

## ARTÍCULO ORIGINAL

# CÓMO IMPLANTAR Y CERTIFICAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA UNIVERSIDAD

LORETO DEL RÍO BERMÚDEZ

[loreto.delrio@sgs.com](mailto:loreto.delrio@sgs.com)

SGS ICS Ibérica, S.A.

**RESUMEN:** La decisión final sobre la implantación y certificación de un Sistema de Gestión de la Calidad en el ámbito de la Universidad viene precedida de una serie de preguntas clave que, en gran medida, condicionarán el éxito final del proyecto que se aborda. Entre ellas, la primera es la identificación de los motivos que impulsan a una organización de este tipo, tradicionalmente autoevaluada, a asumir modelos de gestión y evaluación que inicialmente han surgido y que están ampliamente implantados en el mundo empresarial. Las siguientes preguntas clave que habrá que ir resolviendo deberán acotar tanto el modelo de sistema de gestión de la calidad que se adopte, en función del grado de madurez de los procesos con que cuenta la organización, como el alcance, total o parcial, de la misma respecto a las actividades desarrolladas por el estamento que decide abordar esta decisión. Con estas cuestiones inicialmente resueltas, la siguiente fase será abordar los procesos de documentación e implantación paralelos para cada uno de los requisitos establecidos en el referencial previamente elegido y, finalmente, seleccionar a la entidad de certificación en función de las circunstancias y condicionantes de cada organización en particular.

**PALABRAS CLAVE:** Calidad, certificación, Sistema de Gestión.

**ABSTRACT:** The final decision on the implantation and certification of a Quality Management System at the University comes preceded from a series of key questions that, to a great extent, will determine the final success of the approaching project. Among them, the first one is the identification of the motives that stimulate an organization of this type, traditionally autoevaluated, to assume those management and evaluation models that initially they have arisen and that they are widely implemented in the organization world. The following key questions that there will be necessary to go resolving will have to choose the model of quality management system to implant, depending on the degree of maturity of the organization processes, as the scope, totally or partially, regard to the activities developed by the organization that decides to approach this decision. With these initially resolved questions, the following phase will be to approach the parallel processes of documentation and implantation for each of the requirements established in the chosen referential and, finally, to select the entity of certification depending on the circumstances and determining of every organization especially.

**KEY WORDS:** Quality, Certification, Management System

Fecha de recepción 08-10-2008 · Fecha de aceptación 17-12-2008

Correspondencia : Loreto del Río Bermudez

[loreto.delrio@sgs.com](mailto:loreto.delrio@sgs.com)

SGS ICS Ibérica, S.A.

## 1. INTRODUCCIÓN

El término calidad viene definido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor”. Paralelamente a su definición, el concepto de calidad ha experimentado un proceso evolutivo que ha

permitido migrar el sentido de calidad desde las características puramente técnicas o materiales de un producto hasta el conjunto de características que, en función de las necesidades particulares de los usuarios a los que va dirigido, sean capaces de satisfacer dichas necesidades.

En este sentido, más allá del papel del productor del producto o servicio en la consecución de las características finales del mismo, comienza a cobrar cada vez mayor importancia el papel del usuario o consumidor final a la hora de decidir sobre el grado de obtención de la calidad final del producto o servicio adquirido, lo que redundará en una

retroalimentación del proceso que finalmente genera una mejora en la organización y desempeño del proceso en sí.

Por otra parte, la interpretación del concepto de calidad en el ámbito de la Universidad cuenta con condicionantes adicionales, ya que, en relativamente poco tiempo, se ha pasado de considerar la Universidad como un organismo considerablemente endogámico a la hora de abordar procesos de evaluación, a una institución que tiene como objetivo el proporcionar a la sociedad profesionales preparados, eficaces y eficientes que puedan adaptarse a la sociedad y contribuir al desarrollo y crecimiento económico y social y para cuyo control se comienzan a utilizar métodos de evaluación con tiempo más que experimentado de aplicación en otros modelos de gestión.

## 2. ¿POR QUÉ?

Actualmente vivimos una etapa en la que la Universidad no vive ajena a la evolución que experimenta la sociedad para la que desarrolla su labor, ni tampoco a los múltiples cambios tanto internos como externos que están teniendo lugar.

