

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR BASADO EN LA
NORMA NTCGP1000:2009 E ISO 9001:2008**

NATALIA MORA SUAREZ

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD
BOGOTÁ D.C.
2016**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
PARA UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR BASADO EN LA
NORMA NTCGP1000:2009 E ISO 9001:2008**

NATALIA MORA SUAREZ

**Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de Calidad**

**Orientador(a):
YENITH CRISTINA ORTIZ GONZALEZ
Mcs. Calidad y Gestión Integral**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD
BOGOTÁ D.C
2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del Calificador

Bogotá, D.C., Agosto de 2016

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos.

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Director Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

Inicialmente dedico mi monografía a Dios que me ha dado la fortaleza y la sabiduría para poder lograr un objetivo más en mi vida profesional y personal, y a mis padres que siempre han estado a mi lado llenándome de amor y motivación para ser cada día mejor.

AGRADECIMIENTOS

Inicialmente quiero agradecer a mi equipo de trabajo de la Universidad de Cundinamarca por aportarme todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo mi monografía y haberme apoyado en el transcurso de mis estudios.

También agradezco a mi tutora Yenith Cristina Ortiz González, quien me guio y apporto sus conocimientos para lograr obtener el mejor resultado de este gran esfuerzo.

Y a mis compañeros y Docentes que compartieron sus experiencias las cuales me servirán para mi desarrollo como profesional y personal

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	14
OBJETIVOS	15
1. MARCO TEORICO	16
1.1 MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES	16
1.2 KAIZEN EN LAS ORGANIZACIONES	17
1.3 EL CICLO PHVA	18
1.4 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	20
1.5 INDICADORES DE GESTION	22
1.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	23
1.7 PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 y NTCGP1000:2009	24
2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO	27
2.1 RESEÑA HISTORICA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	27
2.2 MISIÓN	27
2.3 VISIÓN	28
2.4 ESCUDO	28
2.5 BANDERA	28
2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL	29
2.7 MODELO DE OPERACIÓN UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	30
2.8 COBERTURA DEPARTAMENTAL	32
2.9 DECLARACIÓN POLÍTICA DE CALIDAD	32
2.10 OBJETIVOS DE CALIDAD	33
2.11 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	33
2.12 APLICATIVOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD	34
2.13 AUDITORIAS INTERNAS	35
3. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA.	41
3.1 PASOS PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	41
3.2 ANALISIS DE CAUSAS: LLUVIA DE IDEAS	42
3.4 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA	42
3.5 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD- UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA	42
3.6 ACCIONES DESARROLLADAS	45
4. CONCLUSIONES	55
5. RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFIA	57

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1. Ejemplo de clasificación de procesos	20
Cuadro 2. Principios ISO 9001:2008 VS Principios NTCGP1000:2009	25
Cuadro 3. Marco institucional	28
Cuadro 4. Maro institucional. Bandera	28
Cuadro 5. Trazabilidad Aplicativos Sistema de Gestión de la Calidad	34
Cuadro 6. Macroprocesos del SCG- Universidad de Cundinamarca	35
Cuadro 7. Procesos participantes en los círculos de calidad.	43
Cuadro 8. Herramienta Secuencia e Interacción de Procesos	46
Cuadro 9. Herramienta Comprensión del Proceso y de su Contexto- Factores Externos	48
Cuadro 10. Herramienta Comprensión del Proceso y de su Contexto- Factores Internos	49
Cuadro 11. Propuesta Riesgos Institucionales	50
Cuadro 12. Propuesta Indicadores Proceso Calidad	52
Cuadro 13. Propuesta Plan de Desarrollo Proceso Calidad	53

LISTA DE GRAFICOS

	pág
Grafico 1. Ciclo PHVA en las organizaciones	19
Grafico 2. Estructura Orgánica Funcional- Acuerdo 008/2012 del Consejo Superior	29
Grafico 3. Modelo de operación SGC- Universidad de Cundinamarca	31

LISTA DE IMÁGENES

	pág
Imagen 1. Certificado ISO 9001:2008- Universidad de Cundinamarca	37
Imagen 2. Certificado NTCGP1000:2009- Universidad de Cundinamarca	38
Imagen 3. Certificado IQNet- Universidad de Cundinamarca	38

GLOSARIO

AUDITORIA: proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias que al evaluarse de manera objetiva, permiten determinar la conformidad del sistema de gestión de la calidad con los requisitos establecidos y que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.

