



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DE TORNEOS SELECTIVOS
DE KARATE DEL DISTRITO FEDERAL BAJO LA NORMA ISO
9001:2000”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA

PRESENTAN

**JOSÉ LUIS ALVARADO PÉREZ
SERGIO ARTURO SOSA ORTEGA**

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

José Luis Alvarado Pérez

AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE.

Mi cómplice en muchas ocasiones que siempre me creído en mi y me ha alentado a llegar a este gran momento de mi vida gracias mamita

A MI PADRE.

Quien me ha enseñado y mostrado con el ejemplo a ser perseverante para no quedarme en el camino

A MI HERMANO

Quien sin él este trabajo y esta carrera no hubiera sido posible

A MI NOVIA

Que ha estado conmigo desde el inicio de mi carrera y que juntos creamos varios sueños que se empiezan a cumplir..

A MI MEJOR AMIGO

Que hicimos infinidad de travesuras y locuras en la universidad y amenizó muchos ratos de ocio.

Sergio Arturo Sosa Ortega

AGRADECIMIENTOS

A la persona que más admiró, respeto y amo,
que a pesar de que muchas veces chocamos
se que soy tan parecido a él.

A él que siempre a estado ahí creyendo en
mí por encima de todas las cosas.

Y que siempre voy a estar para él y para mi madre.
Eres tú Papá.

A alguien que ha sido mi amiga, que me ha
escuchado siempre. Siempre luchona,
que sin ella tal vez no estaría aquí,
Alguien que podemos decir me dió la vida
dos veces. Te amo Mamí.

A mi mejor amiga, que siempre a estado
para mí apoyándome en todos los sentidos.
A ella que es el ejemplo más puro de
perseverancia y por eso la admiro tanto.
Y que sabes que siempre contarás conmigo.
Es para ti hermanita.

A los mejores amigos que he tenido José y
Juan al primero por acompañarme y auxiliarme
a lo largo de toda la carrera y con el cual
halle una afinidad que espero que duré hasta
que seamos ancianos y más allá. Al segundo
por su apoyo incondicional en muchas
ocasiones y que gracias a él este proyecto de
tesis se realizó. A los dos por su amistad incondicional.

Índice General

Acrónimos y Glosario de términos

Justificación

Introducción

Capítulo 1. Antecedentes

1.1 Historia del Karate

1.1.2 Historia a Nivel Internacional

1.1.3 Historia a Nivel Nacional

1.1.4 Historia del Karate en el Distrito Federal

1.2 Estructura organizacional

1.2.1 Historia

1.2.2 Federación Mexicana de Karate (FEMEKA)

1.2.3 Asociación Metropolitana de Karatedo del Distrito Federal

Capítulo 2. Identificación del problema

2.1 Situación actual de la gestión de eventos

2.1.1 A nivel nacional

2.1.2 En el Distrito Federal

2.2 Definición del problema

2.3 Objetivos generales

2.4 Objetivos específicos

Capítulo 3. Análisis

3.1 Generalidades

3.2 Etapas del proyecto

3.3 Modelo de Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

3.3.1 Comprensión del Sistema de Gestión de Calidad y sus requisitos

3.3.2 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

3.3.3 Certificación del Sistema de Gestión de Calidad

3.3.4 Promoción y mantenimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad

3.4 Mejora Continua

3.4.1 Beneficios clave del principio "Mejora Continua"

3.4.2 Aplicar el principio de "Mejora Continua" habitualmente conduce a:

Capítulo 4. Diseño

4.1 Diseño del proceso

4.2 Proceso del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

4.3 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Capítulo 5. Desarrollo

5.1 Desarrollo del Proceso del SGC

5.2 Manual de Calidad

Capítulo 6. Implementación

Capítulo 7. Mejora Continua

7.1 Introducción a la Mejora Continua

7.2 Mejora Continua

7.3 Los elementos de la cultura de la Mejora Continua

- 7.4 Por que es necesario aplicar la Mejora Continua
- 7.5 Fundamentos
- 7.6 Proceso de inscripción
- 7.7 Procedimiento de pesaje
- 7.8 Proceso de gráficas
- 7.9 Proceso de premiación y recopilación de datos

Conclusiones

Bibliografía

ACRÓNIMOS Y GLOSARIO DE TÉRMINOS

Acrónimos y Glosario de Términos

- JFK .- The Japan Karatedo Federation (Federación Japonesa de Karatedo)
- FAJKO.- Federation of All Japan Karatedo Organizations (Federación de Organizaciones de Karatedo de todo Japón)
- JKA.- The Japan Karatedo Asociation (Asociación de Karatedo de Japón)
- WKF.- World Karate Federation (Federación Mundial de Karatedo)
- UEK.- Unión Europea de Karatedo
- FEMEKA.- Federación Mexicana de Karatedo y Artes Marciales Afines A.C.
- DEAI.- (utilizar una apertura del oponente en el momento que este inicia su ataque)
- MIKIRI.- (atacar una apertura del oponente cuando éste finalice su técnica luego de desviar su ataque).
- PUKO.- Pan American Union of Karatedo Organizations (Organización Panamericana de Karatedo)
- CODEME.- Confederación Deportiva Mexicana, A.C.
- COM.- Comité Olímpico Mexicano, A.C.
- AMKDF.- Asociación Metropolitana de Karatedo y Artes Marciales del Distrito Federal.
- AKDF .- Asociación de Karatedo Y Artes Marciales del Distrito Federal
- SGC.- Sistema de Gestión de Calidad
- MC .- Manual de Calidad
- PC.- Política de Calidad
- PO.- Procedimientos Operativos
- PS.- Procedimientos del Sistema
- AD.- Alta Dirección

Introducción

El concepto de *calidad* es una noción vulgar, popular, al alcance de cualquier ciudadano medio, pero que no obstante muy pocos conocen cuando nos trasladamos a los ámbitos científicos y/o deportivos tratando de emplearlo con el rigor y propiedad exigibles en tales entornos. En principio, todos tenemos una idea de lo que se entiende por *calidad* en términos divulgativos: esto es de buena calidad, aquello es de una calidad media, ... Pero si tratamos de profundizar y explicar el por qué de tales comentarios nos encontraremos con una gran disparidad de criterios y un sin fin de argumentos que, parcialmente, aportan cierta dosis de veracidad en relación con la idea *calidad* que aquí pretendemos introducir.

Hoy día, en diversos escenarios a nivel comunitario, nacional e internacional, los sectores económicos, educativos, industriales, políticos, deportivo, sociales..., están inmersos en una competencia por sobrevivir y triunfar, y para ello es necesaria la calidad.

Pero el fenómeno de la *calidad* puede observarse desde perspectivas muy distintas, como la *trascendente*, que supone para la calidad una realidad absoluta y universalmente reconocible. La calidad basada en el *producto y con perfeccionamiento de procesos* se ven como unas características intrínsecas a estos más que como algo adscrito. Para las definiciones de calidad desde la

perspectiva del *usuario*, es éste el “ultimo juez de la calidad”, entendida como "la totalidad de las partes y características de un producto o servicio, que influyen en su habilidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas".

En realidad, esta perspectiva fundamentada en el usuario como principio y fin de la calidad es más compleja y facetada de lo que a menudo se cree⁽⁰¹⁾, máxime si tenemos en cuenta que nos conduce a la consideración de los *aspectos dinámicos de la calidad* que abarcan desde lo que espera el cliente hasta lo que este no requiere explícitamente pero que sin embargo le proporcionaría un alto grado de satisfacción.

La perspectiva basada en el *proceso* se concentra en la satisfacción de determinadas especificaciones. En esta línea, Crosby⁽⁰²⁾ define la calidad "como cumplir con los requisitos". No obstante hemos de reconocer que el establecimiento de tales *standares* ha sido, en algunos sectores, la principal causa de defectos de calidad. Desde el prisma del *valor*, la calidad se define en términos de costo y precio. Puesto que se trata de puntos de vista no excluyentes, el auténtico desafío para los gestores es integrar tales perspectivas en una *estrategia integral*.

Según Crosby⁽⁰²⁾, los elementos definitorios de todo sistema de *gestión de calidad total* (TQM) son seis: *comprensión*, de los elementos básicos del mejoramiento de la calidad; *compromiso*, en consonancia con la norma cero defectos, que propugna prevenir en lugar de corregir; *competencia*; *comunicación*, bidireccional; *corrección*, que afecta a toda la organización y depende del libre flujo de la información; *continuidad*, pues el proceso nunca se detiene, sino que plantea nuevas metas.

Con estos antecedentes de un Sistema de Gestión de Calidad donde se involucren todos los elementos necesarios para llevarla a cabo, llámense procedimientos operativos, procedimientos propios del sistema, registros, formatos, ..., así como una Política de Calidad que provea de objetivos claros para que la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal (AKDF) en su

afán de mejora constante pueda cumplir su cometido con dicho Sistema. ¿Pero cuál es el cometido de la AKDF?

Pretende implantar un Sistema de Gestión de Calidad con el objetivo persistente de superar los procesos de inscripción de competidores, gráficas y recopilación de datos que no es que sean malos en la actualidad pero podrían ser mucho más eficientes y tangibles, de ahí surge la primordial necesidad de crear un modelo de calidad que permita perfeccionar dichos procesos y agilizarlos sin caer en demoras innecesarias y hasta algunas veces por que no absurdas. Sabiendo la complejidad y la envergadura que dicho proceso implica y contando con los recursos justos e indispensables para el desarrollo pleno del SGC las pretensiones se vislumbran con un panorama no tan encumbrado pero si lleno de aspiraciones que a con toda seguridad se llevaran a cabo.

⁽⁰¹⁾ Johannsen, C.G., Quality Management Principles and Methods in Library and Information Science Theory and Practice. In: *Encyclopedia of Library and Information Science* . New York, M. Dekker, 1995, v. 56, nº 19, p. 318-352.

⁽⁰²⁾ Crosby, P.B. Hablemos de Calidad. México, McGraw Hill, 1993.

Justificación

En la actualidad el mundo globalizado ha llevado a las empresas a elaborar sistemas para ser más eficientes y competitivos, estos sistemas se han documentado de tal forma que se han creado ciertos estándares para la elaboración y manejo de productos y servicios, de esta forma las empresas obtienen un aprovechamiento al máximo de sus materias primas y del personal que labora en ellas.

El número de compañías transnacionales que existen en los diferentes países han generado una competencia sana entre éstas y las nacionales. Es de esta manera que el cliente final es el más beneficiado con productos elaborados con mayor calidad y mejores precios.

A todo lo anterior se le conoce como Sistema de Gestión de Calidad (SGC). En la actualidad no solo las empresas elaboradoras de productos lo han adoptado si no que también empresas dedicadas a la prestación de servicios como lo pueden ser del ámbito académico, federal, privado etc. A esta ola de certificaciones en calidad no ha escapado el deporte, y son cada vez más las Asociaciones, agrupaciones o deportivos que están implementando un Sistema de Gestión de Calidad.

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal (AKDF), preocupada por dar un mejor servicio a sus afiliados a tomado la decisión de implementar un SGC en sus eventos selectivos, para cumplir las exigencias tanto de afiliados, organizaciones federales así como el de la sociedad. Dicha Asociación es la pionera en implementar un sistema de este tipo y se espera que el resto de las Asociaciones cambien su mentalidad y vean hacia el horizonte de la calidad total.

La Alta Dirección de la AKDF esta convencida que un sistema de este tipo logrará imponer las reglas y procedimientos más adecuados para la difusión y organización de este deporte,

Nosotros como próximos Ingenieros estamos convencidos que los Sistemas de Gestión de Calidad son muy importantes para el mundo actual por lo que decidimos implementarlo en un deporte poco conocido pero apasionante, en donde podemos combinar lo más tradicional de un arte marcial con los métodos más sofisticados de organización.

Se sabe que los Sistemas de Gestión de Calidad vieron su origen en el oriente, concretamente en Japón; ya que la actitud del japonés por su propia cultura conlleva a una superación tendiendo a la perfección tanto personal como el trabajo en grupo.

De ahí el interés por implementar un sistema de gestión de calidad en una actividad netamente japonesa, realizada por occidentales.

CAPÍTULO

I

ANTECEDENTES

I

Antecedentes

1.1 Historia del Karate

1.1.1 Orígenes y descripción del Karatedo

1.1.1a Historia del Karatedo

Es difícil acotar con precisión el origen del karatedo, tomando en cuenta que en Oriente la transmisión del conocimiento de generación en generación se realizaba de manera oral, el escaso material escrito y el deficiente conocimiento que se tiene del japonés antiguo lo cual crea dificultades a la hora de traducir los documentos que se conservan en la actualidad. Sin embargo trataremos de introducirnos históricamente dentro del mundo del karatedo.

1.1.1b Antecedentes en la India y China

Parece ser que el más antiguo origen de algo parecido al karate surgió en la India.

Una de las castas en la que estaba dividida la población India era la de los guerreros; recibía el nombre de *Ksh-triya* y sus integrantes aprendían un arte marcial llamado *valramushti* (uno con el puño cerrado es duro). Un miembro de esta casta e hijo del rey indio Signada fue Daruma Taishi o Bodhidharma

(Figura 1.1) quien recibió instrucción militar y enseñanzas sobre el budismo, una de las bases filosóficas del Karatedo al igual que del taotismo y el confucionismo.

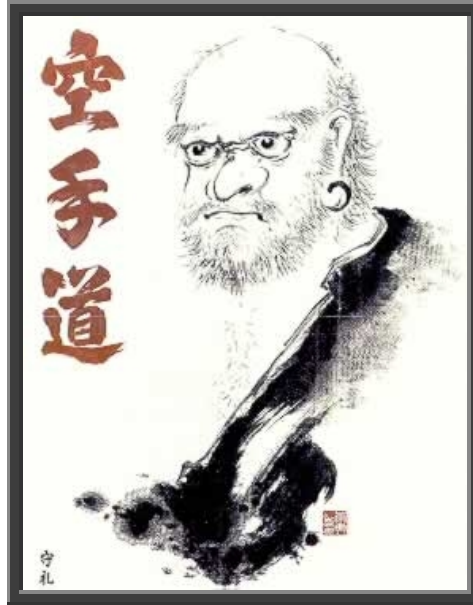


Figura 1.1 Bodhidharma, el monje que introdujo el Zen a China

Según cuenta la leyenda Bodhidharma era un hombre exigente, de mirada profunda y penetrante, de modales bruscos y desafiantes.

En el año 520 D. C. Bodhidharma, tras profundizar en el budismo y hacerse monje viaja desde la India a China para intentar enseñar la filosofía *zen* al emperador Wu de Liang quien le expulsa de su corte.

En el 525 D. C. este monje llega al templo de Shaolín, en la provincia de Honan y comienza la enseñanza basada en un sistema de meditación y respiración más tarde llamado *zazen*. Para conseguir una total entrega tanto física como mental de los monjes Bodhidharma añadió movimientos que incorporaban el uso de técnicas de ataque y defensa utilizadas por antiguos guerreros chinos (Figura 1.2).



Figura 1.2 Enseñanza de técnicas de ataque y defensa por Bodhidharma

Las enseñanzas recibidas en el monasterio ofrecían a los monjes no sólo una formación filosófica sino una manera eficaz de defenderse de sus posibles enemigos utilizando como arma básica su cuerpo.

Surge de este modo un método filosófico y práctico que se extendería por toda China basado en dieciocho movimientos (posteriormente fueron aumentando hasta setenta y dos) conocido como las dieciocho manos de *lohan* (shi-pa-lo-han-sho) o *Shaolín-Zu-Kempo*.

Este método influye notablemente en el *Chuan Fa (Kung Fu)* que se practicaba hasta entonces y se extiende debido a su eficacia por toda China, especialmente por la provincia de Fukien, cercana a la costa del mar de China donde se encuentra el archipiélago de las islas Ryukyu.

Este sistema es considerado la base de todas las artes marciales.

1.1.1c El archipiélago Ryukyu

Durante la dinastía Tang de China (618–906 D. C.) diversos aspectos culturales se introdujeron en Okinawa (*Hoy prefectura de Okinawa*, parte de las islas Ryu Kyu - ver Figura 1.3) y entre ellos el *Shaolín- Zu- Kempo*.



Figura 1.3. Archipiélago Ryukyu

En el siglo XIV la isla principal de Okinawa estaba dividida en tres reinos, por eso se denominaba *San Zan*: el reino del norte *Hoku zan* (montaña del norte) con su castillo de *Nakijin*; el reino del centro *Chu zan* (montaña del centro) con su castillo en *Urasoe*; y el reino del sur *Nan zan* (montaña del sur) con su castillo en *Shimajiri Ozato*.

En 1372 el Rey *Sato* envió emisarios a China, Corea, Japón y los países del sudeste asiático con magníficos presentes proponiendo el intercambio

comercial. Después de obtener la aprobación comenzó la época dorada del comercio del reino de Ryukyu.

En el año de 1429 del siglo XV el Rey *Sho Hashi* de *Chu zan* subyugó a los reinos del norte y del sur unificándolos y constituyendo el imperio de *RyuKyu*.

Shuri fue elegido como lugar de gobierno y residencia de la primera dinastía *Sho*.

Sho Hashi estableció como fuente de ingresos para su reino el comercio marino iniciando para ello relaciones diplomáticas con China, Corea y Japón. Después de su muerte el imperio fue perdiendo fuerza y poder hasta que sucumbió en 1469. La segunda dinastía *Sho* comenzó con la ascensión al trono de *Sho En*. En la tercera generación *Sho Shin* asentó las estructuras de su reino tomando a *Sauri* como centro y promoviendo el florecimiento de la cultura.

Durante la séptima dinastía con *Sho Nei* como emperador las relaciones con Japón se fueron deteriorando hasta que en 1609 el samurai japonés Satsuma Shimazu (ver Figura 1.4) invade y subyuga al reino de Ryukyu bajo el poder feudal del Japón.



Figura 1.4. Satsuma Shimazu

Todo el desarrollo y proliferación de las técnicas provenientes de la India y China pronto llegaron a las islas Ryukyu, y a su isla más importante, Okinawa, dada la proximidad geográfica, y los intercambios comerciales que tenían las islas con China. Los propios comerciantes, marineros y militares, fueron los primeros en importar el arte desde el continente asiático. Debía existir ya en

Okinawa un sistema de lucha rudimentario llamado *tode* o *tote* (se designaba *to* a lo que proviene de China y *de* es la contracción de *te* que es técnica en Okinawense y mano en Japonés). Debió ser un derivado rudimentario del Chuang Fa resultado de los contactos con China.

Hacia 1380 el rey de las Ryukyu se proclamó feudatario de China, y la dinastía Ming envió las famosas “36 familias” (se llamaron así, pero no se sabe ciencia cierta cuantas personas fueron), que introducen entre otras cosas un Chuang Fa más puro, en forma de katas, como por ejemplo *Bassai*. En esta época muchos okinawenses fueron a estudiar a China (*ryugakusei*), existiendo incluso una especie de becas. También llegaban chinos a Okinawa además de las 36 familias, pues el emperador chino controlaba las tierras más alejadas por medio de los Sapposhi, que eran emisarios que viajaban por todo el país remitiendo informes al emperador de la situación de cada zona. Estos Sapposhi no viajaban solos, sino que lo hacían con un amplio séquito (de 400 o 500 personas) y estaban unos meses en la región. Hay constancia de más de 20 visitas de estos Sapposhi a Okinawa en un período de unos 500 años.

Es a través de estas relaciones como el *kempo* es conocido y probablemente practicado en Okinawa. La primera época de auge de las artes de lucha en Okinawa debió ser en el siglo XV, cuando tras la unificación de los tres territorios de Okinawa (Nanzan, Chuzan y Hokuzan) por el Rey So Hanshi (1429), se prohibió el uso de armas. Es una época de estabilidad económica en la que florecen por encima de otras, dos grandes ciudades : Naha y Shuri.

Cincuenta años más tarde (1477), el monarca de Okinawa Syoahin proclama el “Edicto de no espadas”, para evitar posibles revueltas populares. La gente entonces echa mano de los utensilios y herramientas diarios (*ti gua*, precursor del *kobudo*). Este período dura hasta la ocupación del clan Japonés Sasutma en 1609 que reclama el archipiélago para Japón y vuelve a prohibir las armas, con severos castigos. Entonces los practicantes de *tode* y *kempo* se unen en sus practicas, dando lugar definitivamente al *te* (u *Okinawa-te*), entrenando en secreto. La transmisión continuaba siendo oral y a través de las kata, y no hay apenas documentación escrita (únicamente el “Bubishi”, al que llaman la biblia del karate)

El primer experto del que se tiene referencias en las Ryukyu es Kushanku, agregado militar chino que llega a Okinawa en 1761 y enseña lo que más tarde será el kata Kuchanku (Kanku).

Dos alumnos de Kushanku son también destacables:

Por un lado Sakugawa, nacido en 1733 en Shuri, que fue conocido como "Karate" Sakugawa (murió en 1815). Creó también la kata de Bo Sakugawa no Kon (o Sakugawa no Bo). Por el otro, Yara, que estuvo durante 20 años en China (Fukien) con Kushanku (antes de que este fuese a Okinawa), aunque su línea se perdería. Durante los siglos XVII y XVIII, y por motivos básicamente geográficos, se van desarrollando en Okinawa tres estilos en las tres ciudades más importantes: *Naha te*, *Shuri te* y *Tomari te*.

Son básicamente los descendientes de Sakugawa, destacando Sokon "Bushii" Matsumura (1792 o 1809 – 1896), que también entrenó directamente con Kushanku y con otro militar chino llamado Iwah, y se le atribuye la creación de la kata Chinto (Gankaku) y las versiones Matsumura no Bassai, Matsumura no Seesan, Matsumura no Rohai y Matsumura no Goju-Shiho. Dos de sus alumnos fueron Anko Azato (1832-1915) y Anko Itosu (1827-1906). Este último aprendió también con Gusukuma, de Tomari, y ambos fueron maestros de Gichin Funakoshi (1868-1957), considerado el fundador del estilo Shotokan.

El primer gran maestro de Naha fue Washizan. Posteriormente regresó a las islas Kanryo Higaonna (1845-1916), que había viajado a China para formarse en kempo con el maestro Ryo Ryuko, quien tenía una famosa escuela en la provincia de Fukien. Higaonna sería maestro de Chogun MIYAGI (1888-1953), fundador del estilo Goju ryu.. Parece ser que era muy similar al Shuri Te. El primer maestro de esta línea fue Ason, un experto chino, que enseñó a Tomogusuku. También destacaron Shinpan Gusukuma (1890-1945) y Kosaku Matsumura y posteriormente Aragaki (1899-1927), alumno entre otros de Gusukuma, que transmitiría katas como Niseishi, Sochin y Unsu. También hacía kobudo y fue maestro de Kenwa Mabuni (1887-1952), fundador del Shito Ryu, Chogun Miyagi (1888-1953), fundador del Goju Ryu) y Choki Motobu (1860-1941).

1.1.1d Estilo ShitoRyu

Kenwa Mabuni fue el fundador del Karatedo estilo Shitoryu. Kenwa Mabuni (1889-1952) nació en Shuri el 14 de noviembre de 1889, fue el XVII descendiente de la generación de una de las noblezas guerreras más valientes de Okinawa. Cuando niño anhelaba ser como sus grandes antepasados pero desafortunadamente era muy enfermizo y débil.

A la edad de trece años Kenwa Mabuni comenzó a recibir instrucción del más famoso artista marcial en Sauri, el Maestro Ankoh Itosu, para mejorar su salud; desde ese día nunca faltó a un día de entrenamiento hasta la edad de veinte años.

En 1909 alentado por el Maestro Itosu a expandir sus conocimientos mas allá en las artes marciales y con el consejo de su gran amigo Chojun Miyagi, Kenwa Mabuni comienza a tomar lecciones con el Maestro Kanryo Higaonna de Naha. Luego de la muerte del Maestro Higaonna en el año de 1915 comienza a recibir instrucción del maestro Seisho Aragaki de Naha quien le enseña el arte del *Bo* y del *Sai*, un estilo parecido al del Maestro Higaonna pero incluyendo varios *Katas* de armas. El al mismo tiempo era influenciado por un *fukien* llamado Wu Xian Gui (pronunciado en Japones sería Go Kenki).

Completando el requerimiento del servicio militar después de haberse graduado de la escuela secundaria, Kenwa Mabuni llegó a ser un policía.

Alrededor de 1918 Kenwa Mabuni se había convertido en una figura importante en la comunidad de las artes marciales y era respetado por sus pares. Por este tiempo él estableció una investigación y un grupo de estudio en su hogar en el cual participaron: Chosin Chibana, Gichin Funakoshi, Anbun Tokuda, Shinpan Shiroma, Choju Oshiro, Seicho Tokumura y Hoko Ishikawa. En 1918 nace Kenei Mabuni el primer hijo de Kenwa Mabuni.

En 1922 mientras Gichin Funakoshi era enviado como representante oficial para introducir el *To - De* de Okinawa a Japón, Kenwa Mabuni y los demás miembros del grupo de investigación continuaban entrenando juntos.

En 1924 a Kenwa Mabuni y a Chojun Miyagi se les preguntó si podían tomar el cargo de la sesión de entrenamientos aunque ellos estaban aún muy jóvenes.

Durante esas sesiones se enfatizó en incrementar sus técnicas físicas y fuerza en lo que ahora es el *Kumite*. Se dice que cuando un estudiante quiere aprender más de un Maestro el Maestro simplemente invita al estudiante a atacarlo libremente durante un buen rato, mientras el Maestro está bloqueándolo y cambiando de posiciones constantemente y pregunta una y otra vez al estudiante "ahora entiendes" y lo motiva a atacarlo sin parar.

La organización sancionadora de las artes marciales del gobierno de Japón el Dai - Nippon Butoku - Kai había comenzado a demandar a los diferentes grupos de miembros, a que fuesen más específicos en la descripción de sus sistemas de Karate y se apresuraron en nombrarlos. Kenwa Mabuni llamó originalmente a su sistema *Hanko Ryu* (estilo semiduro) pero más tarde lo cambio para reflejar el profundo respeto que sentía hacia sus dos grandes Maestros, Itosu e Higaonna. Usando la lectura alternativa del Kanji colocó *ITO* proveniente del nombre del Maestro Itosu (que también puede leerse como *SHI*) y también tomó la contracción *HIGA* del nombre del Maestro Higaonna (que puede ser interpretado como *TO*), así Kenwa Mabuni creó el nuevo nombre: *Shito* para su estilo de Karatedo.