En primer lugar, la Universidad, como elemento generador de profesionales que se integrarán el mercado profesional, percibe por parte de la sociedad cierta imposición de mercado a la hora de contar con los sistemas de gestión de calidad como herramientas de gestión de procesos clave. Por otra parte, ha sido generalizada la necesidad de normalizar y regular este tipo de actividades para integrarse en la dinámica de optimización de procesos y, a más amplia escala, en la regularización colectiva que supone el Espacio Europeo de Educación Superior. En tercer lugar, algunas Universidades, como por ejemplo, las andaluzas, han visto recompensados los servicios o unidades que cuentan con un Sistema Certificado en Gestión de Calidad con complementos económicos extra de productividad que, en cierta forma, condicionan parcialmente la necesidad de estos estamentos de abordar la implantación y certificación de Sistemas de este tipo.

Independientemente de este tipo de presiones, los estamentos universitarios que realizan una implantación y certificación de un Sistema de Gestión de Calidad, una vez que alcanzan cierta madurez en estos Sistemas, experimentan considerables beneficios tanto en organización, como en competitividad y resultados.

Por ello, tiene lugar un principio de acción-reacción que está ocasionando que más del 60% de

las Universidades Españolas cuenten con algún proceso certificado en ISO 9001:2008 y casi un 10% hayan superado una evaluación EFQM.

## 3. ¿CUÁL?

Una vez alcanzado el convencimiento de que merece la pena contar con un Sistema de Gestión de Calidad, una de las cuestiones iniciales es decidir entre los dos grandes y estandarizados modelos que pueden implantarse y certificarse para obtener reconocimiento externo: La norma internacional UNE-EN-ISO 9001:2008 y el Modelo Europeo EFQM de Excelencia.

### 3.1. UNE-EN-ISO 9001:2008

La *UNE-EN-ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos* es una norma voluntaria de carácter internacional que determina los requisitos que, cualquier organización, pública o privada e independientemente de su tamaño o actividad que desarrolla, debe cumplir para demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables y cuando aspira a aumentar la satisfacción del usuario a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del Sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (UNE-EN-ISO 9001:2008).

La publicación internacional y regulación de esta norma está controlada por la International Organization for Standardization (ISO) y la traducción al español y adaptación a norma española está regulada por la Asociación Española de Normalización (AENOR).

Parte de la revisión y adaptación a la norma de los procesos de la organización que se materializa en Manual y Procedimientos que posteriormente serán revisados por un equipo auditor reconocido perteneciente a una entidad de certificación acreditada por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) para determinar que cumplen los requisitos establecidos en esta norma internacional y que además son aplicados en el desarrollo de los procesos llevados a cabo por la organización. De esa revisión podrán salir, o no, una serie de desviaciones que suelen categorizarse en No Conformidades Mayores y Menores que, según número y categorización finalmente posibilitan la obtención de la certificación.