CARACTERIZACIÓN: es una herramienta documental que sirve para planificar las principales características de un proceso

CALIDAD: grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

EFICIENCIA: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

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

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

INDICADOR: es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características o comportamientos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables

ISO: es una organización para la creación de estándares internacionales compuesto por diversas organizaciones nacionales de estandarización.

MEJORA CONTINUA: acción permanente realizada, con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.

NTC: norma técnica colombiana

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

SGC: sistema de gestión de la calidad

SISTEMA: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

RESUMEN

El propósito de este trabajo fue crear un plan de mejoramiento a partir de la información recopilada de los círculos de calidad realizados en el primer semestre del año 2016 donde participaron la mayoría de funcionarios de la institución. Los temas fundamentales fueron los siguientes:

- Comprensión del proceso y análisis de su contexto
- Secuencia e interacción del proceso e información documentada
- Indicadores
- Riesgos

A partir de esta información se creó un informe ejecutivo por proceso enviado a cada Director y Líder de Macroproceso con el fin de generar un plan de mejoramiento producto del Círculo de Calidad de su proceso, creando acciones que contribuyan al fortalecimiento de la institución y a la mejora continua de la misma.

Además se realizó un análisis de la caracterización de cada proceso encontrando que sus productos y/o servicios no son coherentes con el objetivo del mismo, lo cual será una acción de mejora para varios procesos que hacen parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

Para el cumplimiento de este ejercicio la Dirección de control interno será el responsable de realizar seguimiento al cumplimiento de las acciones a desarrollar y el Proceso de Calidad estará dispuesto a apoyar a atender lo pertinente aportando a la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema.

Dado lo anterior esta información será entrada para la próxima Revisión por la Dirección que se realizara en el segundo semestre de 2016 con la participación de los Directivos de la institución, evento en el cual se tomaran decisiones para la mejora continua de la institución.

Palabras claves: Mejora continua, proceso, eficiencia, eficacia, efectividad, caracterización, acciones de mejora.

INTRODUCCION

En distintas organizaciones es relevante mejorar continuamente, y lo logran a través de diferentes herramientas que permiten medir el desempeño de los procesos, existen diversas teorías que permiten tener un concepto más claro sobre la mejora continua como lo es Kaizen que es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

Además existe una herramienta fundamental para contribuir a la mejora y es el ciclo PHVA (planear- hacer- verificar-actuar) diseñado por Deming, ésta es una de las herramientas más sencillas y prácticas que implementadas por muchas organizaciones que quieren obtener resultados positivos y mejorar continuamente sus procesos identificando fallas y actuando para solucionarlas.

El ciclo PHVA permite a las organizaciones asegurarse de que sus procesos cuenten con los recursos suficientes para gestionar adecuadamente sus actividades y crear oportunidades de mejora a partir de la identificación de las fallas al interior de los procesos.

Básicamente se trata de planificar estableciendo objetivos, hacer implementando lo identificado, verificar realizando seguimiento y actuar tomando decisiones y acciones para mejorar el desempeño de la organización.

Una manera de conocer estas acciones es a través de planes de mejoramiento que permitan medir el desempeño del proceso de acuerdo a las debilidades encontradas.

Los planes de mejoramiento pueden surgir de auditorías internas o externas, planes de mejora propios o círculos de calidad entre otras opciones, existen diversas maneras de encontrar la información, lo relevante es realizar el seguimiento oportuno evitando que se repitan las fallas y evitar riesgos identificados.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer un plan de mejoramiento al Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad de Cundinamarca, sede Fusagasugá; basado en la norma NTCGP1000:2009 e ISO 9001:2008.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la caracterización del proceso de Gestión Calidad, con el fin de detectar debilidades u oportunidades de mejora.
- Proponer acciones que permitan corregir o eliminar las debilidades detectadas.
- Establecer indicadores que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Proponer el plan de mejoramiento al Sistema de Gestión de Calidad.

1. MARCO TEORICO

1.1 MEJORA CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES

La Universidad de Cundinamarca en los últimos años se ha esforzado por mejorar continuamente sus procesos a través del trabajo en equipo y los círculos de calidad que permiten crear la conciencia de mejorar los resultados del proceso por medio de planes de mejoramiento y acciones que contribuyan al fortalecimiento de la institución.

“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 empresa en el mercado”¹.

