulación de los niveles educativos.</b>	
<b>D02-07. Gestionar el uso y la apropiación de medios y tecnologías de información y comunicación – TIC..</b>	
<b>D02-08. Fortalecimiento de experiencias significativas.</b>	

Ahora bien la propuesta que se presenta para la articulación del procedimiento de atención al ciudadano es la siguiente, la cual se desarrolla bajo el esquema definido por la Administración Municipal :

## Procedimiento atención al ciudadano

### **OBJETIVO:**

Atender a los ciudadanos que se acercan a la Administración Municipal, de manera oportuna, pertinente y con la calidad requerida, contribuyendo así a mejorar la confianza del ciudadano en sus instituciones.

### **RESPONSABLE:**

Es responsabilidad del Secretario General y del responsable de la oficina de atención al ciudadano(a) en la entidad, la adecuada aplicación, ejecución y actualización de este procedimiento

**ALCANCE:** Inicia con la orientación a los ciudadanos hacia dónde deben dirigirse según sus necesidades y termina con el seguimiento que se hace a la labor de atención al ciudadano.

### **DEFINICIONES Y TÉRMINOS:**

**Cliente o Usuario:** Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio. (Tomado de la Norma Técnica Colombiana para la Gestión Pública NTCGP1000). Para efectos de esta Norma, y de conformidad con la Ley 872 de 2003, el término cliente incluye a los destinatarios, usuarios o beneficiarios...

**Consulta:** Averiguación jurídica o administrativa de un hecho que corresponde a la naturaleza de la función de la entidad.

**Cliente o Usuario:** Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio. (Tomado de la Norma Técnica Colombiana para la Gestión Pública NTCGP1000). Para efectos de esta Norma, y de conformidad con la Ley 872 de 2003, el término cliente incluye a los destinatarios, usuarios o beneficiarios

**Consulta:** Averiguación jurídica o administrativa de un hecho que corresponde a la naturaleza de la función de la entidad.

**Parte interesada:** Organización, persona o grupo que tenga un interés en el desempeño de la Entidad. Clientes, servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas, proveedores, sindicatos, entidades de control, veedurías ciudadanas.

- **MEN:** Ministerio de Educación Nacional
  - **PQR:** Peticiones, Quejas y Reclamos
  - **Queja:** Expresión que permite manifestar la inconformidad o disgusto que se tiene contra una persona o entidad, por actos relacionados con el cumplimiento de su misión y objetivos, o de las funciones de los servidores públicos, se puede presentar en forma verbal, escrita, a través de medios electrónicos, o puede ser de manera telefónica.
  - **Reclamo:** Protesta presentada con el fin de exigir un derecho que ha sido amenazado o menoscabado por fallas en el servicio prestado.
  - **SAC:** Sistema de Atención al Ciudadano, el cual se maneja a través de software suministrado por el MEN.
- SE:** Secretaría de Educación
- **Sugerencia:** Es la propuesta de cambio, respecto de actividades internas o externas que desarrolle la entidad, formuladas por los funcionarios o particulares, que vayan en beneficio general.

- **TRD** Tablas de Retención Documental

## 5. CONTENIDO:

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<p><b>1. Atender al ciudadano que llega a las Secretarías:</b> El Auxiliar Administrativo y/o Secretaria atiende a las personas que se acercan a las instalaciones de las Secretarías orientándolo según el caso:</p> <p>a). Si el ciudadano viene con correspondencia para ser radicada, se orienta a la ventanilla única de correspondencia de la Administración Municipal.</p> <p>b). Si desea interponer una petición, queja, reclamo y/o sugerencia se remite a la oficina de atención al ciudadano y se pasa a la actividad 2.</p> <p>c) Si puede dar respuesta inmediata al ciudadano se le suministra. Para el caso de la Secretaría de Educación, se ingresa al SAC, en el cual se describe la solicitud y la respuesta</p>	<p>Auxiliar Administrativo</p>	

