CARPETA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CATÁLOGO DE INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

GENERALITAT VALENCIANA

CONSELLERIA DE CULTURA,
EDUCACIÓ I ESPORT

Edita: Generalitat Valenciana
Conselleria de Cultura, Educació i Esport

EQUIPO INVESTIGADOR:
GRUPO DE ANÁLISIS DE DATOS E INGENIERÍA DE CALIDAD (GADIC)

AUTORES:
JOSÉ JABALOYES VIVAS
JOSÉ MIGUEL CAROT SIERRA
ASESORES TÉCNICOS DEL IVECE

ISBN: 84-482-4102-9 (Obra completa)
84-482-4100-2 (volumen 2)
Depósito legal: V. 3.654 - 2005
Artes Gráficas Soler, S. L. – La Olivereta, 28 – 46018 Valencia

ÍNDICE

1. Introducción 4
2. Objetivos..... 9
3. Contenidos 9
3.1. Estructura del catálogo de indicadores 9
3.2. Metodología para la implantación del catálogo..... 10
3.2.1. Definición de objetivos. 12
3.2.2. Definición del Plan de Calidad: Planificación de acciones operativas y planificación de recursos 13
3.2.3. Identificación de indicadores, metas y planificación del muestreo..... 14
3.2.4. Desarrollo del plan de calidad 16
3.2.5. Seguimiento y evaluación del plan y de los objetivos. 17
3.2.6. Identificación de áreas de mejora 21
4. Anexos.....21

1. Introducción

La implantación de Sistemas de Gestión de Calidad se ha convertido en los últimos tiempos en uno de los proyectos fundamentales para que las organizaciones educativas alcancen resultados óptimos en sus principales grupos de interés (alumnado, profesorado, instituciones educativas, empresas, etc) a través de una gestión eficaz y eficiente de todos sus recursos humanos, económicos e infraestructuras y de todos sus procesos.

En el entorno actual, coexisten 2 grandes tendencias en el campo de la Gestión de la calidad referidas a la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad (Fig.1) que son:

- Las guías para el Aseguramiento de la calidad: el principal referente de estas guías es la familia de normas ISO-9000 y similares (QS-9000, etc.) Son guías con un importante enfoque en el sistema productivo de las organizaciones manufactureras y en los procesos clave en las empresas de servicio. Las últimas versiones de estas guías tienden a situarse en un mismo plano con los modelos de excelencia.
- Los modelos de excelencia en la gestión (EFQM, Malcolm Baldrige, …) se enfocan hacia la mejora continua de la gestión de las organizaciones y a la consecución de mejores resultados tanto empresariales como en todos sus grupos de interés (clientes, trabajadores, socios, proveedores, sociedad, accionistas, etc.) Estos modelos están claramente enfocados a todas las secciones y ámbitos de una organización.

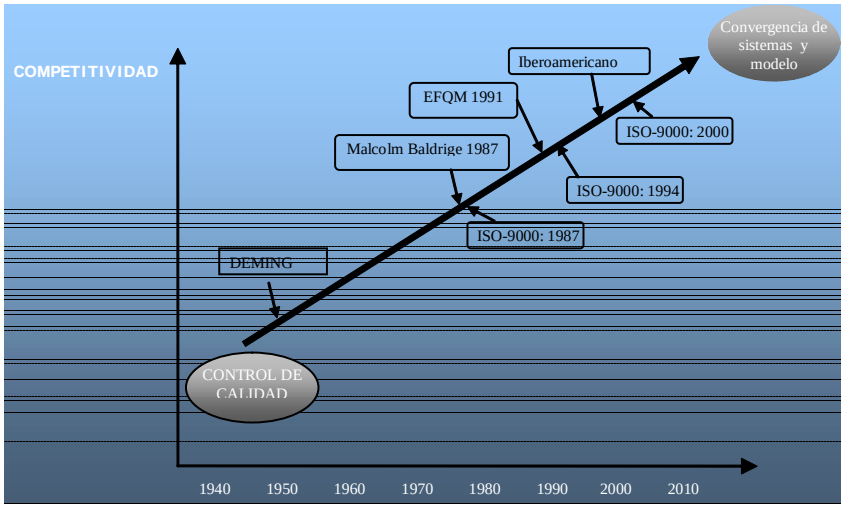


Fig. 1

Uno de los aspectos con mayor relevancia en ambos enfoques es la planificación de la calidad como base la mejora continua de los procesos del centro y el avance hacia la excelencia (Fig.2): definición de la política de calidad del IES, definición de estrategias clave y objetivos estratégicos, la definición de objetivos de calidad y la planificación de proyectos de mejora.

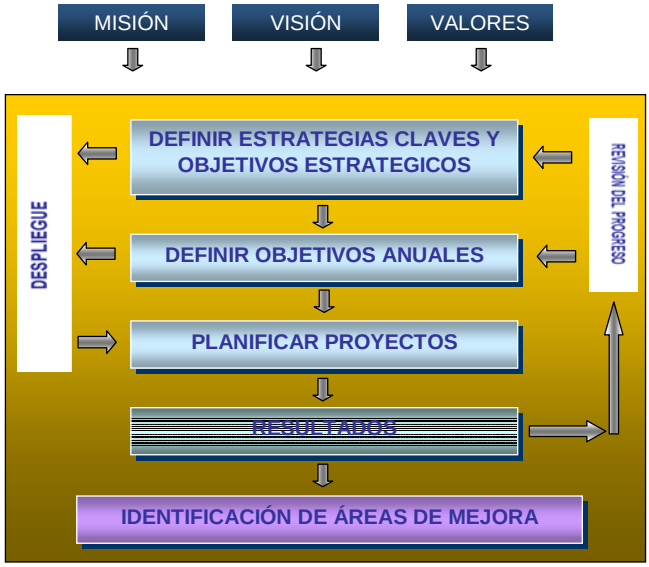


Fig. 2

Las sociedades han utilizado, habitualmente, la planificación como instrumento para organizar sus actividades a largo plazo. La metodología es sencilla: análisis de la situación de partida, evaluación de los escenarios más previsibles y, por fin, diseño de las modificaciones a realizar en el modelo inicial, siempre en un horizonte temporal ya definido.

