

La Certificación ISO 9001:2015 Aplicada a la Tutoría Universitaria: Un Caso de Estudio

ISO 9001:2015 Certification Applied to University Tutoring: A Case Study

Dra. Erika Yadira Pedraza Sánchez & Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal

Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración.

Resumen. Los sistemas de gestión de calidad tienen como aspecto esencial, orientar hacia las mejores prácticas en la gestión de una organización para el logro de resultados y mayor desempeño global. Su asociación con la tutoría universitaria destaca al convertirse en un elemento clave de calidad en las universidades por crear valor añadido para los estudiantes, al atender a sus necesidades y/o a sus áreas de oportunidad y contribuyendo a elevar los estándares en la educación superior. Este trabajo plantea el objetivo de analizar el proceso de aplicación de la norma ISO 9001:2015 en el desarrollo de la tutoría de nivel licenciatura en una institución pública de educación superior, a través de sus indicadores de calidad. El análisis muestra que para que la tutoría universitaria sea un factor clave de calidad e innovación, se deben de cumplir una serie de requisitos y compromisos como el apoyo de directivos, la formación del profesorado-tutor y de evaluaciones continuas para la toma de decisiones y su mejora continua a fin de asegurar que se cumpla con lo estipulado en su sistema de calidad y lograr la excelencia académica.

Palabras clave: educación superior, certificación educativa, tutoría universitaria, ISO 9001:2015.

Abstract. The essential aspect of quality management systems is to guide towards best practices in the management of an organization to achieve results and greater overall performance. Its association with university tutoring stands out by becoming a key element of quality in universities by creating added value for students, by addressing their needs and/or areas of opportunity and contributing to raising standards in higher education. This work aims to analyze the process of applying the ISO 9001:2015 standard in the development of undergraduate tutoring in a public higher education institution, through its quality indicators. The analysis shows that for university tutoring to be a key factor of quality and innovation, a series of requirements and commitments must be met, such as the support of managers, the training of teaching staff-tutors and continuous evaluations for decision-making and continuous improvement in order to ensure that the stipulations of its quality system are met and achieve academic excellence.

Keywords. higher education, educational certification, university tutoring, ISO 9001:2015.

Introducción

Hoy en día, muchas organizaciones y empresas con diferente actividad económica y/o social se han orientado hacia la búsqueda de la calidad. González (2008:1) define la calidad como “un conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le otorga la aptitud de satisfacer necesidades explícitas o implícitas”. El surgimiento de los modelos de gestión de calidad como lo son las Normas ISO 9000, aportan las reglas básicas para desarrollar un sistema de gestión de calidad y ser aceptados a nivel internacional como un lenguaje común que garantiza la calidad continua de todo aquello que una organización ofrece (González, 2008).

En el ámbito educativo, especialmente en educación superior, la calidad es uno de los temas más importantes que está presente en la mesa de debate por incorporarlo dentro de los procesos educativos con miras a incrementar la excelencia académica a través de la docencia, la investigación, programas académicos y en la tutoría (Vergara, Gamoba y Montes, 2014). Y es precisamente aquí, donde la tutoría influye directamente en la calidad del servicio que presta una Universidad al estar constituida para ofrecer una formación integral al estudiante que le permita concluir de manera satisfactoria su carrera universitaria evitando dificultades tales como un mayor grado de reprobación, rezago, cambios de carrera y abandono de estudios por mencionar algunos (Anuies, 2012).

El presente artículo muestra la aplicación e interpretación de los principios y requisitos de la norma ISO 9001:2015 en la gestión de la tutoría universitaria de nivel de licenciatura tomando como caso de estudio el programa de tutorías llevado en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL. Para ello se discute en primera instancia, el alcance de dicho programa; luego la revisión teórica de los principios y requisitos que enmarca el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 en el ámbito de la organización y la tutoría universitaria; y posteriormente, se explica la metodología que aplica la institución educativa en base a los requerimientos del sistema de calidad para el proceso de tutoría para luego concluir con los resultados de sus indicadores de calidad y su desempeño en el programa.

El alcance del Programa de Tutorías en la UANL

Desde la propuesta de la ANUIES (2000) referente a la incorporación del programa de tutorías en las dependencias educativas de nivel superior, han surgido distintas formas en que las instituciones han implementado y realizado este servicio.