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<p>dada de manera personalizada. Además se le hace entrega del Formato FO-EC-09 Encuesta de Satisfacción del Cliente. Se indica además al ciudadano, que para mayor comodidad, puede hacer los requerimientos mediante el sistema de atención al ciudadano vía web en la dirección: <a href="http://www.semitagui.gov.co">www.semitagui.gov.co</a></p> <p>d). Si se trata de una sugerencia o felicitación, se le entrega el formato FO-AC-01 y se le indica que la deposite en el buzón de sugerencias y felicitaciones y se pasa a la actividad 10.</p> <p><b>Nota:</b> El SAC es únicamente para la Secretaría de Educación.</p>		
<p><b>2. Recibir la Queja y/o reclamo:</b> El auxiliar administrativo recibe la queja, reclamo, sugerencia y/o felicitación, la cual se ingresa al software de la Administración Municipal. En caso que el usuario se niegue a desplazarse, se le entrega el formato FO-AC-01 (o se le transcribe en caso de que el ciudadano no desee escribir).</p> <p><u>(ver procedimientos de atención de Derechos de petición y QRDS)</u></p>	Auxiliar Administrativo	
<p><b>3.. Recibir requerimientos, clasificar y remitir al área responsable:</b> El Auxiliar Administrativo atiende al ciudadano, (en la Secretaría de Educación se ingresa al SAC) y establece contacto con el funcionario que lo atenderá. Si el funcionario responsable de atenderlo lo puede hacer de inmediato, se pasa a la respectiva oficina, sino, se toma la inquietud y se le pasa al funcionario para que se comunique con el ciudadano.</p>	Auxiliar Administrativo	
<p><b>4.. Escuchar la inquietud que formula el usuario:</b> El Funcionario responsable de atender la consulta escucha la inquietud del ciudadano(a), busca los documentos que contienen las disposiciones legales y/o los conceptos emitidos por el Municipio y le da la respectiva respuesta, (La Secretaría de Educación lo deja registrado en el SAC).</p>	Líderes de Proceso P.U. Técnicos	
<p><b>5.. Registrar la solicitud e indicar la fecha de respuesta:</b> Si la solicitud del ciudadano(a) no puede ser resuelta de forma inmediata, el funcionario responsable de atenderlo, le explica al ciudadano(a) la razón por la cual no se le puede dar respuesta inmediata y le solicita se remita a la oficina de atención al ciudadano para que le tomen su petición.</p>	Profesional Universitario Técnico Operativo y Administrativo	

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<p><b>6.. Entregar la documentación de soporte a la respuesta:</b> El Funcionario responsable de atender la consulta, si se requiere, le entrega, la documentación de soporte a la respuesta.</p> <p>Nota: En las respuestas que se brinden a los ciudadanos(as) se deben observar los plazos legales.</p> <p>Para ver el manejo de las copias remitirse al circular emitida por la Secretaría Jurídica.</p>	<p>Profesional Universitario Técnico Operativo y Administrativo</p>	
<p><b>7.. Aplicar encuesta de calificación del servicio:</b> El Auxiliar Administrativo, y/o el Funcionario responsable de atender la consulta y/o orientación entrega a los usuarios, la encuesta de satisfacción para que califiquen el servicio que se presta, de acuerdo a lo establecido en el procedimiento FO-EC-09</p>	<p>Profesional Universitario Técnico Operativo y Administrativo Auxiliar Administrativo</p>	<p>Formato FO-EC-09</p>
<p><b>8. Realizar seguimiento a los requerimientos de la dependencia:</b> El (la) Auxiliar Administrativo(a), Técnico(a) o Profesional Universitarios(a) del Área de Atención al Ciudadano(a) verifica la atención al ciudadano hasta que este reciba respuesta a su solicitud.</p>	<p>Profesionales de oficina de atención al ciudadano</p>	
<p><b>9.. Verificar calidad en la respuesta de los requerimientos:</b> Los profesionales del Área de atención al ciudadano verifican la calidad de las respuestas de las peticiones, quejas, reclamos que se presenten en la Administración Municipal.</p> <p>Para la Secretaría de Educación, el líder de atención al ciudadano verifica mensualmente la calidad de las respuestas dadas, mínimo dos PQRS por funcionario de la Secretaría. A su vez cada líder de proceso revisa mínimo dos PQRS de los funcionarios que tenga a su cargo, según formato y envía los primeros cinco días del mes siguiente al líder de atención al ciudadano para revisar y tomar las acciones correctivas que se requieran. Estas serán presentadas en comité técnico.</p>	<p>Profesionales Universitario Líderes de los Procesos</p>	<p>FORMATO E01.01.F02</p>



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
<b>10.. Tratamiento a las sugerencias, felicitaciones, quejas y reclamos depositadas en el buzón.;</b> Según lo definido en la circular 001 de 2015.	Auxiliar Administrativo de atención al ciudadano P.U. Administrador SAC	
<b>11. Analizar información:</b> Mensualmente el líder de Atención al Ciudadano realiza informe que es presentado al Responsable del proceso.	P.U. Líder del SAC	

**DOCUMENTO DE REFERENCIA:**

Constitución Política de Colombia de 1991. artículos 23, 75 y 76.