En la actualidad, algunas organizaciones (entre otras algunos centros educativos) se han planteado otra forma de planificar, incorporando a los métodos habituales, la participación de todos los grupos de interés y consolidando una cultura de colaboración entre todas las instituciones, entidades sociales y agentes económicos que estén implicados en el proyecto.

Esta forma de planificar es la denominada planificación estratégica y el documento que define todo este proceso es el Plan Estratégico. Estas pautas se adaptan a cualquier tipo de entidad, pública o privada, independientemente de la amplitud de su espacio territorial de actuación y de su ámbito de aplicación, pudiendo ser general, parcial, sectorial o específico.

Si nos adecuamos al escenario que nos interesa, el Plan Estratégico de una IES, es un proceso flexible destinado a dotar a la organización del centro de una estrategia consistente, que proporcione una notoriedad y una singularidad al centro y, sobre todo, que logre implicar a todos los grupos de interés (alumnos, profesorado, PAS, entorno físico, inspección, empresas, administración local y educativa).

Las principales características de un plan estratégico son:

1. Capacidad para reunir a los grupos de interés e involucrarlos en la definición de las estrategias y de los proyectos resultantes y comprometerlos en la asunción de los criterios de actuación en función de sus competencias y responsabilidades.

2. La fijación de los objetivos estratégicos del centro, que se definen como aquellos que permiten alcanzar una situación de excelencia superior a la de partida y en el plazo de ejecución previsto en el plan. Objetivos que tienen que ser factibles; deben ser ilusionantes, no ilusorios.

Como toda planificación, debe contar con un estudio previo que nos lleve al diagnóstico real de la situación de partida, basado en un profundo análisis interno y externo. El Plan Estratégico debe abarcar todos los aspectos del IES.

Pero no solo es competencia de un Plan Estratégico discernir las debilidades, fortalezas, etc, del IES. Tampoco es, solamente, determinar objetivos futuros de actuación colectiva. Es un plan de acción. Su éxito consiste en concertar las estrategias de los grupos de interés que tienen capacidad y recursos para incidir mediante su actuación sobre el progreso del centro.

La norma ISO-9001:2000 trata la gestión de la planificación de una organización en el apartado 5:

> *5.4.1.- **Objetivos de la calidad**: La organización, a través de su dirección, debe definir los objetivos de calidad para todos los niveles relevantes de la organización. Estos objetivos de calidad deben ser medibles, coherentes con la política de calidad y orientados hacia una mejora continua, siempre incluyendo aquellos objetivos que especifiquen los requerimientos para el producto o servicio*

> *5.4.2.- **Planificación del Sistema de Gestión de Calidad**: La Gerencia debe identificar y planificar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la calidad. Esta planificación incluirá todos los procesos y recursos necesarios que lleven a una mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, asegurando la integridad del mismo durante todos los cambios que se produzcan.*

El modelo EFQM en el segundo criterio "Política y estrategia" identifica como una organización debe establecer su política y estrategia. Una vez definida dicha política y estrategia, se tratará la manera en que la implanta, la revisa y modifica, de manera que sea la adecuada a la situación de la organización en cada momento.

El criterio muestra como: La organización implanta su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector en el que opera la empresa. Como la organización desarrolla y despliega sus políticas, planes, objetivos y procesos para hacerla realidad la estrategia.

La organización debe utilizar la misión, visión y valores como fundamento de su política y estrategia, y éstas deben marcar el desarrollo de los restantes criterios del grupo agentes como son el criterio 3 Personas, el criterio 4 Alianzas y Recursos y el criterio 5 Procesos. Es decir, a partir de la política y estrategia, ***la organización definirá unos objetivos, los traducirá en unos planes estratégicos, los cuales marcarán la dirección en que deben moverse las personas que forman la organización y de la misma manera marcarán unos criterios claros para establecer las alianzas y gestionar sus recursos***.

Una vez definido el plan estratégico del IES que marque las líneas estratégicas generales del IES y los objetivos globales, resulta conveniente que exista un Plan

de Calidad que, de manera más concreta materialice el plan estratégico en acciones operativas concretas.

Una manera óptima de diseñar un Plan de Calidad para un IES puede ser la implantación del catálogo de indicadores de calidad de la Gestión de los IES definido por el IVECE.

2. Objetivos

El objetivo fundamental de este documento es dotar a los Institutos de Educación Secundaria de una metodología para implantar el catálogo de indicadores de calidad de su Gestión, conforme a su misión/visión/valores y sus líneas estratégicas, a través de la definición de objetivos y metas para cada una de las dimensiones y los grupos de interés definidos en el mismo.

3. Contenidos

3.1. Estructura del catálogo de indicadores

El catalogo de Indicadores de Calidad de la Gestión de los IES diseñado por el IVECE tiene la siguiente estructura.

Grupo de Interés/dimensiones	E/A	Orientación Tutorial	Inserción Laboral	FCT	Dirección y Organos Colegiados	Funcionamiento y Organización	Gestión del Personal	Gestión de Recursos y Alianzas	Relaciones Internas	Imagen	Motivación para trabajar	Motivación para participar
Alumnado del Centro	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR
Familias de los alumnos	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR
PAS	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR
Profesorado	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR
Entorno	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR

Inspección Educativa	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR
Empresas	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR
Administración Local	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR	MP IR
Indicadores clave de rendimiento del centro												

Se trata de un matriz en la que cada celda está definida por un grupo de interés y una dimensión a estudiar, y en la que se definen medidas de percepción (estas medidas se refieren a la percepción que tienen los diferentes grupos de interés de las dimensiones definidas en un centro en el que se imparte Educación Secundaria, Bachillerato y FP) e indicadores de rendimiento (son medidas internas y directas sobre los procesos del centro, que permiten compararlas con los objetivos fijados en la planificación del centro, y mejorar sus rendimientos, a la vez que realizar predicciones directas sobre las percepciones de los diferentes grupos de interés).