Para el caso de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), es la Dirección de Orientación Vocacional y Educativa (DOVE) el organismo responsable de organizar las actividades que enmarca este programa al manifestar en su visión el contribuir con la formación académica de los estudiantes para elevar la eficiencia terminal y la calidad educativa.

El documento que sustenta los lineamientos para desarrollar con éxito la tutoría universitaria se le conoce como Programa Institucional de Tutoría (PIT) y se aplica actualmente en todas las preparatorias y facultades pertenecientes a la UANL. En síntesis la actividad tutorial es entendida como: “el acompañamiento que se realiza al estudiante que ingresa hasta que concluye sus estudios, donde este tipo de acompañamiento es ejercida por un apoyo docente en el aspecto académico” (PIT, 2013).

Actualmente, dentro de las necesidades que tienen los estudiantes es que aspiran a un apoyo más interactivo y personal con sus maestros, que les puedan brindar el apoyo en diferentes ámbitos, de ahí la importancia de que la Universidad plasmara en su documento (PIT) los alcances, compromisos y responsabilidades que directivos, docentes y demás participantes dentro de un programa de tutorías que garantizara en logro de su éxito educativo y profesional.

De esta manera, uno de los actores más importantes en esta actividad son los docentes-tutores, pues en ellos recae la parte crucial del programa; el PIT (2013) destaca como una de las principales funciones de los tutores es: identificar problemáticas y necesidades de sus tutorados, canalizar a las instancias especializadas para la atención necesaria dando seguimiento a los resultados y la incorporación del estudiante a su actividad académica, la elaboración de reportes y entrega a la coordinación de tutorías de su dependencia, entre otras más; también enfatiza las funciones y la participación de las coordinaciones responsables de esta actividad y del apoyo de los directivos para que en conjunto se logre la calidad del programa.

Existe otro documento que refuerza las actividades de programa PIT y es elaborado por cada dependencia de la UANL, llamado Plan de Acción Tutorial (PAT) del que se desprende darle mejora continua del mismo, así como gestar los lineamientos específicos, junto con el diseño de formatos, evaluaciones, seguimiento y cronograma de actividades que se implementarán para llevar a cabo el programa de tutorías según lo determinado en cada dependencia.

En nuestro caso, la Facultad de Contaduría Pública y Administración establece que la metodología indicada en su PAT es el de llevar la tutoría a nivel grupal e individual. Esto es, el tutor acorde a su Plan de Trabajo, se incluyen cuatro reuniones grupales y tres reuniones de manera individual; las entrevistas se llevan a cabo con la finalidad de asegurar la continuidad de la atención del tutor a los estudiantes en el transcurso del semestre, aplicándolo en tres momentos diferentes: primer encuentro tutor – tutorado (inicio), segundo encuentro tutor – tutorado (seguimiento) y tercer encuentro tutor –tutorado (cierre) (PAT, 2015).

La gestión de la calidad en el ámbito universitario.

La Norma ISO 9001:2015, da origen a la base de un modelo de gestión de la calidad, el cual establece una serie de requisitos mínimos que se deben de cumplir dentro de la organización conforme a sus características particulares a fin de cumplir con su política de calidad y el alcance de los resultados planificados (iso.org). La norma ha sido revisada en los años 1994, 2000, 2008 y su última versión en el año 2015, que apuesta hacia una orientación más fuerte hacia al cliente, el enfoque de procesos y a la mejora continua, aspectos que aseguran que los clientes se les brinde productos de buena calidad y servicio, que represente mayores beneficios para los negocios. Cabe destacar que la norma ISO 9001:2015, se encuentra actualmente en una fase crucial de su proceso de actualización versión 2025 teniendo como año de publicación el 2026; donde se revisan aspectos que deben integrarse como el enfoque en la digitalización y tecnología; la sostenibilidad y responsabilidad social; y la adaptabilidad y resiliencia; entre otros, que hoy representan desafíos contemporáneos y necesidades emergentes en las organizaciones a nivel global.

De acuerdo con la ISO (The International Organization for Standardization), un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la norma ISO 9001, proporciona una plataforma para la construcción de un programa de gestión total de la calidad. Se define al SGC como un conjunto de elementos de una organización que están interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos,

y procesos de calidad para alcanzar dichos objetivos de calidad (www.iso.org). Actualmente, la familia de normas ISO 9001, ha sido de lo más ampliamente empleada en educación superior en el plano internacional (Gil-Albarova, Martínez, Tunnicliffe, 2013).