En los años siguientes el Maestro Mabuni se dedicó por entero a desarrollar y promocionar ampliamente el *ShitoRyu Karatedo* en Osaka. Estaba obsesionado con una tarea extremadamente difícil debido a la mala disposición de la población para aceptar este extraño sistema de autodefensa que se parecía a una antigua danza de Okinawa. Para que ShitoRyu llamara la atención del público en general, el Maestro Mabuni ejecutaría muchas demostraciones de rompimientos donde quebraría ladrillos y tablas entre otras cosas para mostrar el poder de su Karate. Cada día trataba de ganar la aceptación de su arte lo que lo llevó a dar instrucciones gratis a varias estaciones de policías a lo largo de todo el oeste de Japón.

Cerca de 1929 el Maestro Moden Yabiku estaba también enseñando Karate Do y Kobu Do en Japón. Su más famoso discípulo era el Maestro Shinken Taira (1897-1970) quien también entrenó bajo las órdenes del Maestro Mabuni durante los últimos años de la década de 1930.

En 1931, gracias al enorme esfuerzo por comenzar a enseñar su arte, pudo abrir el establecimiento del *Dai Nihon Karate Do Kai*; este grupo originario más tarde sería el precursor del hoy día *World Shito Kai Karatedo Federation*, el *ShitoRyu Karatedo* se volvía más aceptado. El Maestro Mabuni comenzó a enseñar a muchos estudiantes en su hogar y en clubes formados en las universidades. Entre sus estudiantes estaban incluidos sus dos hijos Kenei Mabuni y Kenzo Mabuni, Chojiro Tani (fundador del Tani - Ha Shukokai), Ryusho Sakagami , Yoshiaki Tagikawa, Ken Sakio, Jun Ichi Inove, Manzo Iwata, Toshiyuki Imanshi, Kazuo Kobuda, Tokio Hisatomi y Ryusei Tomoyori.

Cuando el Maestro Moden Yabiku comenzó a enseñar en Osaka cerca de 1929 tuvo entre sus alumnos a Ryusho Sakagami (1915-1993) fundador del *Nihon Karatedo Itosu Kai* en 1934 y en 1937 llega a ser alumno de Kenwa Mabuni el Sensei Sakagami también recibió un certificado de enseñanza en Kobudo del Maestro Shinken Taira. Durante la guerra del Pacífico muchos Karatekas jóvenes de los cuatro mayores estilos perdieron sus vidas incluyendo algunos del grupo Shito Ryu. El Maestro Mabuni apenas sobrevivió a los disturbios de la post-guerra pero continuó dedicándose generosamente al desarrollo del Shito Ryu Karatedo. Después de la guerra muchos de los grupos de Karate Shito Ryu anteriormente establecidos en las universidades y colegios comenzaron a reabrirse. Por este tiempo el futuro del Karatedo Shito Ryu estaba asegurado por muchos de sus estudiantes sobrevivientes, la mayoría de ellos podían encontrarse en la costa este del Japón en el distrito de Kanto.

El 23 de mayo de 1952 muere el Maestro Kenwa Mabuni a la edad de sesenta y tres años. Durante el mes de Noviembre de 1960 debido al gran esfuerzo del Maestro Manzo Iwata (1924-1993) se estableció finalmente un cuartel principal en el este, simultáneamente el cuartel principal del oeste comenzó a estabilizarse por el primer hijo del Maestro Kenwa Mabuni: Kenei Mabuni. Los presidentes de los cuarteles del este y de oeste eran el Maestro Iwata y el Maestro Kenei Mabuni respectivamente.

Pasados los años ambos cuarteles conducían eventos especiales para el mundo del Karate, seminarios, torneos, competencias, entre otros, hasta el

Primer Campeonato *All Japan Shitoryu Karatedo* que se celebró en Abril de 1964. El establecimiento del Karatedo en Japón estaba gobernando por la rama de los deportes, la Federación Japonesa de Karatedo (The Japan Karatedo Federation) o *J.K.F.* anteriormente conocida como la Federation of All Japan Karatedo Organizations o *F.A.J.K.O* creada en octubre de 1964.

En febrero de 1973 los cuarteles del este y oeste del Dai Nihon Karatedo Kai se unieron para formar el Karatedo ShitoKai Japón (Japan Karatedo Shitokai). Con la culminación de varios grupos Shito-Kai alrededor del globo incluyendo Cuba, Rusia, México, América del Sur, América del Norte y Canadá, el establecimiento de la Federación Mundial de Karatedo Shito Ryu se había realizado finalmente, el congreso tuvo su encuentro en Osaka en Marzo de 1993. El primer Campeonato oficial del mundo de Shito Ryu Karatedo se celebró en el Budokan de Tokio después del congreso de Osaka.

Luego de la muerte del Maestro Mabuni el ShitoRyu se ramifico por Japón en diferentes agrupaciones de las cuales pocas se pueden decir ser verdaderos descendientes del estilo del Maestro Mabuni.

1.1.1e Estilo Goyu Ryu

El Goju Ryu, fundado oficialmente por Chojun Miyagi, tiene sus inicios con Kanryo Higaonna. El maestro Higaonna había desarrollado estudios sobre las técnicas de artes marciales de Okinawa (Te) y viajó a China para aprender el boxeo chino. Al regresar a Okinawa combinó los elementos duros del Te, con lo aprendido en sus viajes. El resultado fue un nuevo arte marcial, llamado informalmente: "Naha Te".

El alumno más avanzado de Higaonna fue Chojun Miyagi, quien se dedicó a profundizar en el Naha Te, concentrándose en la contradicción de los sistemas duros - suaves, externos - internos. Los estilos suaves (internos) se basan en los movimientos circulares y el desarrollo del Ki; los externos son principios duros concentrados en la fuerza física.

Miyagi creía que era importante organizar y unificar el karate de Okinawa, a fin de reservarlo y transmitirlo a las generaciones futuras. En 1926 fundó el Club de Investigación de Karate, junto con Hanashiro (Shuri Te), Motobu y Mabuni (Shito Ryu). Estos instructores enseñaban a los estudiantes alternativamente y enfatizaban en la práctica repetida del kata Sanchin, ayudando a desarrollar no sólo la fuerza física, sino también la fortaleza mental y espiritual. Este club se disolvió en 1929.

El maestro Miyagi trabaja en la consolidación del estilo, al tiempo que desarrolla una metodología de entrenamiento y aprendizaje formal del karate.

En 1930 funda su escuela en Kyoto pronunciando una recordada y significativa frase: "Cuando el adversario ataca con suavidad, es preciso combatirlo con la fuerza; si, por el contrario, ataca con fuerza, es preciso oponerle la suavidad".

Este mismo año se celebró en Kyoto una convención nacional sobre artes marciales. Miyagi envió a uno de sus discípulos, Shinsato, como representante de los estilos de Okinawa. Cuando a Shinsato le preguntaron por el nombre de su estilo, contestó improvisando: "Hanko-Ryu" (escuela semidura). A su regreso a Okinawa, discutió el asunto con el maestro Miyagi, quien decidió llamar a su arte "Goju Ryu", que significa duro y suave, siguiendo los preceptos del kempo chino tradicional: Ho wa Goju o Tondosu (Todo en el Universo respira duro y suave).

En 1933, el arte de Miyagi fue registrado formalmente como "Goju Ryu" en el Butokukai, la Asociación de Artes Marciales Japonesas. El Goju Ryu se convirtió en un tema educativo que se puede enseñar en las escuelas. La creación de los katas nuevos hizo al arte más comprensible al público. En 1940 Miyagi creó sus propios katas: Gekisai Dai Ichi, Gekisai Dai ni para popularizar el karate y mejorar la educación física de los jóvenes, y Tensho que pone énfasis en lo suave del arte, en contraposición a la dureza de Sanchin.

El estilo se caracteriza por sus posiciones cortas y altas. Los katas del estilo Goju Ryu se ejecutan con lentitud y contracción. Funciona bien desde distancias cortas y emplea sanchin, o postura de reloj de arena para desarrollar fuerza y estabilidad. El cuerpo es puesto a punto de forma extensiva, empleando ayudas de entrenamiento de Okinawa Goju tiene aplicación tanto en Karate como en la sociedad. Todo dureza o todo suavidad da lugar a una

incapacidad para manejarse efectivamente en la vida. Las relaciones sociales son un pequeño ejemplo de esto: el uso de la cortesía puede suavizar un trato que de otra forma sería difícil. Por otro lado, en ciertas situaciones puede ser conveniente adoptar una actitud enérgica y beligerante.

También en Karate, dureza y suavidad combinadas llevan a la victoria. Esta existencia entremezclada de aspectos duros y aspectos suaves es lo que caracteriza al Karate Goju- Ryu.

Goen Yamaguchi (apodado el Gato), fue el último discípulo del maestro Miyagi antes de regresar a Okinawa. Yamaguchi hizo un estilo típico japonés de Goyu Ryu haciendo un énfasis especial en el desarrollo de la fuerza interna, de ahí que haya dos escuelas clásicas de GoyaRyu: la de Okinawa y la de Japón, aunque ambas tienen representación internacional.

1.1.1f Estilo Wado Ryu

La escuela de Wado Ryu fue creada por el maestro Hidenori Otsuka, aproximadamente en el año de 1934. Nacido en Ibaraki, Japón el 1 de junio de 1892.

El maestro Otsuka comenzó a practicar a la edad de seis años el *Shindo Yoshin Ryu Jiu Jitsu*, un tipo de lucha antigua basada en la aplicación de la fuerza de la flexibilidad.

A la edad de trece años continuó su entrenamiento bajo la dirección del gran maestro Tatsusabaro Nakayama, ya que anteriormente quien lo entrenó era su abuelo materno. Esto continuó hasta la universidad en Waseda siendo premiado por sus estudios en *Shindo Yoshin Ryu* en 1921. En 1922, supo de la exhibición del maestro Funakoshi en Tokio y su interés por el karate jitsu hizo que fuera determinante el iniciar este arte bajo la dirección del maestro Funakoshi, quien después de hablar con él varias horas sobre la interpretación personal que tenía del karate lo acepta como su alumno.

El avance que tuvo fue sorprendente, tal vez por los antecedentes de sus entrenamientos anteriores y porque aunque entrenaba con el maestro Funakoshi, nunca dejó de entrenar el Jiu Jitsu, de tal forma que él era el

instructor en jefe de la *Shindo Yoshin Ryu* e instructor ayudante del maestro Funakoshi. Él desarrolló numerosos ejercicios de *Yakusoru Kumite* (combate pre-arreglado) y cuando los mostró al maestro Funakoshi, le causó gran satisfacción.

El maestro Otsuka introdujo la práctica del *Jyu Kumite* en la enseñanza y se mostró en desacuerdo con los cambios que su maestro estaba introduciendo en el combate ortodoxo. De ahí que el Wado Ryu esté más próximo a las técnicas de Okinawa que el Shotokan del maestro Funakoshi, del que se separó en 1929.

El maestro Otsuka entrenó al parecer con otros maestros como el maestro Choku Motobu, del quien aprendió la kata *naifanchi*, y con el maestro Kenwa Mabuni, fundador del shitoryu, con quien le unía una gran amistad y con quien practicó las katas *pinan*. Una de sus grandes satisfacciones fue la condecoración que obtuvo a la edad de 74 años en 1966 entregada por el Emperador Hiroito: la medalla Shiju Hoosho distinguiéndolo por su invaluable servicio al desarrollo del karate. Se considera que fue el karateka más reconocido por el gobierno de Japón.

Wado Ryu significa camino de la armonía. Otsuka muere en 1982 a pocos meses de cumplir los 90 años; aunque fue el instructor en jefe de la Organización Mundial de Wado Ryu, dos meses antes de morir deja en el cargo a su hijo Jiro Otsuka como su sucesor. Desafortunadamente, esto no fue bien aceptado por los maestros más antiguos de la organización y los problemas y rompimientos se presentaron de inmediato.

1.1.1g *Estilo Shoto kan*

El Shotokai nace a manos de Gichin Funakoshi, a quien muchos consideran el padre del Karate Do. Sensei Funakoshi unió el estilo de Itosu y Azato, sus dos maestros quienes eran estudiantes de Sokon Matsumura, el estilo de Azato era Shorei, este le enseñó las raíces más apegadas a lo chino, por parte de Itosu aprendió el estilo Shorin, que en aquel tiempo ya poseía matices de Okinawa.

La diferencia entre el karate de Sensei Funakoshi y el de los muchos otros alumnos era el equilibrio entre el cuerpo y la mente. Para el año de 1891 la

prohibición de las artes marciales en Okinawa era obsoleta y fue retirada, por lo que Sensei Funakoshi comenzó a dar clases al público, a principios del siglo XX las visitas del comisionado escolar Shintaro Ogawa y el Capitán Naval Rokuro Yashiro ayudaron a dar a conocer en Japón el karate de Funakoshi, tras la visita del príncipe Hiroito a Okinawa y con un poco de ayuda del fundador del Judo Jigoro Kano, con quien creó Kime-No Kata, después de esto, los años dorados vendrían y con ellos la fundación de la escuela Shoto. °El nacimiento de Yoshitaka Funakoshi fue fundamental en la historia del Shotokai, ya que este incorporó el Kumite (combate). Mientras que su padre había colocado un mayor énfasis sobre la Kata, Yoshitaka desarrolló el combate libre. Primeramente diseñó Gohon Kumite (combate a cinco pasos), donde el atacante realiza cinco ataques seguidos avanzando y quien defiende los bloqueos retrocediendo, aplicando un contraataque en la última defensa. En 1933 estructura también el Kihon Ippon Kumite (combate a una técnica), al año siguiente el Jiu Ippon Kumite, igual que el anterior pero con movimiento, culminando con el Jiu Kumite, el combate libre, establecido en 1935.

Yoshitaka también incorporó nuevas técnicas de pierna, como es el caso de: Mawashi Geri, Yoko Geri Kekomi, Yoko Geri Keage, Fumikomi, Ura Mawashi Geri y Ushiro Geri. En 1935 se decidió que se necesitaba un dojo central (Hombu Dojo) por lo que se creó un comité nacional de practicantes de karate para construir el mayor dojo de karate del mundo, el 29 de Enero de 1936 Sensei Gichin Funakoshi inauguró el dojo que en la entrada tenía un letrero que decía Shotokan (la casa del Shoto). Shoto era el seudónimo que utilizaba el Maestro cuando joven y significaba "Olas de Pinos", ya que cuando joven, cerca de Shuri, su pueblo natal, observaba en el monte Tarao (Cola de Tigre) como el viento hacía que se movieran las copas de los árboles, lo que se asemejaba a las olas del mar. Por otro lado, el Tigre (además de su relación con el monte Tarao) emblema oficial de Shotokan, se basa en un diseño chino clásico que significa " El tigre nunca duerme". Simboliza el estado de alerta de tigre listo para la acción y la serenidad pacífica de la mente. Después de la II Guerra Mundial y tras la reconstrucción del Hombu Dojo varios de los alumnos de Sensei Funakoshi regresaron para formar la Nipón Karate Kyokai (NKK, Japan Karate Association) que se dedicó a unificar los dojos y las

universidades con el consentimiento de Funakoshi. En 1956 es formada por algunos alumnos tradicionalistas de Funakoshi la asociación Shotokai (camino al Shoto). El 26 de Abril de 1957 muere Sensei Gichin Funakoshi.

1.1.1h Shoto kan Contemporáneo

El desarrollo del Shoto-kan contemporáneo comenzó cuando *Nakayama* fue nombrado Instructor Jefe de la JKA. *Nakayama* fue originalmente un practicante de Kendo (arte marcial de combate con espada japonesa) iniciándose en el Karate como novicio en la Universidad de Takushoku,

Bajo la dirección de *Nakayama*, el Karate original de Okinawa comenzó a recibir las influencias de los conceptos del Kendo y se comenzaron a aplicar estrategias y tácticas no muy relacionadas con las técnicas de bloqueo y contraataque, y en su lugar, el Shoto-kan contemporáneo se distingue por el uso del DEAI (utilizar una apertura del oponente en el momento que este inicia su ataque) y del MIKIRI (atacar una apertura del oponente cuando éste finalice su técnica luego de desviar su ataque).¹

1.1.2 Historia a Nivel Internacional

La primera organización constituida fue la Unión Europea de Karate (UEK). Para entender la organización general del karate del mundo es necesario comenzar con esta Unión.

¹Fuente. JKA (Japan Karate Association). Asociación de Karate de Japón. 2006

El karate, en plan técnico, fue introducido en muchos países en 1950 por maestros japoneses principalmente de la JKA (Asociación de Karate de Japón), quienes enseñaron pero no crearon organizaciones nacionales e internacionales, como en otros deportes.

En 1961 en Francia, Jacques Delcourt, quien fue estudiante del maestro francés M. Henry Plee (uno de los más importantes promotores de esta disciplina), 4o. dan cinta negra y maestro de karate en el famoso "Club Francés", fue electo Presidente del karate francés y más tarde miembro asociado de la Federación de Judo.

Después de haber organizado el karate en Francia de 1961 a 1963, invitó a las pocas federaciones conocidas en Europa (7) a venir a Francia con motivo del Primer Congreso Internacional de karate: Bélgica - Francia - Gran Bretaña.

El 15 de diciembre de 1963 (fecha de partida del karate mundial), Delacourt reúne en París a los representantes de 7 naciones llevándose a cabo el Primer Congreso Europeo de Karate. Asistieron, por Italia: M. Augusto BASILE, por Bélgica: MM. AARTS Leo y STAS, por Suiza: M. CHERIX Bernard, por Alemania: M. Karl HEINZ KILTZ, por Gran Bretaña: M. BELL, Francia: MM. DELCOURT y SEBBAN. El representante de España, M.P. García no pudo asistir. Se habló sobre los diversos estilos y los delegados observaron que la unificación de técnicas era imposible. La cuestión de arbitrar la unificación, que difería de un país a otro se presentó y fue punto de discusión para la reunión siguiente.

Se realizó un inventario de los practicantes en diversos países: Alemania 5 a 7000, Bélgica, 1200 a 1500, Gran Bretaña alrededor de 5000, Francia 4000.

El 24 de mayo de 1964 se llevó a cabo el 2do Congreso Europeo de Karate en París, al que asistieron, por Alemania: M. ESCRITO, por Bélgica M. GOETZ y FANNOY, por Suiza M. CHERIX, por Francia M. DELCOURT y SEBBAN. No asistieron M. BELL (Inglaterra), M. PAANEN (Países Bajos), y los representantes de Italia y España (sus nombres no aparecen en las minutas).

Después de un examen general de karate en cada país, los delegados decidieron elegir a un cuerpo ejecutivo:

- Presidente: Jacques DELCOURT (Francia), quien debía seguir siendo presidente hasta 1997, (34 años).
- Vicepresidentes: M. ESCRITO (Alemania), CHERIX (Suiza), FANNOY (Bélgica).
- Secretario General: M. SEBBAN (Francia)
- Asistente del Secretario General: M. GOETZ (Bélgica).

Estos directores, de quienes M. Delcourt es el único que permanece en funciones, son los que comenzaron la Organización Mundial de Karate.

En 1964 el Congreso planteó la puesta en práctica de un curso internacional del árbitro, la aplicación de un boletín de noticias, encuentros internacionales, cursos dados por los expertos japoneses así como la organización de campeonatos europeos.

El 3er Congreso Europeo ocurrió el 21 de noviembre de 1965, aún en París. Diez naciones eran miembros entonces y 3 de reciente incorporación: Austria, Yugoslavia y Portugal. El consejero técnico, M. Henry Plee asistió al Congreso así como 4 expertos japoneses: M. KONO, YAMASHIMA, TOYAMA y SUZUKI. Se propone la adopción de ciertos estatutos para que se conforme definitivamente la Unión Europea del Karate (UEK); se aceptan unánimemente, M. DELCOURT dice a la asamblea que la Unión Europea ha sido formalmente creada y se continúa con la elección del comité que dirigirá. M. DELCOURT es electo presidente de la ECU, M. FANNOY (Bélgica) primer vicepresidente; M. CHERIX (Suiza) segundo vicepresidente, M. SEBBAN (Francia), secretario general con la función del tesorero, y M. GOETZ (Bélgica), como auxiliar del secretario general.

El congreso decide el presupuesto, reglas de arbitraje, organiza el "internacional Cup" en Cannes y los primeros campeonatos europeos.

Estos últimos eventos se fijan para el 7 de mayo de 1966 en París; categorías: equipo: 5 competidores + 1 reserva, e individuales: 4 competidores por nación,

sin categoría por el peso y solamente en “pools” (competidoras femeninas solamente 10 años más adelante).

Se decidió que el comité se reuniría un mes antes de los campeonatos para ultimar todos los detalles.

El 4º Congreso Europeo se realizó en 1963.

El 7 de mayo de 1966 se llevaron a cabo los primeros campeonatos europeos en París. Asombrosamente, fueron un éxito: 300 espectadores, TV en vivo.

A la competencia por equipos entraron Alemania, Suiza, Gran Bretaña, Italia y Francia y a la competencia individual las mismas más Austria.

El congreso analiza los resultados de los campeonatos europeos. Las opiniones fueron diferentes: M. BRAND (Alemania) dice que las peleas son demasiado duras, M. CHEERIX (Suiza) piensa que las reglas fueron violadas varias veces, M. BASILE (Italia) insiste en el control, M. SOMMERS (Gran Bretaña) está en desacuerdo con la dureza de las luchas, él piensa que el karate no baila y que esa virilidad debe prevalecer.

M. DELCOURT piensa que una lucha es dura si solamente si el árbitro lo tolera, R. M. CHERIX (Suiza) pregunta a M. SUZUKI por qué los competidores que lastiman en la cara a su opositor eran declarados ganadores, M. SUZUKI contesta que muchos competidores se lastimaban cuando que se movían hacia su opositor sin precaución y bajando su guardia, en este caso ellos son responsables de sus lesiones. Él también piensa que muchos competidores no tienen la condición física o no saben bloquear o esquivar los ataques.

El Congreso continúa tratando diversos asuntos: la creación del Comité de Arbitraje, M. SOMMERS es electo asistente del secretario general, se plantea el calendario 1966/1967, la candidatura de Gran Bretaña, los segundos campeonatos europeos a llevarse a cabo en Londres en mayo de 1967, Italia solicita 1968 y Alemania para 1969, la “Internacional Cup” de Cannes se fija para el 16 de julio de 1966, nominan a dos consejeros técnicos: M. SUZUKI y MOCHIZUKI.

Finalmente, el congreso vota las cuotas que son: rentas: 1023.64FF y gastos: 524.04 FF (significaría hoy alrededor de 100 USD). Es decir 499.60 FF, balance positivo. El presidente entonces cierra el Congreso. Entre los competidores de los primeros campeonatos europeos, algunos atletas se harían famosos: T. MORRIS, quien se convertiría en la cabeza del Consejo de Arbitraje del WKF y del EKF, P.SPANTON, quien sería el encargado del sistema informático del WKF y EKF, GUY SAUVIN quien fue el director técnico del EKF y Dominique VALERA cuyo nombre es conocido por todos los karatekas.

En 1967, el primer Curso de Arbitraje en historia se celebra en Roma (Italia). Los aspirantes lo recordarán: los cursos se daban dentro de un centro de deportes rodeado por una barrera doble donde perros feroces circulaban. Durante los 8 días del curso, nadie podía salir del complejo. La tarea principal era armonizar las reglas de arbitraje, en base de reglas del JKA.

Los segundos campeonatos europeos se llevan a cabo el 5 y 6 de mayo de 1967 en el palacio de Cristal de Londres. Allí fueron organizados perfectamente por MM. Sommers y Palmer, las cabezas de la federación británica.

En individuales (las categorías por peso no existían todavía) Baroux (FRA) contra Desnoes (FRA), Jordan (SWI) y Spanton (GB). En equipos, Greta Gran Bretaña contra Francia y Alemania contra Italia.

El quinto Congreso se abre el 7 de mayo de 1967 en el palacio de Cristal. 8 países son miembros del EKF: Gran Bretaña, Bélgica, república federal de Alemania, Austria, Países Bajos, Francia, Italia, Suiza. Dos países pidieron la afiliación: Yugoslavia (M. Bilbija y Jorga) e Irlanda (M. Conway).

Entre los invitados se podía ver a: MM.T. Morris, Kono, Toyama, Kanazawa, Mochizuki, Sagimura, Suzuki. Países Bajos fueron representados por su nuevo presidente, M. Bontje e Italia por M. Ceracchini.

Después de la apertura del Congreso por el presidente Delcourt, el primer punto en la agenda se discute: Tesorería. El congreso decide nominar a 2 reguladores que estén a cargo de verificar las cuentas antes de cada Congreso (el día antes o en la mañana si fijan al Congreso en la tarde). El congreso aprobará solamente las cuentas después del informe de los reguladores. Como

M. Leo Arts (Bélgica) es contador, el presidente pide que él acepte la posición de tesorero. El congreso modifica el artículo 19 de los estatutos para permitir que un miembro del comité que dirige sea tesorero. El ejercicio presupuestario se fija del 1 de enero al 31 de diciembre.

El congreso vota los dos reguladores: M. Paanen (Países Bajos) y Plee (Francia).

Analizando los segundos campeonatos europeos, el presidente Delcourt realiza dos observaciones al congreso:

1) Se fijó que cada equipo estaría formado por 5 combatientes más 1 reserva pero un país tenía dos competidores dañados y tuvo que luchar con solamente 4 combatientes lo cual los puso en desventaja. El propósito de tener 5 competidores y 3 reservas fue rechazada ya que favorecería al país organizador en cuanto a que podría conseguir siempre tantas reservas desee. M. Sommers (GB) propone que la decisión para cambiar a un competidor para que fuera al doctor, se rechazaba. Finalmente, la decisión es componer a equipos de 5 competidores más 2 reservas. Este sistema no ha sido cambiado y permanece hoy en día.