3.2. Metodología para la implantación del catálogo

La metodología propuesta por el IVECE para la implantación del catálogo se basa en el ciclo PDCA de Deming. El ciclo PDCA está compuesto por 4 elementos (Fig.3), que son:

1. P: planificar las acciones mejora.
2. D: ejecutar la planificación planeada.
3. C: comprobar que los resultados planificados se han alcanzado.
4. A: aprender de los resultados obtenidos y mejorar continuamente.

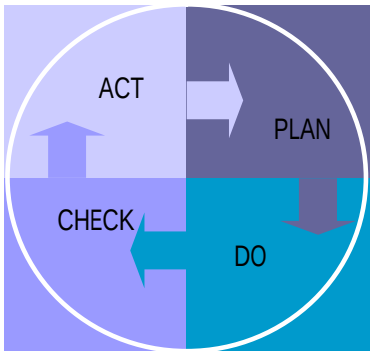


Fig. 3

Las fases para la implantación del catálogo de indicadores de calidad se muestran a continuación. (Fig.4):

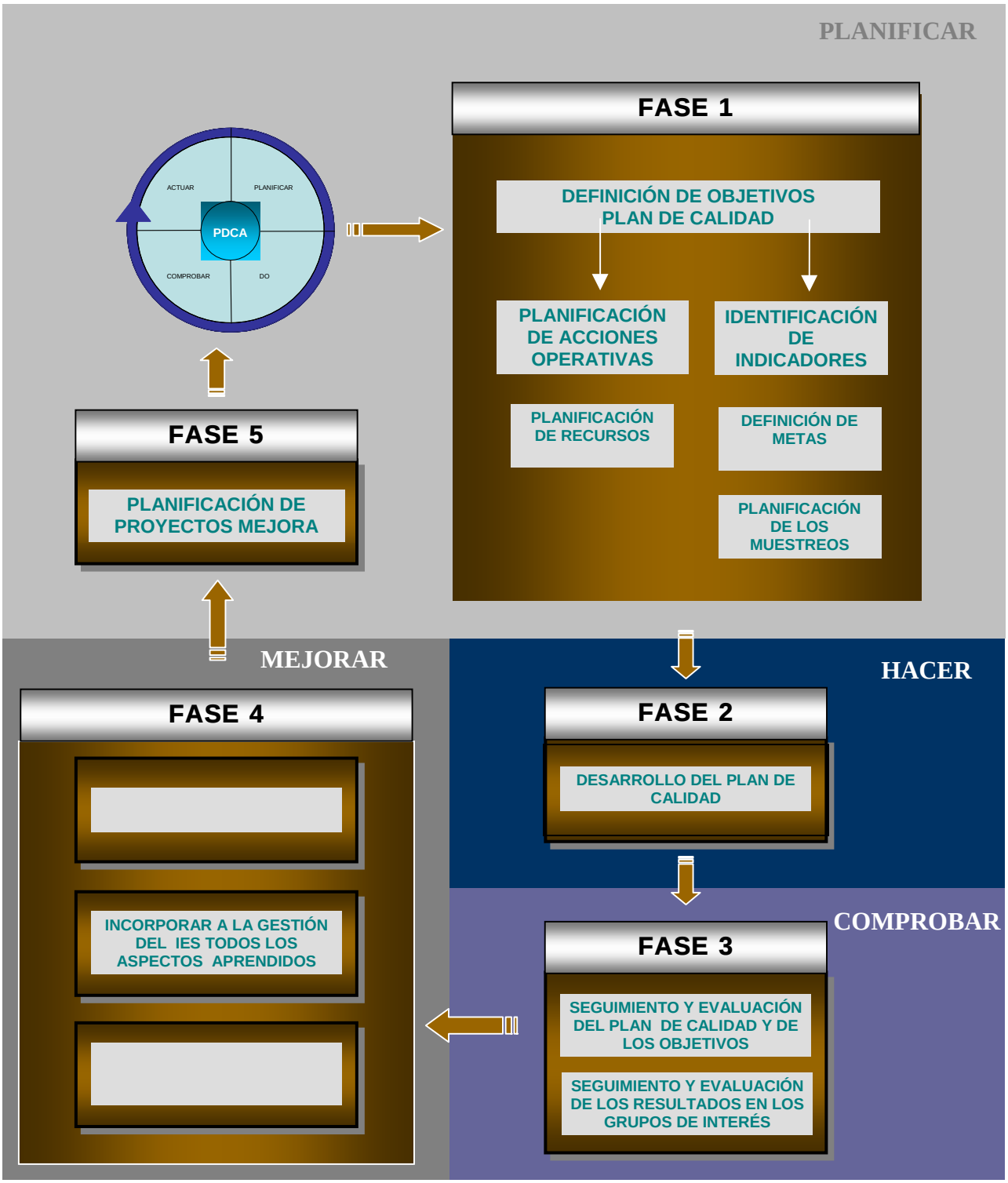


Fig. 4

3.2.1. Definición de objetivos

En primer lugar los responsables del IES deben definir los objetivos que pretenden alcanzar (fig.5). Estos objetivos se deben enmarcar en alguno de los siguientes ámbitos:

1. Mejorar la satisfacción de los grupos de interés.
    - Alumnado.
    - Familias.
    - Personal de Administración y Servicios.
    - Personal Docente.
    - Empresas y entidades colaboradoras.
    - Entorno del IES.
    - Administración Local.
    - Inspección educativa.
2. Aumentar la motivación del personal del IES.
3. Mejorar los resultados globales del IES.
4. Mejorar los resultados en las dimensiones del catálogo:
    - Proceso de enseñanza/aprendizaje.
    - Orientación tutorial.
    - Inserción laboral.
    - FTC.
    - Dirección y órganos colegiados.
    - Funcionamiento y organización del IES.
    - Gestión del Personal.
    - Gestión de Alianzas y recursos.
    - Relaciones internas.
    - Imagen