De acuerdo a lo anterior la Universidad continuamente realiza capacitaciones al personal lo que logra mejorar continuamente los procesos y realizar seguimiento a su desempeño, los jefes de área son los responsables de motivar y liderar las actividades a desarrollar lo que hace aumentar el compromiso por parte de los funcionarios con la institución.

Considerar la calidad educativa como una meta a lograr por las Instituciones de Educación Superior es un esfuerzo de todos los elementos que conforman el ámbito social, económico, productivo, educativo, gubernamental, etc. Llevar a cabo todos los esfuerzos conjuntos para lograr este objetivo es lo que se analiza, la respuesta a preguntas como ¿Qué parte es importante para lograr esta política educativa de calidad? ¿Qué elementos prácticos pueden ser utilizados para obtener logros significativos en el proceso de calidad? Con lo anterior se desprende a partir de una presentación de los conceptos de calidad educativa, comparación de propuestas y experiencias propias para encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos de calidad a partir de la presentación de la actividad celular de calidad, que da la aportación que cada área o agente participante del modelo, el cual debe contribuir para el logro exitoso de los planes presentados por la institución educativa y la participación importante en la presentación de propuestas particulares tales como la aplicación de los conceptos de mejora continua para el logro del aseguramiento de la calidad y elevar su nivel².

De acuerdo a lo anterior, sostener un Sistema de Gestión de la Calidad no depende solo del área que lo lidera sino de toda la organización para lograr un alto

¹ LEFCOVICH, Mauricio. ¿Por qué es necesario aplicar la mejora continua? Argentina: El Cid Editor -2009.p.[XI]

² GÓMEZ FRANCO, Julio César. Calidad educativa y mejora continua. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p.4

nivel de calidad, a pesar de que se presenten cada vez más interrogantes para su mejoramiento no hay que perder de vista los objetivos ni la política de calidad que permiten a la organización tener un referente para obtener sus logros.

1.2 KAIZEN EN LAS ORGANIZACIONES

La institución a lo largo de su experiencia y trayectoria en su Sistema de Gestión de la calidad, se ha basado en teorías que le permiten documentarse y entender cómo hacer mejor las cosas y satisfacer las necesidades de sus usuarios, mejorar diariamente e identificar sus debilidades para reconocer en que se está fallando y mejorar los resultados de los procesos.

Una de las teorías más representativas para la Universidad ha sido las estrategias de Kaizen basada en la mejora continua de las organizaciones permitiéndolas mejorar cada día.

“KAIZEN es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Surgió en el Japón como resultado de sus necesidades de superarse a sí mismo con la idea de poder alcanzar a las potencias industriales”³.

Desde que inició esta teoría, la mejora continua ha ocupado un espacio muy importante en las organizaciones, pues cada vez que se generan resultados es donde se analiza cómo se realizaron las actividades que ocasionaron errores o mejoras en el proceso precisamente para mejorar continuamente.

La Mejora Continua Kaizen, es la manera de mejorar el desarrollo en todos los niveles operativos utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. Es una estrategia destinada a servir a la gerencia para lograr mayor competitividad y rentabilidad, contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, lo cual le permite mejorar su productividad y competitividad en el mercado al cual pertenece la organización.

Lo anterior lleva a las empresas a la necesidad de identificar sus debilidades identificando la mejora y encontrar la solución definitiva, que sea eficiente, eficaz y efectiva presentando un nivel de avance cada vez que se mida su desempeño.

Los gerentes deben comprender y aceptar que por más que ellos mismos y sus trabajadores piensen que su labor está en el nivel más alto de excelencia, siempre existirá una nueva propuesta, un nuevo método, un nuevo proceso, una diferente

³ CANE, Sheila. ¿Qué tan efectiva es la comunicación organizacional?. En: Como triunfar a través de las personas: Creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad & rentabilidad. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p.32. ISBN 9586006948

forma de hacer las cosas que puedan hacer ver a esta excelencia como imperfecta.

Lo que orienta a las empresas a implementar diariamente el mejoramiento continuo es el esfuerzo de todos sus trabajadores, por esta razón es importante la motivación laboral y el ambiente de trabajo, utilizando herramientas que contribuyan a optimizar los resultados, logrando alcanzar los objetivos de manera conjunta y oportuna.

1.3 EL CICLO PHVA

Actualmente la Universidad de Cundinamarca se ha enfocado mucho en el ciclo PHVA pues de este depende el funcionamiento y los resultados de todos los procesos de la institución, el quehacer diario va ligado en el pensamiento estratégico empezando a planear para poder ejecutar las actividades programadas, y terminar el proceso de una manera en que se puedan evaluar sus resultados y mejorarlos continuamente.