2) Las luchas individuales son las más duras y los competidores salen agotados, lo que hace la competencia del equipo menos interesante mientras que es el título más prestigioso. El Presidente Delcourt sugiere que se comience con las competencias por equipo, así los competidores estarán menos cansados para seguir con las individuales y esto dará a cada nación la posibilidad de elegir mejor para las individuales según sus resultados en equipo.

El congreso aprueba unánimemente ambas ofertas y va al siguiente punto: nuevas afiliaciones.

Yugoslavia declara a 15 clubes y a 2000 miembros y se acepta. En relación con Irlanda, M. Sommers indaga sobre la importancia verdadera de la federación. Escocia desea una afiliación separada. Una investigación será hecha entre los otros deportes antes de tomar cualquier decisión.

Se celebran las elecciones para los puestos libres: M. Plee (FRA) es electo como secretario general, M. Ceracchini (ITA), como vicepresidente y M. Artes del leo como tesorero.

Se revisa el calendario de 1967/1968. Italia le informa que no puede organizar los campeonatos europeos de 1968. Se acepta que Francia lo sustituya. Los campeonatos serán llevados a cabo el 4 de mayo de 1968 en París y el 6to Congreso el 5 de mayo de 1968.

El segundo curso de arbitraje árbitro será celebrado en Yugoslavia, en Split. La "Internacional Cup" en Cannes se confirma para el 15 de julio de 1967. Los equipos serán equipos de Club y no equipos nacionales. Se crea a un Comité Técnico, está a cargo de asuntos técnicos y de arbitraje. Cada federación enviará a la Secretaría el nombre de un aspirante al asiento en el Comité. M. Suzuki es nominado como consejero técnico para el estilo de Wado-Ryu. Para Shotokan, se propone a M. Kanazawa quien pide consultar a su federación. Las cuotas son de hasta 100 USD por año. Se fija la cuota de entrada al Campeonato Europeo de 1 USD por competidor, en individuales y equipo.²

²Fuente. WKF (World Karate Federation. España 2006

1.1.3. Historia a Nivel Nacional

1.1.3a Historia del Karatedo en México

“México, primer país fuera de Japón en enseñarse el Karatedo Shito Ryu”.

El 5 de marzo de 1932 nace en Osaka, Japón el Sensei Nobuyoshi Murata. Su aprendizaje del Karatedo Shito Ryu comenzó a los 21 años de edad en la escuela del Sensei Kenei Mabuni, el sooke (familia fundadora) del estilo shitoryu en Osaka en 1953.

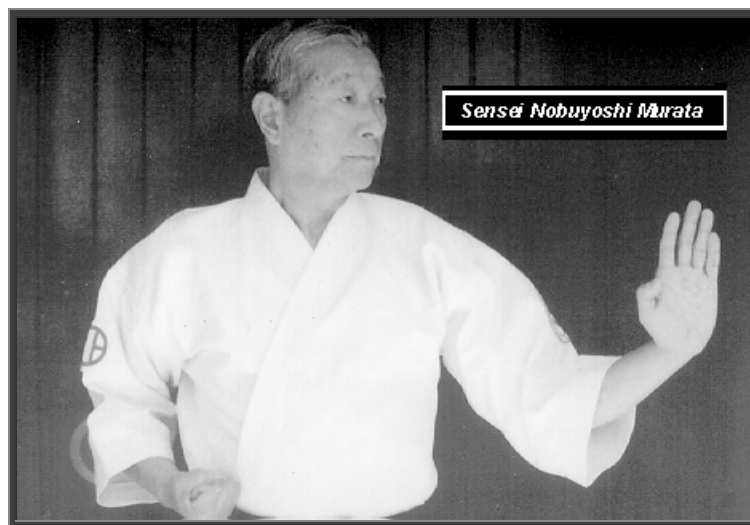


Figura 1.5. Nobuvoshi Murata

En julio de 1958 llegó a México Nobuyoshi Murata como gerente de exportación de Takeda de México S. A. de C. V. en esta fecha ostentaba el grado de Cinta Negra 2° Dan.

El Karatedo Shito Ryu era completamente una novedad para la sociedad mexicana en 1959 y principios de la década de los 60.

El 22 de enero de 1963, el Nippon Budo Shinbun (Periódico de artes marciales de Japón) publica la noticia: “El Karatedo se practica en México”. Este tipo de noticia era algo increíble en aquel entonces. En 1963 el Sensei Kenei Mabuni visitó México por primera vez para apoyar y enseñar como enseñar al Sensei Murata. Residió durante tres meses Kenei Mabuni en México. En 1971 el Sensei Murata asciende a 6to dan. Aproximadamente en 1967 empezaron a

venir maestros de los otros tres estilos oficiales de Karatedo japonés (*Yondai Ryuha*), es decir, el Shotokan, Goyu Ryu y Wado Ryu. Tiempo después en 1972 se forma la Federación Mexicana de Karate y Artes Marciales Afines A. C.

En 1972 Murata ocupa el cargo de Director General de Takeda de México, recibe el reconocimiento de la empresa Televisa como “Padre y fundador del Karatedo en México”. En septiembre de 1978 asciende a 7mo Dan y es nombrado juez oficial WUKO (The World Union of Karatedo Organization), participando en varios torneos nacionales e internacionales como juez. Recibe el reconocimiento de la CODEME en 1984.

Ocupa el cargo de “Coordinador académico” del Centro de la Educación Superior en el Deporte de la UNAM (1988 – 1992). Es ascendido a 8vo Dan en 1989. Después han llegado más Maestros para promoverlo el Maestro Kunio Murayama, quien lo enseñó en la ciudad de Monterrey N. L., otro importante Maestro es el Shijan Koichi -Choda- Watanabe, quien lo enseñó en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.³

³Fuente. FEMEKA (Federación Mexicana de Karate y Artes Marciales Afines, A.C.). Monterrey, N.L. México 2006

1.1.4. Historia del Karate en el Distrito Federal

En 1959, la ciudad de México era muy diferente, tenía apenas cuatro millones y medio de habitantes pero ninguno sabía lo que era el Karatedo.

En julio de 1958 llegó a México el Sensei Nobuyoshi Murata como Gerente de Exportación de Takeda de México, S.A. de C.V. En esta fecha ya ostentaba el grado de 2o. Dan Cinta Negra.

El karatedo shitoryu era completamente una novedad para la sociedad mexicana en 1959 y principios de la década de los 60. Posteriormente algunos de sus alumnos decidieron mudarse a un departamento que ofreció gratuitamente el padre del Dr. Manuel Mondragón y Kalb (uno de los primeros alumnos de Nobuyoshi Murata y precursor de la Federación Mexicana de Karate). Tiempo después se forma un grupo de 15 alumnos y un gimnasio en la Av. Nuevo León, Col. Roma de la Ciudad de México en marzo de 1960. Luego de cuatro meses se forma la Asociación Mexicana de Karatedo, A. C. Los alumnos fundadores fueron los siguientes: Antonio Márquez L, Manuel Mondragón y Kalb, Felix Fernández, Ángel Tabizon, Iván Gómez, Raúl Enríquez y Raúl Cardoso. Gradualmente ese primer grupo fue creciendo con la incorporación de más gente deseosa de practicar Karate. De estos últimos podemos recordar a: Juan Farías, Carlos Vila, Héctor Aguirre, Arturo García, Julián Huitrón, Alejandro Frías, Sergio Puente, Raúl Tovar, Ricardo Farías, David Barcen y Luis Gálvez, entre otros.

El 31 de enero de 1959 que se inauguró el Club Japonés de la Asociación México - Japonesa en la colonia las Águilas y para ese acto, la Embajada de Japón pidió al joven Murata que diera una demostración de Karatedo.

Y en aquella demostración los espectadores se interesaron mucho y varios de ellos le pidieron al Sensei que les enseñara, pero inicialmente no tenía la intención de enseñar Karatedo en México, sino cumplir con su trabajo. Pero fue convencido por quienes tenían la inquietud de practicarlo. Y a partir de aquí empezó a dar instrucción en su hogar a tres alumnos mexicanos seleccionados en Noviembre de 1959.

1.2 Estructura Organizacional

World Karate Federation (WKF)

FEDERACION MUNDIAL DE KARATE

1.2.1 Historia

La organización del año 1968-1969 se fija: el comité técnico se reunirá en enero de 1969 en un acontecimiento internacional. El Comité Directivo se reunirá en febrero de 1969 en Bruselas. Yugoslavia propone organizar el segundo curso de arbitraje en Opatija del 3 al 6 de abril de 1969. M. Collyn propone la organización del tercer curso en 1970 en Ostende. Se acepta, en principio. Los séptimos campeonatos europeos ocurrirán en Londres el 10 de mayo de 1969, el séptimo Congreso de EKF será sostenidos al día siguiente. Para los campeonatos de 1970, 3 países solicitan: Italia, Alemania y Países Bajos. El séptimo congreso tomará la decisión.

M. Kase y Mochizuki son reelectos unánimemente como consejeros técnicos. M. Delcourt dice que él está en contacto con África, que se está creando una unión africana y que el Secretario General está en contacto con Australia. El presidente Delcourt cree que éstos están animando la información y que será posible la creación de una Unión Internacional del Karate muy pronto.

Cuatro federaciones solicitaron la información para incorporarse a EKF: España, Israel, Finlandia e Irlanda.

Se estudia la creación de una insignia (dibujada por señora Delcourt) para ser adoptada. M. Sommers está a cargo de su elaboración.

Los árbitros internacionales usarán el siguiente uniforme: chaqueta azul marina (lisa con 3 botones de plata), pantalones grises ligeros, camisa blanca, corbata oscura (negro o azul marino), zapatos negros con suela flexible. M. Aarts pide que el nombre de M. Plee se agregue a la lista de los miembros de fundadores de EKF, en respeto a su contribución a lanzar el Plan Técnico del karate en Europa. La oferta se acepta unánimemente.

El séptimo Congreso de EKF abre en Londres el 11 de mayo de 1969. Los resultados del curato campeonato europeo fueron ratificados: en individuales, Valera vence a Gruss (Fra). Los ganadores de la medalla de bronce fueron:

Jorga I (YOU), Sherer (Alemania Oriental). En modalidad de equipo, Francia vence a Gran Bretaña y Bélgica y Yugoslavia compartieron el tercer lugar. Participaron 10 países.

El consejero técnico T Kase, considera que el nivel de competidores ha aumentado, no así los árbitros. El presidente Delcourt contesta que han ocurrido solamente dos cursos de arbitraje, lo básico es bueno pero celebrando apenas un curso internacional del árbitro cada año no es posible unificar el arbitraje básico, la experiencia no puede ser adquirida solamente con federaciones nacionales.

Los viáticos de los árbitros son criticados. M. Palmer contesta que solamente algunos países informan sobre el número de asistentes y por lo tanto son difíciles de satisfacer las necesidades de los países durante los campeonatos. El congreso decide que la actividad será llevada a cabo en las jefaturas de UEK y cualquier miembro de la C.C. tendrá acceso permanente a los archivos.

M. Aarts (BELIO) comenta que no es suficiente que la reunión técnica del comité dure sólo medio día, él pide una reunión de dos días. M. Basile dice que él va a estudiar esa posibilidad. Se decide que el país de organización no es responsable de la competición en sí misma, solamente el Comité Directivo.

Un informe se remite en el curso del árbitro en Split (YOU). Se designan como aspirantes a los siguientes los árbitros internacionales: M. Berdekens (BEL), Boutros (Fra), Vichet (Fra), B.Donn (GB), S. Arncil (GB), Pio Gaddi (ITA), Jorga (YOU).

M. Somers, tesorero auxiliar, fue reelegido unánimemente. Bélgica presenta su candidatura para ser anfitrión del curso del Arbitro del Este en 1970, en Ostende. El congreso lo aprueba. Cuatro países nuevos se aceptan definitivamente: España, Irlanda, Suecia y Luxemburgo. Los quintos campeonatos europeos se realizaron en Hamburgo (Alemania) en mayo de 1970. Este año es particularmente muy importante para el karate pues se establecen los estatutos de WKF y se organiza el primer Campeonato Mundial.

Según lo previsto, se desarrolla el Curso de Arbitraje en Ostende el 30 de mayo de 1970 y el octavo Congreso de EKF en Hamburgo. Primero, el Congreso

ratifica las decisiones tomadas por el Comité Directivo en su reunión del 7 de marzo en Florencia (ITA).

Los resultados de los campeonatos europeos son: individuales, Valera vence a Gruss (Fra) . Ganadores de la medalla de bronce: Baroux (FRA) y Higgins (GB). Categoría de equipo: Francia vence a Alemania Occidental; medalla de bronce de la parte de Gran Bretaña y de Yougoslavia.

Mr. Buth (Ned) propone establecer un sistema del "repechaje". Esta propuesta se deja al voto. Hay 5 votos a favor, 3 en contra y 2 abstenciones. Por lo tanto, se decide que el sistema del "repechaje" será utilizado en los campeonatos siguientes. El Mr. Franco de Sarabia (ESP) propone debe fijar una fecha, antes de las competencias, para una reunión técnica una vez cada año. Le contestan que se está sosteniendo ya y con el Mr. Basile como presidente. M. Meszaros (Suecia) pide el establecimiento de una fecha a partir de ese momento en adelante. Mr. Hartwood (GB) no está de acuerdo con el sistema de gráficas, él sugiere que se tengan combatientes con la misma nacionalidad en la misma competencia. El Congreso tiene un punto de vista totalmente diferente.

Yugoslavia presenta su candidatura para recibir los séptimos campeonatos del mundo del 28 al 30 de mayo de 1970 en Belgrado. El congreso da su aprobación. Las elecciones ocurren y Mr.. Delcourt es presidente reelegido. Para la posición del vice presidente hay tres con los mismos resultados: 5 votos para Brandt (GER), y 5 votos para Buth (NED). Según los estatutos, piden que el presidente con su voto rompa el lazo. De acuerdo con su experiencia y trabajo, Mr. Delcourt vota por Brandt, se elige que. Mr.. Jouys (FRA) para la secretaría general. Mr. Franco de Sarabia (ESP) propone que las candidaturas sean enviadas un mes antes del congreso y remitido por la federación nacional correspondiente. El congreso lo aprueba.

La candidatura de Israel se acepta con 9 votos y una abstención (Yugoslavia). El curso de arbitraje se llevará a cabo en Ajacio (Corse) del 6 al 12 de abril de 1971. M. Jorga (YOU) pide se establezcan categorías de acuerdo al peso. La votación arroja 7 votos a favor y 3 en contra. Este asunto será estudiado por el Ccomité Ttécnico y remitida al siguiente Congreso. Mr.. Delcourt indica que el

karate se debe organizar a nivel mundial. Para hacerlo posible, él crea la unión internacional del karate, y anuncia que París es un candidato para recibir el primer campeonato del mundo el 14 de noviembre de 1970. El Congreso da su aprobación y la reunión es cerrada.

De ahora en adelante los acontecimientos sucederán rápido en 1970. Mr. Ryoichi Sasakawa, presidente de la federación japonesa viaja a París para reunirse con M. Delcourt y demuestra su interés en participar de la construcción del karate en a nivel mundial pero no es posible debido a razones de prestigio, de convertirse en una parte de una organización del mundo que existe ya, él propone cancelar UIK y crear una nueva organización comenzando con Japón y UEK. Finalmente un acuerdo histórico se alcanza y se firma entre los dos líderes el 16 de junio de 1970 en París que indica: "a partir de ese momento FAJKO y EKF trabajarán en conjunto para el desarrollo del karate mundial". La nueva organización se llama WUKO.

Mr. Sasakawa propone a Mr..Delcourt para ser el presidente y él será el Presidente Honorario; Mr. Delcourt no concuerda con él pues piensa que por razones del prestigio la presidencia debe ser dada a Mr. Sasakawa, y él actuará como presidente honorario, y en el congreso se decidirá más adelante sobre la presidencia según los estatutos.

Este acuerdo histórico fue muy importante para las organizaciones pequeñas o los clubs, que no eran afiliados a UEK. Mr.. Sasakawa vuelve a París el 9 de agosto de 1970, acompañado por MM. Eriguchi, Nakayama y Kagawa y organiza una conferencia internacional del karate en el hotel Intercontinental, en donde cada organización europea o de cualquier otra parte del mundo ha sido invitada. La embajada japonesa es representada por Mr.Hatori.

Después de escuchar todos los puntos de vista, Mr. Sasakawa hace que todos estén de acuerdo y al final de la reunión informa que los acuerdos firmados con Mr. Delcourt son definitivos. Los primeros campeonatos del mundo serán recibidos por Tokio el 10 de octubre de 1970, donde se llevará a cabo el primer

congreso de WUKO. De ahora en adelante el karate comenzaría su carrera alrededor del mundo.⁴

1.2.2. Federación Mexicana de Karate (FEMEKA)

La Federación Mexicana de Karate y Artes Marciales Afines A.C. (FEMEKA) suscribió su acta de actividades el 7 de julio de 1972. Su Presidente Fundador Fue el Dr. Manuel Mondragón y Kalb hasta el año de 1982. A 1992, fungió Como Presidente el Lic. Jesús García Ávila, y del año 1992 al 2000 fungio como Presidente el Ingeniero Luciano Valero Gómez y del año 2000 al 2004 se encuentra en funciones el C.P. Rolando Sias Navarrete



Figura 1.6 Selección Mexicana de 1972

Se constituyó formalmente en una Asociación Civil el 21 de Julio de 1994, como consta en la Escritura Publica número 80,484 (ochenta mil cuatrocientos ochenta y cuatro) suscrita ante el Licenciado Ignacio Soto Borja, Notario Público número 129, de la Ciudad de México, Distrito Federal, e inscrita en el Registro Publico de la Propiedad y del Comercio como primer testimonio bajo el Folio para personas Morales No. 35,451 (Treinta y Cinco Mil Cuatrocientos Cincuenta y Uno) con fecha 13 de septiembre de 1995 con personalidad jurídica y patrimonio propio y con Registro Federal de Contribuyentes FMK-940721-IB5.

⁴Fuente. WKF (World Karate Federation. España 2006

Esta Asociación Civil se integra por las Asociaciones Estatales, que voluntariamente solicitaron y obtuvieron la afiliación como Asociados. Esta Federación es la autoridad máxima del Karatedo en los Estados Unidos Mexicanos, y esta reconocida por la Federación Mundial de Karate / World Karate Federation (WKF), la Pan American Union of Karate Organizations (PUKO), la Confederación Deportiva Mexicana, A.C.(CODEME) y el Comité Olímpico Mexicano, A.C. (COM).⁵

1.2.3. Asociación Metropolitana de Karatedo del Distrito Federal (AMKDF)

El inicio de la Asociación del Distrito Federal se remonta al año de 1970 cuando el Doctor Manuel Mondragón y Kalb organiza a los practicantes de este arte marcial en la localidad. Los próximos dirigentes de este arte marcial en el Distrito Federal fueron:

Ángel Márquez, Juan Farías y Bustos Lobato. Siendo hasta el año de 1997 cuando se normaliza legalmente registrándose ante notario y ante el registro público de la propiedad con el nombre de “Asociación Metropolitana de Karate del distrito Federal” por parte del Prof. Pedro Flores Osorio. El Prof. Pedro Flores llevó al Karate del Distrito Federal a ser una potencia a nivel Nacional, con el apoyo del entonces Departamento del Distrito Federal, y respaldando la formación de la Ligas Deportivas Delegacionales del D.F.

El Lic. Cesar Castañeda Manríquez, sucedió en el cargo al Prof. Pedro Flores, y para esta gestión el Karate del D.F. entró en un periodo de decadencia tanto deportiva como administrativa, ya que los cambios políticos del Distrito Federal en esa época afectaron al buen funcionamiento de la Asociación.

⁵Fuente. FEMEKA (Federación Mexicana de Karate y Artes Marciales Afines A.C. Monterrey, N.L. México 2006

Para los últimos días de su gestión el Lic. Cesar Castañeda convocó a solo 400 practicantes de este arte marcial al último evento de su periodo, llegando a ver bastante apatía por parte de profesores y alumnos por falta de organización y seriedad en cuanto a la administración y logística de eventos.

Siendo en el 2005 la entrada de una administración encabezada por el Ing. Juan Carlos Alvarado Pérez, quien respaldado por un proyecto muy ambicioso da pie a la organización basa en Sistemas de Gestión de Calidad.

Se dan los primeros frutos de esta organización teniendo en el primer evento de su gestión a más de 1500 competidores y a más de 500 escuelas afiliadas en todo el Distrito Federal.

A nivel Nacional el Distrito Federal empieza a ganar lugares perdidos a consecuencia de la mala administración, siendo en el año 2006 en el Campeonato Nacional de Adultos celebrado en Monterrey Nuevo León, cuando se llevo al representativo más numeroso de la historia del Distrito Federal, dando el mejor trato a árbitros, atletas y familiares. Fue en ese campeonato cuando se obtuvo el mayor número de seleccionados infantil y juvenil para el Campeonato Panamericano a celebrarse en Uruguay.

Es en esta administración que nos dan la oportunidad de realizar este trabajo teniendo siempre la idea que un Sistema de Gestión de Calidad llevará a la satisfacción total del cliente.

CAPÍTULO
II

IDENTIFICACIÓN
DEL PROBLEMA

II

Identificación del Problema

2.1. Situación actual de la gestión de eventos

2.1.1 A Nivel Nacional

En la actualidad la responsabilidad de convocar, organizar y difundir eventos a nivel Nacional recae en la Federación Mexicana de Karate y Artes Marciales Afines A.C. (FEMEKA), que es el órgano que rige y regulariza a las Asociaciones pertenecientes a este Arte Marcial en todo el Territorio Nacional.

Esta Asociación Civil está reconocida por la Comisión Nacional del Deporte y por la Confederación Deportiva Mexicana.

La FEMEKA realiza diversos eventos durante el año como son: Campeonatos Nacionales Infantiles y Juveniles, Campeonatos Selectivos para Panamericanos, Centroamericanos y Mundiales, Campeonatos Nacionales de Adultos etc.

En los eventos antes mencionados se tiene una asistencia aproximada de 1000 competidores por competencia sin contar a los espectadores que suelen ser el doble en número, por lo cual se implementan diversos procesos para el mejoramiento de la competencia que en ocasiones resulta insuficiente, ya que los

horarios y la cantidad de personal responsable no son bien calculados, organizados o insuficientes.

La FEMEKA tiene la obligación de proporcionar la información necesaria a sus Afiliados, como son:

- Convocatorias de Eventos
- Listado de Preseleccionados (en su caso)
- Lista de resultados (en su caso)
- Etc.

Alguna de esta información llega por medio de correo postal o en su caso en correo electrónico, por lo tanto existen diversas deficiencias en tiempo-entrega de dicha información y en consecuencia conflictos con los Afiliados, competidores y padres de familia. Todos estos conflictos repercuten en la imagen de la FEMEKA y por tanto en la satisfacción de los clientes (Asociados).

Además de la información anterior la FEMEKA tiene la obligación de *buscar* el lugar apropiado para los eventos, hospedaje para atletas, y patrocinadores.

En general podemos decir que la situación actual de la Organización de Eventos a nivel Nacional es deficiente, aunque ha dado pasos agigantados en cuestión de infraestructura, la organización en algunos eventos es deficiente, por lo que implementando un buen sistema de procesos se logrará la satisfacción total del cliente.

2.1.2. En el Distrito Federal

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal (AKDF), es la encargada de la gestión de eventos dentro del Distrito Federal.

La organización de eventos se lleva a cabo con los 16 afiliados de las Ligas Deportivas Delegacionales, los cuales interactúan directamente en las

competencias. En la actualidad se lleva un sistema en el cual cada Liga Delegacional es responsable de funciones ordenadas por el Consejo Directivo de la Asociación.

En los eventos del Distrito Federal se tienen más de 1000 atletas y el doble de espectadores en cada evento convocado, por lo que para albergar un evento de esta magnitud es necesario contar con una infraestructura adecuada, árbitros capacitados y personal de apoyo competente.

Se han organizado diversos seminarios de arbitraje y de personal de apoyo para poder satisfacer esa necesidad de capacitación.

Para satisfacer la necesidad de infraestructura, se han firmado alianzas estratégicas con el Instituto del Deporte del Distrito Federal, también con las diferentes delegaciones políticas que cuentan con las instalaciones adecuadas, entre las que se encuentran la Delegación Benito Juárez que alberga el Gimnasio Olímpico "Juan de la Barrera", la Delegación Iztacalco, en donde se encuentra el complejo deportivo de la Ciudad Deportiva "Magdalena Mixhuca", la Delegación Miguel Hidalgo con su Centro Social y Deportivo "Plan Sexenal", entre otras delegaciones.

Con anticipación se emite la convocatoria correspondiente y cada uno de los eslabones que conforman la asociación cumple con su papel de difusión y registro de participantes.

Al término del evento se elabora una memoria de participación y resultados a la cual tienen acceso todos los afiliados.⁶

⁶Fuente. AKDF (Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal). México D.F. 2006

2.2 Definición del Problema

Como ya se menciona en los puntos anteriores las responsables de convocar, organizar y efectuar eventos dentro del país dentro del Distrito Federal, son la FEMEKA y la AKDF. Por tal motivo estas dos grandes Asociaciones enfrentan el reto de realizarlo cada vez mejor y obteniendo la satisfacción de más involucrados en este arte marcial.

Las Asociaciones Estatales así como la FEMEKA, año con año implementan nuevos sistemas para el mejor funcionamiento de sus eventos, pero no se han obtenido los resultados deseados, sin embargo la buena voluntad de todos los participantes es de reconocerse.

Uno de los principales problemas que enfrentan estas dos Asociaciones es la de una baja participación en cada evento, y esto es por la falta de información que generan ambos organismos, por tal motivo este es el primer conflicto que se tiene que atacar. Se han tratado de implementar nuevos sistemas de información pero ninguno a funcionado, ya que las técnicas adoptadas no satisfacen las necesidades de crecimiento de dichas Asociaciones, para poder llegar a un buen número de practicantes de este deporte se necesitará una controlada y premeditada organización del calendario de actividades, así como el de asegurarse que esta información llegue a todos los involucrados en este deporte marcial.