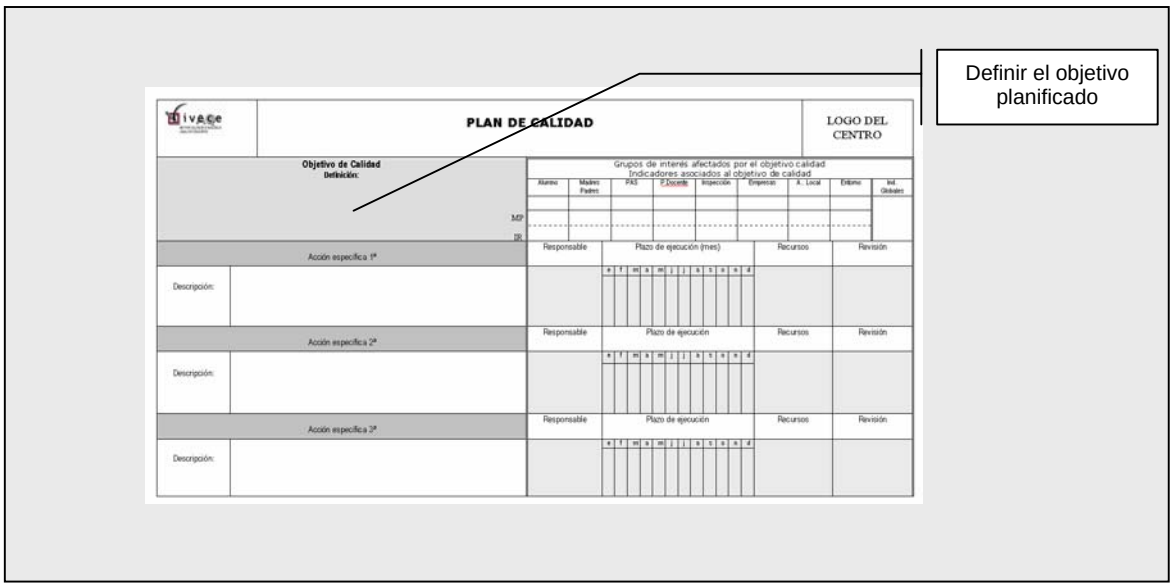


Fig. 5

3.2.2. Definición del Plan de Calidad: Planificación de acciones operativas y planificación de recursos

Una vez identificados los objetivos, se debe definir el plan de calidad de IES (Fig.6). Para ello es necesario que los responsables del mismo planifiquen:

1. Las acciones a desarrollar para alcanzar los objetivos. Se deben definir tantas acciones como se crea necesario.
2. Identificar entre el personal del IES los responsables de cada una de las acciones planificadas.
3. Secuenciar en el tiempo cada acción, identificando el inicio de la misma y su finalización.
4. Planificar los recursos humanos, económicos y de infraestructura necesarios para llevar a cabo las acciones planificadas.
5. Definir la periodicidad del seguimiento del cumplimiento de las acciones. Es necesario que se planifique al menos una revisión de la acción durante la ejecución de la misma.

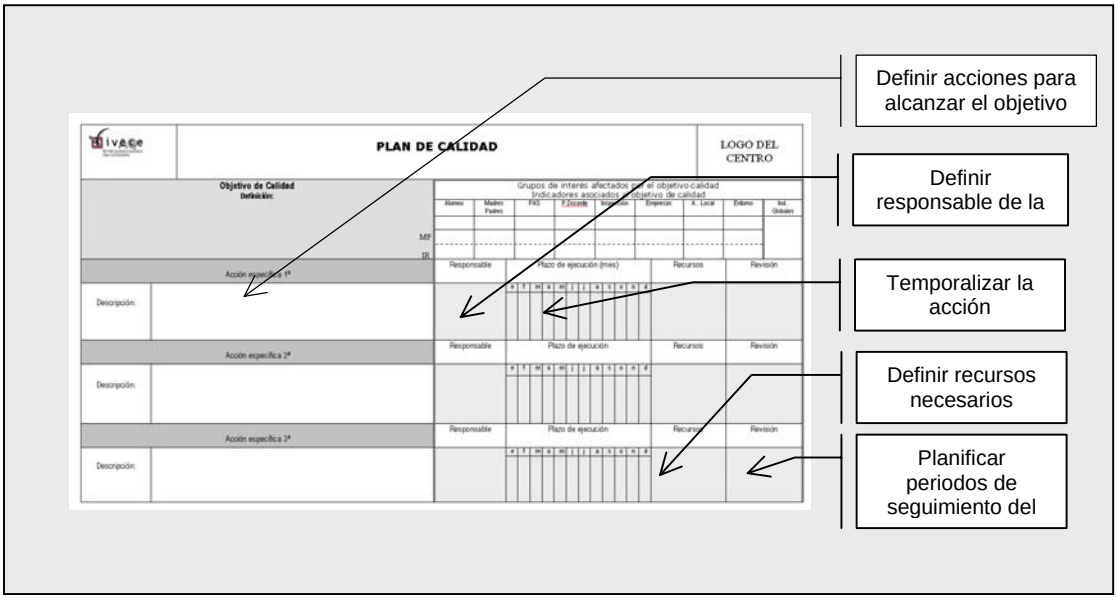


Fig. 6

3.2.3. Identificación de indicadores, metas y planificación del muestreo

En el mismo Plan de Calidad es necesario identificar para cada uno de los planificados (Fig.7):

1. Qué grupos de interés del IES están afectado por el objetivo planificado.
2. Qué medidas de percepción definidas en el catálogo son necesarias controlar para medir la consecución del objetivo.
3. Qué indicadores de rendimiento definidos en el catálogo son necesarios controlar para medir la consecución del objetivo.
4. Qué resultados clave del IES definidos en el catálogo son necesarios controlar para medir la consecución del objetivo.