Dentro de los beneficios y alcances que proporciona este sistema de calidad (ISO 9001 versión 2015) a las organizaciones, son la creación de valor, el incremento de la rentabilidad aunado con la orientación y la sustentabilidad. Algunos estudios (González, 2008 y Forero, Bohórquez, y Lozano, 2008) destacan que las organizaciones certificadas logran mejorar su desempeño laboral y financiero aumentando de esa manera sus ventajas competitivas con operaciones y procesos más efectivos, por encima de otras organizaciones dentro de su mismo giro o actividad económica.

A continuación, se presentan y analizan los siete principios de la gestión de calidad como son enumerados en la norma ISO 9001:2015 pero desde una doble óptica, por un lado, los requisitos que deberían cumplirse para que la tutoría se desarrolle desde una forma adecuada que contribuya en un valor añadido a la calidad en la educación superior y por el otro lado, lo referente a la aportación que puede hacer la tutoría a la calidad universitaria.

1. **Enfoque al cliente:** El enfoque principal de la gestión de calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder sus expectativas. En ese sentido, “los clientes” del programa de tutorías son los estudiantes y las “otras partes interesadas” son los profesores y tutores, la dirección de la facultad y los organismos superiores y rectores de la Universidad. Rumbo y Gómez (2011) y Rodríguez, Calvo y Haya (2015) señalan la importancia de la tutoría y la interacción que tienen los alumnos con sus profesores al ser un vínculo de retroalimentación entre ambos, pues los alumnos se sienten acompañados durante su estancia universitaria y los profesores al mejorar sus prácticas docentes y el uso de sus estrategias de enseñanza.
2. **Liderazgo.** Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y dirección creando condiciones en que las personas logren los objetivos planteados en la organización. Aquí el liderazgo es ejercido por los responsables de llevar el programa de tutorías, los maestros tutores y la dirección de la escuela; todos ellos deben mostrar un ambiente favorable y de compromiso para efectuar la tutoría. En ese sentido, señala Elmore (citado en Bolívar, 2010:2) que el liderazgo no es relacionado a los cargos administrativos sino aquel concebido por “la acción de una persona pueda desempeñar para transformar en positivo una acción”.

3. **Compromiso de las Personas.** Las personas competentes y comprometidas son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor. Gil-Albarova, Martínez, Tunnicliffe y Miguel (2013) señalan que todo el equipo de trabajo deben involucrarse en torno a los principios de calidad, buscando hacer lo mejor de sí mismos: a los docentes ejercer la tutoría y a los alumnos en convertirse en ser actores activos de su aprendizaje.
4. **Enfoque basado en procesos.** Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Martínez, Martínez y Pérez (2014) expresan que la acción tutorial como factor de calidad, no debe ser sólo la simple atención a las dudas inmediatas que tengan los estudiantes sino enfocarlo hacia un proceso educativo integral donde todos los demás departamentos de la institución estén involucrados para dar una atención completa.
5. **Mejora continua.** Este principio señala que las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora. Esto es, no sólo alcanzar una certificación o resultados, sino la continua mejora en todos los procesos. En relación con la tutoría, para algunos docentes llegan a percibirlo como un requerimiento más dentro de sus funciones y no en una oportunidad para alcanzar mejores niveles de calidad de la educación (Caldera, Carranca, Jiménez y Pérez, 2015).
6. **Toma de decisiones basada en la evidencia.** Las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados. En el caso de la tutoría es importante que se tengan la información relevante para retroalimentación y la toma de decisiones. Álvarez y Álvarez (2015) señalan que la tutoría es una formación integral al alumnado, por lo que es necesario hacerse de toda la información y evaluaciones para conocer si existen necesidades, disponibilidad de recursos o personas que asegure el adecuado desarrollo del programa.
7. **Gestión de las relaciones.** Para un éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores. En este caso, se refiere a todos aquellos actores que tengan una relación en el contexto educativo, lo que Álvarez y Bisquerra (2012) determinan como aquellos centros educativos previos a la Universidad así como las organizaciones empresariales, colegios profesionales, que sirvan para conectar la universidad de manera exitosa con la sociedad.

En la tabla 1, se muestra un análisis sintetizado de los siete principios de la norma ISO 9001 que argumentan el proceso de una tutoría de nivel como elemento de calidad así como los requisitos que determina los principios del SGC.