Una de las consecuencias de no saber a cuantas personas llega la información es el de no tener un dato aproximado del número de participantes en los eventos.

En muchas ocasiones es sobrado el tiempo en el cual se efectúa el evento o viceversa y esto puede ocasionar disgustos con los atletas, debido a que si el número de competidores rebasa el esperado estos tardarán más tiempo en llegar al final de su competencia, por otro lado si el número es menor que el esperado habrá muy grandes lapsos muertos en donde el personal involucrado directamente

en las competencias como: personal de mesas, arbitraje y directivos caerán en el disgusto por esos lapsos sin actividad.

Un problema muy importante para los afiliados de las Asociaciones es el de no tener a tiempo los resultados de cada competencia, ya que es de vital importancia tanto para entidades Estatales como para delegaciones (en el caso del Distrito Federal), contar con estos resultados, ya que de ellos depende el apoyo gubernamental que se les proporcionará a cada deporte. Por lo que haciendo un buen procedimiento de recopilación de resultados de tendrá esta información lo antes posible para evitar este descontento por parte de los clientes directos de las Asociaciones.

Lo antes mencionado enmarca los problemas más grandes con los que cuenta tanto FEMEKA como la AKDF, por lo que en resumidas cuentas podemos decir que el principal conflicto de ambas Asociaciones es: *“La falta de organización, documentación e infraestructura para la organización de torneos tanto a nivel nacional como estatal”*.

2.3 Objetivos Generales

1. Satisfacer las necesidades establecidas por las instancias Federales para el mejor funcionamiento y desarrollo del Karate en el País.

2.4 Objetivos Específicos

1. Satisfacer las necesidades de información de los organismos involucrados en el Karate del Distrito Federal.

2. Mejorar las actividades de procesamiento de información de la Asociación de Karate y artes Marciales Afines del Distrito Federal.

3. Desarrollar las competencias en forma organizada con un amplio margen de eficacia.

4. Mejorar las condiciones de infraestructura de la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal.

5.- La satisfacción total del cliente.

CAPÍTULO
III

ANÁLISIS

III

Análisis

3.1 Generalidades

La Calidad es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma explosiva. La Calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de Calidad fuerte están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de Calidad eficientes.

El efecto primordial del proyecto provee de una estructura general de lo que en esencia y de manera general debe llevarse a cabo sin olvidar cada uno de los propósitos y requisitos de lo que un Sistema de Gestión de Calidad debe contener como por ejemplo el manual de Calidad.

El manual de Calidad debe referirse a procedimientos documentados del Sistema de Gestión de Calidad destinados a planificar y gerenciar el conjunto de actividades que afectan la Calidad dentro de una organización. Este manual debe igualmente cubrir todos los elementos aplicables de la norma del Sistema de Gestión de Calidad requerida para una organización. También deben ser agregados o referenciados al manual de Calidad aquellos procedimientos

documentados relativos al Sistema de Gestión de Calidad que no son tratados en la norma seleccionada para el mismo pero que son necesarios para el control adecuado de las actividades.

Los manuales de la Calidad son elaborados y utilizados por una organización para:

- Comunicar la Política de la Calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- Describir e implementar un Sistema de Gestión de Calidad eficaz.
- Suministrar control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento.
- Suministrar las bases documentales para las auditorias
- Adiestrar al personal en los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad
- Presentar el Sistema de Gestión Calidad para propósitos externos: por ejemplo, demostrar la conformidad con las normas COVENIN-ISO 9001, 9002 o 9003.

Los requisitos que el manual de Calidad requiere deben de cubrir las necesidades internas del mismo. Específicamente tiene que adaptarse la documentación existente para su reproceso, es decir, el desarrollo de una nueva documentación (llámese procedimientos operativos y del sistema), así como también los registros, normatividad específica y posteriormente la Mejora Continua.

Los procedimientos documentados del Sistema de la Calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la Calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del Sistema de la Calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la Calidad como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Cada procedimiento documentado debe abarcar una parte del sistema de Calidad, tal como un elemento completo del sistema de Calidad o una parte de este, o una secuencia de actividades interrelacionadas ligadas con más de un elemento del Sistema de la Calidad.

Una vez que se hayan cubierto los procedimientos que el manual hace referencia se procede a establecer las fases que el proyecto debe comprender debiendo considerarse objetivos consistentes y finalidades fundamentales para garantizar su efectividad.

3.2 Etapas del Proyecto

Las etapas fundamentales que integran al proyecto deben de llevar entre sí una armonía para garantizar que su interacción provea la meta deseada, que de manera general es una Mejora Continua.

Así pues

- a) Objetivos Generales
- b) Fases Generales
- c) Elaboración del Manual de Calidad y documentación complementaria (procedimientos operativos y de sistema)
- d) Revisión del Manual de Calidad
- e) Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Calidad
- f) Mejora Continua

A continuación se dará esbozo general de lo que el proyecto deberá de llevar a cabo no sólo en requisitos si no también en objetivos generales.

a) *Objetivos Generales*

Con la finalidad

- Implantar un Sistema de Gestión de Calidad según la norma ISO 9001:2000.
- Proporcionar la formación necesaria sobre los Principios Básicos de Gestión de Calidad.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Velar por la Calidad de procesos y servicios.
- Elaborar la documentación soporte del Sistema de Gestión de Calidad de Calidad.
- Capacitar a los participantes para la implementación del Sistema.
- Preparar a la Asociación para el proceso de certificación.
- Lograr una constante Mejora Continua.

b) *Fases Generales*

El proyecto se realizará siguiendo las fases que se detallan a continuación:

- Formación en Sistemas de Gestión de Calidad. Presentación de la norma ISO 9001:2000.
- Desarrollo Documental del Sistema de Calidad. Formación en Auditorias de Calidad.
- Implementación del Sistema de Calidad.
- Auditoria del Sistema de Calidad.

c) Elaboración del Manual de Calidad y documentación complementaria (procedimientos operativos y de sistema)

El objetivo de esta fase de carácter grupal es la elaboración de la documentación requerida por los Sistemas de Gestión de Calidad (manual de Calidad y procedimientos principalmente).

Durante esta fase se desarrollarán los conceptos teóricos del manual formativo entregado a los asistentes.

La documentación del Sistema de Gestión de Calidad de Calidad debe estar formada por aquellos documentos exigibles por la norma de referencia, tales como, política, manual de Calidad, procedimientos,... que posteriormente deberán ser implantados en la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal.

La metodología a seguir para elaborar la documentación consistirá en:

- Presentación de un requisito de la norma,
- Elaboración del borrador de los documentos relacionados con dicho requisito,
- Puesta en común de dudas, aclaraciones, comentarios...,
- Revisión de la labor personal de cada afiliado.

d) Revisión del Manual de Calidad

Inicialmente se deberán formar auditorías de Calidad se impartirá como continuación a la explicación del requisito 8.2.2. "Auditoría Internas" de la norma de referencia, con el fin de formar a los futuros auditores internos de la empresa en los principios y en la práctica de la auditoría de los sistemas de gestión de Calidad.

La formación consistirá principalmente en conocer:

- Las auditorías de Calidad: conceptos y definiciones
- Proceso de Auditoría: preauditoría, auditoría, postauditoría
- Requisitos y perfil del auditor interno: cualificación, formación

- Deberes y responsabilidades de los auditores y auditados.

La revisión del Manual de Calidad deberá ser responsabilidad directa de la Alta Dirección de la organización (Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal) y será ella la que decida si se realizan cambios ya sea en modificación, aumento o exclusión de puntos.

e) Implementación del Sistema de Gestión de Calidad de Calidad

El objetivo de esta fase es aplicar la documentación definida en el sistema de Calidad y evaluar en que medida la documentación es operativa, eficaz y se implanta de forma correcta.

La implementación del sistema de Calidad consistirá básicamente en:

- Dar las pautas para la implementación del sistema documental en la empresa (Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal).
- Apoyar la implementación del sistema.
- Puesta en común de los problemas de las empresas a la hora de realizar la implementación.

f) Mejora Continua

La Mejora Continua del desempeño global de una organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Beneficios clave

- a) Ventajas en el desempeño mediante capacidades organizacionales mejoradas.
- b) Alineación de las actividades mejoradas a todos los niveles de acuerdo con un propósito estratégico de la organización.
- c) Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

La aplicación del principio “Mejora Continua” conduce a lo siguiente:

- a) Utilizar un enfoque consistente y amplio de la organización hacia la Mejora Continua del desempeño de la organización.
- b) Proporcionar a las personas capacitación en los métodos y herramientas de la Mejora Continua.
- c) Hacer de la Mejora Continua de los productos, los procesos y los sistemas el objetivo de cada individuo de la organización.
- d) Establecer metas para guiar y medidas para trazar la Mejora Continua.
- e) Reconocer y tomar conocimiento de las mejoras.

Como se mencionó con anterioridad las etapas llevan consecuencia e interrelación una tras de otra. Para tener una idea más aproximada se muestra a continuación un diagrama organizacional de las pretensiones del proyecto.

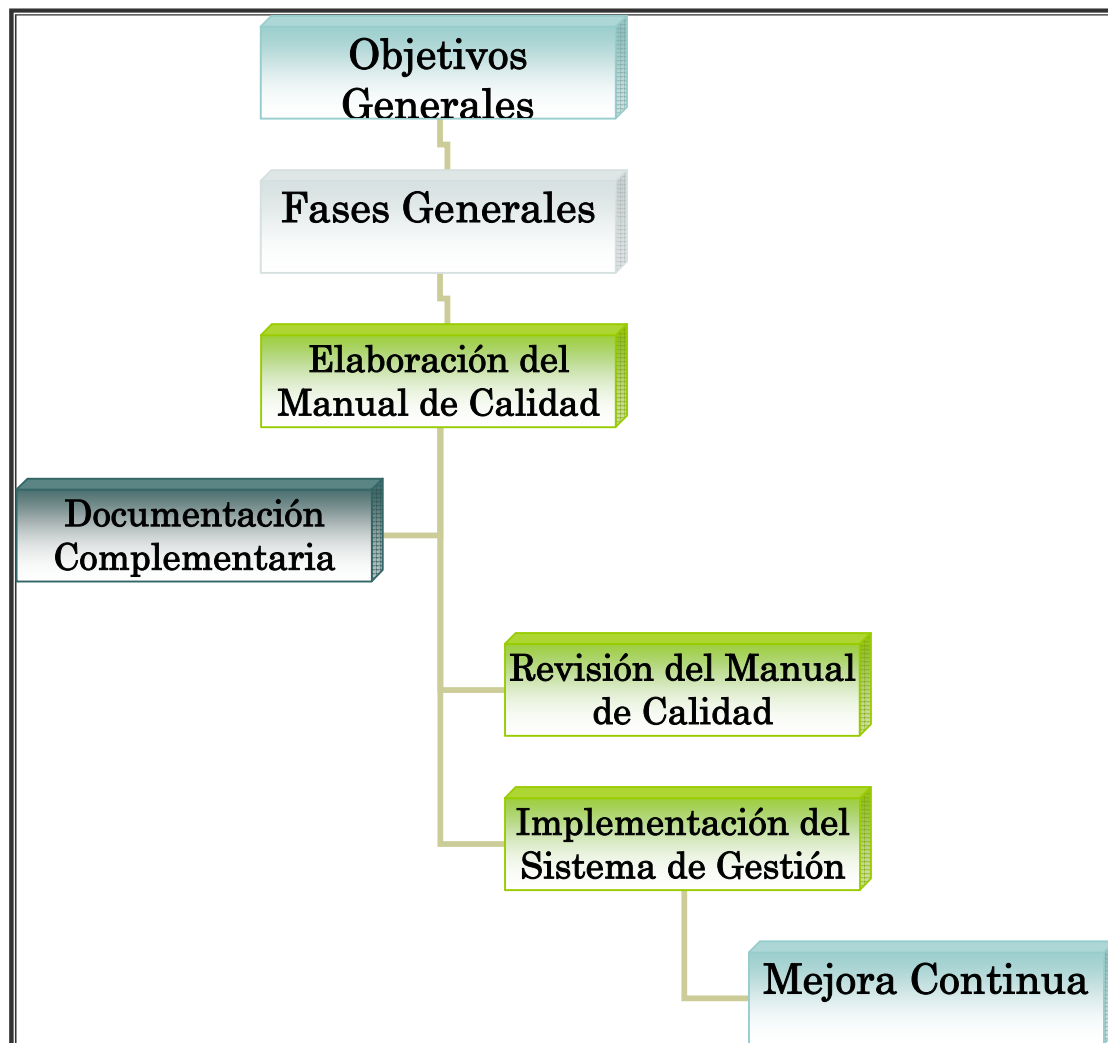


Figura 3.1 Diagrama organizacional de las etapas del proyecto

3.3 Modelo de implementación del Sistema de Gestión de Calidad

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad de cualquier tipo es una tarea de gran envergadura para cualquier organización que desee mejorar su actividad empresarial. Sin embargo, una planificación adecuada y el respaldo de la alta dirección pueden facilitar en gran medida este proceso. Para todos los

sistemas de gestión, existen algunas herramientas comunes que se pueden utilizar, así como un proceso común que se puede seguir durante la implementación:

3.3.1 Comprensión del Sistema de Gestión de Calidad y sus requisitos.

3.3.1a Participación de la alta dirección

Todas las personas que participan en la decisión de implantar un Sistema de Gestión de Calidad deben contar con una comprensión básica de lo que esto supone. Normalmente, al implantar un Sistema de Gestión de Calidad por primera vez, la alta dirección toma la decisión de hacerlo, pero la responsabilidad de llevar a cabo todo el proceso recae sobre el director de implementación, que puede ser, por ejemplo, el director de la Calidad.

Lo idóneo es que, al tomar esta decisión, la alta dirección cuente con la información necesaria, puesto que su respaldo es necesario tanto durante la propia implementación como durante el uso posterior del sistema.

3.3.1b Lectura de la norma

Es imprescindible hacerlo en algún momento. Puede parecer una tarea ardua, pero todas las personas que vayan a implantar el sistema deben leer la norma en su totalidad y familiarizarse con ella.

3.3.1c Aumento de la comprensión del Sistema de Gestión de Calidad

Puede resultar muy beneficioso que la alta dirección asista a un curso de formación introductorio, de un día de duración. También sacará provecho de este curso el director de implementación, aunque para él puede ser conveniente desarrollar una comprensión más amplia a través de cursos más detallados y de la lectura de publicaciones sobre el tema.

3.3.2 Implementación del Sistema de Gestión de Calidad

3.3.2a Repaso de las opciones y la documentación de referencia

También existen cursos de formación y publicaciones disponibles si desea implantar el sistema sin ayuda. No obstante, numerosas empresas contratan servicios de consultoría para que les ayuden en esta parte del proceso. Los consultores conocen a la perfección el uso de los sistemas de gestión y saben qué debe hacer una empresa para utilizarlos con eficacia. Le podrán ayudar a lo largo de todo el proceso de implementación, además de asesorarle sobre cómo personalizar el Sistema de Gestión de Calidad de la manera más apropiada para satisfacer las necesidades de su empresa y sobre cómo sacar el máximo partido de su uso.

3.3.2b Formación del personal sobre el Sistema de Gestión de Calidad para familiarizarse con él.

Durante la implementación es importante que toda la plantilla se familiarice con el Sistema de Gestión, es decir, que sepan qué es y cómo va a afectar a sus tareas cotidianas. Una vez más, los cursos de formación pueden resultar de gran ayuda, aunque muchas empresas prefieren desarrollar cursos específicos para sus requisitos concretos.

3.3.3 Certificación del Sistema de Gestión de Calidad

Cuando el Sistema de Gestión de Calidad ya está en marcha, es fundamental certificarlo a través de un organismo de certificación independiente, a fin de garantizar su eficacia a largo plazo.

3.3.3a Elección de una entidad de certificación

La elección de una entidad de certificación puede resultar compleja, puesto que hay varios factores que se deben tener en cuenta, que incluyen:

- cobertura geográfica,
- experiencia en el sector,
- acreditación,
- estructura de precios y honorarios.

3.3.3b Proceso de certificación

Una vez elegida la entidad de certificación más adecuada para sus necesidades, el proceso de certificación suele constar de los siguientes pasos:

- evaluación previa voluntaria (auditoria previa),
- evaluación inicial o auditoria de certificación,
- decisión sobre la certificación,
- auditorias de seguimiento.

3.3.4 Promoción y mantenimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad

Después de tanto trabajo dedicado a conseguir implantar y certificar el Sistema de Gestión, las ventajas no se limitan al ámbito interno. Promocionar el hecho de tener un Sistema de Gestión de Calidad certificado ante los clientes y otras partes interesadas puede conllevar ventajas significativas.

El mantenimiento y la Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad son el siguiente paso. Como cualquier empresa, el Sistema de Gestión de Calidades un organismo vivo, y es preciso modificarlo y actualizarlo constantemente para que sea eficaz. El mantenimiento y la Mejora Continua del sistema a través del proceso de auditorias de seguimiento, es de carácter obligatorio para conservar la certificación.

3.4 Mejora Continua

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de Mejora Continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la Calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

La Mejora Continua, la entiendo como "mejora mañana lo que puedas mejorar hoy, pero mejora todos los días". Alcanzar los mejores resultados, no es labor de un día. Es un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos. Han de cumplirse los objetivos de la organización, y prepararse para los próximos requerimientos superiores. Por lo que necesitaremos obtener un rendimiento superior en nuestra tarea y resultados del conjunto de la organización.

Proceso de la Mejora Continua:

- Estudiar un proceso, cambios para mejorarlo, organización y plan para la implementación.
- Aplicación del plan y del cambio
- Observación de los efectos
- Analizar los resultados y corregir

El proceso reinicia el ciclo y se repite

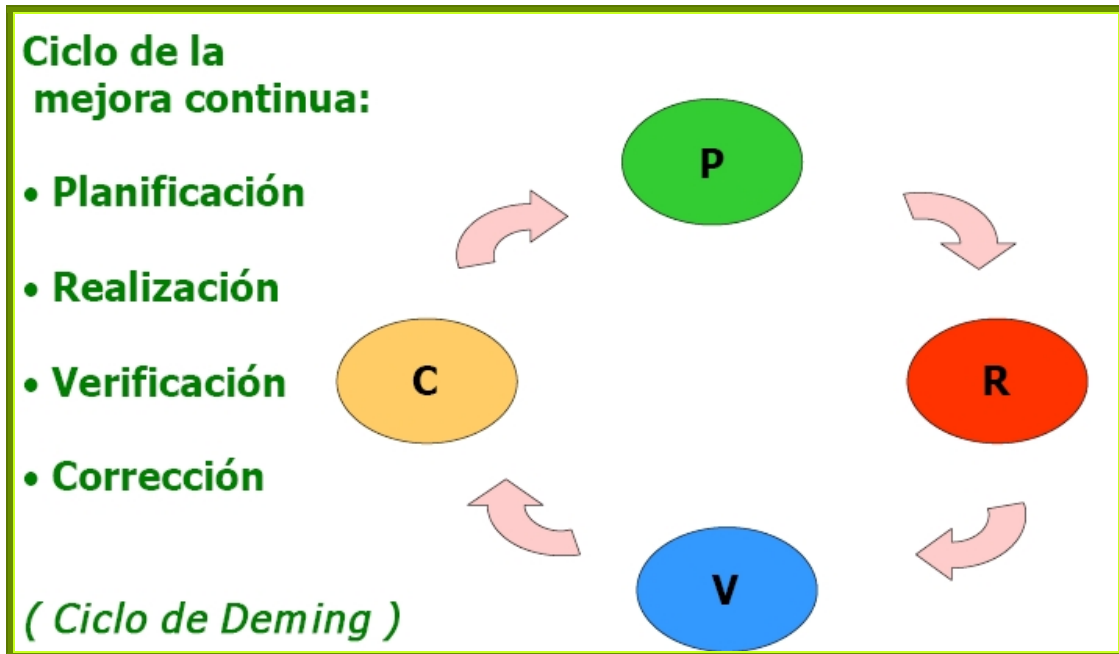


Figura 3.2 Ciclo de la Mejora Continua

3.4.1 Beneficios claves del principio “Mejora Continua”

- *La mejora del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.*

Al disponer de una buena técnica difícilmente mejorable a un coste aceptable. Es más barato intentar mejorar el producto final por otros métodos más económicas, e igualmente eficaces. La organización, tiene un carácter social, puesta está formada por miembros con un mismo objetivo común. Mejorando la marcha de las relaciones de la organización, se mejora la capacidad de conseguir los objetivos y metas.

- *Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.*

Han de mejorarse las actividades que realmente tengan influencia en la Calidad final del producto. No han de desperdiciarse esfuerzos y recursos hacia mejorar los aspectos que no tengan relación con la consecución de los objetivos.

- *Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.*

Una buena forma de mejorar, es identificar y aprovecharse de las oportunidades. Si se requiere menos esfuerzo para conseguir la tarea, ¿Por qué vamos a gastar más para obtener los mismos recursos y resultados? La mejora que supone aprovechar la oportunidad, hace más fácil la consecución de los objetivos de la organización.

3.4.2 *Aplicar el principio de la Mejora Continua, habitualmente conduce a:*

- *El empleo de toda una organización consistente, utilizando la Mejora Continua mejora el rendimiento de la organización.*

Con una sólida organización, que se adapte a las necesidades y expectativas del proceso productivo. Es más sencillo mejorar el rendimiento de la organización

- *Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de Mejora Continua.*

Mediante la implicación y la Mejora Continua, los miembros de la organización pueden afrontar los cambios en la organización, y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas

- *Hace de la Mejora Continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.*

La Mejora Continua, ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe de ser su propio líder, y obtener resultados.

- *Establecer metas de guía, y medidas para continuar con la Mejora Continua.*

Para proceder efectivamente a la Mejora Continua, hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización. Basándose en anteriores resultados, los datos y la experiencia. Este es el método para establecer la Mejora Continua.

- *Reconociendo y aprendiendo de las mejoras.*

Hay que reconocer a los componentes de la organización sus mejoras, difundirlas y aprender de ellas. Con buena disposición en intención. El objetivo, es no retroceder en las conquistas de Calidad.

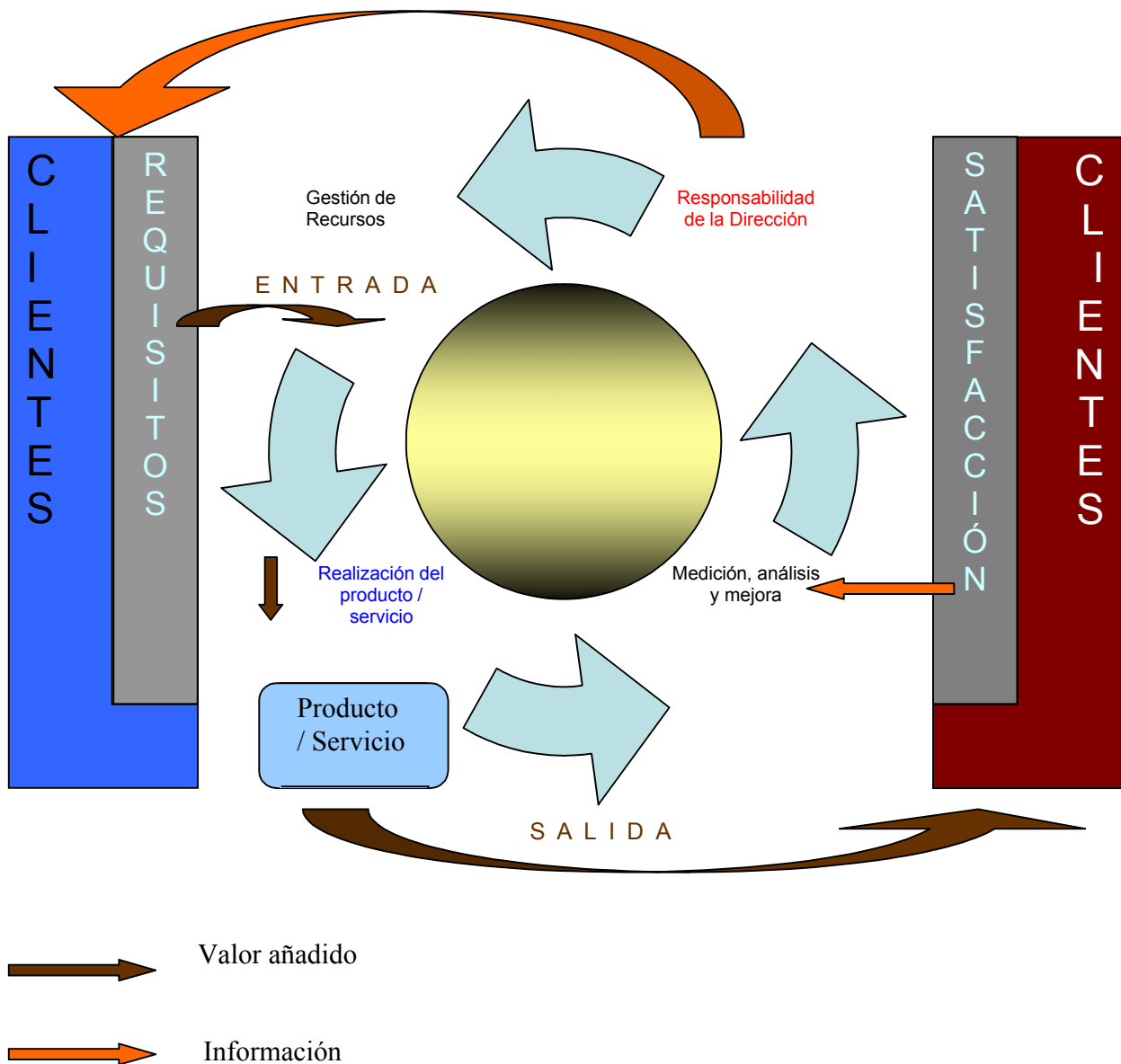


Figura 3.3 Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos ⁷

“Un Sistema de Gestión de la Calidad, ante todo, debe estar enfocado a la satisfacción del Cliente”

El Modelo de procesos consta básicamente de dos partes:

1. La definición de los procesos de la empresa u organización (AKDF) y las responsabilidades y funciones del personal;
2. Los recursos necesarios para la correcta realización de dichos procesos:

- a. Recursos físicos: instalaciones, equipos.
- b. Recursos humanos: formación y motivación del personal.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan con un proceso.