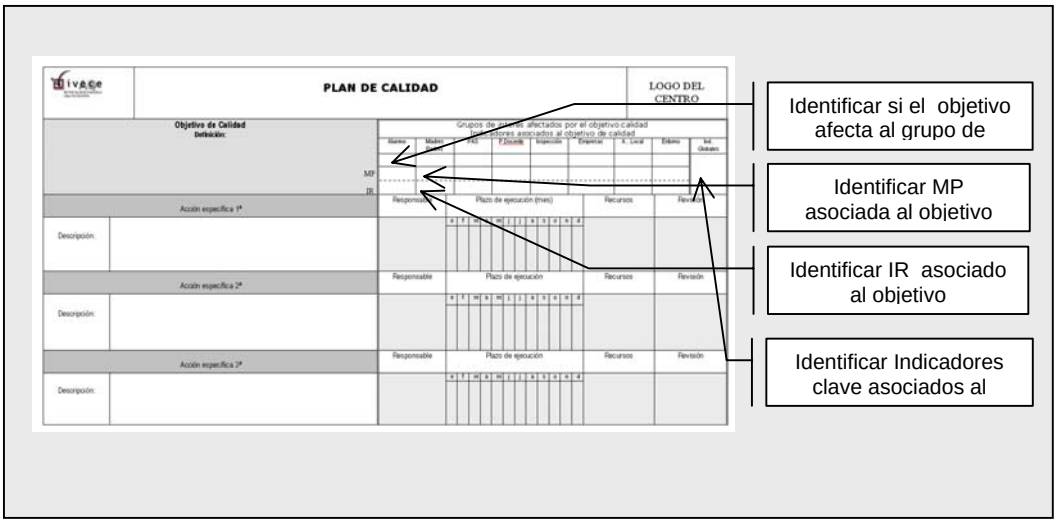


Fig. 7

Una vez identificado para cada objetivo qué grupo de interés está afectado, es necesario (Fig.8):

1. Definir el proceso de toma de datos para obtener los resultados en las medidas de percepción. Para ello se recomienda se utilice la tabla I

Grupo de Interés	Muestreo Se refiere al porcentaje de individuos de la población que se deben entrevistar
Alumnado del Centro	[40 % ; 60 %] es necesario que se tome alumnos de todos los cursos y ciclos formativos
Familias de los alumnos	[40 % ; 60 %] es necesario que se tome familiares de alumnos de todos los cursos y ciclos formativos
PAS	[90 % ; 100 %]
Profesorado	[90 % ; 100 %] es necesario que se tome profesorado de todos los cursos y ciclos formativos
Entorno	Se debe muestrear a las personas que se sientan afectadas por las actividades/procesos que se desarrollan en el IES (vecinos, negocios afines, viandantes, etc.) Es conveniente que se dispongan de al menos 15 encuestas de opinión.
Inspección Educativa	El inspector del IES
Empresas	[50 % ; 70 %] de las empresas que tienen alumnos del centro realizando la FCT
Administración Local	Se debe muestrear al personal de la administración local que tenga relación directa con el IES debido a las actividades/procesos que desarrollan conjuntamente o que participan ambos

Tabla I

2. Identificar el punto de partido de cada indicador. Si el IES dispone de datos históricos sobre resultados obtenidos en el indicador deberá indicarlo en las celdas de inicio. Este valor debe servir como referencia para fijar metas y para identificar tendencias en los resultados alcanzados (Si no existe valor de partida se debe dejar en blanco).
3. Se debe reflejar la meta (objetivo) prevista para cada uno de los indicadores tomado como base el punto de inicio o cualquier otro valor inicialmente definido.

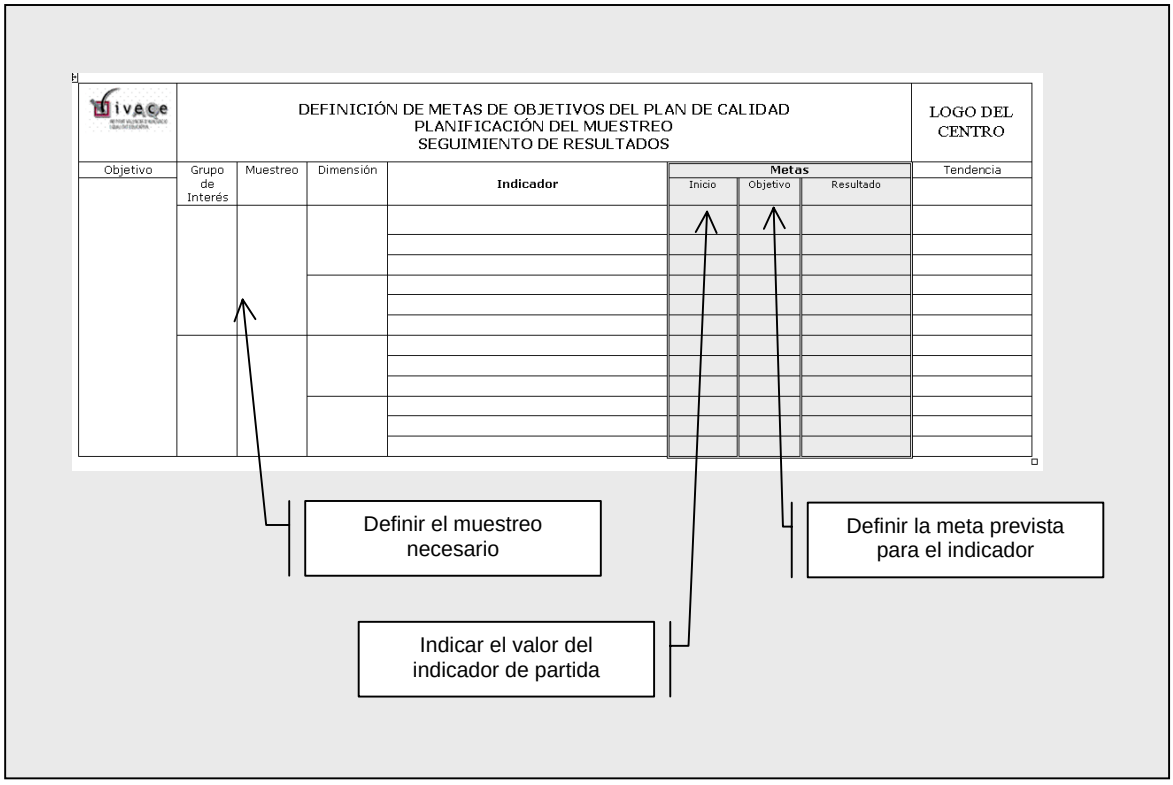


Fig. 8

3.2.4. Desarrollo del plan de calidad

Una vez definido el Plan de Calidad del IES, se debe proceder a la ejecución del mismo mediante el desarrollo de las acciones planificadas. Para ello, es necesario que los responsables de cada una de las acciones previstas conforme un grupo de trabajo que las desarrolle, gestionando todos los recursos planificados.