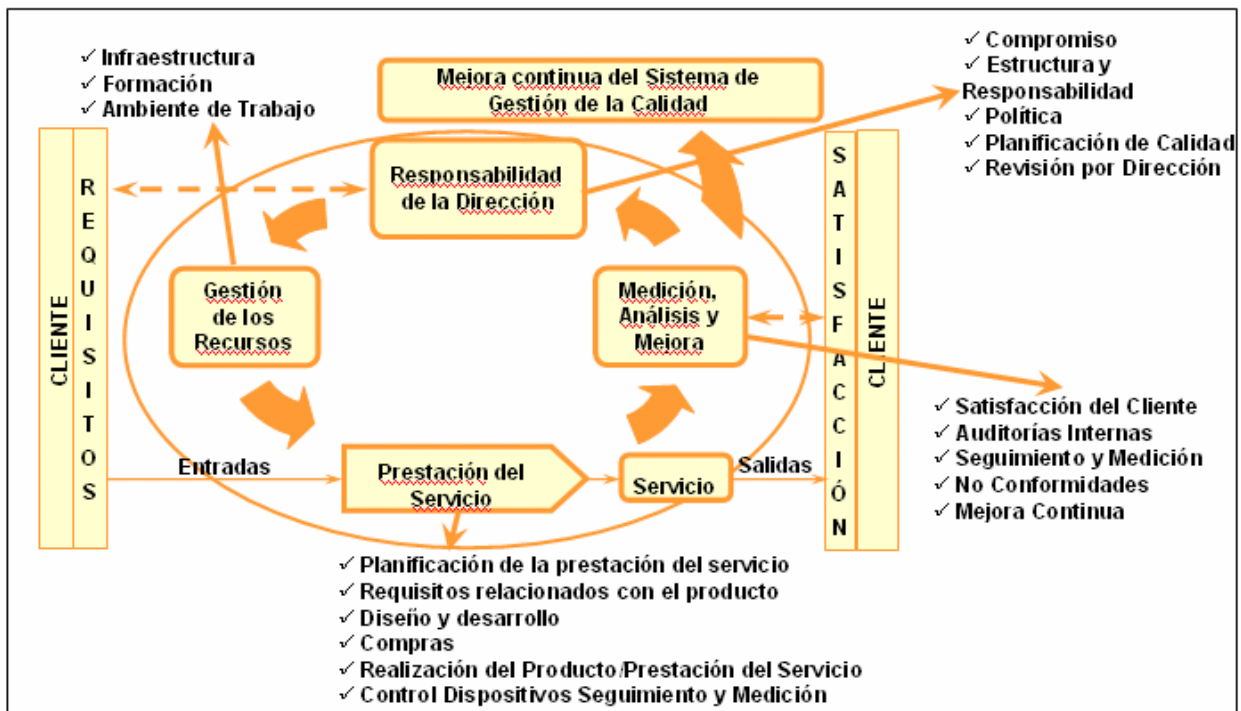


Figura 1. Modelo de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad según UNE-EN-ISO 9001:2008.

### 3.2. Modelo Europeo EFQM de Excelencia

El modelo EFQM de Excelencia es un modelo voluntario de ámbito europeo desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) que se basa en una autoevaluación contrastada posteriormente por un equipo de evaluadores cualificados pertenecientes a entidades de certificación acreditadas por EFQM y Club Gestión Calidad sobre características en los elementos clave para las que hay que analizar puntos fuertes y áreas de mejora y, sobre ese diagnóstico, emprender proyectos de mejora.

La obtención de reconocimiento según el modelo EFQM se basa en la obtención de puntuaciones mínimas ponderadas por cada bloque de criterios, que, como aliciente, permiten la comparabilidad entre otros estamentos evaluados y/o el mismo en periodos sucesivos. El reconocimiento mínimo se obtiene con 200 puntos (Committed to Excellence) y a partir de ahí cada aumento de 100 puntos se corresponde con la obtención de los sellos 3, 4 y 5 estrellas, el reconocimiento máximo, obtenible con un mínimo de 500 puntos.

De ambos modelos, el más ampliamente implantado y certificado en la Universidad es la ISO 9001:2008, que además ha superado el sesgo de ser

un sistema de gestión inicialmente monopolizado por empresas privadas de corte industrial a ser un modelo de total aplicación a empresas de servicios y organizaciones con las particularidades de la Administración Pública.

Lo más habitual es que el primer contacto con este tipo de Sistemas de Gestión se inicie con la implantación de una ISO 9001:2008 que, cuando alcanza su madurez, se optimice con la implantación de un modelo EFQM, una vez que en la organización se haya alcanzado y se mantenga el hábito de trabajar con este tipo de sistemas de gestión.