Aquellas personas que toman contacto por primera vez con el ciclo de mejora continua o PHVA, lo consideran como algo que nace a partir de su inclusión en la versión 2000 de ISO 9000.

Debemos recordar que el PHVA fue diseñado por el Dr. Walter Shewhart allá por 1920, pero su gran difusión y uso se le atribuye el Dr. William E. Deming.

El proceso de mejora de la calidad requiere dar varias vueltas al ciclo PHVA, lo cual se representa como un conjunto de círculos subiendo una pendiente. La ausencia de documentación de la mejora, y la falta de un sistema de gestión, provoca la entropía, haciendo que el círculo retroceda, regresando al estado anterior.

Planear:

- Identificar productos
- Identificar clientes
- Identificar requerimientos de los clientes
- Trasladar los requerimientos del cliente a especificaciones
- Identificar los pasos claves del proceso
- Identificar y seleccionar los parámetros de medición
- Determinar la capacidad del proceso
- Identificar con quien compararse

Hacer:

- Identificar oportunidades de mejora
- Desarrollo del plan piloto
- Implementar las mejoras

Verificar:

- Evaluar la efectividad

Actuar:

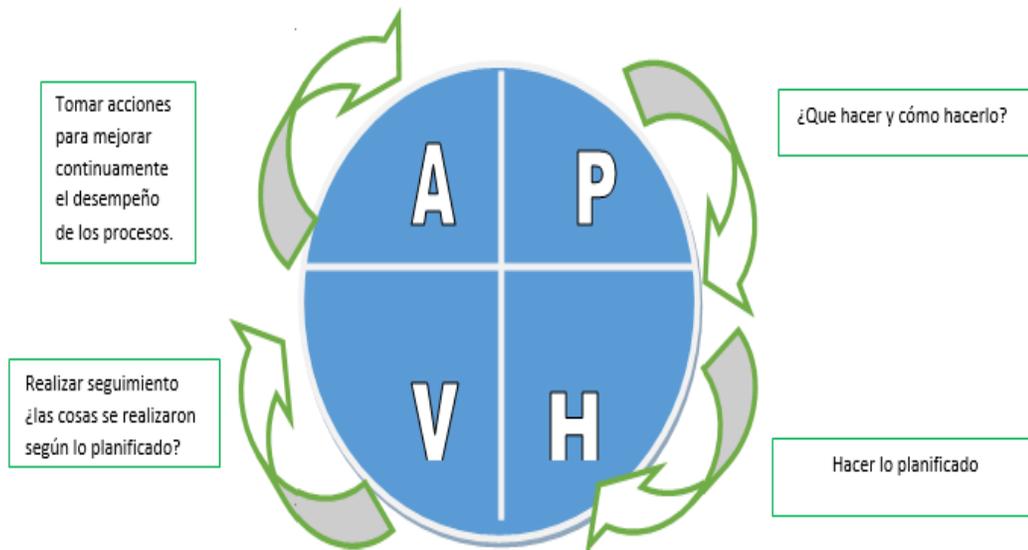
- Institucionalizar la mejora, tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos⁴.

El ciclo PHVA diseñado por Deming, es una de las herramientas más sencillas y prácticas que ha utilizado la institución para alcanzar la mejora continua de los procesos, pues en el transcurso de este ciclo se van evidenciando fallas y mejoras que permiten medir el desempeño y analizar si el objetivo de cada proceso se está cumpliendo además de presentarse oportunidades de mejora.

Reconocer si realmente se está realizando lo planeado, conlleva a analizar cómo se está haciendo, evaluar las actividades desarrolladas y lo más importante si se están tomando decisiones y acciones que contribuyan al buen desempeño de los procesos.

En el transcurso del tiempo, el Proceso Gestión de Calidad de la Universidad de Cundinamarca ha logrado crear conciencia en los funcionarios y crear la cultura de realizar sus actividades basándose en el PHVA, lo cual llevara a la institución a ser cada día mejor, a planear antes de hacer evitando errores que puedan ser catastróficos para la institución, y a reconocer que es una de las herramientas fundamentales para demostrar los resultados de cada uno de los procesos y de contribuir al logro de sus objetivos.