Beneficios Clave

- Costos más bajos y tiempos reducidos a través del uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, consistentes y predecibles
- Identificación y priorización de las oportunidades de mejora

La aplicación del principio de enfoque basado en procesos conduce a lo siguiente:

- Definir sistemáticamente las actividades necesarias para obtener el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades claras para gestionar actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la AKDF.
- Identificar los factores, tales como recursos, métodos y materiales que mejorarán las actividades claves de la AKDF.
- Evaluar los riesgos, las consecuencias y los impactos de las actividades sobre los clientes, los proveedores y otras partes interesadas.

⁷Fuente. Sistemas de Gestión de Calidad. Recomendaciones para la Mejora de desempeño. NORMA MEXICANA IMNC.p3. México 2001

CAPÍTULO
IV

DISEÑO DEL SGC
APLICADO A LA
ASOCIACIÓN DE
KARATE Y ARTES
MARCIALES DEL
DISTRITO
FEDERAL

IV

Diseño del SGC aplicado a la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal

4.1 Diseño del Proceso

El Sistema de Gestión en una organización representa un medio a través del cual se asegura que se satisfacen las necesidades de los clientes plenamente, esto es la Calidad.

Cuando la organización decide iniciar un proceso formal de mejora que pretende tener reconocimiento de organismos externos, no solo de sus clientes o usuarios, suele considerar múltiples factores que, de alguna manera, permitan predecir el éxito de ese proceso.

Previo a la definición de las etapas para el diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad, la organización debe revisar algunos aspectos relacionados con la cultura organizacional, los sistemas de incentivos y recompensas y los valores corporativos y operativos, por un lado, y por otro, analizar los recursos disponibles entre los que cuentan los factores de prestación

del servicio, las restricciones de orden interno y externo y, en resumidas cuentas, **elaborar un diagnóstico** que permita arrojar información importante para determinar los aspectos favorables y los que restringen el progreso, por medio de los cuales la organización en este caso la AKDF tomará decisiones estratégicas sobre como se guiará el proceso de mejora.

El diagnóstico de la calidad suele apoyarse de normas (ISO 9001:2000), nacionales o internacionales, técnicas o legales. Esta etapa es muy importante dado que, si bien las normas permiten que la organización se movilice hacia la definición, logro y control de metas o estándares superiores, ellas difieren en su grado de exigencia, en el enfoque y en el alcance. Esta etapa Incluye y no exclusivamente lo siguiente:

1. Recopilación de información necesaria interna y/o externa que permita conocer los aspectos cualitativos de la actividad de la AKDF
2. Análisis de la información recogida que dará cuenta de la situación actual de la AKDF.
3. Presentación de conclusiones y discusión de los resultados, por parte de la dirección, con el fin de establecer el plan de actuación a seguir durante la implementación”⁸

Estas actividades, suponen dos cuestiones relevantes. La primera es que el esfuerzo que se dispone a realizar la organización, debe contar con el apoyo de la Alta Dirección (AD) ya que con su respaldo real y efectivo, bien se podría marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, y la segunda, que lograr ese éxito depende del trabajo mancomunado de todos los integrantes de la AKDF, área o proceso que va a mejorarse.

⁸MORENO - LUZÓN, María D, PERIS. Fernando, GONZÁLEZ, Tomás. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones . Teoría y estudio de casos : Prentice Hall. Madrid. 2001, p7

Otro asunto que se debe considerar, es el tipo de requisitos que se pretende cumplir y en este caso, un objetivo esperado de la etapa de diagnóstico es una conclusión sobre la diferencia existente entre la realidad de la unidad y la norma que va a aplicarse. Con base en el diagnóstico, se puede afirmar que ha iniciado el proceso de mejora y que la AKDF comienza a diseñar, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad. Se continúa con la **etapa preparatoria**.

Dependiendo del tamaño de la organización, en ésta etapa se seleccionan los grupos y subgrupos encargados de la mejora y se asignan sus responsabilidades. Una figura muy socorrida en muchas instituciones, es la conformación de un Comité de Calidad, cuyas responsabilidades van orientadas a supervisar la evolución del proceso de cambio requerido y a formular recomendaciones. Otra responsabilidad que debe especificarse, por parte de la Alta Dirección, es el nombramiento de su representante en el Sistema de Gestión de Calidad. La labor general de ese representante, consiste en desarrollar y adaptar el proceso de diseño, implementación, mantenimiento y mejora de acuerdo con los estándares seleccionados, y persuadir a toda la organización.

Esta persona revisará, continuamente, el progreso de cada uno de los equipos a fin de determinar cuando están listos para pasar a la siguiente etapa. En organizaciones medianas o grandes, esta responsabilidad demanda tiempo completo y en las pequeñas puede ser de medio tiempo. El representante de la Alta Dirección, debe elegirse cuidadosamente. Debe ser una persona con conocimiento amplio en la mejora de procesos, capaz de manejar y enseñar a manejar las herramientas de apoyo, con capacidad de liderazgo, importante y respetada por la alta gerencia y los empleados, de altos estándares, convencida de que su organización o unidad puede mejorar, partidario del cambio, que sepa como dirigir equipos y con un alto potencial de progreso.

Los requisitos alusivos al nombramiento del representante de la dirección y a la definición de las responsabilidades de las normas ISO 9001.

TIPO DE REQUISITO	NTC ISO 9001
Definición de responsabilidades, incluidas las de la dirección	5 y 5.5.1
Contar con un representante de la dirección	5.5.2

4.2 Proceso SGC

Una de las primeras tareas del representante de la dirección, es definir el alcance de las actividades y los procedimientos que especifiquen cómo se llevará a la práctica todas las etapas del Sistema de Gestión de la Calidad. Por supuesto que el alcance también está determinado por el tipo de requisito o norma que se va a aplicar. Como bien se sabe las Normas ISO 9001:2000 definen los requisitos para los Sistemas de gestión de Calidad entre los que destacan y como se vio en la el capítulo anterior son:

- Objetivos
- Política de Calidad
- Manual de Calidad
- Procedimientos Operativos
- Procedimientos del Sistema
- Formatos (Requerimientos propios de la AKDF)
- Registros
- Implementación del SGC

Con la aplicación de la norma ISO 9001:2000, la organización demuestra su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios y que pretende aumentar la satisfacción del cliente, a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para

la mejora continua y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios⁹.

El diseño del sistema de gestión de la calidad, igualmente, debe incluir los requisitos legales contemplados en los estatutos o normas de la organización y en las normas vigentes del sector.

⁹Crosby, P.B. Hablemos de Calidad. México, McGraw Hill, 1993

En el siguiente esquema (**Fig. 4.1**) se esboza el proceso que debe de llevarse a cabo con la interacción de los elementos antes mencionado

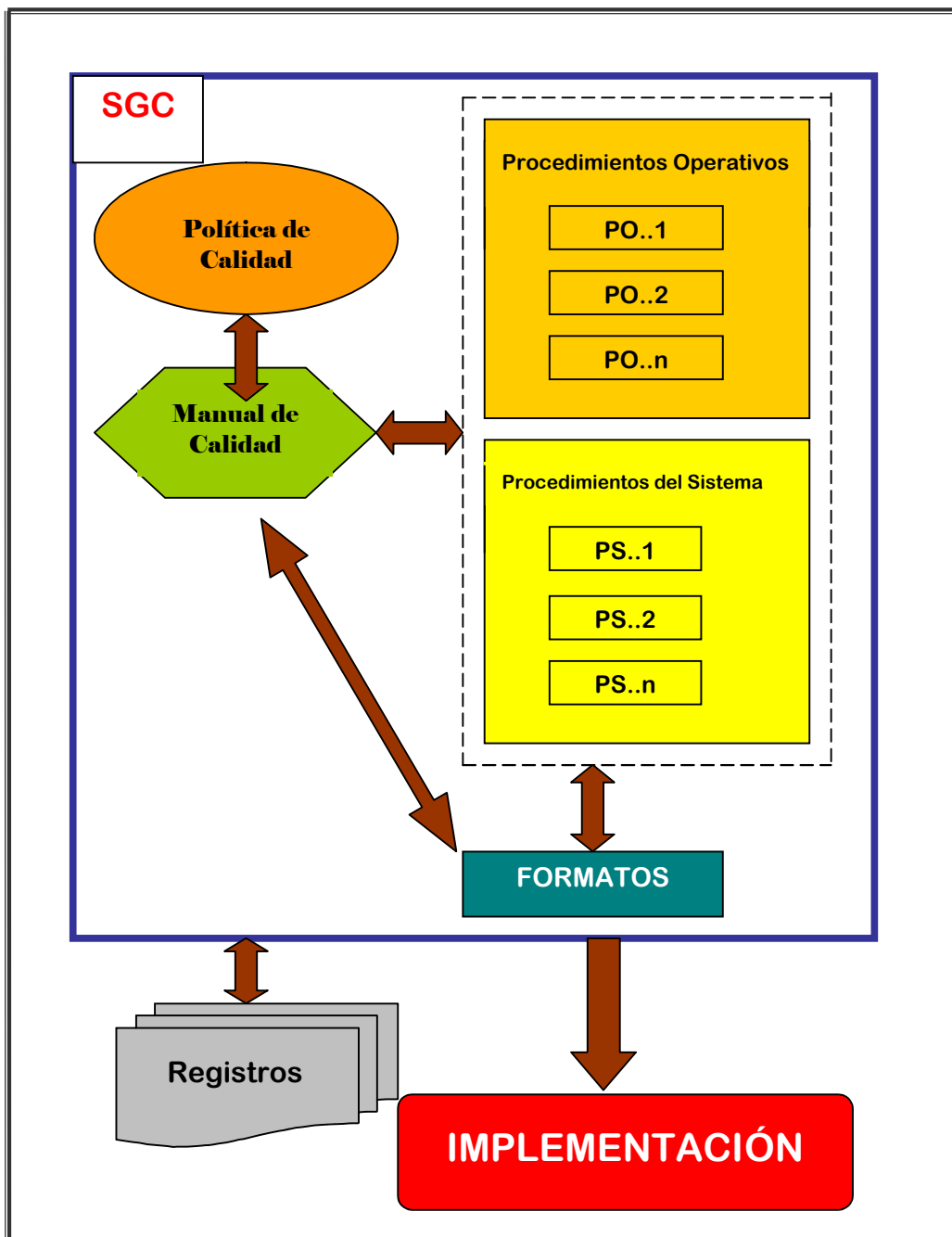


Fig. 4.1 Esquema del Proceso del Sistema de Gestión de Calidad

Una de las principales etapas de mejora es un plan que contemple aspectos como:

1. Agenda de reuniones de los diferentes subgrupos conformados, con duración y frecuencia. Incluye la sensibilización para el personal donde se ilustre paso a paso las bondades de la mejora.
2. Agenda de documentación y responsables de los mismos. De acuerdo con las normativas a aplicar y los definidos por la organización.
3. Agenda de capacitación, toma de conciencia y responsables de la misma. Este aspecto debe preverse de acuerdo con las necesidades del proceso de cambio y las individuales.
4. Agenda de comunicaciones: frecuencia de las mismas, responsables y medios a utilizar. Debe incluir los mecanismos necesarios para dar a conocer el avance del proceso y la socialización de los documentos del sistema de gestión de la calidad.
5. Agenda de evaluaciones y verificaciones, incluidos los indicadores de logro.
6. Recursos logísticos y financieros requeridos para el proceso, en el que se debe realizar el presupuesto y el plan de gastos; incluidos los de certificación y/o acreditación por parte de organismos externos. (En caso de solicitud de empresas ajenas de implementación y certificación en calidad).

4.3 Implementación del SGC

Así las cosas, se propone que la **etapa de implementación** comience por la formación de la Alta Dirección en aspectos clave del Sistema de Gestión de Calidad. La agenda de capacitación, propuesta en la etapa de preparación, debe incluir los seminarios para la formación de directivos con el objetivo de que ellos entiendan la importancia del Sistema de Gestión de Calidad (SGC), sus principios, los efectos esperados sobre los resultados en función de objetivos, mejoras en los procesos, impacto en los clientes o partes interesadas, costos, etc. Como producto esperado de los seminarios de formación de la Alta Dirección, está el documento

que contiene la (s) política (s), los objetivos de calidad, los responsables del logro y los indicadores respectivos. Este documento hace parte, entonces, de la agenda de documentación. Debe tenerse en cuenta que tanto política como sistema de objetivos, deben estar alineados con los propósitos estratégicos.

La implementación también incluye la etapa de planificación del Sistema de Gestión de Calidad, acorde con la estrategia. Con la premisa de que la estructura sigue a la estrategia, para llevar a cabo esta etapa, muchas organizaciones revisan o, inclusive rediseñan su estructura para lograr niveles más eficientes de compromiso y participación. Se consideran aspectos como:

1. Revisión de los niveles de centralización y descentralización. Se acude a la revisión de la organización del trabajo y a la integración de grupos de actividades coordinadas directamente por los trabajadores asignados a las mismas y como producto final, se obtiene el mapa de los procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios. El mapa de procesos con sus interacciones constituye el marco necesario para la asignación de los recursos, factor crucial en el logro de los objetivos.
2. La revisión, igualmente supone la delegación de las responsabilidades en aquellas personas que están más directamente relacionadas en la prestación del servicio, los dueños del proceso.
3. La nueva estructura por procesos supone mejorar la capacidad de respuesta en las que el acortamiento en los tiempos del proceso es un factor crítico de éxito, que da cuenta de la adaptabilidad de la empresa al entorno.

El diseño de los procesos que, como se anotó, contienen las actividades esenciales para ordenar los recursos y lograr los objetivos, debe ser parte de la agenda de documentación y como tal, la norma ISO 9001 lo define como principio, “enfoque basado en procesos” y los requisitos en el numeral 7. El tipo de

documento que contiene estos aspectos es el manual de calidad. La última etapa considerada en la implementación de sistemas de calidad es la de control y mantenimiento, donde básicamente la organización muestra las evidencias de que ha mantenido su sistema de calidad, de que ha madurado en su gestión y, sobre todo, que ha cimentado la mejora continua en la aplicación sistemática de métodos para el análisis y solución de problemas, en el aprovechamiento de la capacidad creativa de las personas en la medida en que surgen, cada vez, soluciones más proactivas a esos problemas, en que continúa movilizándolo sus recursos hacia el despliegue de su estrategia de calidad, y en resumidas cuentas a hacer de los, clientes e integrantes de la AKDF y toda su organización, el motor en la búsqueda de la excelencia.

CAPÍTULO
V

DESARROLLO

V

Desarrollo

5.1 Desarrollo del Proceso del SGC

Como se dió a conocer en el capítulo anterior el Sistema de Gestión de Calidad es todo un compendio de actividades tanto externas como internas de la misma organización (AKDF). La mejor manera de hacer tangible todas esas actividades es por medio de procedimientos, registros, etc.

En esta sección se dará a conocer toda esa documentación necesaria para que dicho SGC se pueda llevar de manera óptima. El Sistema de Gestión de Calidad debe estar integrado en los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo, mediciones y controles, etc., de las propias operaciones de la organización.

Así pues comenzaremos con dicho proceso.

Política y Objetivos e Indicadores de Calidad (Véanse documentos AKDF – DS002 y AKDF – DS003)

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un

marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, los objetivos de la calidad tienen que ser consistentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y en consecuencia sobre la satisfacción.

La política de la calidad es las orientaciones y objetivos generales de una organización concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la organización, debe ser coherente con la política global de la organización y proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.

Por otro lado la parte fundamental del desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad tiene su raíz en el Manual de Calidad donde se expone toda la documentación necesaria (llámese Procedimientos Operativos y de Sistema) generada y en la cual se va a basar la estructura del SGC.

En este Manual de Calidad y los procedimientos que lo soportan, declara y establece su compromiso para alcanzar su Política de Calidad y Objetivos de Calidad, sus metas organizacionales y el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, a través del desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Calidad así como con la mejora continúa de su eficacia, para ello:

- a) Comunica a toda la organización la importancia de cumplir con los requisitos de los usuarios, así como con los legales y reglamentarios a través del proceso de capacitación.
- b) Establece la Política de Calidad (sección 5.3)
- c) Asegura el establecimiento de los objetivos de calidad (sección 5.4)
- d) Lleva a cabo revisiones del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección (sección 5.6), y
- e) Asegura la disponibilidad de recursos. (Sección 6.1 – 6.3)

5.2 Manual de Calidad

A continuación se dará a conocer el Manual de Calidad correspondiente a la AKDF y cuya entrada en vigor tiene por fecha 7 de marzo del 2006.

Manual de Calidad

INTRODUCCIÓN

La familia de las normas COVENIN-ISO 9001 incluye requisitos para los sistemas de calidad que se puedan utilizar para lograr la interpretación común, el desarrollo, la implementación y la aplicación de la gestión y el aseguramiento de la calidad; además exigen el desarrollo y la implementación de un sistema de la calidad documentado, que incluya la elaboración de manuales de la calidad.

Así pues el presente manual de calidad tiene como finalidad estratégica la organización general de la organización en este caso la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal, A.C.

El manual de calidad debe referirse a procedimientos documentados del sistema de la calidad destinados a planificar y gerenciar el conjunto de actividades que afectan la calidad dentro de una organización. Este manual debe igualmente cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de calidad requerida para una organización. También deben ser agregados o referenciados al manual de calidad aquellos procedimientos documentados relativos al sistema de la calidad que no son tratados en la norma seleccionada para el sistema de la calidad pero que son necesarios para el control adecuado de las actividades.

El objeto de esta norma es suministrar los lineamientos para la elaboración, la preparación y el control de manuales de la calidad ajustados a las necesidades específicas del usuario. Estos manuales reflejarán los procedimientos documentados del sistema de la calidad requeridos por la familia de las normas COVENIN ISO 9001.

Los manuales de la calidad son elaborados y utilizados por una organización para:

- a) Comunicar la política de la calidad, los procedimientos y los requisitos de la organización.
- b) Describir e implementar un sistema de la calidad eficaz.
- c) Suministrar control adecuado de las prácticas y facilitar las actividades de aseguramiento.
- d) Suministrar las bases documentales para las auditorias.
- e) Adiestrar al personal en los requisitos del sistema de la calidad.

Presentar el sistema de la calidad para propósitos externos: por ejemplo, demostrar la conformidad con las normas COVENIN - ISO 9001, 9002 o 9003.

Demostrar que el sistema de la calidad cumple con los requisitos de la calidad exigidos en situaciones contractuales.

MANUAL DE CALIDAD DE LA AKDF

OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL SGC PARA LA AKDF

El objeto de esta norma es suministrar los lineamientos para la elaboración, la preparación y el control de manuales de la calidad ajustados a las necesidades específicas del usuario. Estos manuales reflejarán los procedimientos documentados del sistema de la calidad requeridos por la familia de las normas COVENIN ISO 9001.

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal a través de su Gestión de Calidad

JUSTIFICACIÓN Y DETALLES DE LAS EXCLUSIONES

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

AKDF.- Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal (Organismo)

SGC.- Sistema de Gestión de Calidad

ALCANCE

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal ha establecido, documentado implementado y mantenido un sistema de gestión de calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2000

0. Introducción

La Gestión de Calidad es una serie de procedimientos que debe de llevar a cabo una cierta organización que pretenda llegar a obtener una certificación en lo que a calidad se refiere.

Dichos procedimientos documentados del sistema de la calidad deben formar la documentación básica utilizada para la planificación general y la gestión de las actividades que tienen impacto sobre la calidad, también deben cubrir todos los elementos aplicables de la norma del sistema de la calidad. Dichos procedimientos deben describir las responsabilidades, autoridades e interrelaciones del personal que gerencia, efectúa y verifica el trabajo que afecta a la calidad, como se deben efectuar las diferentes actividades, la documentación que se debe utilizar y los controles que se deben aplicar.

Cada procedimiento documentado debe abarcar una parte del sistema de calidad, tal como un elemento completo del sistema de calidad o una parte de este, o una secuencia de actividades interrelacionadas ligadas con más de un elemento del sistema de la calidad.

El usuario es quien determinará la cantidad de procedimientos documentados, el volumen de cada uno y la naturaleza de su formato, dependiendo de la complejidad de las instalaciones, la organización y la naturaleza de la empresa.

Si los procedimientos son organizados en la misma estructura y formato, los usuarios podrán familiarizarse con el enfoque consistente aplicado a cada requisito y así habrá más posibilidad de lograr el cumplimiento sistemático de la norma.

El proceso en cuanto a la elaboración con la asignación de la tarea de coordinación a un organismo delegado competente. Las actividades reales de redacción y transcripción deben ser ejecutadas y controladas por dicho organismo o por varias unidades funcionales individuales, según sea apropiado. El uso de referencias y documentos existentes puede acotar significativamente el tiempo de elaboración del manual de la calidad, así como también ayudar a identificar aquellas áreas en las cuales existan deficiencias en el sistema de la calidad que deban ser contempladas y corregidas.

0.1 Generalidades

Misión

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal, A.C. tiene por misión el control, difusión, organización general del Karate en el Distrito Federal. Con este propósito busca una constante mejora para ofrecer un mejor y más eficiente servicio a los clientes.

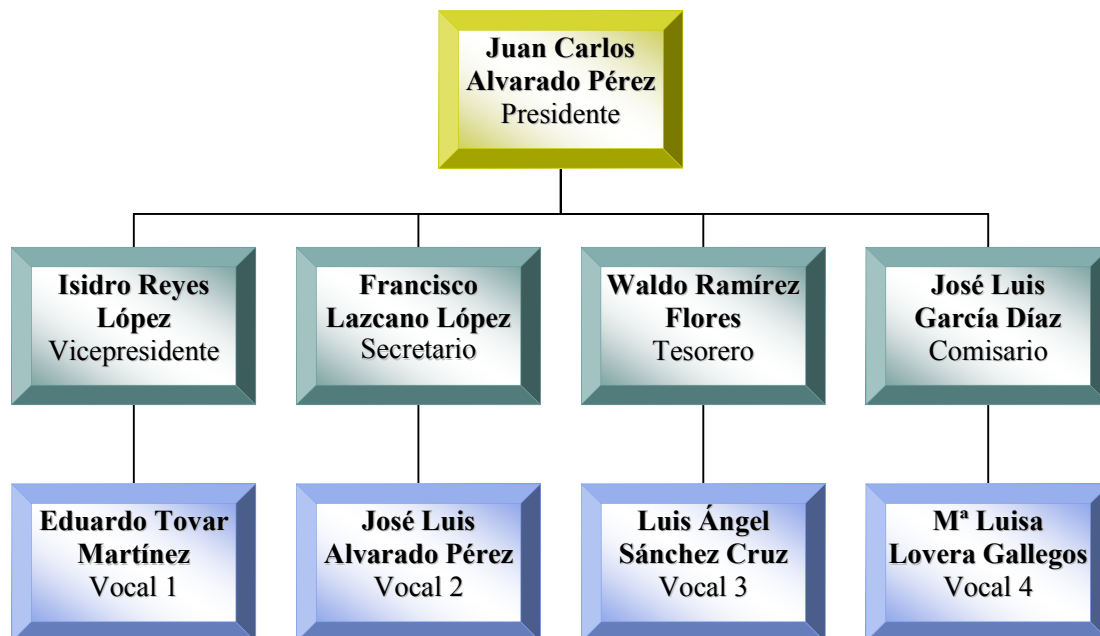
Visión

Constituirse en un polo de desarrollo para difundir a gran escala la práctica de dicho deporte siendo una institución de excelencia en el control y manejo del Karate en el Distrito Federal y conseguir una globalización en el avance en el deporte en México.

Situación

La situación en que se encuentra formada la Asociación de Karate y Artes Marciales del D.F. Se muestra en el siguiente organigrama donde cada uno de los escalafones de autoridad se encuentran perfectamente bien delineados para el óptimo desempeño de la misma cumpliendo así con el objetivo organizacional.

**ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN DE KARATE Y ARTES MARCIALES
DEL DISTRITO FEDERAL A.C.**



- a. Recursos físicos: instalaciones, equipos.
- b. Recursos humanos: formación y motivación del personal.

1. Objeto y campo de aplicación

1.1 Generalidades

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal tiene por objeto de campo la organización de torneos de karate los cuales servirán de desarrollo tanto físico como mental para generaciones de edades que van desde los 8 años hasta jóvenes de hasta más de 40 años en algunos casos.

1.2 Aplicación

2. Referencias normativas

- NC-ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario
- Sistemas de Gestión de Calidad
Recomendaciones para la mejora del desempeño
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.
Ed. 2001

3. Términos y definiciones

Para un mejor entendimiento del presente manual, es aplicable el vocabulario de la norma internacional ISO9001:2000 **Administración de la calidad – Vocabulario** y su equivalente nacional **NMXCC9000IMNC2000** incluido la referencia en la bibliografía incluido en el presente manual, además de los siguientes términos utilizados en nuestros procesos internos:

Asociación	Agrupación de personas físicas, realizada con un cierto propósito de permanencia para el cumplimiento de una finalidad cualquiera, de un interés común para los asociados, siempre que sea lícito.
Calidad	Grado en el conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Requisito	Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
Disponibilidad de un servicio	Medida en la cual los servicios que la AKDF se encuentran disponibles para los usuarios. La disponibilidad de un servicio puede ser medida en: servicios disponibles, unidades de servicio disponibles o porcentaje de disponibilidad de los servicios.
Mejora Continua	Actividad recurrente para aumenta la capacidad para cumplir los requisitos.
Alta Dirección	Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal.
Organización	Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.
Cliente	Organización o persona que recibe un producto. En este caso las ligas delegacionales, FEMEKA y IDDF.
Proceso	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
Producto	Resultados de un Proceso
Proyecto	Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fecha de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

4. Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

4.1 Requisitos Generales

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal tiene establecido, documentado, implementado y mantenido un Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo con la norma ISO9001 : 2000

Para implantar el SGC la Alta Dirección de la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal:

Realizado el seguimiento

- a) Identificados los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de calidad y su aplicación a través de la organización. **(establecido en el documento AKDF - DS001).**
- b) Determinada la secuencia e interacción de los procesos. **(establecido en el documento AKDF – DS001).**
- c) Determinados los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de sus procesos sean eficaces. (establecido el procedimientos operativos y del sistema)
- d) Disponibles los recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos. (ver procesos del SGC, documentos y registros que se encuentran en cada área).
- e) Realizado el seguimiento, la medición y el análisis de los procesos. Ha asegurado la disponibilidad de los recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de los procesos (Ver procesos de la alta dirección y procesos de apoyo).