### 4. ¿QUÉ?

Tras la elección del Sistema de Gestión que más se adecua al estado, requerimientos y capacidad de integración de la organización que va a abordar la implantación y reconocimiento externo del Sistema de Gestión, la próxima e imprescindible cuestión es plantearse el alcance del Sistema, ya que en el caso de ISO 9001:2008 se permite establecer el alcance de la certificación de forma total o parcial, es decir, determinar que todos los procesos que integran el desempeño habitual de la organización van a cumplir los requisitos establecidos por esta norma internacional o bien van a ser incluidos dentro de la certificación aquellos parcialmente elegidos bien por ser los procesos clave, o bien por ser los más controlados y, por tanto, fácilmente controlables. Llegados a este punto, lo habitual es que se aborde la implantación y certificación de forma completa, con lo que se consigue optimización tanto económica

como operativa, aunque esta decisión está reñida por una serie de condicionantes. El primero de ellos está vinculado a los recursos tanto humanos, como técnicos y económicos, que se puedan o quieran destinar para la implantación del Sistema, ya que a mayor número de procesos y/o tamaño, la documentación del Sistema será más compleja e implicará un mayor tiempo de implantación, que es, a su vez, otro de los condicionantes que marcan la elección del alcance, al igual que la obligatoriedad o necesidad según el servicio, unidad funcional o estamento que se trate.

implantación del Sistema que, aunque a ritmo más lento, tienen una visión mucho más detallada de los procesos desarrollados en la organización para los que, con formación previa, determinan los ajustes necesarios para el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 de aplicación.

Se trata de un proceso paralelo de documentación e implantación de la metodología establecida para el cumplimiento de cada requisito con la ventaja añadida que la generalidad con la que está redactada la norma permite la adaptación completa de la norma a la organización y no al contrario.

Para la obtención del éxito final en la consecución del proyecto es básico mirar a la organización “desde arriba”, como un conjunto de

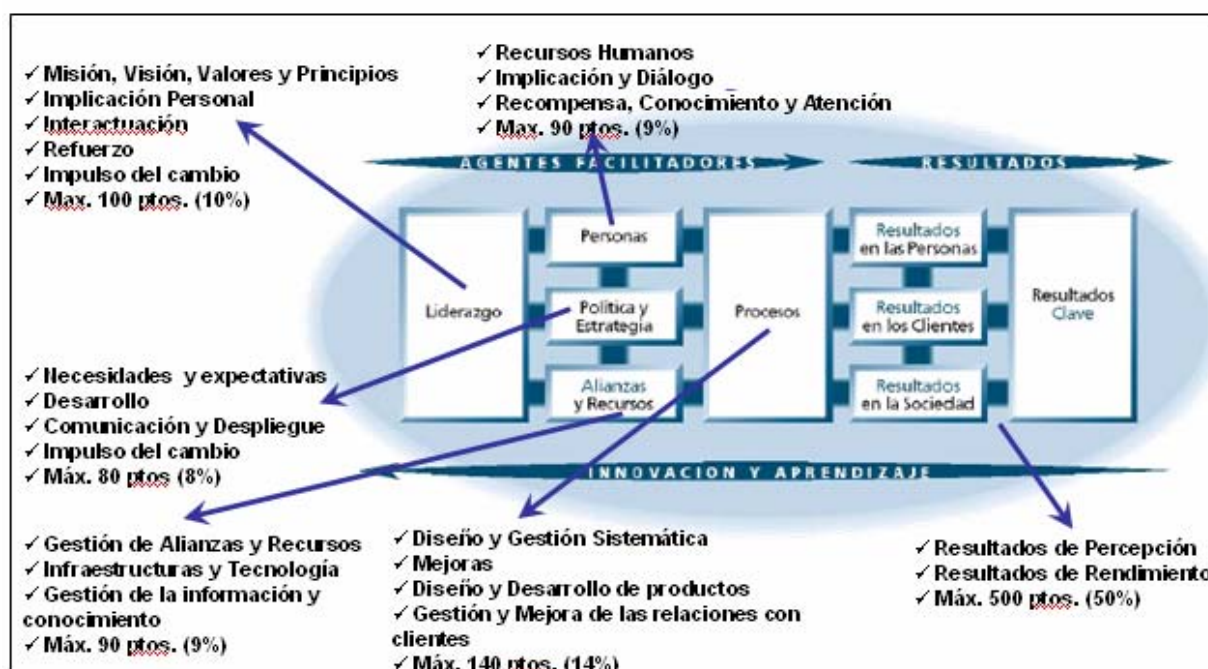


Figura 2. Modelo de implantación de un Sistema de Gestión de Calidad según Modelo de Excelencia Europea EFQM.