Ley 734 de 2002. Código Único Disciplinario.

Ley 1437 de 2011. Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo

Ley 190 de 1995. Se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública.

Ley 393 de 1997, por medio de la cual se desarrolla el artículo 87 de la CPC.

Ley 472 de 1998, por medio de la cual se desarrolla el artículo 88 de la CPC.

Ley 962 de 2005, se dictan normas sobre racionalización de trámites y procedimientos.

Decreto 1 de 1984. Por medio del cual se reforma el Código Contencioso Administrativo.

Decreto 2591 de 1991. Por medio del cual se reglamenta la acción de tutela.

**CONTROL DE REGISTROS:**

Código	Nombre	Responsable	Lugar de almacenamiento	Recuperación	Protección	Tiempo de retención	Disposición Final

						<b>Ver TRD</b>	

**8. CONTROL DE CAMBIOS:**

<b>Versión</b>	<b>Fecha de Aprobación</b>	<b>Descripción del Cambio</b>
		Articulación del procedimiento de atención al ciudadano de la Administración Municipal y la Secretaría de Educación.

--	--	--

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta investigación surgió al considerar que las organizaciones que tengan implementado un sistema de gestión de la calidad, tienen una ventaja competitiva ante las demás empresas, teniendo claro que el desempeño organizativo se desarrolla bajo este enfoque y que su desarrollo, implementación y sostenibilidad toman tiempo, mucho más cuando se trata de entidades públicas.

La gestión de la calidad es una herramienta para la mejora en el desempeño y en la eficiencia. Solo entendiendo este concepto, y comprendiendo la necesidad de mejorar se puede sostener un sistema de gestión de calidad. Éste nos ayuda a aprender a escuchar la necesidad de nuestro cliente y ver la posibilidad de satisfacerlo, produciéndose un círculo, en el que nosotros mejoramos para el cliente y el cliente nos ayuda a mejorar.

Las organizaciones pueden tener varios modelos o enfoques de gestión, que pueden buscar un mismo objetivo, pero aplicados de manera diferente pueden generar reprocesos e incluso hasta la pérdida de la certificación de una de ellas. Es así como en el desarrollo del trabajo se muestra la importancia de contar con un solo sistema y se genera la articulación para el proceso de atención al ciudadano.

El estar certificado permite a los entes territoriales ser autónomos en el manejo de los recursos financieros, toda vez que se les gira directamente; el no estarlo, genera que éstos sean administrados por el Departamento perdiendo agilidad, poder de decisión y lentitud en el desarrollo de los procesos. Adicionalmente los sistemas de gestión, permiten adoptar una nueva forma de pensar en el desarrollo de las tareas, permitiéndolo hacer de una manera más racional, eficiente y con mejores elementos para la toma de decisiones.

Es importante dejar, además de las desarrolladas en el trabajo, otras ventajas de estar certificados:

- El contar con sistema de gestión de calidad da garantías.
- Se mejora la satisfacción de los clientes
- Crece la imagen de la organización la cual se preocupa por la mejora permanente.
- Permite conocer los factores que afectan tanto negativa como positivamente el servicio.
- Se mejoran las relaciones entre el personal de la organización.
- Se conocen permanentemente si las mejoras que se implementan mejoran la calidad del servicio.
- Se mejora la administración de los procesos y mayor control de las áreas claves, por ende se debe involucrar a todo el personal en las actividades diarias.

Adicionalmente en el trabajo, se muestra claramente que los sistemas de gestión en las organizaciones, especialmente las entidades del estado, proporcionan la manera de cómo organizar un trabajo fundamentado en la calidad de los servicios y les obliga a una mejora permanente en los procesos, lo que repercute en la atención al cliente y los servicios que ofrece.

Se resalta, que independientemente de cuales sean los sistemas de gestión de calidad implementados en el Municipio de Itagüí, siempre se tendrá un objetivo común que es la satisfacción del ciudadano tanto interno como externo, además de la búsqueda de la eficiencia y la mejora en los procesos. Adicionalmente el contar con sistemas de calidad permitirá obtener mejora en los resultados económicos, en la prestación de los servicios, en los sistemas directivos, en el recurso humano y se logrará la consolidación de los clientes.

El concepto de eficiencia en el sector público, tiene un sentido muy amplio, toda vez que la acción de gobernar implica atender asuntos no sólo de orden económico sino también político y social, es decir para la administración ese elemento no puede ser otra cosa que la voz del ciudadano y es a partir de lo que estos manifiesten donde se elaboran los procesos y sus servicios así como la forma de evaluar la gestión.