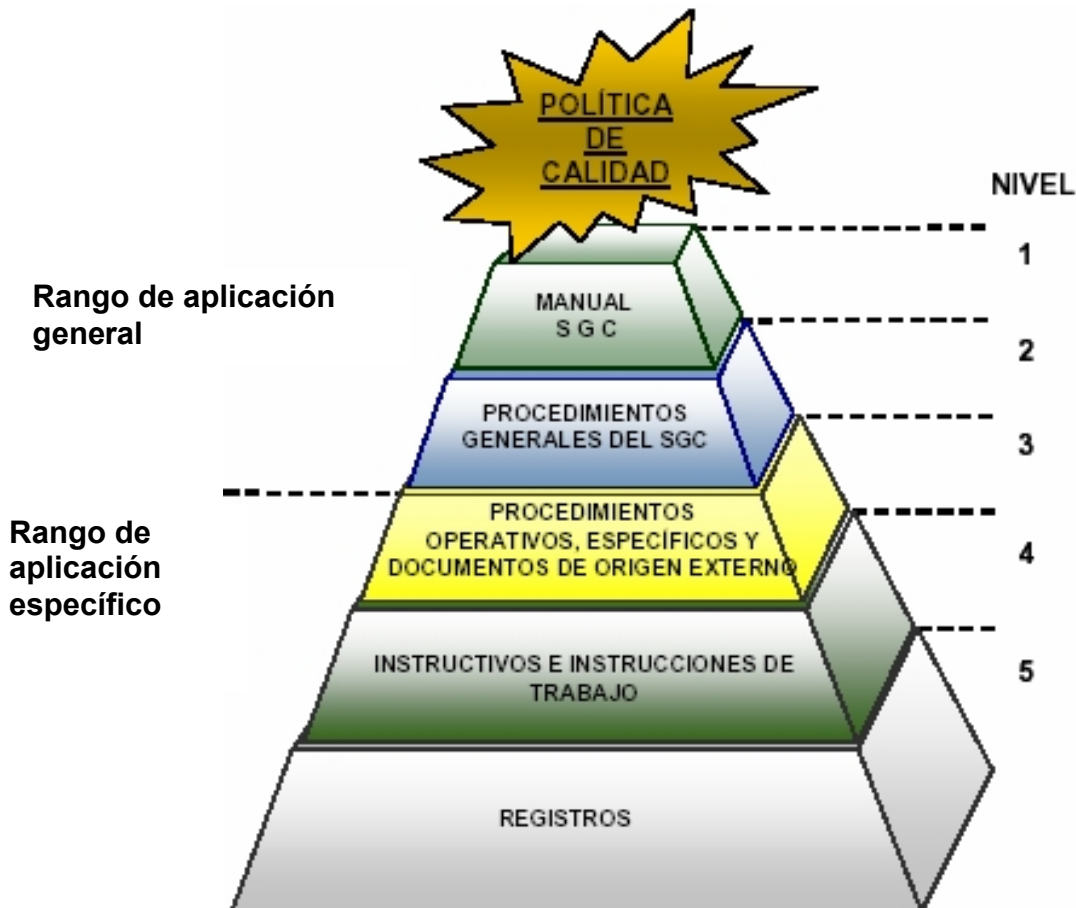
En el SGC se tienen identificados los procesos externos y la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal se asegura del proceso de compras de su control.

La AKDF ha analizado y establecido que no son necesarios contratar procesos externos para la prestación del servicio

4.2 Requisitos de la Documentación

4.2.1 Generalidades

AKDF tiene documentados los procesos necesarios para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad a través de procedimientos y/o planes de calidad que describen las actividades y métodos requeridos para asegurar un funcionamiento eficaz. El tipo y la extensión de los procedimientos y/o planes de calidad están en función al alcance declarado por AKDF y la complejidad de sus productos, la interacción de los procesos, los métodos utilizados, las habilidades y la capacitación del personal involucrado que realiza el trabajo están establecidos en los siguientes niveles de documentación:



- Primer nivel: Política de Calidad y Objetivos de la calidad. La política y objetivos de calidad están establecidos de manera que se alinean para satisfacer los requerimientos del cliente.
- Segundo nivel: Manual de Calidad. Describe en forma general al Sistema de Gestión de la Calidad de AKDF.
- Segundo nivel: Procedimientos del Sistema. Documentos que describen como se llevan a cabo las actividades exigidas por la norma para llevar a cabo el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad; Plan de la Calidad. Documento que describe la sucesión y la naturaleza interactiva de las actividades necesarias e involucradas en los procesos para asegurar la conformidad dentro del SGC, describe de manera secuencial las actividades a desarrollar.
- Tercer nivel: Procedimientos Operativos. Describen las prácticas operativas y el control de las actividades del proceso.
- Cuarto nivel: Registros y otros documentos. Grupo de documentos que enmarcan las evidencias objetivas que muestran el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad y apoyan de manera técnica y administrativa la correcta prestación de nuestro servicio.

Documento de apoyo:

AKDF - PS002 Procedimiento para la elaboración y control de documentos

4.2.2 Manual de la Calidad

Este es el Manual de la Calidad de AKDF el cual esta diseñado para satisfacer los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad, establecidos en la serie de normas ISO 9001: 2000.

AKDF es responsable de la preparación y mantenimiento del presente Manual.

El Manual de Gestión de la Calidad incluye lo siguiente:

El alcance y los detalles de las justificaciones de cada una de las exclusiones identificadas (**ver documento AKDF – DS001 Procesos Operativos y Cadena de Valor**).

La documentación que respaldan los procedimientos para el SGC establecido está referida en cada uno de los requisitos y en la lista maestra de documentos.

(Ver documento AKDF – DS004 Lista Maestra).

La interacción de los procesos se muestra a través de las referencias cruzadas entre estos y en el **(ver documento AKDF – DS001 Procesos Operativos y Cadena de Valor).**

4.2.3 Control de los documentos

AKDF tiene establecido un procedimiento para control y revisión de nuevos documentos y sus modificaciones requeridas para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad **(véase documento AKDF – PS002 Procedimiento para la elaboración y control de documentos).**

La documentación garantiza que:

Los Documentos son revisados y autorizados antes de su emisión. **(Ver documento AKDF – PS003 Procedimiento para la aprobación y vigencia de los documentos del SGC).**

Los Documentos son revisados, actualizados y autorizados por la misma función de quien los autorizó por primera vez o por la persona asignada que ocupa el puesto actualmente cuando sea necesario. **(Ver documento AKDF – DS005 Lineamiento para revisiones y actualizaciones del sistema).**

Los cambios y el estado de revisión de los documentos están identificados. (Se aseguran los cambios, la identificación y revisión en cada uno de los documentos que cuentan con la evidencia ya sea por fecha, firma de la persona que elaboró, revisó y aprobó).

Las versiones actualizadas de los documentos están disponibles en todas las áreas dónde las actividades esenciales de los procesos son realizadas y son requeridos para el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de Calidad. **(Ver documento AKDF – PS003 Procedimiento para la aprobación y vigencia de los documentos del sistema).**

Los documentos son conservados en carpetas y/o en protectores para preservar su legibilidad y presentan un código que los identifica fácilmente.

Cuando es aplicable, los documentos de origen externo son identificados e ingresados al sistema por medio de un sello y agregados a la Lista Maestra para posteriormente ser distribuidos por medio de un listado controlado. **(Ver documento AKDF – DS006 Documento para Identificación de documentos externos)**

Los documentos obsoletos son retirados de todos los puntos de operación o aplicación para su destrucción, o son controlados mediante la aplicación de un **sello en tinta roja "OBSOLETO NO USAR"** y resguardados en una carpeta específica para prevenir su uso no intencionado o imprevisto. **(Ver documento AKDF – DS007 Identificación de obsolescencia de documentos).**

NOTA: La documentación puede estar en cualquier forma o cualquier tipo de medios de comunicación.

Documentos de apoyo:

AKDF – PS003 Procedimiento para la elaboración, aprobación y vigencia para documentos y procedimientos del SGC

AKDF - DS004 Lista Maestra de documentos

4.2.4 Control de los registros

Los registros aplicables son documentos específicamente definidos por AKDF y son mantenidos para demostrar la conformidad con los requisitos y el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión de Calidad.

AKDF ha establecido y mantiene un procedimiento en el Sistema de Gestión de Calidad para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación y la disposición de los registros.

Los registros del Sistema de Gestión de la Calidad pueden estar en la forma de copia en papel, o en medios electrónicos, asegurando que estén legibles y fácilmente identificables para su consulta.

Documentos de apoyo:

AKDF – PS004 Control de registros

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

5.1 Compromiso de la Dirección

La Alta Dirección proporciona la evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua de su eficacia:

- a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.
- b) Establecida la política de calidad (**véase documento AKDF – DS002 Política de Calidad**).
- c) Asegurados y establecidos los objetivos de calidad (**véase documento AKDF – DS003 Objetivos e Indicadores de Calidad**).

- d) Llevadas a cabo las revisiones por la dirección (**véase documento AKDF – DS005 Lineamiento para revisiones y actualizaciones del sistema**)
- e) Asegurada la disponibilidad de los recursos (**véase el documento AKDF – OD001**)

5.2 Enfoque al Cliente

El Director General apoyándose en el comité de calidad, se asegura que las necesidades y expectativas de nuestros clientes han sido convertidas en requisitos, y son cumplidas con la finalidad de lograr la satisfacción de éstos, cuidando siempre las obligaciones reglamentarias y legales.

Lo anterior lo medimos a través de la información que nos proporcionan los clientes acerca del desempeño del servicio que les hemos proporcionado, con respecto a sus requerimientos y expectativas. Esto se hace a través de diversas encuestas (**véase el documento AKDF-DS009 Procedimiento para medir la satisfacción**).

5.3 Política de calidad

AKDF tiene establecida y documentada la Política para la Calidad, declarando: Qué es adecuada con los principios y propósitos de AKDF con el propósito de cumplir con su cliente.

Estar comprometido a lograr o exceder la satisfacción del cliente en acuerdo a sus requisitos y mejorar continuamente la eficacia del SGC.

Los objetivos de la calidad establecidos guardan una correlación directa con el propósito y compromiso declarado.

A través de la comunicación interna su difusión (**documento AKDF – DS003 Objetivos e Indicadores de Calidad**) para su entendimiento por el personal de AKDF.

Realizar la revisión periódica para definir su vigencia o adecuación conforme a los posibles cambios de la organización.

Documentos de apoyo:

AKDF – DS002 Política de calidad

AKDF – DS005 Lineamiento para revisiones y actualizaciones del sistema

5.4 Planificación

5.4.1 Objetivos de la Calidad

Nuestro Director General con el apoyo del representante de calidad y el comité de calidad, se aseguran que los objetivos de la calidad:

Son establecidos para todas las funciones y niveles relevantes dentro de AKDF, son medidos y están correlacionados consistentemente con la política de calidad y reflejan el compromiso con la mejora continua. Incluyen aquellos objetivos necesarios para satisfacer los requisitos del servicio.

Documento de apoyo: **AKDF – DS003 Objetivos e indicadores de calidad**

5.4.2 Planeación del Sistema de Gestión de la Calidad

La alta dirección se ha asegurado de que:

AKDF ha identificado y definido las actividades y recursos necesarios para lograr los objetivos de calidad y cumplir los requisitos definidos en los puntos 4.1 y 5.4.

AKDF mantiene la integridad del SGC, cuando se planifican e implementan cambios sobre éste.

Esta planificación incluye:

- Los procesos del sistema de gestión de la calidad

- Los recursos necesarios para la implantación, mantenimiento y mejora continúa del sistema
- La mejora continua del sistema de gestión de la calidad
- La planificación asegura que los cambios son llevados a cabo de manera controlada y que la integridad de nuestro sistema se mantiene.
- Los resultados de las planificaciones son documentadas en minutas de trabajo.

5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.

5.5.1 Responsabilidad y autoridad

La Alta Dirección de AKDF se ha asegurado que las autoridades y responsabilidades se han definido como lo indica la minuta de reunión de trabajo del día 9 de enero del 2006 y los cargos y responsabilidades se tienen publicadas en las oficinas de la AKDF.

5.5.2 Representante de Dirección

La Alta Dirección de la AKDF ha designado al Prof. José Luis Alvarado Pérez como representante de la Alta Dirección quién independientemente de otras responsabilidades tiene definida su autoridad, que incluye:

- Asegurar que el Sistema de Gestión de Calidad este establecido, implementado y se mantenga en acuerdo con los requisitos de ISO 9001:2000.
- Redactar y emitir informes y reportes a la Alta Dirección sobre el desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, incluyendo las necesidades para la mejora.
- Asegurar la promoción de la toma de conciencia de los requisitos del cliente a toda la organización.

5.5.3 Comunicación interna

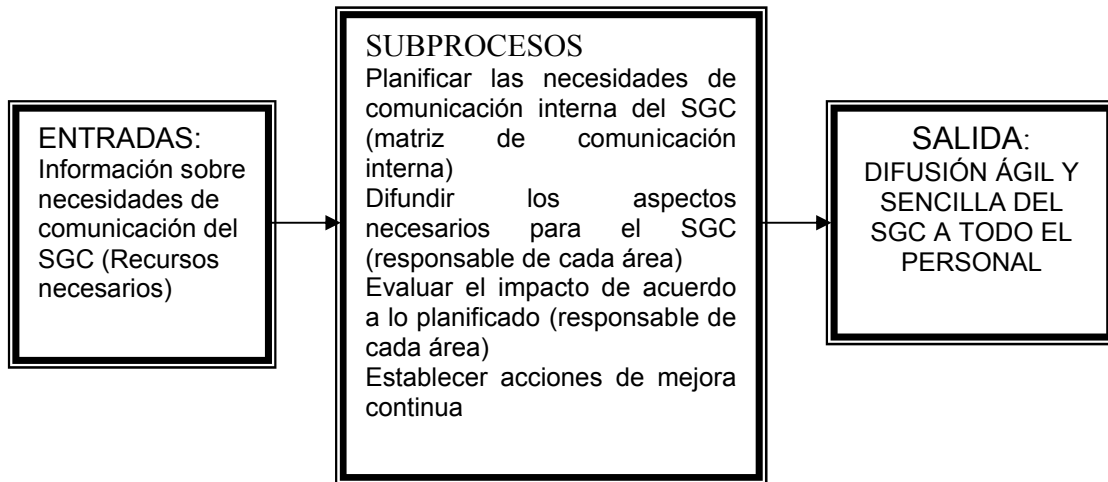
AKDF ha establecido dentro del plan de calidad y en el presente documento los enlaces para la comunicación interna a través de los diferentes procesos operativos:

- **AKDF – PO001 Procedimiento para la elaboración de convocatorias de reuniones de trabajo**
- **AKDF – PO002 Procedimiento para la elaboración de minutas**
- **AKDF – PO003 Procedimiento inscripción a torneos selectivos**
- **AKDF – PO004 Proceso para la elaboración de gráficas**
- **AKDF – PO005 Proceso de desarrollo de competencia**
- **AKDF – PO006 Proceso de premiación**
- **AKDF – PO007 Proceso de recopilación de datos**
- **AKDF – PO008 Proceso de elaboración de memoria técnica**

La AKDF asegura la concordancia del uso de la Norma ISO9001:2000 a través de su Manual de Calidad (**véase documento AKDF – MC001**)

5.5.3 Comunicación Interna

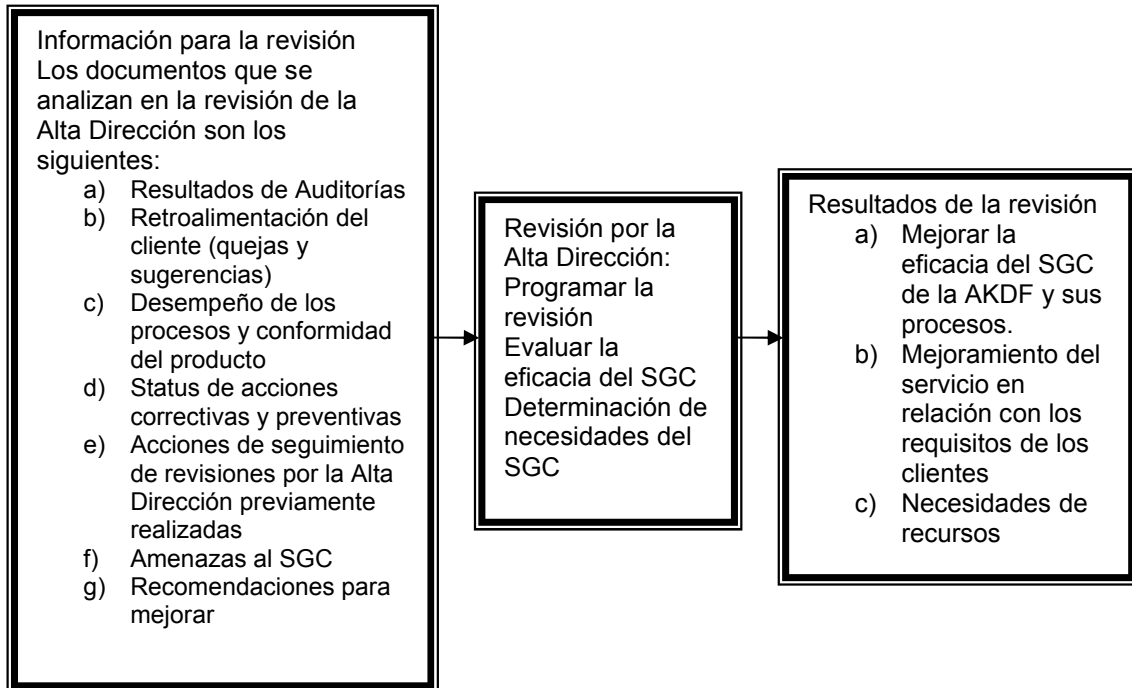
La Alta Dirección se asegura del establecimiento de los procesos de comunicación interna a través de los siguientes subprocesos:



5.6 Revisión por la Dirección

5.6.1 Generalidades

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal realiza la revisión del SGC a través del proceso de revisión del SGC. La revisión se efectúa semestralmente o antes si se requiere. La Alta Dirección del SGC ejecuta el proceso de revisión para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas, en esta se evalúan las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo la política y los objetivos de Calidad. Se mantienen los registros de estas revisiones de acuerdo al documento **(Ver documento AKDF - PS004 Procedimiento para el control de registros)**.



6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

6.1 Provisión de los recursos

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal planifica la asignación de los recursos necesarios de acuerdo al documento **(Ver documento AKDF – OD001 Acerca de los Recursos)** para:

- a) Implementar y mantener el SGC y mejorar continuamente su eficacia.
- b) Aumentar continuamente la satisfacción de los huéspedes mediante el cumplimiento de sus requisitos

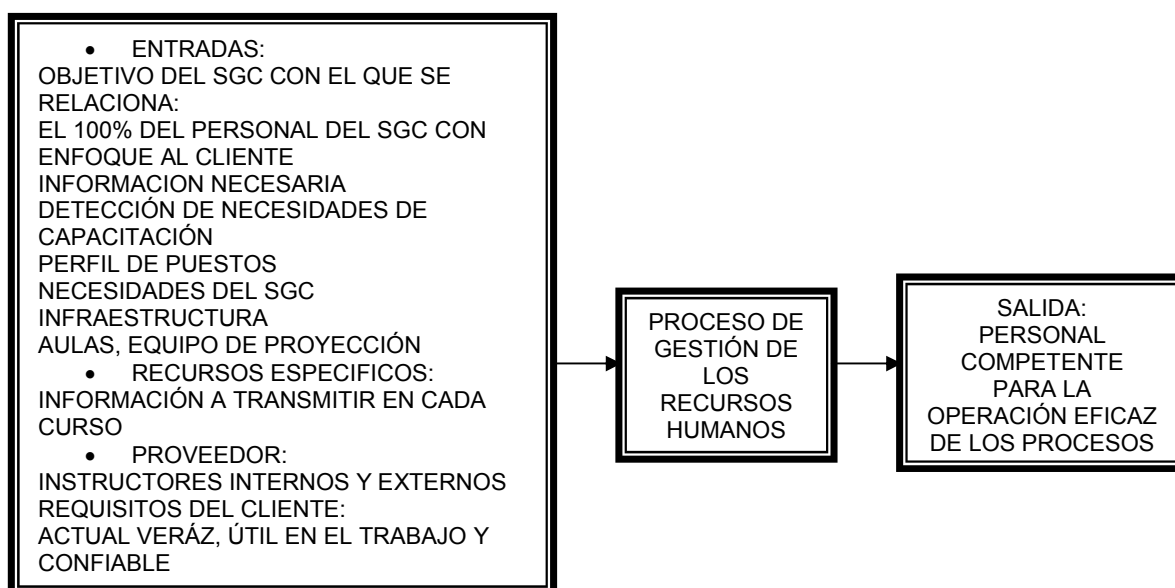
6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Generalidades

Todo el personal que realiza trabajos que afectan directamente la calidad en nuestros servicios es competente con base en su educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

La AKDF garantiza que todo el personal que interviene den c/u de los servicios lleva consigo una formación y capacitación que lo acredita como personal competente.

6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación



La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal:

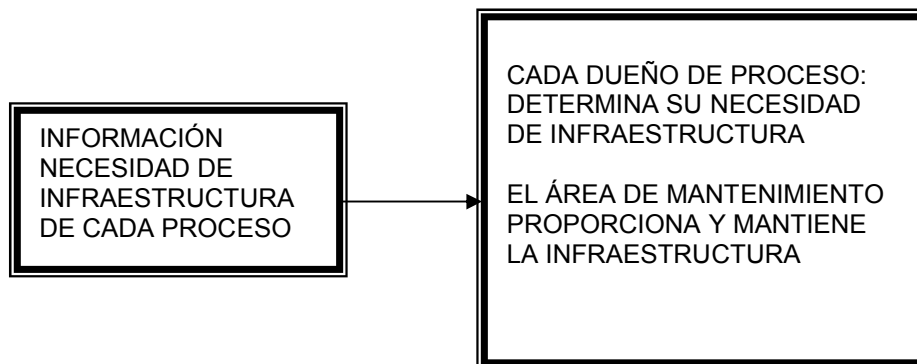
- a) Determina en el perfil de puestos la competencia en base a la educación, formación, experiencia y habilidades necesarias para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad de nuestros servicios. Estos deberán contar con su constancia de haber cumplido el curso de

capacitación que avala la AKDF ó en su defecto la Federación Mexicana de Karate (FEMEKA).

- b) Proporciona la formación necesaria o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades a través del subproceso de formación de personal el cual esta a cargo del jefe de recursos humanos. Como se mencionó en el punto anterior la AKDF o la FEMEKA son las únicas instancias legales las cuales impartirán seminarios de acreditación a lo largo del año y con antelación a cada evento.
- c) Cada acción de formación u otras acciones son evaluadas con un examen al participante y evaluación de la coordinación al término del evento y con una revisión semestral por cada jefe de área a través de la evaluación del desempeño para precisar la eficacia de las acciones tomadas.
- d) Nos aseguramos mediante pláticas y reuniones de trabajo **(Ver documento proceso para la elaboración de convocatorias de reuniones de trabajo AKDF – PO001)** de que todo el personal sea conciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y el buen desarrollo de los eventos en lo que tienen participación.
- e) La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal almacena los registros en una carpeta cuya ubicación ha sido plenamente identificada en Control de Documentos. **(Ver documento Procedimiento para el control de registros AKDF – PS004).**

6.3 Infraestructura

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal determina, proporciona y mantiene la infraestructura de nuestras instalaciones, espacios de trabajo y de apoyo, tales como el equipo para los procesos, para lograr la conformidad con los requisitos de nuestro servicio. **(ver documento AKDF – OD001 Acerca de los Recursos).**



6.4 Ambiente de trabajo

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal tiene establecido el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad de los involucrados y los requisitos del servicio.

7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

7.1 Planificación de la realización del servicio (producto)

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal cuenta con la planificación y desarrollo de los procesos necesarios para la realización de nuestros servicios y se encuentran interrelacionados con los demás procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Contamos con lo siguiente:

- a) Objetivos de Calidad y los requisitos para dar los servicios (**ver documento Objetivos e Indicadores de Calidad AKDF – DS003**).
- b) Procesos necesarios para proporcionar los recursos específicos para nuestros servicios (**ver documento Acerca de los Recursos AKDF – OD001**).
- c) Para actividades de verificación, validación, monitoreo, inspección y pruebas requeridas específicas del servicio. La AKDF asegura dichas

actividades al momento del desarrollo del evento inspeccionando y dando seguimiento a cada uno de los procesos involucrados como lo indica el PROCEDIMIENTO OPERATIVO REQUERIDO.

- d) Los registros necesarios para proporcionar evidencia de que se cumplen con los requisitos (**ver 4.2.4**).