## 5. ¿CÓMO?

La implantación de un Sistema de Gestión de Calidad puede abordarse con o sin ayuda exterior. Generalmente, y sobre todo para la implantación inicial, es habitual el apoyo en consultoras externas cuya labor consiste en apoyar el proceso de documentación del Sistema y en la preparación de la organización para la auditoría de certificación, aunque cada vez es más habitual utilizar recursos internos de la organización para la documentación e

piezas que al final podrán componer el puzzle completo tras la aplicación de cada uno de los requisitos que establece esta norma, y contar con el apoyo y la disposición de todo el personal integrante de la organización, cuya coordinación correrá a cargo de una figura denominada Responsable de Calidad.

Inicialmente, ha de realizarse un análisis de la situación de partida de la organización, para identificar aquellos puntos en los que hay que realizar adaptación de proceso al cumplimiento de la norma y viceversa, en función del objetivo pretendido con la certificación e, independientemente de si se cuenta con ayuda externa para la implantación del Sistema o no, será necesario planificar formación en materia de Calidad para todo el personal.

La documentación e implantación de un Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001:2008 está basada en la aplicación de 5 grandes bloques de requisitos:

Sistema se suelen desarrollar el Manual de Calidad, documento que contiene una descripción somera de la metodología de cumplimiento de cada uno de los requisitos de la norma establecida por la organización, y Procedimientos, que desarrollan de forma más específica para los requisitos seleccionados cada una de estas metodologías. Algunas organizaciones cuentan con Instrucciones Técnicas como documento de especialización de algún proceso concreto.

Para cada uno de los documentos elaborados se requiere un adecuado control de ediciones vigentes, actualizaciones y distribución al personal de la organización y para cada uno de los registros generados en su aplicación, el desarrollo de metodología de identificación, control y establecimiento de tiempos de retención.

### 5.1. Control de Documentos

Como grandes ejes documentales del

dotación de recursos, que se materializa en el establecimiento de una Política de Calidad, unos objetivos periódicos en materia de calidad, la determinación de las funciones y responsabilidad del personal integrante del servicio y la realización, a intervalos planificados, de revisiones completas del Sistema para la identificación y abordaje de acciones de mejora continua.

### 5.3. Gestión de los Recursos

Se requiere que la Dirección de la organización aporte y gestione los recursos necesarios para la implantación, mantenimiento y mejora continua del Sistema, que básicamente están diferenciados en recursos humanos y materiales.

Respecto a recursos humanos se requiere la aplicación de una adecuada metodología de identificación de necesidades de formación, planificación e impartición de las mismas y control