Tabla 1. Principios ISO 9001:2015 para una tutoría de calidad.

Principios ISO	Tutoría como factor de calidad	Requisitos
Enfoque al Cliente	El desarrollo integral del alumnado a nivel personal, académico, social y profesional.	La tutoría como formación integral al estudiante.
Liderazgo	Tutores como emblema de liderazgo pedagógico.	Liderazgo de 360, responsables, directivos y tutores.
Compromiso de las personas	El alumno y el profesor situados como figuras centrales, mayor personalización sobre las necesidades de los alumnos.	El tutor, y las autoridades de la universidad como ente central para el desarrollo de los alumnos
Enfoque basado en procesos	Dar continuidad a los diferentes procesos formativos que integren la tutoría.	Considerar un proceso que involucra a varios departamentos y trabajar para un mismo objetivo.
Mejora continua	La tutoría es para mejorar el desempeño académicos de los estudiantes; elevar la calidad de educación de nivel superior.	La actualización constante a la realización del PIT y el PAT de cada facultad.
Toma de decisiones basada en la evidencia	Facilitar la generación de información para la toma de decisiones sobre los procesos.	Contar con información sólida e importante; estar documentada, controles y evaluaciones.
Gestión de las relaciones	La tutoría debe establecer colaboración con otras instancias a fin de realizar un servicio más completo.	La institución debe tener contacto y crear alianza con otras dependencias internas y externas.

Fuente de información: PAT= Programa de Acción Tutorial (2015). PIT= Programa Institucional de Tutoría (2013).

Los siete principios definidos se conjugan dentro de un proceso de mejora representado por las acciones - Planificar-Hacer-Verificar-Actual denominado el ciclo PHVA, es decir, se deben de **planificar** los objetivos del sistema y sus procesos así como los recursos necesarios para generar resultados e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades; posteriormente **hacer** o implementar lo planificado para luego **verificar** el seguimiento y la medición de los procesos e informar de los resultados y por último **actuar** para tomar las acciones con el fin de mejorar el desempeño cuando sea necesario. De este modo, si se llega a modificar ó cambiar los objetivos iniciales del sistema y sus procesos, la organización debe aplicar este ciclo de nueva cuenta.

Por último, el sistema de gestión de la calidad se articula en torno una serie de *requisitos*, en donde cada uno, especifica las actividades atribuibles a cada lineamiento planteado, con el fin de que las organizaciones se aseguren de que tengan la capacidad de cumplir con los requisitos para los

productos y servicios que van a ofrecer a sus clientes, determinar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria que les ayude en acrecentar sus beneficios. Los diez requisitos que decreta de la norma ISO 9001:2015 para un modelo de gestión de calidad son los siguientes:

1. Objeto y campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

Los primero tres puntos, dan referencia a las generalidades del sistema de gestión de la calidad, se establecen los fundamentos, vocabularios y términos con la finalidad de estandarizar la gestión de los procesos y evitar hacer interpretaciones erróneas de la Norma. El cuarto requisito, da lugar a todos los factores externos e internos que sean pertinentes para su propósito y su dirección estratégica que le lleven a lograr los resultados previstos. El quinto –liderazgo- refiere a que los participantes muestren compromiso y responsabilidad en rendir cuentas con respecto a la eficacia del sistema de calidad; el sexto –planificación- la organización debe considerar las acciones para abordar riesgos y oportunidades e implementar las acciones correspondientes. El séptimo –Apoyo- los recursos físicos de infraestructura que requieren para conformar la información. El octavo –operación- lo relacionado la planificación y control operacional de los procesos. El noveno –el seguimiento, la medición y análisis a través de indicadores de desempeño y por último, el décimo, el implementar acciones para que lleven aumentar la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Metodología

El diseño que se utilizó para este estudio fue siguiendo una metodología de tipo exploratorio-descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) tomando como caso de estudio a una institución

de educación superior y presentando sus resultados porcentuales de tipo descriptivo.

La Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA-UANL) en el 2017 inicia con la aplicación de los principios de gestión de calidad del modelo ISO 9001:2015 al programa de tutoría universitaria; con el fin de evaluar el desempeño del programa en términos de sistema de gestión de la calidad, la FACPYA –la organización- a través de la figura del Departamento de Tutorías (DT) es quien mide y realiza el seguimiento y verifica que se cumplen los requisitos del sistema de gestión de calidad, empleando algunas técnicas como: el análisis del contenido de documentos, la observación y el trabajo en equipo.