El articular los dos sistemas de gestión de calidad permite obtener la mejora en la capacidad de reacción de la entidad frente a las necesidades implícitas o explícitas de los clientes, que para el caso del Municipio de Itagüí, es la comunidad en general; se simplificará y se reducirá la documentación existente en los dos sistemas, quedando un sistema más comprensible y de fácil aprendizaje para los empleados; se reducen los recursos y tiempos de los empleados en la realización de sus actividades en los procesos integrados además de los costos del mantenimiento de los dos sistemas.

El impacto de integrar los dos sistemas, no es algo que se pueda medir inmediatamente en la reducción de los costos, pero si es claro que al disminuir la documentación y los reprocesos además de generar utilidad genera mayor confiabilidad en la comunidad.

Adicionalmente y como ejemplo, el hecho de contar entre otros, con un mismo tablero de mando, para tener una única información para la toma de decisiones, además para presentarla, a los diferentes entes de control y entidades que regulan las administraciones públicas, genera eficiencia, seguridad y disminución de tiempos en el desarrollo de los procesos.

Al alcanzar el objetivo propuesto en el trabajo y en caso de que el Municipio de Itagüí, articule sus dos sistemas (ISO 9001 Y NTCGP:1000) , a parte de conservar su certificación, lograría tener un mayor control de la gestión, además de una mayor percepción de los problemas de los clientes externos como interno, permite además, una mayor efectividad en los procesos, una simplificación de los requisitos de las funciones de cada organización en el aumento de la satisfacción del cliente.

Es así como este trabajo aporta al Municipio de Itagüí el esquema de cómo articular los dos sistemas de gestión existentes: el del ente territorial (NTCGP:1000) y el de la Secretaría de Educación (ISO 9001), afrontado desde el proceso de atención al ciudadano que es transversal a toda la organización, dejando plasmado la importancia de que el Estado certifique sus procesos, lo cual depende en gran medida del manejo de la información que se dé dentro de la organización y lo relevante de que todo el personal conozca y sienta los sistemas de gestión de calidad. Por ello se sugiere

incentivar permanentemente a todo el personal mostrando el compromiso que cada uno tienen dentro del sistema.

### **Riesgos que se puedan presentar**

Es importante aclarar que uno de los principales riesgos de perder la certificación, es perder la reputación y la credibilidad de los ciudadanos ante el ente territorial, además que se cerrarán varias puertas como las entidades financieras así como perder el manejo directo de los recursos financieros.

Otro riesgo que se presenta en las entidades públicas, y específicamente en el Municipio de Itagüí, es el factor burocrático, toda vez que puede ocurrir que muchos programas y/o proyectos, para este caso, en contar con un sistema de gestión de la calidad, termine solo en una voluntad de unos pocos.

Se presenta en el talento humano, otro riesgo, donde es difícil cambiar sus paradigmas y generalmente rechazan el cambio.

Una deficiente capacitación al interior de la organización, la falta de entendimiento y su alcance al articular los dos sistemas, pueden generar una pérdida de certificación.

Entre la intención y el resultado final, existirán siempre varios riesgos de afrontar. El aceptarlo requiere que se trabaje en varios estamentos, pero teniendo en cuenta que la Calidad deberá incorporarse en todas las estructuras de la organización y específicamente con un personal concreto, cuya cultura organizacional se ha ido formando en el tiempo; para este caso, pueden ser los empleados de Carrera Administrativa, quienes en muchas ocasiones se pueden convertir como un riesgo para cualquier sistema de gestión de calidad, por considerarse que estos ya son intocables en una organización, pero que por el contrario se puede motivar para que sean un personal indispensable en la entidad.

## **Recomendaciones**

- Capacitar a todo el personal de la organización en la articulación del sistema, donde estos se identifiquen entre otros, con una única plataforma estratégica. Al considerar la capacitación fundamental en la vida de los funcionarios del Municipio de Itagüí, se pueden plantear sistemas de compensación a través de los cuales se ofrezca una retribución justa y estos se sientan motivados. Estos sistemas de compensación deben buscar asegurar la equidad entre el nivel de responsabilidad y la remuneración, reconocer el desempeño, teniendo en cuenta las posibilidades económicas de la entidad.
- Es indispensable plantear que todos los integrantes del Municipio de Itagüí, desde el nivel Directivo hasta el asistencial, forman parte del sistema, por ende deben participar en el control



de la calidad, teniendo presente que siempre el cliente está en el primer nivel de importancia en el momento de formular políticas y procedimientos.