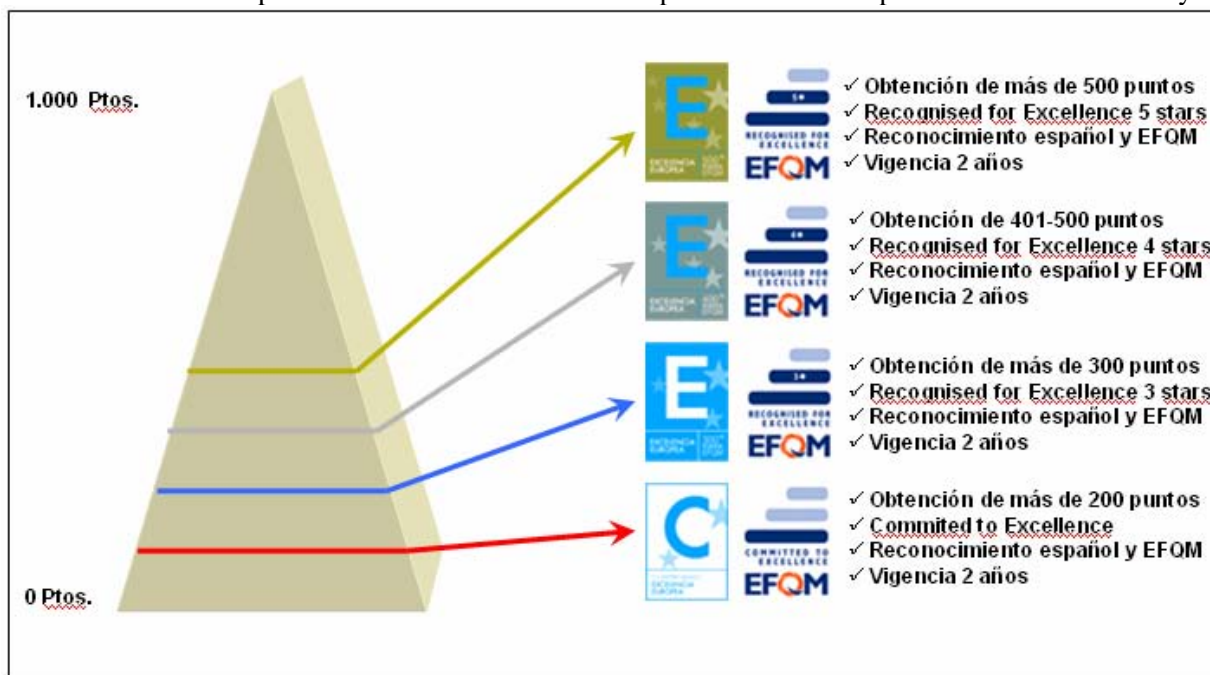


Figura 3. Modelo de evaluación mediante puntuación del Modelo de Excelencia Europea EFQM

### 5.2. Responsabilidades de la Dirección

Aunque, como se ha comentado anteriormente, la implicación y apoyo de todo el personal es un requisito básico para la implantación del Sistema, a la Dirección de la organización se le requiere un compromiso explícito de participación y

de la formación recibida por el personal y respecto a recursos materiales se requiere la planificación y realización de adecuados mantenimientos preventivos y correctivos a la infraestructura interviniente en la organización.

Finalmente, se requiere el establecimiento y cumplimiento de adecuadas pautas de mantenimiento del ambiente de trabajo.

### 5.4. Producción y Prestación del Servicio

A través de este bloque de requisitos de la norma se requiere la realización de planificación, seguimiento y controles de prestación del servicio desde que se identifican las necesidades de los usuarios hasta que finalmente se presta el servicio, y su desarrollo va a estar muy condicionado por el alcance del Sistema delimitado en las primeras fases del proyecto.

### 5.5. Medición, Análisis y Mejora

Una vez desarrollados los requisitos anteriores, este bloque de requisitos de la norma está basado en la consecución de la mejora continua que propugna la norma como principio básico. Para ello, ha de definirse y aplicar una metodología para obtener información sobre el grado de satisfacción de los usuarios, la realización de auditorías internas de revisión de cumplimiento de requisitos, el establecimiento de mecanismos de medición de eficacia de los procesos (indicadores) y la adopción de mecanismos de identificación y gestión de situaciones que suponen incumplimientos reales o potenciales de requisitos de norma o de lo definido en Manual y Procedimientos del Sistema (No Conformidades).

Como se ha comentado, se trata de abordar, por cada uno de estos bloques, un proceso paralelo de documentación, para lo que es recomendable revisar la metodología de proceso con los responsables de cada proceso, en el Manual de Calidad o procedimiento específico, y de implantación mediante su distribución al personal implicado con la suficiente antelación como para que, cuando se realice la auditoría interna previa a la certificación, su aplicación esté lo suficientemente rodada como para hacer un buen diagnóstico de su grado de implantación y adecuación al proceso de la organización.

Tras la realización de la auditoría interna, que podrá ser realizada o bien por personal externo consultor, o bien por personal interno con suficientes conocimientos e independencia total del área auditada, el siguiente paso al que debe enfrentarse el Sistema de Gestión de Calidad es la realización de la auditoría de certificación.

## 6. ¿CON QUIÉN?

Para obtener un certificado de Calidad con reconocimiento en el territorio nacional es necesario contar con una entidad de certificación acreditada por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) para el sector relacionado con el alcance del Sistema.