Grafico 1. Ciclo PHVA en las organizaciones



Fuente: QUESADA MADRIZ Gilberto. (2005, Septiembre 2). El PHVA y las normas ISO 9000.

⁴ QUESADA MADRIZ Gilberto. El PHVA y las normas ISO 9000. En: Gestipolis [en línea] 02, septiembre, 2005 [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/el-phva-y-las-normas-iso-9000/>

Como se muestra en el gráfico 1. Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en la institución, utilizada ampliamente por el sistema de gestión de la calidad, con el propósito de permitirle a la Universidad ser más competitiva en los servicios ofrecidos, mejorando permanentemente la calidad, tener mayor participación en el mercado, optimizar los costos y por supuesto obtener una mejor rentabilidad.

Cuadro 1. Ejemplo de clasificación de procesos

CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS			
P	PLANEACIÓN		Determinan las directrices para el desempeño corporativo de los procesos según la formulación estratégica.
H	Ejecución	NEGOCIO	Son los directamente responsables de generar los productos (bienes y servicios) para el logro de los objetivos estratégicos.
		SOPORTE	Suministran los recursos, servicios e información necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso.
V	VERIFICACIÓN		Son los responsables de realizar la verificación a la planificación y al cumplimiento de los objetivos corporativos y realizar la revisión gerencial para identificar acciones de mejora.
A	ACTUACIÓN (MEJORA)		Son los responsables de aplicar las acciones de mejora y retroalimentar los procesos de planeación.

Fuente: RIOS GIRALDO Ricardo: Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC

De acuerdo al cuadro 1. El ciclo PHVA hace parte fundamental en el SGC de la Universidad de Cundinamarca, debido a su gran aplicación es utilizado en todos los procesos logrando aportar una mejora en la realización de sus actividades de forma eficiente y eficaz.

1.4 CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

La caracterización de la Institución, ha pasado por varios cambios desde el inicio del SGC, pues cada vez ha sido más claro su concepto y su importancia al interior de cada uno, para cada funcionario esta herramienta es la más sencilla para

comprender las entradas y salidas de cada proceso y dar cumplimiento a su objetivo.

La caracterización es una herramienta documental que sirve para planificar las principales características de un proceso.

La información que contiene una caracterización o ficha de proceso, puede ser tan detallada como se requiera en la organización y puede incluir la siguiente información:

- Objetivo del proceso y responsable del mismo
- Proveedores, entradas, productos o salidas y usuarios o clientes.
- Riesgos y controles asociados a la gestión del proceso
- Requisitos relacionados con el proceso y documentos y registros del mismo⁵.

La caracterización deberá reflejar de una manera muy clara el objetivo del proceso.

El objetivo determina el tipo de resultado que obtiene el proceso, alineado con los objetivos institucionales o estratégicos de la compañía.

Principalmente para realizar una caracterización de procesos se debe iniciar identificando los macro procesos:

Normalmente las instituciones cuentan con cuatro tipos de macro procesos, Misional, Estratégico, Apoyo y de Evaluación.

- Misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser.
- Estratégicos: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección.
- Apoyo: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
- Evaluación: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir y recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y la eficiencia. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales⁶.

En la Universidad de Cundinamarca , los procesos se han empeñado en mejorar la caracterización de cada proceso que compone el SGC, logrando que los

⁵ RIOS GIRALDO Ricardo: Seguimiento, Medición, Análisis y Mejora en los Sistemas de Gestión: INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC, Bogotá D.C, 2009. P 211

⁶ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Guía de Diseño para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.[en línea] s.f. [citado 10 abril, 2016]. Bogotá, D.C. Junio de 2007 Disponible en: http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=410

funcionarios entiendan sus entradas y salidas, además de ser una herramienta fundamental para cumplir con el objetivo del proceso y entender sus actividades, por lo anterior se han realizado mejoras a su diseño haciéndola más entendible y práctica para los funcionarios y usuarios.

Además de conocer la caracterización por procesos, es importante realizar seguimiento al desempeño del proceso, y una manera de hacerlo es midiendo los resultados mediante indicadores de gestión, de esta manera se puede analizar si el objetivo se está cumpliendo o no.

A continuación se da una breve explicación de que es un indicador y la importancia de ellos dentro de las organizaciones.

1.5 INDICADORES DE GESTION

El proceso de Calidad en la Universidad de Cundinamarca es el encargado del realizar seguimiento a los indicadores de todos los procesos que conforman el SGC, normalmente se elaboran indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, y se realiza su seguimiento de acuerdo a su corte de medición. Este proceso reporta a los directivos en un periodo establecido, el desempeño de todos los procesos a través de los resultados de los mismos y así tomar decisiones para mejorar o mantener estos resultados.