No obstante , integrar el sistema de gestión de calidad existente en el Municipio de Itagüí y la Secretaría de Educación, no asegura que este sea el único factor para continuar certificados. Se deben tener en cuenta variables que siempre están en el sector público, como son la política y los intereses de los gobernantes de turno.

Después de realizar un análisis exhaustivo de la norma, de la referenciación realizada en otras entidades públicas de la misma categoría, se infiere, que contar en una misma entidad con dos sistemas de gestión de calidad, puede conllevar a la pérdida de la certificación.

Las certificaciones deben tener efectos duraderos en la Organización, que no solo son aquellas que conceden los entes certificadores, sino el que permanentemente otorgan los usuarios con su satisfacción y reconocimiento

## BIBLIOGRAFÍA

Atehortúa, F.; Bustamante, R.; Calderón, J.; González, C.; Valencia, J. & Zabala, W.; *Gestión y Auditoría de la Calidad para organizaciones públicas*; Editorial Universidad de Antioquia. Grupo Regional ISO, Facultad de Ingeniería, Universidad de Antioquia.

Boletín económico del ICE N° 2876. (2006). *Los estándares internacionales de sistemas de gestión. Pasado, presente y futuro.*

Concejo Municipal de Itagüí. (18 de 05 de 2012). Plan de Desarrollo. *Unidos hacemos el cambio 2012-2015.* Itagüí.

Congreso de Colombia. (29 de 12 de 1998). Ley 489 de 1998. Bogotá.

Crosby, P. B. (1996). *Los principios del liderazgo.*

Cuatrecases, L. (2005); *Gestión Integral de la Calidad.* Editorial Gestión.

Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. (2007). *Guía de Diseño Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.* Medellín: Universidad de Antioquia.

Guerrero, O. (2001). *Nuevos Modelos de Gestión Pública*: Revista Digital Universitaria. Vol 2. N° 3.

Horovitz, J. (1990). *La Calidad del servicio a la conquista del cliente.* España: McGraw-Hill.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Itagüí>. (s.f.).

<http://itagui.aredigital.gov.co/institucional/Paginas/Presentacion.aspx>. (s.f.). Recuperado el 02 de Enero de 2015, de <http://itagui.aredigital.gov.co/institucional/Paginas/Presentacion.aspx>

<http://www.isolucion.com.co/Info/ntcgp-1000.asp>

Internacional Organization for Standarization . (2000). *Organización Internacional de Normalización ISO*.

Jacques, H. (1994). *La Calidad del Servicio*. McGraw-Hill.

Juran, J. &. (1983). *Manual de control de la calidad*.

López, C.; & Ruiz, J. *La Gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. <http://hdl.handle.net/123456789/13977>

Ministerio de la Protección Social. (s.f.).

<http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea%204/1.3phva.html>. Recuperado el 10 de 01 de 2015

Municipio de Itagüí. (s.f.). Página Web del Municipio de Itagüí. Itagüí, Colombia.

Muñoz Machado, A. (1999). *Gestión de la calidad total en la Administración*. Madrid: Díaz de Santos. S.A.

Penacho, J. (2000). *Evolución histórica de la calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo* (Vols. 116, 00-59). Forum Calidad.

Penacho, J. (s.f.). *Evolución Histórica de la Calidad en el contexto del mundo de la empresa y el trabajo*. Forum Calidd.

Perdomo, J. & González, J. *Medición de la Gestión de la Calidad total; Una Revisión de la Literatura*.

Santos, D. d. (1992). *La búsqueda de la calidad en los servicios*. Ediciones Díaz de Santos.

Tanzi, V. (2008). *El papel del Estado y la Calidad del sector público*. 2000-08. Biblioteca CEPAL.

Udaondo, M. (2006). *Gestión de Calidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Villoria, M. M. (1996). *La modernización de la administración como instrumento al servicio de la democracia*.

W.E. Demin, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Wallerstein, I. (s.f.). *El Moderno Sistema Mundial: la segunda era de gran expansión de la economía, mundo capitalista*.

Weinstein, J. (Diciembre de 2002). Pensamiento Educativo. *Calidad y Gestión en Educación: Condiciones y Desafíos*, 31, 50-71.

Yuin Wu, A. (1997). *Diseño robusto utilizando los métodos Taguchi*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Yzaguirre Peralta, L. E. (s.f.). Calidad Educativa e ISO 9001-2000 en México. *Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681 - 5653)*, 14.