7.2 Procesos relacionados con el Cliente

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal determina que:

- Eficiencia en la organización de los eventos
- Entrega rápida y verás de la entrega de resultados obtenidos durante los eventos

7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal determina que las revisiones de los requisitos del cliente en relación con el servicio serán vistos, expuestos, aceptados y/o derogados dentro del desarrollo de las reuniones de trabajo. (**Documentos relacionados AKDF – PO001, AKDF – PO002, AKDF – PS003 y AKDF – DS007**)

Los requisitos del servicio están definidos.

- a) Aseguramos tener la capacidad y habilidad suficiente para cumplir con estos.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal ha determinado e implementado la manera eficaz para mantener la comunicación con los clientes

inter actores a través de las reuniones de trabajo que se establece en el documento **Procedimiento para la elaboración de convocatorias para reuniones de trabajo AKDF – PO001** y en las cuales se establecen acuerdos de mejora y desarrollo así como de seguimiento de posibles conflictos dentro de los eventos.

7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo.

La AKDF planifica, controla y desarrolla el producto y/o servicio a través de cada uno de los procedimientos operativos y del sistema asegurando así que se lleven a cabo cada uno de los procesos involucrados como lo marcan dichos procedimientos.

La AKDF asegura que la información llegué a todos los grupos involucrados en los eventos deportivos por medio de las reuniones de trabajo e informativas (**Ver documento AKDF-PO001 Procedimiento para la elaboración de convocatorias para reuniones de trabajo**)

Los resultados de la planificación en los eventos deportivos se ponen a prueba cada vez que existe alguno, de esta forma se puede dar la mejora continua.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

La AKDF determina los requisitos de sus eventos selectivos siguiendo los lineamientos internacionales como lo marca el reglamento de la Federación Mundial de Karate (WKF), esto en lo referente a las reglas del equipo empleado para este deporte y su desarrollo.

Los requerimientos para llevar a cabo el evento como lo indica el documento AKDF-OD001, este documento es basado en la experiencia anterior.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

La AKDF en conjunto elabora y planea los eventos selectivos en las reuniones de trabajo, de esta manera asegura que todos los participantes en la organización den su punto de vista para el diseño y desarrollo de los mismos. En común acuerdo se lleva a cabo la estrategia a seguir en los Torneos Selectivos.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

Los Asociados de la AKDF en sus reuniones de trabajo antes de los Torneos Selectivos revisan y se cercioran que los requerimientos para la organización de estos sean los más apropiados y convenientes.

Todos los acuerdos llevados en la AKDF emanados de las reuniones de trabajo se plasman en sus respectivas minutas, de esta forma la AKDF se asegura que se lleven registros de todos y cada uno de los acuerdos.

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo

Por medio de las Reuniones de Trabajo la AKDF se asegura de la verificación del diseño y desarrollo de los Torneos Selectivos y quedan los registros en las respectivas minutas que emanan de las reuniones.

7.3.6 Validación del diseño y desarrollo

Antes de cualquier Torneo Selectivo la AKDF lleva a cabo una reunión de trabajo para poder validar el diseño y desarrollo del Evento y aquellos puntos que no satisfagan los requisitos quedan anulados y los opuestos quedan ratificados. Todo lo mencionado en esta reunión de trabajo quedara registrado en las minutas correspondientes.

7.3.7 Control de cambios en el diseño y desarrollo

Los cambios en el diseño y desarrollo se llevan a cabo en las reuniones de trabajo y quedan registradas en las minutas correspondientes.

7.4 COMPRAS

Se excluyen, en parte, los requisitos del apartado 7.4 “Proceso de Compras”, ya que nuestra organización no tiene las facultades para llevar a cabo directamente la evaluación y selección de proveedores, su participación se limita a establecer la información necesaria para las compras y verificar que los productos comprados cumplan los requisitos.

7.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO

7.5.1 Control de la prestación del servicio

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal planifica y lleva a cabo la prestación del servicio bajo condiciones controladas que incluyen:

Disponibilidad de información, de instrucciones de trabajo, de equipo, dispositivos de seguimiento y medición etc.

- a) La AKDF asegura la disponibilidad de información mediante las reuniones de trabajo que lleva a cabo mensualmente o antes si es necesario donde se exponen dudas, ideas, nuevos objetivos, mejoras, modificaciones y acreditación de procedimientos operativos y del sistema. **(ver documento AKDF – PO001 Procedimiento para la elaboración de convocatorias para reuniones de trabajo)**
- b) Las Instrucciones de trabajo son dictadas a través de los procedimientos operativos y de sistema a que esta sujeto al SGC

- c) No aplica
- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición por medio de encuestas y sondeos (**Ver documento AKDF - DS009 Procedimiento para medir la satisfacción del cliente**).
- e) No aplica
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega son aseguradas al momento de que se lleven a cabo los procedimientos operativos. El auditor interno de la AKDF estará gestionando todos y cada uno de los procesos que se vean involucrados durante y después del evento.

7.5.2 Validación de los procesos para la prestación del servicio

Se excluye el apartado 7.5.2 debido a que no se puede dar seguimiento y/o medición a servicios finales sin antes tener los registros de los mismos.

7.5.3 Identificación y Trazabilidad

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal identifica cada servicio por los medios adecuados a través de todo el proceso de prestación del servicio (PR-TR-002) para efectos de trazabilidad, se cuenta con el control de registros de identificación de servicios (**ver sección 4.2.4**)

7.5.4 Propiedad del Cliente

Se excluye el apartado 7.5.4. "Propiedad del Cliente", ya que no utilizamos bienes de propiedad del cliente para la realización de nuestros servicios.

7.5.5 Preservación del Producto

La AKDF asegura a través de la documentación (ver Procedimientos operativos y del Sistema) que los procesos se apeguen a las reglas según dicta esta. De esta manera se asevera la preservación eficiente del producto vigilada por medio de registros que durante y al final de cada evento se vigilarán y dictaminarán para que al margen de los resultados obtenidos se hagan mejoras para lograr un desarrollo del producto más óptimo.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición

Se excluye, en parte, el apartado 7.6 “Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición” ya que para proporcionar evidencia de la conformidad de nuestros servicios, no es necesario utilizar algún equipo que deba calibrarse, ni software especial para el seguimiento y medición. Únicamente se le da seguimiento y medición a nuestros procesos por medio de registros y reportes propios de nuestra organización (AKDF).

8 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

8.1 Generalidades

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal planifica e implementa los procesos necesarios para el seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para: ...

A través de las técnicas de sondeos y de encuestas que se realizan para llevar estadísticamente un censo de la opinión y satisfacción del cliente con respecto a los servicios otorgados. **(Ver documento AKDF – DS009 Procedimiento para medir la satisfacción del cliente).**

8.2 Seguimiento y medición

Una vez realizados cada uno de los eventos deportivos y en los cuales se llevan a cabo una interrelación de los procesos se pondrá en marcha el proceso antes mencionado de satisfacción del cliente con los sondeos acerca de los servicios en los procesos involucrados.

De esta manera se asegura un seguimiento y a su vez la medición de la conformidad y no conformidad de nuestros clientes. **(Ver documento AKDF – DS009 Procedimiento para medir la satisfacción del cliente).**

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del SGC, la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción de los clientes y los involucrados en el desempeño del evento a través de sondeos y/o encuestas diseñadas para mantener un control de calidad. **(Ver documento AKDF – DS009 Procedimiento para medir la satisfacción del cliente).**

8.2.2 Auditoría Interna

La AKDF efectúa auditorías internas de calidad a intervalos planificados para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad:

a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la norma internacional ISO 9001: 2000 y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos, y

b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

La AKDF genera un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Para la realización de auditorías se tienen definidos los criterios, el alcance, la frecuencia y metodología.

La selección del equipo de auditores y la realización de la auditoría asegura que el proceso de evaluación se lleva a cabo con objetividad e imparcialidad.

El Procedimiento de Auditorías Internas define responsabilidades y requisitos para la planeación y la realización de auditorías, informar de los resultados y mantener los registros.

La Alta Dirección es responsable de que se audite y se asegura de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento a los hallazgos incluyen la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal, aplica métodos apropiados para el seguimiento y donde sea aplicable, la medición de los procesos de SGC. Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando estos no se alcancen se aplican acciones según sea conveniente (ver 8.5) para la conformidad del servicio.

8.2.4 Seguimiento y medición del servicio

La AKDF realiza mediciones y da seguimiento a las características de los servicios para verificar que se cumplen los requisitos establecidos durante todas las etapas del proceso y de acuerdo con las disposiciones planeadas.

De acuerdo a los procedimientos documentados en cada etapa y servicio, se mantienen registros de la conformidad con los criterios de aceptación, dichos registros indican la persona que aprueba dichos resultados y la aprobación del servicio.

La aprobación de un servicio se lleva a cabo hasta que se han completado satisfactoriamente todos los requisitos a menos que sea aprobado de otra forma por la Alta Dirección cuando corresponda por el cliente.

(Ver documentos Procedimiento para medir la satisfacción del cliente AKDF – DS009, Procedimiento para la planificación y realización de auditorías internas AKDF – DS010, Lista Maestra de documentos AKDF – DS004).

Responsables

CARGO	NOMBRE
Representante por la Dirección	José Luis Alvarado Pérez
Secretario	Francisco Lazcano López
Facilitador	Waldo Ramírez Ríos
Auditor	Isidro Reyes López

8.3 Control del servicio no conforme

La AKDF asegura que el servicio que no sea conforme con los requisitos, sea identificado y controlado para evitar su entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del servicio no conforme están definidos en el **AKDF – DS010 Procedimiento para Planificación y realización de auditorías internas**. Que entre otras cuestiones plantea puntos sobre servicios de conformidad y de no conformidad.

Los servicios no conformes son tratados mediante una o más de las siguientes formas:

a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada;

- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el usuario;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

La AKDF mantiene registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un servicio no conforme, se somete a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un servicio no conforme después de la prestación o cuando ha comenzado su uso, se toman acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

8.4 Análisis de los datos

La AKDF determina, recopila y analiza semestralmente los datos apropiados para demostrar la congruencia y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua a su eficacia a través de la información presentada en la Revisión por la Dirección. Esto incluye los datos generados del resultado del seguimiento y medición, y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos aporta información sobre:

- a) La satisfacción del cliente,
- b) La conformidad con los requisitos del servicio, y
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los servicios, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas.

En el documento “tabla de objetivos de la Asociación de Karate y Artes Marciales del Distrito Federal” se cuenta con la determinación de los datos adecuados que deben ser recopilados y...lo anterior incluye datos de los resultados obtenidos por

el seguimiento y medición de otras fuentes como: la satisfacción del cliente, conformidad con requisitos del servicio etc.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora Continua

En la DHF, el mejorar continuamente la efectividad del sistema de gestión de la calidad es un deber de cada uno de sus integrantes.

Los mecanismos de mejora continua incluyen:

- Utilizar la política de calidad como una guía de actuación en el trabajo diario.
- Establecer nuevos retos a través de los objetivos de calidad.
- Considerar los resultados de auditorias como una oportunidad de mejora.
- Aplicar el análisis de datos para tomar decisiones.
- Hacer uso de acciones correctivas para eliminar las causas de no conformidades.
- Buscar oportunidades de acciones preventivas a través de pronosticar escenarios a futuro.
- Tomar decisiones y acciones para la mejora como resultado de las revisiones por la Alta Dirección.

Para asegurar la aplicación de los mecanismos de mejora, la Alta Dirección es responsable de generar un reporte semestral de las Mejoras en Efectividad llevadas a cabo en sus respectivos procesos.

Además de estos mecanismos para la mejora continua, en la AKDF contamos con los procesos de monitoreo, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad de nuestros servicios con respecto a los requisitos de nuestros clientes.

En este caso los procesos aplicables son los de Monitoreo y Medición del Producto y Monitoreo y Medición de Procesos bajo responsabilidad de la Alta Dirección.

b) Asegurar que nuestro Sistema de Gestión de Calidad cumple con la Norma ISO 9001:2000.

En este caso el proceso aplicable es el de Auditorías Internas de Calidad, bajo responsabilidad del Coordinador de Gestión de Calidad.

c) Mejorar continuamente la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad midiendo y analizando las no conformidades en los servicios y en los procesos, así como analizando datos por medio de técnicas estadísticas.

Los procesos que utilizamos para esto son los de control de servicio no conforme, acciones correctivas y acciones preventivas

8.5.2 Acciones Correctivas

Con el objeto de eliminar las no conformidades del Sistema de Gestión de Calidad, y sus causas, la AKDF determina acciones apropiadas a los efectos de las mismas para evitar su recurrencia, por lo que en el **AKDF – DS011 Procedimiento de Acción Correctiva y Preventiva** se definen los requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo la retroalimentación del usuario o dependencia),
- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir,
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias.
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas

8.5.3 Acciones Preventivas

Con el objeto de eliminar las no conformidades potenciales del Sistema de Gestión de Calidad, y sus causas, la AKDF determina acciones apropiadas a los efectos de las mismas para evitar su ocurrencia, por lo que en el **AKDF – DS011 Procedimiento de Acción Correctiva y Preventiva** se definen los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.

CAPÍTULO
VI

IMPLEMENTACIÓN

VI

Implementación

La finalidad de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en cualquier empresa de productos y servicios, esta orientada a obtener la satisfacción de sus clientes, por medio de procesos o procedimientos en los cuales se lleva un estricto orden.

Un SGC abarca empresas constituidas desde un trabajador en adelante. Para una empresa como lo es la Asociación de Karate y Artes Marcial del distrito Federal, implica un gran trabajo de organización para poder implementar el SGC, por lo que se decidió hacerlo solo para los Torneos Selectivo que organiza dicha Asociación.

La importancia de un Torneo Selectivo es muy grande, ya que de esta manera se obtiene el representativo de un Estado para competencias Nacionales. La AKDF esta preocupada por obtener de manera rápida, eficiente y siempre dentro de un marco de profesionalismo a los representantes de ésta para eventos fuera del territorio Estatal.

En un SGC todos los miembros de la empresa son partícipes de su éxito o fracaso, y en el caso de la AKDF todos tienen una labor y responsabilidad que afecta directamente el rendimiento del SGC, por lo que antes de esta implementación se llevó a cabo los siguientes pasos:

1. Explicación de lo que es, como se conforma y para que sirve un SGC
2. Importancia de que la AKDF tenga un SGC
3. Importancia de que los miembros de la AKDF participen en la implantación del SGC

De esta manera el paso siguiente es la aplicación del SGC en lo que es un Torneo Selectivo, que en este caso es el “Primer Torneo Selectivo del D.F. ” que se llevó a cabo los días 22 y 23 de abril de 2006.

A continuación se muestra los pasos del Torneo Selectivo los cuales estarán organizados y controlados de acuerdo como lo indica el Manual de Calidad de la AKDF. Cabe señalar que solo se mencionará los pasos y más adelante en este capítulo se mostrarán las evidencias de que se llevó a cabo todos y cada uno de los pasos como lo manda dicho Manual de Calidad.

Pasos del Primer Torneo Selectivo del D.F.

1. Lanzamiento de la convocatoria
2. Inscripción de los competidores
3. Elaboración de gráficas
4. Desarrollo de la competencia
5. Entrega de reconocimientos
6. Recopilación de datos de los ganadores (nombre, categoría, lugar obtenido, delegación)
7. Elaboración de reporte de resultados generales del evento
8. Entrega de reporte de resultados a los afiliados.

Podemos decir que de forma general los pasos antes mencionados involucran todos los procedimientos que se integran para la realización de Torneos Selectivos.

El Sistema de Gestión de Calidad, se tomó en cuenta por primera vez cuando, el ahora presidente de la AKDF lo propuso en campaña, aceptado por la mayoría pero sin saber de que se trataba.

En la reunión de trabajo celebrada el día 9 de enero de 2006 se dió a conocer lo que era un Sistema de Gestión de Calidad, beneficios y responsabilidades; en esta reunión se llevó a cabo la elección del consejo de calidad y de esta manera se dió el primer paso en la implementación de un SGC. Los primeros pasos en la implementación fueron un poco difíciles debido a la naturaleza misma del arte marcial, y por ende los profesores que dirigen las diferentes ligas traen consigo costumbres muy arraigadas que no entran dentro del SGC.

Los principales conflictos que se afrontaron en el inicio, es que algunos profesores no estaban acostumbrados al manejo tan continuo de formatos, así como el manejo de claves para documentos.

En ocasiones algunos de los profesores estuvieron a punto de desechar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad debido a la negación en hacer sus documentos como lo indican los procedimientos, sin embargo se les hizo saber lo valioso del sistema, así como lo importante que era su participación en el mismo.

Después de los pequeños problemas en la primera parte se avecinaba el gran reto, "los sistemas operativos de los torneos selectivos del D.F."

Cuando hablamos de sistemas operativos, hablamos de aquellos procesos necesarios para el buen desarrollo de los eventos selectivos de D.F.; estos procesos están diseñados y aprobados por la mayoría de los miembros de la AKDF. En esta parte el primer conflicto fue en el proceso de inscripción (**ver documento AKDF-PO003 Proceso de inscripción a torneos selectivos**), ya que por costumbre esta acción se hacía el mismo día del evento y se pagaba en efectivo directamente al tesorero de la AKDF, poniendo de en riesgo la integridad de el tesorero; con el SGC este procedimiento se realiza hasta 3 días antes del

evento y con un depósito bancario por comodidad y seguridad. El conflicto que se suscitó fue la negativa en hacer su inscripción antes del evento, argumentando que el número de competidores disminuiría, ya que no se tendría el tiempo suficiente para comunicar a todos sus atletas. Para evitar estos conflictos se elaboró un proceso de elaboración de convocatorias para torneos selectivos (**ver documento AKDF-OD003 Procedimiento para la elaboración de convocatorias de torneos selectivos**) en donde se menciona que la AKDF esta obligada a expedir sus convocatorias para eventos selectivos con un mes de anticipación, cuando anteriormente se Expedia hasta una semana antes del evento. En este mismo proceso hubo algunos problemas en la parte del llenado del **formato único de pago**.

FORMATO UNIVERSAL DE COMPROBANTE DE PAGOS

Fecha _____ AKDF-FF001
 Delegación _____

*Pegue aquí su
ficha de depósito*

Tache la casilla que corresponda a su pago.

Concepto	Cantidad	Costo U.	TOTAL
Pago de Afiliación			
Pago de SIREDA			
Pago de Fichas a Torneos Selectivos DF			
Pago de Fichas Nacional FEMEKA			
Pago de Seminario			
Pago de Exámenes			
Pagos varios			
			TOTAL <input type="checkbox"/>

Cantidad con letra: _____

Fig. 6.1 Formato único de pago

Debido a que los profesores pensaban que este paso estaba de más y lo creían inconveniente, sin embargo se tuvo el consenso de todos en su debido tiempo (**ver convocatoria extraordinaria #1 AKDF – MT100306/001EX**), pero se explicó nuevamente la importancia de mantener el control y registro de los ingresos de los asociados.

El segundo conflicto que se tuvo en los procesos operativos fue el llamado “Procedimiento de elaboración de gráficas” (**ver documento “Proceso para la elaboración de gráficas” AKDF-PO004**), este proceso nos indica el formato que deberán tener las gráficas así como la forma de hacer la gráfica (orden para competencia).

En este proceso algunos profesores se negaban a usar el sistema para el llenado de gráficas, puesto que este lleva una sencilla fórmula matemática, los profesores argumentaban que era más sencillo utilizar el sentido común. Ciertamente utilizar ese sistema sería muy sencillo para aquellas personas que están muy involucradas en este arte marcial y sobre todo en este rubro; sin embargo con este proceso, cualquier persona puede elaborar las gráficas sin estar tan inmersa en el deporte.

Un paso muy importante dentro de los procesos operativos es el pesaje; esta importante acción no estaba contemplada en ningún proceso, y por ende el día de la competencia se atrasó el evento, ya que se estaba confirmando el peso de los competidores.

El siguiente paso dentro del evento fue la repartición de gráficas a mesas (**ver documento “Proceso de desarrollo de la competencia” AKDF-PO005**) el cual se llevó con mucha tranquilidad, sin embargo es necesario replantear el procedimiento, debido a que el manejo de papelería se incrementa en demasía, por lo tanto tenemos gastos elevados; esto aplica para todos los cambios de gráficas hechos por los diferentes procesos operativos.

En el proceso de premiación se necesita tener una marca que identifique cual gráfica ya se le otorgo premiación, esto es para tener un mejor control del número de medallas otorgadas.

En general los casos antes mencionados son aquellos que provocaron cierta polémica no sin quitar importancia a aquellos que no se mencionan en estas líneas.

El tiempo de la implementación se llevó acabo en alrededor de 4 meses, debido a que la alta dirección de la AKDF quería verlo en acción en el evento denominado "Juegos Deportivos del Distrito Federal".

CAPÍTULO
VII

MEJORA CONTINUA

VII

Mejora Continua

7.1 Introducción a la Mejora Continua

La esencia misma de la Mejora Continua yace en lo más profundo del ser humano, pues pasamos nuestra vida dentro de un constante ciclo de búsqueda / logro. Se ha dicho que el hombre es un ser constantemente insatisfecho. La naturaleza humana es tal, que por más entusiasmo e ilusión que tengamos por alcanzar una meta, un satisfactor o un logro, una vez alcanzado éste y transcurrido un corto tiempo, disminuirá nuestro interés respecto al mismo, al considerarlo como algo “normal”, para, a continuación, darnos a la búsqueda de una nueva meta.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que el sujeto de la calidad es el cliente, y que éste, como ser humano, nunca estará complacido de manera permanente, podemos entender la importancia que para el logro de la calidad tiene La Mejora Continua.

Por ello, diversas cláusulas de los Estándares ISO 9001, ISO/TS e ISO 14001 estipulan requerimientos respecto a la necesidad de las organizaciones de mejorar continuamente sus sistemas a través del uso y aplicación de su política de calidad, sus objetivos, los resultados de auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y las revisiones gerenciales.

La Mejora Continua no es sólo un requerimiento, es actualmente la condición indispensable para poder sobrevivir en mercados cada día más demandantes y complicados. La única forma de asegurar la permanencia y crecimiento de nuestra organización es a través de la superación y mejora constante de nuestros procesos, productos y servicios.

Para poder entregar a los clientes servicios de calidad es necesario adoptar una forma de gestión basada en la calidad del servicio que ponga el acento en la satisfacción de los clientes: **calidad es satisfacer al cliente**.

La **satisfacción del cliente** se puede definir como la relación o la diferencia (en general, la comparación) entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto¹⁰:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Calidad Percibida}}{\text{Expectativas}}$$

7.2 Mejora Continua

La Mejora Continua significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente.

Esto exige a la Organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la Organización.

La creación de una cultura de Mejora Continua en una Organización la que fuera, en este caso la AKDF, no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado.

Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye en reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las Organizaciones. El éxito en la creación de esta cultura de Mejora Continua exige un liderazgo firme y sostenido que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la asignación de recursos suficientes y la participación activa en el proyecto.

La Mejora de la Calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del resultado de un proceso de mejora continuo y permanente.

Este liderazgo necesario (imprescindible) para la implantación en el seno de la Organización de la cultura de la mejora continua, tiene que producirse tanto en los niveles políticos como en la Alta Dirección de la AKDF: no pueden delegar la responsabilidad, es necesario que asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá. Es crucial que los esfuerzos orientados a la mejora del servicio provengan de la Alta Dirección y no sólo de los encargados de los procesos involucrados, y esto por razones de credibilidad, influencia y sentido de copropiedad organizativa.

La Alta Dirección debe ejercer el liderazgo y constituirse en los “propietarios” y conductores del proceso de mejora continua, aunque exista un departamento o en el caso de la AKDF un auditor interno que tenga como cometido operativo la mejora de la calidad de los servicios.

Vemos pues la importancia que tiene poner en los puestos de Dirección a personas con capacidad de liderazgo, en situación de poder ejercerlo con efectividad.¹⁰

¹⁰ Stamathis, D.H., Failure Mode effect analysis: FMEA From Theory to execution, second edition, ASQ Quality press. 2003

La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implantación de una cultura de Mejora Continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible.

La forma más adecuada de conseguir una participación efectiva del personal (y como consecuencia dar pasos en la creación de una cultura de la Mejora Continua en la AKDF), es por medio de la creación de equipos de trabajo, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y involucrados (donde en este caso no lo llamaremos empleados debido a que no se obtiene un ingreso propio e individual en el desarrollo de las actividades y/o procesos) interrelacionados entre sí. Muy raras veces un servicio de Calidad es el resultado de una acción individual aislada.

Para conseguir de forma sostenida a lo largo del tiempo este incremento en la satisfacción de los clientes, es necesario fijar objetivos de Mejora Continua en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la AKDF y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de los clientes en la prestación del servicio considerado.

7.3 Los elementos de la cultura de la Mejora Continua

En el reto de implantar en la Organización una cultura de Mejora Continua como medio para conseguir el fin último de la satisfacción del cliente, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Son los principios de gestión de calidad que deben ser utilizados para liderar la Organización hacia la mejora del desempeño y así lo

contemplan los diferentes Modelos de Autoevaluación como veremos más a continuación.

Las Organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Un servicio centrado en los clientes internos de la AKDF tiene en cuenta las preocupaciones de los mismos, sus necesidades y expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio.

Como hemos dicho en el párrafo anterior, la mejora continua de los servicios y el incremento constante de la satisfacción de los clientes, debe ser una prioridad de la Alta Dirección (política y administrativa). Para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de Mejora Continua, se debe ejercer un liderazgo visible por los directivos, participando de forma activa en todas las iniciativas, proponiendo a los involucrados en cada proceso en una visión clara de la orientación de la AKDF hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes y estableciendo objetivos de mejora precisos.

Las organizaciones disponen de una amplia variedad de indicadores internos que les permiten medir los resultados alcanzados en relación con las personas de la AKDF, a su satisfacción, su rendimiento o desempeño, al desarrollo de sus capacidades, a su motivación ya su grado de compromiso con la misma.¹¹

¹¹ Pinto M., Indicadores de calidad descriptiva en la gestión de los procesos analítico documentales. Actas IV Jornadas Españolas de Documentación Automatizada. Gijón, 1994, p. 191-192

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un Proceso. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la AKDF una Gestión por Procesos.