3.2.5. Seguimiento y evaluación del plan y de los objetivos

En el Plan de Calidad se han definido las fechas para realizar la revisión del cumplimiento de cada una de las acciones planificadas. El seguimiento del plan de calidad debe incluir (Fig.9):

1. Detallar las acciones que se han desarrollado hasta la fecha de la revisión.
2. Identificar el grado de cumplimiento de las acciones planificadas y de los objetivos marcados.
3. Definir las desviaciones detectadas sobre lo planificado, así como las causas de las mismas.
4. Definir acciones correctoras que permitan alcanzar los resultados planificados en los tiempos previstos.

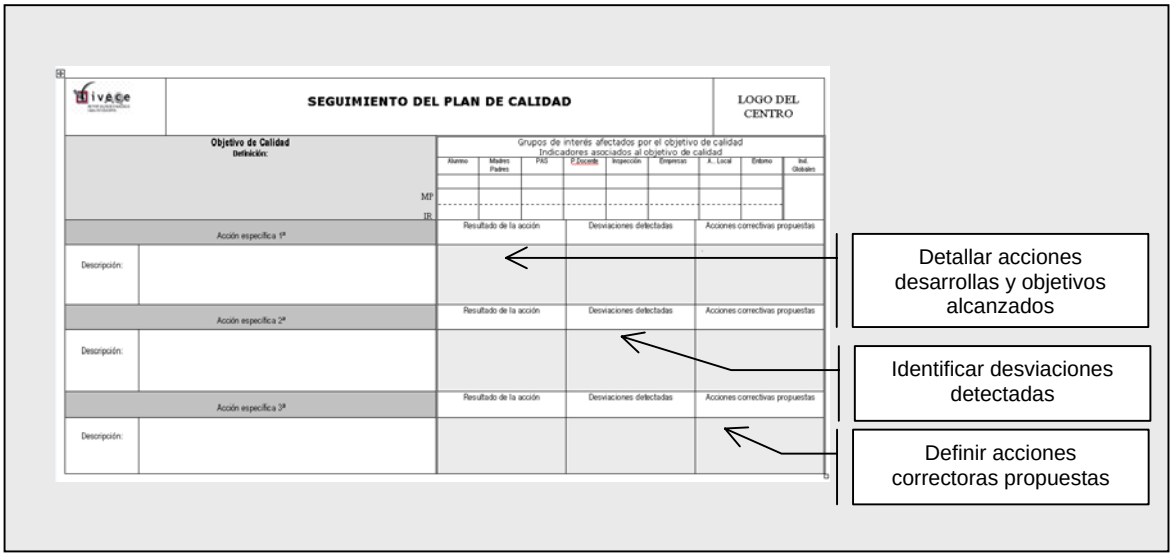


Fig. 9

Además de las revisiones periódicas planificadas, es necesario realizar un seguimiento final del Plan de Calidad. Este informe final (Fig.10) tiene por objeto:

1. Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos planificados y los resultados alcanzados para cada objetivo, así como los resultados alcanzados en cada grupo de interés.

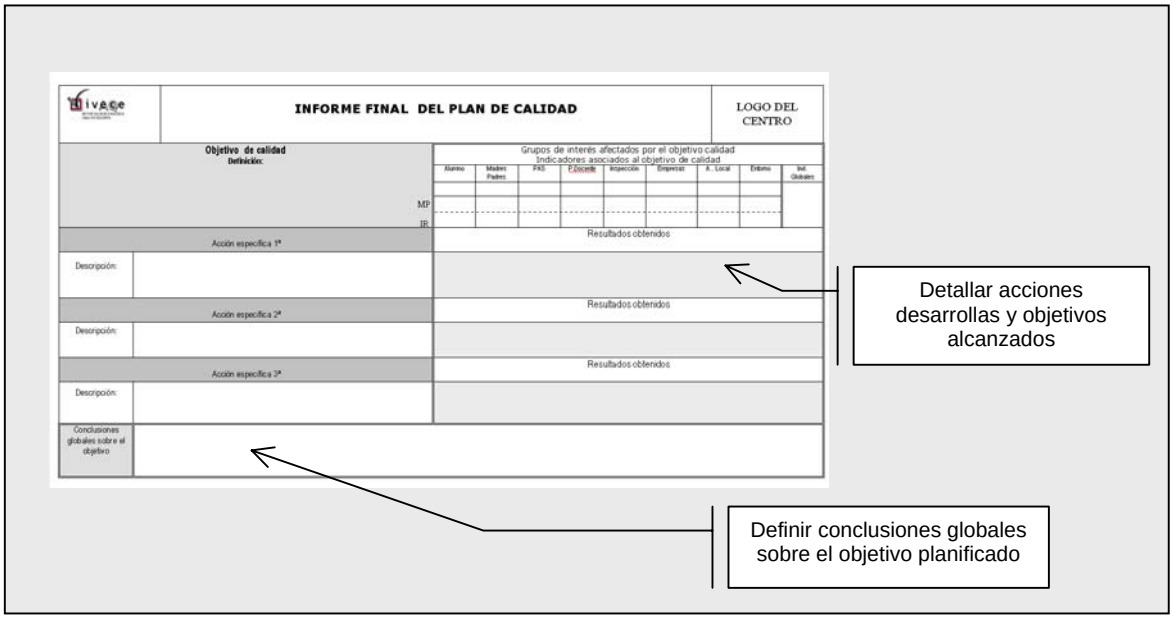


Fig. 10

2. Conocer el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados en cada indicador (Fig.11) y la tendencia con relación al punto de partida.