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.⁷

En los últimos años la institución ha venido trabajando fuertemente en el tema de indicadores, pues para muchos es un tema muy complejo o difícil de comprender, algunos procesos no miden lo que realmente necesitan, de acuerdo a lo anterior el Proceso de Calidad ha realizado un acompañamiento fuerte tanto en la sede como en seccionales y extensiones de la Universidad con el fin de aclarar las dudas de los funcionarios y lograr que sea una herramienta más amigable y comprensible para los procesos, logrando realizar el seguimiento en los periodos establecidos de medición de acuerdo a las acciones propuestas.

⁷ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE), Guía Para Diseño , Construcción e Interpretación de Indicadores. Bogotá, D. C., 2013. [en línea] s.f. p13 [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/cuadernillos/IntroduccionDisenoConstruccionInterpretacionIndicadoresWeb.pdf>

1.6 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes son las siguientes:

Pertinencia: Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.

Funcionalidad: Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.

Disponibilidad: Los indicadores deben ser construidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.

Confiabilidad: Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.

Utilidad: Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones⁸.

Estas características permiten a los procesos tener un concepto claro de qué debe contener su indicador para ser comprendido y medido, además permite realizar un seguimiento concreto de acuerdo a la información recibida. La institución en los últimos años ha trabajado eficientemente en este tema, lo que ha logrado conocer el desempeño de todos los procesos que conforman la institución y presentar informes trimestrales a la Dirección.

Tipos de indicadores:

Los indicadores de pueden calificar de tres maneras:

Según su tipo: es decir, de acuerdo con las cuatro perspectivas: financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.

Según su naturaleza: es decir, de eficacia, eficiencia y efectividad.

Según su aplicación: de monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, de alarma, de planeación, temporales, permanentes, estratégicos, tácticos y operativos.

Los indicadores pueden ser clasificados de acuerdo con el objetivo pretendido, para lo cual obtienen información del sistema de gestión.

Los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos de los procesos, asociados a un objetivo en particular y a los insumos del mismo.

Los de eficacia se establecen para controlar resultados planificados, es decir, objetivos, productos o servicios, cuyas características satisfacen al cliente y partes interesadas.

Los asociados a la efectividad son los que se conocen como de "impacto" y miden la incidencia de ser eficientes y eficaces.

⁸ Ibid, p 21

Construcción de un indicador:

Los indicadores poseen una información básica que permite precisar su orientación. Sin embargo esta información se puede ampliar de acuerdo a la necesidad, se puede definir así:

- Nombre del indicador
- Procedimiento de cálculo
- Unidad
- Sentido
- Punto de Lectura
- Fuente de Información
- Frecuencia de toma de datos
- Valor de actualidad
- Meta
- Frecuencia de análisis
- Responsable de análisis
- Herramienta de análisis

Es importante que el sistema de medición se inicie con indicadores sencillos, pero a medida que vaya madurando el sistema, los indicadores se deben adaptar y hacer más profundos⁹.

De acuerdo a lo anterior, el autor recomienda realizar indicadores que realmente tengan sentido, algunas empresas crean indicadores sólo por cumplir con las normas, pero no le dan la verdadera importancia para obtener resultados confiables que ayuden a la Dirección a tomar decisiones.

1.7 PRINCIPIOS DE LA NORMA ISO 9001:2008 y NTCGP1000:2009

Para la institución los principios de estas normas son la referencia más importante para Alta Dirección para orientar a los procesos acerca del desempeño de sus actividades. De nada serviría tener un Sistema de Gestión de la Calidad sino está enfocado en el cumplimiento de estos principios y si no fuera así llevaría a la institución a grandes fallas para el cumplimiento de su servicio fundamental que es la educación superior.

En el cuadro 2. Se presentan los principios de la norma ISO 9001:2008 y NTCGP1000:2009 que es una de las herramientas implementadas que contribuye a la mejora continua de la institución.