Todos los productos y servicios proporcionados a los clientes por una Organización son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de donde deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes.

La norma ISO 9001 promueve la adopción en las Organizaciones de un enfoque basado en los procesos para aumentar la satisfacción del cliente es por eso que se adoptará para la AKDG dicho proceso.

7.4 Por qué es necesario aplicar la Mejora Continua

Si bien siempre fue necesario aplicar la Mejora Continua, evitando quedar atrapado en los moldes que dieron origen a las pasadas victorias, hoy los cambios son más veloces y poderosos, razón por la cual continuar viendo los procesos con los paradigmas del pasado llevará a la empresa a la pérdida de competitividad y luego a su desaparición.

Es necesario reactualizar constantemente los paradigmas. Revisar y criticar éstos de manera permanente se hace una necesidad y una obligación.

La Mejora Continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar

los rendimientos sobre la inversión y la participación de la organización en cuestión.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal.

Las Organizaciones no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la organización. Sus puestos en cada uno de los procesos involucrados, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral depende plenamente de ello.

Hoy el personal debe participar de equipos de trabajo tales como los Círculos de Control de Calidad, los de Mejora de Procesos y Resolución de Problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la Mejora Continua de los procesos y servicios de la AKDF en este caso.

Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en

células, mejorar la capacitación del personal involucrado en cada proceso ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la Mejora Continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo.¹²

¹² Filosofía – Cultura y Ética de la Mejora Continua – *Mauricio Lefcovich* – www.gestiopolis.com – 2004

7.5 Fundamentos

Parte del éxito de las empresas de hoy en día es el manejo de la tecnología de punta, para llegar a más clientes; estas empresas manejan spots de publicidad tanto en radio como en televisión, así como el apoyo de la gran red de información (internet) y publicidad escrita. La AKDF investigo las posibilidades de utilizar estos medios de comunicación masiva, pero el costo rebasa el presupuesto que se autogenera, por lo que se decidió utilizar internet y medios de comunicación escrita, por ser los más económicos pero al mismo tiempo llegar a muchos clientes.

En nuestra implementación tuvimos algunos problemas que se pudieron resolver en el momento, pero hubo varios detalles en la aplicación de procesos operativos a los cuales llamaremos “no conformidades”.

Las no conformidades representan la falta de seguimiento de los procesos establecidos, y estos son identificados por cada responsable del proceso así como del consejo de calidad.

De acuerdo a la auditoria celebrada el día 26 de abril de 2006 nos enfocaremos en los procesos operativos debido a que en ellos hubo no conformidades.

Iremos mencionando las mejoras que se hicieron a cada uno de los procesos operativos y la justificación que se tomó para hacer dichas mejoras.

7.6 Proceso de inscripción

En este proceso hubo tan sólo dos no conformidades, que de acuerdo a nuestros indicadores es muy aceptable, sin embargo podemos llegar a tener cero no conformidades.

Las no conformidades presentadas en este proceso fueron las que se muestran a continuación:

ejemplo evidencia

Estos errores se atribuyen a que en ambos casos el número de competidores es menor a cinco, por lo que según argumentan los profesores encargados, no consideraron necesario el llenado del formato de inscripción así como el de cubrir el costo de fichas a través del depósito bancario y por consiguiente ignoraron los demás pasos que conlleva el procedimiento (**ver documento “Proceso de inscripción a torneos selectivos” AKDF-PO003**).

La Alta Dirección realizó un sondeo con los Presidentes de Liga y se llegó a la conclusión que muchos de los profesores no tienen conocimientos básicos de computación por lo que se dio el primer paso para la capacitación de estos profesores, organizando un curso básico, como lo muestra respectiva convocatoria.

En la reunión celebrada el día 1 de mayo de 2006 se hizo mención de ésta no conformidad y se les volvió a exhortar a la participación de todos y cada uno de los miembros, sin embargo se propuso los siguientes cambios al proceso de inscripción:

Los presidentes de liga o responsables de este acto realizarán la inscripción en las oficinas de la AKDF, como lo marca dicho procedimiento (**ver documento “Proceso de inscripción a torneos selectivos” AKDF-PO003**).

Este documento nos indica que las inscripciones las realizarán en un área de cómputo que será abierta a los presidentes de liga para que ellos personalmente ingresen los datos de sus atletas a la base de datos de la AKDF y a su vez poder imprimir el comprobante de pago el cual es único y ampara el número de fichas inscritas.

De esta manera se simplifica el manejo de papeleo, así como el de involucrar directamente a los responsables de las inscripciones.

Estas inscripciones aparecerán inmediatamente en Internet una vez que el responsable haya cubierto el total de sus fichas como lo indica el proceso de inscripción (**ver documento “Proceso de inscripción a torneos selectivos” AKDF-PO003**).

El objetivo siguiente de este proceso es que las inscripciones se puedan realizar directamente por cada competidor o responsable de liga, a través de la página web de la AKDF.

7.7 Procedimiento de pesaje

En el desarrollo de la competencia celebrada el día 22 y 23 de abril de 2006, y dentro de los procesos operativos, se omitió el procedimiento de pesaje, el cual es de suma importancia dentro de desarrollo de la competencia, por tal error se befozo el evento hasta dos horas con respecto a lo señalado en la convocatoria emitida para este evento.

En la reunión con fecha 1 de mayo de 2006, se tocó este tema y se propuso el procedimiento a seguir en lo que a pesaje se refiere (**ver documento “Proceso de elaboración de memoria técnica” AKDF-PO008**).

7.8 Proceso de gráficas

Los objetivos de calidad planteados en el documento **AKDF-DS003**, y de acuerdo a nuestra auditoria, el número de no conformidades en el proceso de gráficas fue bastante alto como lo muestran nuestros indicadores (**ver documento “Objetivos**

e Indicadores de Calidad” AKDF-DS003) sin embargo mencionaremos las mejoras en cada uno de los procesos en el orden que marca la cadena de valor (ver documento “Procesos Operativos y Cadena de Valor” AKDF-DS001).

Las no conformidades en este proceso fueron las siguientes:

- Errores en el vaciado de datos a las gráficas; como nombre, apellido y delegación.
- En el llenado de resultados finales no se colocó la delegación a la que se pertenecía el competidor.
-

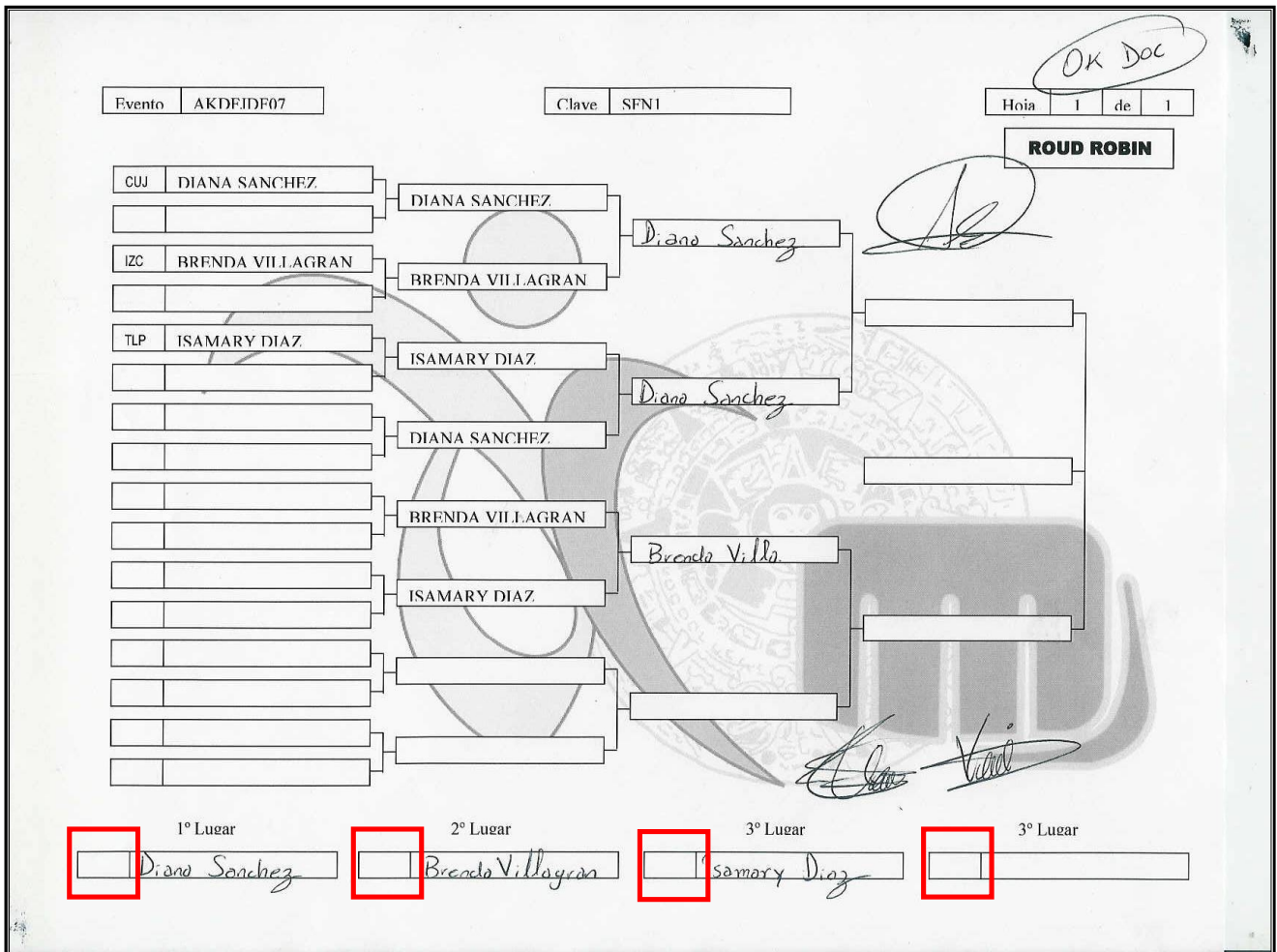


Fig 7.1 Gráfica errónea

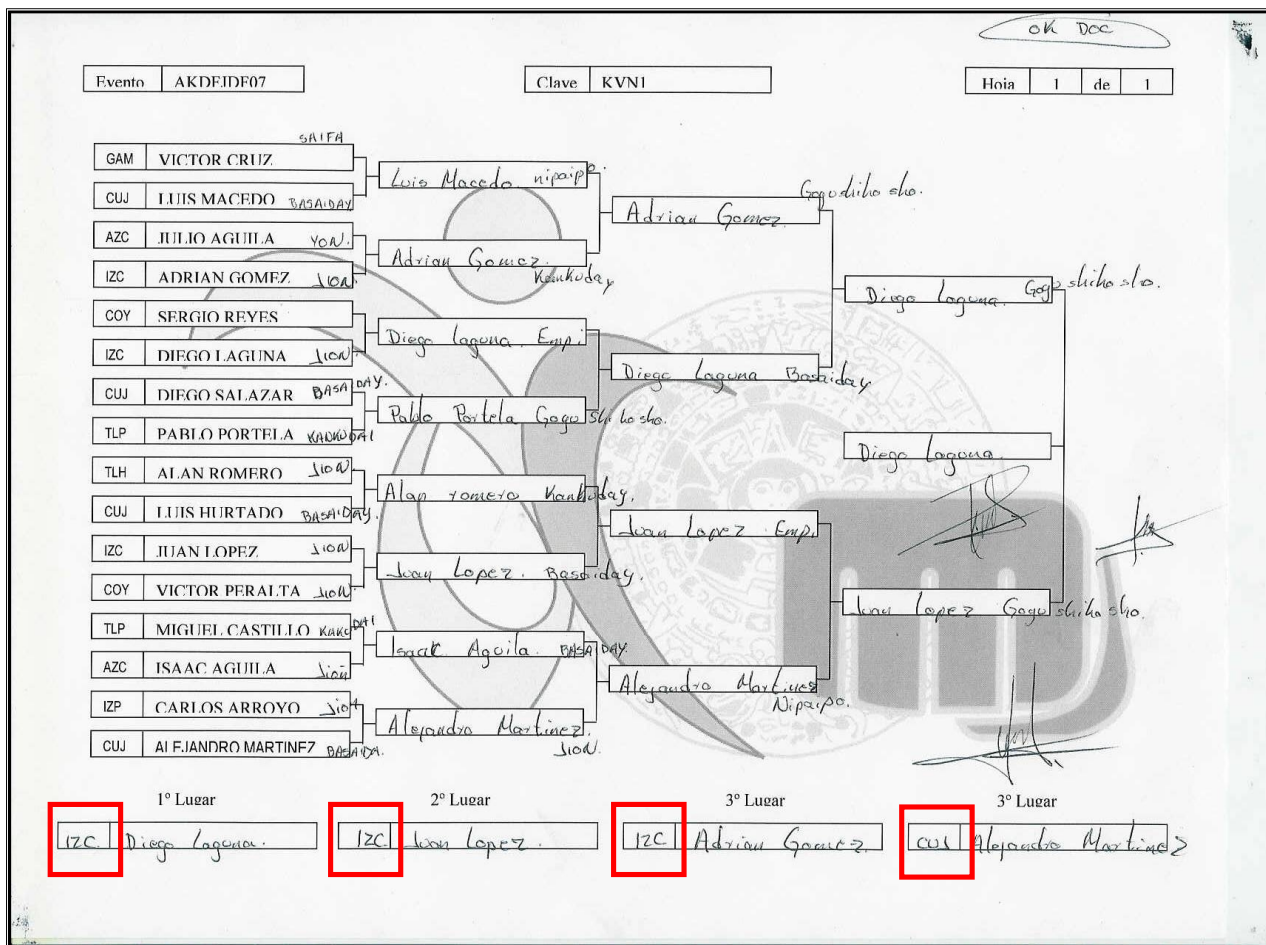


Fig. 7.2 Gráfica correcta

Las causas que detectó la Alta Dirección en conjunto con el responsable del procedimiento, fueron las siguientes:

- 1) Las personas encargadas de realizar el vaciado de nombres a las gráficas fue menor al esperado, es decir, se esperaban 10 personas para realizar esta actividad y sólo se presentó el 50% del total.
- 2) El personal encargado de mesa tuvo un horario de trabajo de más de 10 horas, y se pudo observar que las gráficas que contenían errores son aquellas que se realizaron después de las 6 horas de trabajo.

Este proceso tendrá una mejora al aplicar las siguientes acciones:

- 1) Elevaremos el nivel de calidad en los cursos preparatorios de los torneos selectivos, así como el de manejar dos turnos para el desarrollo de esta actividad.
- 2) Se está desarrollando un software el cual estará instalado en cada una de las mesas; este software nos otorgará los resultados con los datos requeridos.
- 3) El software antes mencionado obtendrá los datos directamente de la base de datos de la AKDF, que previamente otorgaron los Presidentes de Liga.

El software que se menciona en los puntos anteriores realizará las siguientes actividades:

- a) Sorteo y elaboración de gráficas, así como el de colocar personas de buen nivel o rankeadas en sitios estratégicos.
- b) Llevará el desarrollo de la competencia colocando a los ganadores en el lugar correspondiente
- c) Brindará los resultados de cada una de las categorías con los datos requeridos por la AKDF (Nombre, apellidos, delegación, categoría, lugar y puntaje)

Este software estará disponible sólo para el encargado de gráficas, en uno o dos ordenadores, ya que la AKDF no cuenta con los recursos económicos suficientes para colocar un ordenador en cada área.

El siguiente paso el Procedimiento de elaboración de gráficas es el de que cada área tenga un equipo de cómputo y de esta manera poder realizar toda la actividad de manera computarizada.

7.9 Procedimiento de premiación y recopilación de datos

En estos Procedimientos no se tuvieron ninguna no conformidad, sin embargo se realizaron algunas modificaciones (**ver documentos “Proceso de premiación “AKDF-PO006 Y “Proceso de recopilación de datos” AKDF-PO007)** a los procedimientos para poder tener un mejor control sobre las gráficas premiadas y documentadas.

Esta adecuación es sólo una marca distintiva la cual nos indica que esa gráfica ya fue premiada y registrada, de esta manera la alta dirección puede llevar un mejor control sobre la premiación y asegurar que todas y cada uno de los datos este recopilados y almacenados.

En general los Procedimientos Operativos antes mencionados son aquellos que recibieron algunas modificaciones para el mejor funcionamiento de los mismos, sin embargo se esta trabajando para que la organización de Torneos Selectivos dentro del Distrito Federal sea lo más eficaz posible y el sus costos operativos disminuyan.

CONCLUSIONES

Conclusiones

Para una efectiva implementación de los programas de calidad, y en especial para iniciar un proceso de normalización ISO, es prudente que la asociación inicie por algo más elemental, por definir una cultura orientada a la excelencia. Se trata de crear las condiciones favorables para que el nuevo sistema tenga receptividad en la organización.

Cabe destacar que en nuestro caso no hubo un procedimiento de sensibilización al cambio, con énfasis en la calidad, pues es indispensable que la asociación desarrolle previamente una cultura específica, una dinámica y una rutina que facilite el proceso que va a iniciar.

Un programa de sensibilización hacia el ISO no solo capacita, sino que enseña, forma y entrena a las personas para que puedan desaprender para aprender, para que cambien sus patrones mentales y culturales permitiendo que el proceso sea eficiente y agradable.

Nos atrevemos a recomendar que antes de iniciar un proceso de implementación ISO, se realicen algunos pasos previos que incluyen:

1. Medición de clima organizacional y su consecuente valoración.

2. Atención de factores de bajo nivel reflejados en la actitud de la organización.
3. Un proceso de capacitación orientado a la motivación y a enseñar el trabajo en equipo.
4. Concientización e implementación de sistemas de orientación al mercadeo integral y de servicio al cliente.
5. Mejoramiento de los sistemas de comunicación horizontal y vertical.
6. Creación de un grupo de apoyo al programa.
7. Implementar sistemas elementales hacia la calidad como el de las 5'S.
8. Atender problemas menores en las diferentes áreas.

Errores en la implementación de la norma.

Es importante enunciar algunos de los errores que son causa de los fracasos en el proceso de implementación de la norma; los errores que a continuación mencionamos son experiencia del presente trabajo.

1. Crear un comité de calidad que no este conformado en su totalidad por los altos ejecutivos, el cual se convierte en una logia casi secreta, que ante los ojos del resto de los asociados lo único que hacen es confabular peligrosamente contra lo normal de la asociación.
2. Poner en el trabajo de la normalización de la asociación el ritmo de la gente que esta involucrada en la calidad, y no el de la capacidad de respuesta de la asociación y de su gente, es decir, no permitir tiempos para la asimilación y el ensayo error. Aunque existen tiempos ligeramente establecidos, habrá asociados que necesitan más de eso, y esto lo define el profesionalismo de las personas, la orientación que se tenga hacia los procesos, el mismo trabajo de la asociación y otros asuntos.
3. Convertir el proceso de certificación en una amenaza para la gente.
4. Manejarlo con estructura académica, esto genera susto y desmotivación.

5. Tratarlo como un método estándar que aplica de la misma forma a todos los asociados, sin considerar singularidad del sector, del mercado, de las personas, de las necesidades, del tamaño, de la idiosincrasia y otras variables.
6. Que la terminología sea muy técnica y genere desconcierto en quienes llevaran a cabo las acciones de los procesos.
7. Partir de cero, es decir, normalizar a una asociación que carezca de procedimientos básicos.
8. Que se haga por imposición y no por convencimiento.
9. Que el proceso se convierta en enemigo del tiempo de los asociados y que no se controlen las cargas laborales que se tienen, simplemente por cumplir un tiempo deseado.
10. Que se descuide lo elemental de la calidad simplemente por crear normas y manuales: Calidad del ambiente laboral, enriquecimiento del puesto de trabajo y otros.
11. Que el comité trabaje a puertas cerradas y no le de la participación a todo el grupo laboral.
12. Que los asociados estén desinformados de lo que esta pasando.

Mentalidad después de la implementación.

La mentalidad de los asociados después de la implementación de la norma ha cambiado radicalmente, se a despertado el interés por la capacitación y superación personal, no solo en el ámbito deportivo sino también en el aspecto de cultura general, sin embargo existen individuos con rebeldía al cambio y a la superación personal y sobre con todo el trabajo en equipo; es la obligación de personas que están convencidas que normas y sistemas de este tipo llevan a un mejor funcionamiento de la sociedad involucrar a aquellas que están temerosas al cambio.

Al iniciar nuestro sistema de Gestión de Calidad, 8 de cada 10 profesores que forman parte de la AKDF NO manejaba equipos electrónicos para el desarrollo de

sus actividades (maquina de escribir eléctrica, computadoras, email, fax, etc), al cabo de un año 7 de cada 10 profesores, manejan computadoras, correos electrónicos y otros sistemas basados en la tecnología actual para desarrollar sus actividades tanto deportivas como administrativas.

Esto es un claro ejemplo de que la calidad total no solo hace funcionar de manera eficaz una empresa o una organización, sino también invita al equipo de trabajo a desarrollar esa excelencia de manera individual.

El siguiente paso a seguir en la AKDF será el de llevar a cabo la certificación puliendo los detalles de la implementación de la norma ISO 9001:2000.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

1. Bouce Richard y Jacobs Robert
Administración de producción y operaciones
Reingeniería
Ed. Hammer & Champy 1994, México
2. Cane Sheila
ESTRATEGIAS DEL KAISEN
Ed. MC GRAW HILL , 1998 Madrid España
3. Cane Sheila
UN LIDERAZGO EXITOSO
Ed. MC GRAW HILL, 1997 Mexico D.F
4. Crosby, P.B
Hablemos de calidad
Ed. Mc Graw Hill, 1993 México
5. C. Monnich, Jr Herbert
ISO 9001: 2000 "Para negocios Pequeños y Medianos"
Ed. Panorama, 1998 Boston Masachussets
6. Peris Bonet J. Fernando, Moreno Luzón Maria, Cruz Gonzalez Tomás
Gestión de la Calidad y Diseño de Organizadores. Teoría y Estudio de casos.

- Prentice Hall, 2000 Madrid
7. Piattini Velthuis Mario G.
Análisis y Diseño de aplicaciones informáticas de gestión.
Una Perspectiva de ingeniería del software
Ed. Ra – Ma, 1998 México
 8. Pinto M
Indicadores de calidad descriptiva en la gestión de los procesos analítico documentales. Actas IV Jornadas Españolas de Documentación Automatizada.
Ed Gijon, 1994 Madrid España
 9. Ishikawa, K
¿Qué es el Control Total de la Calidad? La modalidad japonesa.
Ediciones revolucionarias.1998 Cuba.
 10. Johannsen, C.G.
Quality Management Principles and Methods in Library and Information Science Theory and Practice. In: *Encyclopedia of Library and Information Science* .
Ed. M. Dekker, New York EUA, 1995
 11. Jirash Martinez Carlos
Planeación Estratégica
Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)
Ed. ITAM Marzo 2000, Mexico
 12. Lawrence, B., Lenti, T.
Application of TQM to the Continuous Improvement of Database Production.
In: R., Basch (ed.), *Electronic Information delivery: ensuring quality and value*
Ed. Aldershot, Gower, 1995 EUA
 13. Robitaille Denise.
The Corrective Action Handbook.
Paton Press. Boston 2002

14. R. Covey Stephen
Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
Ed. Paidós
Primera ed. 1990 México
15. ANSI/ISO/ASQ/Q9001 – 2000
Quality Management Systems – Requirements, ANSI/ASQ, 2001
16. Comprendiendo la Norma ISO 9001: 2000
CFE (Comisión Federal de electricidad)
Subdirección de Generación, 2002
17. NC-ISO 9001:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario
18. Norma española UNE 66-904-90: Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Reglas generales. Madrid: AENOR. 1993
19. Sistemas de Gestión de Calidad
Fundamentos y Vocabulario
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.
Primera Ed. 2001
20. Sistemas de Gestión de Calidad
Recomendaciones para la mejora del desempeño
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.
Ed. 2001
21. Sistemas de Gestión de Calidad
Requisitos
Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.
Primera Ed. 2001
22. Stamathid, D.H., Failure Mode effect analysis: FMEA From Theory to execution, second edition, ASQ Quality press 2003
23. http://www.uaslp.mx/PDF/2652_641.pdf

24. <http://www.conalep.edu.mx/work/resources/LocalContent/2401/2/MC04.pdf>
25. <http://www.sma.df.gob.mx/simat/pncalidad.htm>
26. <http://www.uag.mx/eci/infosource/Articulos/Bibliotecario/Normas/aplicacion%20de%20las%20normas%20ISO.pdf>
27. <http://www.quimetalpemder.com.mx/Manual%20CalidadWEB.pdf>
28. <http://www.monografias.com/trabajos6/maca/maca.shtml>
29. <http://www.monografias.com/trabajos16/calidad-total/calidad-total.shtml>
30. <http://www.uch.edu.ar/rrhh/calidad.htm>
31. www.monografias.com
32. <http://www.fvem.es/contenido.asp?p=186>
33. http://www.iram.com.ar/Documentos/Certificacion/Sistemas/ISO9000_2000/Calidad.PDF
34. <http://www.icao.int/icao/en/ro/nacc/meetings/2002AirportMgmt/docs/03PropuestaHerramientasparalaMejoraContinua.pdf>
35. http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_mejora_continua.html
36. <http://www.bsi-spain.com/ImplantacionSistemasGestion/index.xalter>
37. <http://www.monografias.com/trabajos38/sistema-gestion-empresarial/sistema-gestion-empresarial.shtml>
38. <http://scielo.sld.cu/pdf/far/v39n1/far09105.pdf>
39. <http://empresas.sence.cl/normacalidad/GuadeAutoevaluacionOficial2.pdf>
40. <http://www.agroinformación.com/leer-contenidos.aspx?articulo=112>
41. http://www.uisek.cl/imagenessubidas/PDF_Manual_de_Calidad_UISEK-Chile_v2.pdf
42. <http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2003/5pdfs/Calidad.pdf>
43. <http://www.asq.org/pub/qualityprogress/past/305/qp0305spanishbasics.pdf>