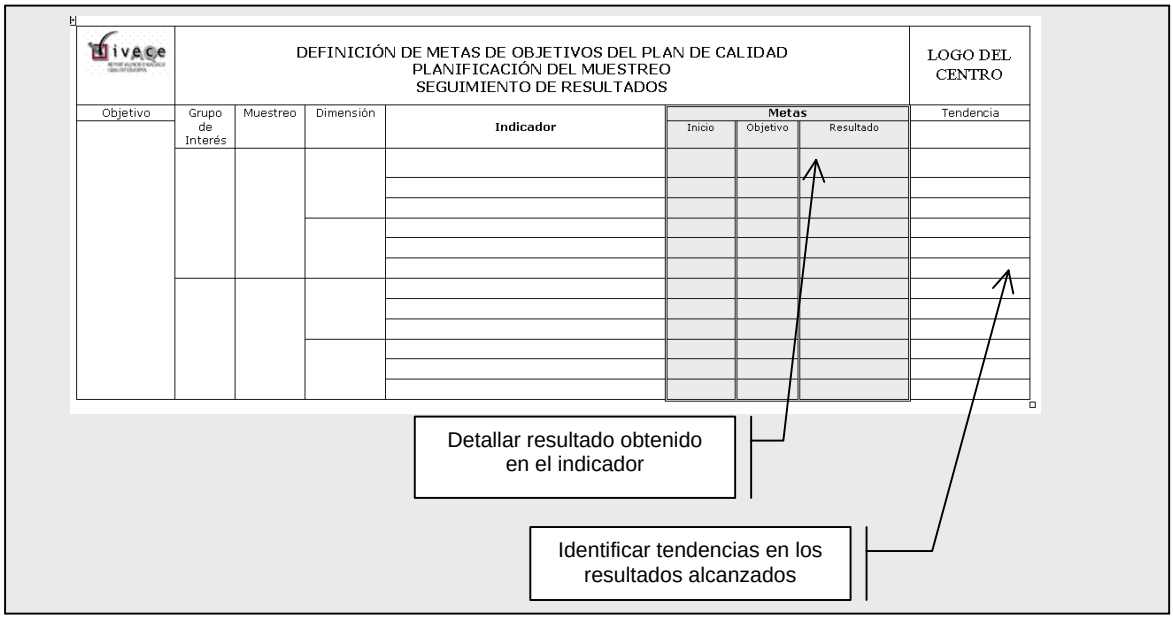
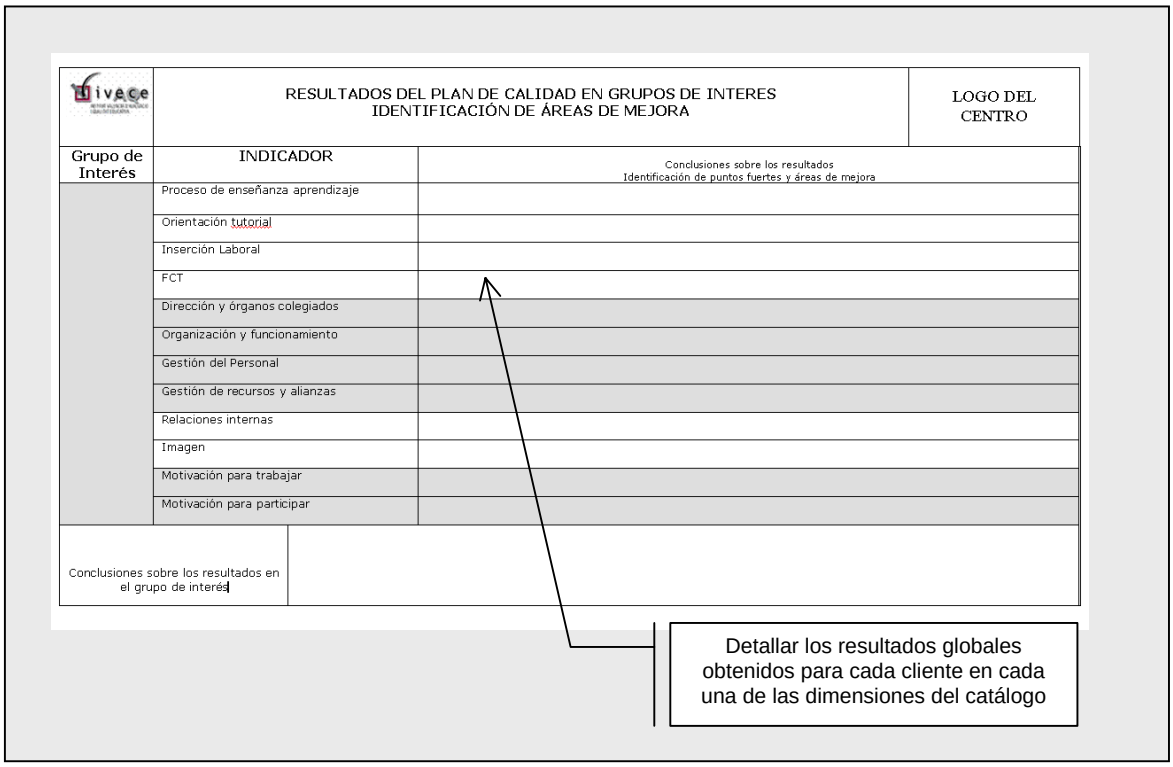


Fig. 11

3. Conocer el grado de cumplimiento de los resultados alcanzados en cada grupo de interés. Los responsables del IES deben realizar una valoración de los resultados obtenidos en cada grupo de interés para cada una de las dimensiones definidas en el catálogo (Fig.12).



	RESULTADOS DEL PLAN DE CALIDAD EN GRUPOS DE INTERES IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA	LOGO DEL CENTRO
Grupo de Interés	INDICADOR	Conclusiones sobre los resultados Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora
	Proceso de enseñanza aprendizaje	
	Orientación tutorial	
	Inserción Laboral	
	FCT	
	Dirección y órganos colegiados	
	Organización y funcionamiento	
	Gestión del Personal	
	Gestión de recursos y alianzas	
	Relaciones internas	
	Imagen	
	Motivación para trabajar	
	Motivación para participar	
Conclusiones sobre los resultados en el grupo de interés		

Fig. 12

3.2.6. Identificación de áreas de mejora

Una vez analizado el cumplimiento del Plan de Calidad, es necesario que los responsables del IES identifiquen Áreas de Mejora. Las distintas fuentes para identificar estas áreas son:

1. Análisis de los resultados en cada grupo de interés
2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del Plan de Calidad.
3. Análisis de los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones del catálogo.
4. Análisis de los resultados en cada uno de los indicadores.
5. Análisis de las tendencias en los resultados alcanzados.