⁹ RIOS GIRALDO, Ricardo. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión: Enfoque bajo indicadores de gestión y balanced scorecard. 3. ed. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2015. P.211. ISBN 9789588585352

Cuadro 2. Principios ISO 9001:2008 VS Principios NTCGP1000:2009

PRINCIPIOS NORMA ISO 9001:2008 VS NTCGP1000:2009	
ISO 9001:2008	NTCGP1000:2009
1.Enfoque al cliente	1.Enfoque al cliente
2.Liderazgo	2.Liderazgo
3. Participación del personal	3. Participación activa de los servidores públicos y/o particulares que ejercen funciones públicas
4.Enfoque basado en procesos	4.Enfoque basado en procesos
5.Enfoque del sistema para la gestión	5. Enfoque del sistema para la gestión
6.Mejora continua	6. Mejora continua
7.Enfoque basado en hechos para la toma de decisión	7. Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor	8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios
	9. Coordinación, cooperación y articulación
	10. Transparencia

Fuente: Adaptación de las Normas ISO 9001:2008 - NTCGP1000:2009

Como dice NAVA¹⁰ un principio de la gestión de la calidad es una regla o idea fundamental y amplia, para la dirección y operación de una organización, que tienda al desarrollo de la mejora continua en el largo plazo, mediante el enfoque hacia los clientes, atendiendo al mismo tiempo las necesidades de todas las partes interesadas.

Implementar la norma ISO 9001 es fundamental en las organizaciones que tienen como fin desarrollar la mejora continua, estos principios tienen algunos beneficios como es el de ser más competitivos, organizar sus procesos, ser más eficaces y eficientes, satisfacer sus usuarios, mejorar su imagen, lograr una buena posición en el mercado, obteniendo mayores beneficios y productividad, en realidad es la mejor opción que tienen las empresas para asegurar su futuro y obtener resultados positivos logrando la sostenibilidad del sistema.

Es de aclarar que la norma ISO 9001 fue actualizada en el mes de septiembre de 2015, la principal diferencia de la norma ISO 9001: 2008 y la ISO 9001:2015 son cambios estructurales en donde los cuales ahora se usara la estructura de alto nivel.

El propósito de esta estructura es lograr consistencia y alineamiento de los estándares de sistemas de gestión de la ISO por medio de la unificación de su estructura, textos y vocabulario fundamentales.

¹⁰ NAVA CARBELLIDO, Víctor Manuel y JIMÉNEZ VALADEZ, Ana Rosa: ISO 9000:2000: Estrategia para implantar la norma de calidad para la mejora continua: México D.F: Limusa, 2008, p.13. ISBN 9681863496

Este enfoque común para los sistemas de gestión nuevos, o ediciones futuras de las existentes, incrementa el valor de las normas para los usuarios, sean estos normalizadores, implementadores, empresas o auditores.

Para los normalizadores, la alta estructura proporciona la plantilla para su trabajo ya que pueden concentrar sus esfuerzos en las necesidades específicas de la disciplina a normalizar, y generar la norma a partir de la estructura.

Para los implementadores de sistemas de gestión, esta estructura proporciona un marco general del sistema de gestión en el que pueden escoger y elegir las normas específicas de la disciplina que desean incluir en el sistema integrado, que parte de una gestión común para todas las normas.

Para los auditores de sistemas de gestión, significa que para la auditoría habrá un conjunto básico de requisitos genéricos que deben abordarse sin importar que disciplina esté siendo examinada.

Para las empresas, el enfoque es útil porque fomenta el uso de un solo sistema de gestión integrado que puede cumplir los requisitos de varias normas a la vez.¹²

La Universidad de Cundinamarca para el año 2017 tiene como propósito estar certificado en la norma ISO 9001:2015 lo cual tendrá que realizar un plan de transición para empezar a implementar esta estructura que llevará a la institución a ser más competitiva frente a las demás.

¹² FORBES ÁLVAREZ, Roger. Estructura de alto nivel de la ISO y su impacto en las normas de sistemas de gestión. En: Revista Gestión Empresarial CEGESTI. No. 277, 2014. [citado 10, Abril, 2016]. Disponible en: http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_277_151214_es.pdf

2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO

2.1 RESEÑA HISTORICA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

Mediante la Ordenanza 045 de diciembre 19 de 1969, es creado el INSTITUTO UNIVERSITARIO DE CUNDINAMARCA, ITUC., en dicha ordenanza se establece que el ITUC ofrecerá Educación Superior a hombres y mujeres que poseen título de bachiller o normalista, y dará preferencia en un 90% a estudiantes oriundos del Departamento.