En ese sentido, el presente estudio se enfoca en analizar la tendencia de sus indicadores de calidad, por ser considerados en la Norma ISO: 9001 dentro del requisito número 9 *Evaluación del Desempeño* -medidas estadísticas basadas en cifras- utilizadas como criterio para juzgar y evaluar el desempeño de una organización, un sistema o un proceso y que además son clave en el concepto de la mejora continua.

De esta manera, en el Departamento de tutorías se han constituido cuatro indicadores de calidad que representan un procedimiento relevante para el cumplimiento del programa de tutorías y que han sido adheridos a los principios de la Norma ISO cubriendo los requisitos 5, 6, 7 y 8 esto es; liderazgo, planificación, apoyo y operación.

Así mismo, en la Departamento de tutorías existe un documento llamado *Procedimiento de Programa de Tutorías*, el cual establece la metodología para el desarrollo de la tutoría que se ofrece en la FACPYA para sus estudiantes; donde aparecen descritas cada uno de los procesos a realizar -acorde a los elementos de un sistema de gestión de calidad-, como son: la información que debe ser documentada para apoyar la operación de sus procesos, las personas que participan lo conciben desde un enfoque a procesos y basado en riesgos y oportunidades, así como la evaluación a estos procesos para implementar cualquier cambio necesario que asegure se logren los resultados previstos del programa y estar en condiciones de mejorar cada vez su Sistemas de Gestión de Calidad (SGC).

Cabe destacar que el Departamento de Calidad de la FACPYA establece los objetivos y metas de los indicadores que forman parte de su SGC en coherencia con su política de calidad, su función es

monitorear el desempeño de cada uno de ellos para determinar el grado de eficiencia del sistema de gestión de calidad, así como incentivar a los departamentos a la mejora continua a través del incremento en sus metas y objetivos.

Los cuatro indicadores de calidad del departamento de programas de tutorías son:

a) *Satisfacción del Tutorado*

En este indicador, la institución debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del alumno con respecto al cumplimiento de sus requisitos, esto es, el nivel de satisfacción del cliente. El cálculo para este indicador se ha determinado en base a la aplicación de 5 encuestas -relacionadas al desempeño del tutor- y de manera aleatoria a los alumnos del grupo donde el maestro tuvo el desempeño de tutor; se le ponderan los promedios de las calificaciones y se obtiene el resultado. La meta indicador es de un mínimo de 91%.

b) *Cantidad de quejas procedentes.*

Para este indicador, se mide la cantidad de quejas por parte del alumnado en relación al servicio que le brindó el tutor. Para ello se establece como meta de indicador de 10 quejas como máximo, en caso que las quejas con incidencia del 7% o mayor, invariablemente se atiende con un plan de acción.

c) *Desempeño promedio de los Tutores.*

En este indicador se evalúan las actividades del tutor, esto es, la efectividad del tutor respecto al total de evidencias que debe realizar en cada semestre (Plan de trabajo, Entrevistas, Reporte final, SIASE, Asistencia a reuniones). El Departamento revisa dos veces en el semestre y plasma el seguimiento a través de un reporte donde los tutores deban cumplir con el proceso de acuerdo con lo planeado, esto es, realizar al menos 3 entrevistas individuales y 4 entrevistas grupales con sus tutorados (en modalidad presencial y en línea), así como también estar registradas en el sistema SIASE del módulo tutorías en las fechas establecidas. En el transcurso del semestre se les pide asistir a dos reuniones –de inicio y cierre- para ver avances y resultados por parte de la Departamento. Para este indicador se ha establecido como meta el cubrir el mínimo de 80% con un total de 530 tutores activos en sus diversos campus.

d) Cantidad de no conformidades en el servicio (SNC)

Para este indicador, se ha establecido que el servicio no conforme se determina sobre la base de que el tutor que proporcione tutoría, personalizada o de forma general concluyan con el cierre de la misma. se ha establecido como meta del indicado el valor máximo de 3%.

En consecuencia, el departamento de tutorías evalúa y reporta semestralmente el cumplimiento del valor de estos establecido en el catálogo de Objetivos de Calidad del Departamento de Calidad de la FACPYA y en caso de no cumplir alguno, se aplica plan de acción respecto a las acciones correctivas y preventivas, tal como lo indica el punto 10.2 de la norma, denominado No conformidad y Acción correctiva.