Desde el IVECE se ha desarrollado una carpeta "Metodologías para la implantación de planes de mejora en los IES " que describe la metodología para, a partir de las áreas de mejora identificadas, diseñar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad.

4. Anexos

- Anexo 1. Plan de Calidad
- Anexo 2. Seguimiento del Plan de Calidad
- Anexo 3. Informe Final del Plan de Calidad
- Anexo 4. Definición de metas de objetivos del Plan de Calidad. Planificación del Muestreo. Seguimiento de resultados.
- Anexo 5. Resultados del Plan de Calidad en grupos de interés. Identificación de áreas de mejora.

Anexo 1. Plan de calidad

	PLAN DE CALIDAD	LOGO DEL CENTRO

Objetivo de Calidad Definición:	Grupos de interés afectados por el objetivo calidad Indicadores asociados al objetivo de calidad								
	Alumno	Madres Padres	PAS	P.Docente	Inspección	Empresas	A.. Local	Entorno	Ind. Globales
MP									
IR									

Acción específica 1ª		Responsable	Plazo de ejecución (mes)											Recursos	Revisión
			e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d		
Descripción:																

Acción específica 2ª		Responsable	Plazo de ejecución											Recursos	Revisión
			e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d		
Descripción:																

Acción específica 3ª		Responsable	Plazo de ejecución											Recursos	Revisión
			e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d		
Descripción:																

Anexo 2. Seguimiento del Plan de Calidad

	SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CALIDAD	LOGO DEL CENTRO

Objetivo de Calidad Definición:	Grupos de interés afectados por el objetivo de calidad Indicadores asociados al objetivo de calidad								
	Alumno	Madres Padres	PAS	P.Docente	Inspección	Empresas	A.. Local	Entorno	Ind. Globales
MP									
IR									

Acción específica 1ª		Resultado de la acción	Desviaciones detectadas	Acciones correctivas propuestas
Descripción:				.
Acción específica 2ª		**Resultado de la acción**	**Desviaciones detectadas**	**Acciones correctivas propuestas**
Descripción:				
Acción específica 3ª		**Resultado de la acción**	**Desviaciones detectadas**	**Acciones correctivas propuestas**
Descripción:				

Anexo 3. Informe Final del Plan de Calidad

	INFORME FINAL DEL PLAN DE CALIDAD	LOGO DEL CENTRO

Objetivo de calidad Definición:		Grupos de interés afectados por el objetivo calidad Indicadores asociados al objetivo de calidad								
		Alumno	Madres Padres	PAS	P.Docente	Inspección	Empresas	A.. Local	Entorno	Ind. Globales
	MP									
	IR									
Acción específica 1ª		Resultados obtenidos								
Descripción:										
Acción específica 2ª		Resultados obtenidos								
Descripción:										
Acción específica 3ª		Resultados obtenidos								
Descripción:										
Conclusiones globales sobre el objetivo										

Anexo 4. Resultados del Plan de Calidad en grupos de interés. Identificación de áreas de mejora

	RESULTADOS DEL PLAN DE CALIDAD EN GRUPOS DE INTERES IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA	LOGO DEL CENTRO

Grupo de Interés	**INDICADOR**	Conclusiones sobre los resultados Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora
	Proceso de enseñanza aprendizaje	
	Orientación tutorial	
	Inserción Laboral	
	FCT	
	Dirección y órganos colegiados	
	Organización y funcionamiento	
	Gestión del Personal	
	Gestión de recursos y alianzas	
	Relaciones internas	
	Imagen	
	Motivación para trabajar	
	Motivación para participar	

Conclusiones sobre los resultados en el grupo de interés	

Anexo 5. Definición de metas de objetivos del plan de calidad. Planificación del muestreo. Seguimiento de resultados

	DEFINICIÓN DE METAS DE OBJETIVOS DEL PLAN DE CALIDAD **PLANIFICACIÓN DEL MUESTREO** **SEGUIMIENTO DE RESULTADOS**							LOGO DEL CENTRO
Objetivo	Grupo de Interés	Muestreo	Dimensión	**Indicador**	**Metas**			Tendencia
					Inicio	Objetivo	Resultado	

5. Glosario

- **Auditoría del procedimiento**: Examen sistemático y metódico de los procedimientos empleados en la empresa, destinados a comprobar, en primer lugar, su existencia, su carácter documental y su adecuación a los objetivos perseguidos

- **Auditoría de proceso**: Examen sistemático y metódico de la situación de proceso, comparando esa situación con unas condiciones establecidas previamente, condiciones cuya idoneidad será también evaluada teniendo en cuenta el fin perseguido por el proceso. requiere también la colaboración de los afectados (personas y departamentos implicados en proceso). Cuando son realizadas por la propia empresa resultan muy valiosas.

- **Auditoría del sistema de calidad**: Es la auditoría cuyo objeto es el propio sistema de calidad de la empresa, considerando incluidos en ese sistema a toda la estructura documental que lo soporta, a la aplicación y uso de ésta y, si es el caso, al contrate con los requisitos de una norma de referencia (como por ejemplo ISO 9001) o de un modelo a aplicar (por ejemplo, el modelo europeo).

- **Autoevaluación**: La Autoevaluación es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con cualquier Modelo de Gestión.

- **Eficacia:** Medida del grado de realización de las actividades planificadas y de obtención de los resultados planificados.

- **Eficiencia**: Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

- **Gestión de la Calidad**: Es el aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de calidad. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

- **Mejora continua**: Acción recurrente que aumenta la capacidad para cumplir los requisitos.

- **Plan de Calidad:** 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.

- **Planificación de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

- **Políticas de calidad de una compañía**: Directrices y objetivos generales de una organización, relativos a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

- **Proyecto:** Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costes y recursos.

- **Sistema de Calidad**: Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.