Actualmente, hay 25 entidades de certificación acreditadas por ENAC cuya

información es consultable en la página web de esta entidad. Pese a que en el territorio nacional y siempre que se tenga la acreditación para el sector concreto la certificación emitida por cada una de estas entidades de certificación tiene la misma validez, en la práctica el mapa de las certificaciones en Universidad en España está dibujado por AENOR, SGS ICS Ibérica, S.A, Bureau Veritas Certificación, DNV, Lloyds y APPlus fundamentalmente. La elección de una u otra depende, entre otras cuestiones, de la dimensión que se le pretenda dar a la certificación, ya que, por ejemplo, AENOR es la entidad de certificación más conocida a nivel nacional aunque pierde referencias a nivel mundial, SGS ICS Ibérica, S.A. inició su actividad certificadora en España con posterioridad a AENOR pero es líder mundial en certificación o TÜV Rhreiland Ibérica, S.A. es la certificadora más conocida para el usuario alemán.

El proceso de certificación comienza con la solicitud a la entidad de certificación elegida de fecha y alcance de auditoría, para lo que se establecerá fecha para la realización de las dos fases de la certificación. Inicialmente se realiza una Auditoría Fase 1 consistente en la revisión de la documentación del Sistema con el fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma, y aquellos registros básicos de implantación, tales como política, objetivos, auditoría interna, revisión por la Dirección...y, a partir de 15 días después, se planifica y realiza una auditoría Fase 2 consistente en la revisión de la corrección de los hallazgos identificados en Fase 1 y en la auditoría propiamente dicha consistente en solicitar registros que evidencien que se cumple lo especificado en la norma de referencia y en la documentación del Sistema.

De dicha revisión podrán salir o no una serie de situaciones de desviación que la mayoría de entidades de certificación categorizan en dos categorías: No Conformidades Mayores y No Conformidades Menores. Las No Conformidades Mayores son incumplimientos absolutos de algún requisito de la norma y si se identifican en una auditoría inicial, no se procederá a la certificación del Sistema hasta su resolución. Las No Conformidades Menores son desviaciones parciales de requisitos de la norma y/o de lo establecido en la documentación del Sistema, y ante su identificación en una auditoría inicial, se procederá a la certificación del Sistema una vez revisado y aprobado el plan de acciones correctivas correspondiente.

Tras la resolución de estas incidencias el trámite final es la emisión del certificado por parte de la entidad de certificación.

## 7. ¿Y AHORA QUÉ?

El certificado tiene una vigencia temporal de 3 años y se procede a la verificación de su mantenimiento mediante la planificación y realización de auditorías de seguimiento anuales hasta llegar al tercer año, en el que se produce la auditoría de renovación. Las auditorías de seguimiento son parciales y en ellas siempre se ven los requisitos vinculados a Control de Documentos, Responsabilidades de la Dirección y Medición, Análisis y Mejora y los bloques de requisitos Gestión de los Recursos y Producción y Prestación del Servicio se reparten entre seguimiento 1º y 2º de forma que entre ambos años se vean todos, siempre con la premisa de auditar de nuevo aquello que fue no conformidad el año anterior. En la auditoría de renovación vuelve a revisarse todo aquello que se auditó en la auditoría inicial.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

AENOR (2008). *Norma internacional UNE-EN-ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos.*

EFQM (2009). Disponible en <http://www.efqm.org>

Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) (2009). Disponible en <http://www.enac.es/web/enac/inicio>

González Mariño, J.C.(2008). TIC y la transformación de la práctica educativa en el contexto de las sociedades del conocimiento. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 5, 1-8.

International Organisation for Standardization (ISO) (2009). Disponible en <http://www.iso.org/iso/home.htm>

Quintanilla Gatica, M. (2006). Didactología y formación docente. El caso de la educación científica frente a los desafíos de una nueva cultura docente y ciudadana. *Revista de Investigación en Educación*, 3, 71-94.

Real Academia Española (2009). *Diccionario.* Disponible en <http://www.rae.es>

Soto Carballo, J. (2007). Políticas educativas y nuevos contextos de intervención en relación a las TIC. Panorama actual en el ámbito europeo y español. *Revista de Investigación en Educación*, 4, 4-21.