Resultados

A continuación en la tabla 2, se muestran los resultados obtenidos por la FACPYA en relación al desempeño de sus indicadores de calidad en el programa de tutorías. Se han tomado los resultados obtenidos durante los semestres para los años 2022, 2023 y parte del 2024.

Tabla 2. Resultados obtenidos de los indicadores de calidad en términos de porcentaje (%) del Programa de Tutorías.

Indicador	Ene-Jun 2022	Ago-Dic 2022	Ene-Jun 2023	Ago-Dic 2023	Ene-Jun 2024
Satisfacción del tutorado.	97.77	97.50	97.00	97.60	97.75
Cantidad de Quejas procedentes.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Desempeño promedio de los tutores.	82.00	83.00	84.27	84.90	85.00
Cantidad de no conformidades en el servicio.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaborada con datos obtenidos del Departamento de Tutorías, FACPYA.

Con respecto al indicador **Satisfacción del tutorado**, se observa que la mayoría de los estudiantes de la institución que han recibido un servicio de tutoría, perciben que ha sido buena, pues en dos

años consecutivos han mantenido el promedio alcanzado por los tutores. Esto es la satisfacción del cliente da una evaluación cerca del 97% (por encima de la meta del indicador, 91%) al calificar de satisfactorio la disponibilidad que tiene el tutor para atenderlos, orientarlos respecto al servicio de algún departamento ó piensan que la tutoría les es de utilidad y el tutor ha mostrado un lazo de confianza y respeto.

Para el caso del indicador **Cantidad de quejas procedentes**, es con la finalidad de atender las quejas sobre el servicio y solventar con un plan de acción que lleve a la modificación sobre alguna actividad en específico del proceso buscando la mejora.

En el **Desempeño promedio de los tutores**, la meta del indicador es del 80%, en el transcurso de los dos años y medio del análisis, el resultado ha estado por encima de la meta. El departamento señala que es el indicador más complejo de trabajar porque depende únicamente del tutor; pues al señalar la tutoría como factor de calidad demanda nuevas responsabilidades y/o nuevas formas de trabajar para el docente, originando áreas de oportunidad para algunos de ellos en adquirir el compromiso de ejercer la tutoría como tal y capacitarse sobre los temas de tutorías, dar cumplimiento con sus entrevistas y llenado de formatos con entrega al departamento para que sume en beneficio del programa de tutorías.

El indicador **Cantidad de no conformidad en el servicio**, éste se produce cuando la información de entrada (insumo), proceso o información de salida (producto o servicio), incumple los requisitos de calidad requeridos para efectuar o continuar con el proceso. En este caso, aplica cuando por parte del tutor no cumpliera con las entrevistas grupales e individuales y demás compromisos estipulados dentro del PAT, según las cifras, hasta el momento todos los tutores que han participado en cada semestre han cumplido con los requisitos establecidos.

Por último, aunque el Departamento de Tutorías ha logrado desempeñarse bien acorde a los principios de su sistema de gestión de calidad, junto a las auditoria internas y externas así como en el logro de sus metas en estos últimos dos años y medio, todavía le queda por hacer un gran esfuerzo para sensibilizar y mejorar el trabajo con los docentes-tutores, para que se comprometan en orientar y acompañar al estudiante durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, desde la perspectiva de conducirlo hacia su formación integral sobre la base de estimularle la capacidad de hacerse responsable de su aprendizaje; todo ello con el propósito principal de incrementar la satisfacción del

cliente ofreciendo un servicio de calidad y por ende una tutoría de calidad.

Conclusiones

El caso de estudio realizado en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la UANL, con base a la metodología en como aplica e interpreta los principios de la norma ISO 9001:2015 al programa de tutorías, permite concluir que, la organización apega y sustentan el desarrollo de su programa en base los lineamientos y requisitos que establece un sistema de gestión de calidad, tan es así, que en el transcurso de los años analizados, se han incorporados nuevos indicadores de calidad con la finalidad de medir los resultados y el de aplicar acciones correctivas y preventivas cuando sea necesario.

No obstante, si bien existe un alto compromiso con la calidad educativa, falta una mayor sensibilidad, compromiso e integración por parte de los tutores en interpretar un rol más centrado en el aprendizaje del alumno y una formación continua. Considerar como objetivo final el desarrollo integral del estudiante a fin de cumplir los requisitos de calidad relacionadas con el enfoque al cliente y a la búsqueda de ofrecer un valor añadido ofreciendo soluciones a las necesidades de orientación del alumno desde su ingreso a la universidad hasta su finalización, alcanzado con ello, una verdadera tutoría de calidad con tutores de calidad.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. y Álvarez, J. (2015) La tutoría universitaria: Del modelo actual a un modelo integral, Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 18:2, pp. 125-142. Recuperado de: http://m.aufop.com/aufop/uploaded_files/articulos/1429285034.pdf
- Álvarez, M. y Bisquerra, R. (2012) Orientación educativa. Modelos, áreas, estrategias y recursos (Madrid, Wolters-Kluwer). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4409036>
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (Anuies), (2001). Programas institucionales de tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior. México. Series de investigación, ANUIES.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (Anuies), (2012). Inclusión con responsabilidad social. Una nueva generación de políticas de educación superior. México. Disponible en: <http://crcs.anuies.mx/wp-content/uploads/2012/09/Inclusion-con-responsabilidad-social-ANUIES.pdf>
- Bolívar, Antonio. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 (2010). Recuperado de:

- <https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140>
- Caldera, J.F., Carranza, M.R., Jiménez, A. y Pérez, I. (2015) Actitudes de los estudiantes universitarios ante la tutoría. Diseño de una escala de medición, *Revista de Educación Superior*, 44:173, pp. 103-124. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/604/60436859005.pdf>
- DOVE-UANL (2012). Programa Institucional de Tutoría Actualizado [folleto].
- Forero, Jairo Antonio., Bohórquez, Luz Esperanza., Lozano, Alfonso.(2008). Impacto de la calidad en la rentabilidad. *Revista Ingeniería en línea* 13(1), 42-50[fecha de Consulta 8 de Septiembre de 2019]. ISSN: 0121-750X. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498850166007>
- Gil-Albarova, A., Martínez, A., Tunnicliffe, A. y Miguel, J. (2013) Estudiantes universitarios y calidad del Plan de Acción Tutorial. Valoraciones y mejoras, *Revista de Docencia Universitaria*, 11:2, pp. 63-87. Recuperado de: <http://red-u.net/redu/files/journals/1/articles/486/public/486-2366-1-PB.pdf>
- González, Carlos. (2008). Conceptos generales de calidad total. Recuperado el 22 de marzo de 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>
- ISO, I. O. f. S., ISO 9000 - Quality management, 2016. Disponible en: <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- ISO, I. O. f. S. ISO 9000:2015 Quality management systems — Fundamentals and vocabulario, 2015. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en>
- Martínez, P., Martínez, M. y Pérez, J. (2014) Tutoría Universitaria: Entorno emergente en la Universidad Europea. Un estudio en la Facultad de Educación de la Universidad de Murcia. *Revista de Investigación Educativa*, 32:1, pp. 111-138. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2833/283330505008.pdf>
- PAT (2015) Programa de Acción Tutorial. Documento interno. FACPYA, UANL.
- Rodríguez-Hoyos, C., Calvo, A. y Haya, I. (2015) La tutoría académica en la educación superior. Una investigación a partir de entrevistas y grupos de discusión en la Universidad de Cantabria (España), *Revista Complutense de Educación*, 26:2, pp. 467-481. Recuperado de:
- Rumbo, B. y Gómez, T. (2011) La acción tutorial en un contexto universitario masificado y la reivindicación europea de su valor formativo, *Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria*, 4:1, pp. 13-34. Recuperado de: http://refiedu.webs.uvigo.es/Refiedu/Vol4_1/REFIEDU_4_1_2.pdf
- Vergara, D., Gamoba, S. y Montes, A. (2014). Calidad de la Educación Superior: Un análisis de sus principales determinantes. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*. Vol. 8, No.2, pp. 157-169. Recuperado de: [Dialnet-CalidadDeLaEducacionSuperior-5104971.pdf](http://www.dialnet.org/CalidadDeLaEducacionSuperior-5104971.pdf)
- Torres, D. & Zapata, G. (2012). Impacto de procesos de aseguramiento de la calidad sobre las instituciones de educación superior: un estudio en siete países. En: Lemaitre, M., & Zenteno, M. (Coord.). *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica: Educación superior informe 2012* (pp. 167 – 145). Chile: CINDA. Recuperado de: https://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_Aseguramiento_calidad_Iberoamerica2012.pdf