1970: El día 1 de agosto se inicia las labores académicas en la Sede de Fusagasugá con los siguientes programas:

- Tecnología Agropecuaria
- Tecnología Administrativa
- Secretariado Ejecutivo

1987: El Consejo Superior del ITUC por medio del Acuerdo No. 031 del 10 de junio, crea la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables del ITUC y define su estructura orgánica.

El 24 de septiembre el Consejo Superior del ITUC, mediante los Acuerdos 062, 063, 064 y 0625 legaliza las sedes presenciales de Bogotá, Fusagasugá, Girardot y Ubaté del Programa de Licenciatura de Educación Básica Primaria Presencial modalidad a distancia, adicionalmente por intermedio del Acuerdo No. 061 el 24 de septiembre el Consejo Superior crea los núcleos zonales adscritos a la sede Presencial de Girardot en los municipios de Villapinzón, Yacopí, Chocontá, Tocaima y Machetá, así como los núcleos zonales adscritos a la sede presencial Ubaté en los municipios de Gachetá, Guasca, Pacho, Simijaca y Zipaquirá.

El Decreto 04534 del 24 de diciembre aprueba el Acuerdo No. 0028, expedido por el Consejo Superior sobre la adopción del Estatuto Orgánico del ITUC (en sus disposiciones generales autoriza el cambio de nombre de ITUC a Universidad de Cundinamarca previo reconocimiento del ICFES y el Ministerio de Educación Nacional)¹³.

2.2 MISIÓN

La Universidad de Cundinamarca es una institución pública local del Siglo XXI, caracterizada por ser una organización social de conocimiento, democrática, autónoma, formadora, agente de la transmodernidad que incorpora los consensos mundiales de la humanidad y las buenas prácticas de gobernanza universitaria, cuya calidad se genera desde los procesos de enseñanza - aprendizaje, investigación e innovación, e interacción universitaria¹⁴

¹³ UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA, Reseña Histórica. [en línea] s.f. [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/institucion/resena-historica?showall=1&limitstart=>

¹⁴ UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC, Acuerdo 007 del 09 de julio de 2015. [en línea] s.f. [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/institucion/resena-historica?showall=1&limitstart=>

2.3 VISIÓN

“La Universidad de Cundinamarca será reconocida por la sociedad, en el ámbito local, regional, nacional e internacional, como generadora de conocimiento relevante y pertinente, centrada en el cuidado de la vida, la naturaleza, el ambiente, la humanidad y la convivencia.”¹⁵

2.4 ESCUDO

Cuadro 3. Marco institucional

El color verde significa fuerza de vida, naturaleza, trabajo, crecimiento, serenidad, abundancia, victoria, inmortalidad. Es el color de la permanente producción.

El sol es símbolo de vida, de eternidad, de grandeza, esmaltado en verde que significa crecimiento y futuro. Su ubicación en el centro del escudo, nos convoca al celo en el cumplimiento de las obligaciones y el espíritu vigilante, que no duerme, para conseguir nuestros sueños y alcanzar nuestras metas. En el centro del sol el mapa estilizado del Departamento con las líneas de los colores de su bandera, que nos recuerda el origen de nuestra alma mater.

El borde verde significa nuestro campo protegido por la disciplina, el tesón y el conocimiento científico, con el nombre de la Universidad como identidad de nuestras raíces.

En la barba del escudo nuestro lema "EX UMBRA IN SOLEM" que traduce "De la oscuridad a la luz" y por extensión filosófica, "pasar de la ignorancia al conocimiento", pensamientos que constituyen la meta institucional en la formación de nuestros educandos.



2.5 BANDERA

Cuadro 4. Maro institucional. Bandera

Está constituida en su máxima extensión por el color blanco que simboliza la luz que nos ilumina y orienta, elogio de nuestro lema "Ex umbra in solem" "De la oscuridad a la luz"; además representa la pureza de pensamiento, la ética, la equidad, la lealtad, la integridad, la obediencia, la dignidad, la elocuencia y el triunfo que distinguen a la comunidad Udecina.

Es uno de los símbolos más representativos de la Universidad. Con el cual se presiden las principales celebraciones: ceremonia de grados, instalación de eventos académicos, conmemoraciones, entre otros.

Frente a nuestra bandera juran los egresados de la Universidad de Cundinamarca su compromiso de celo en el cumplimiento de las obligaciones y el espíritu vigilante, para conseguir los sueños y alcanzar las metas; el pabellón se debe izar a media asta cuando fallezcan estudiantes, profesores y directivos de la institución y para cubrir el féretro.

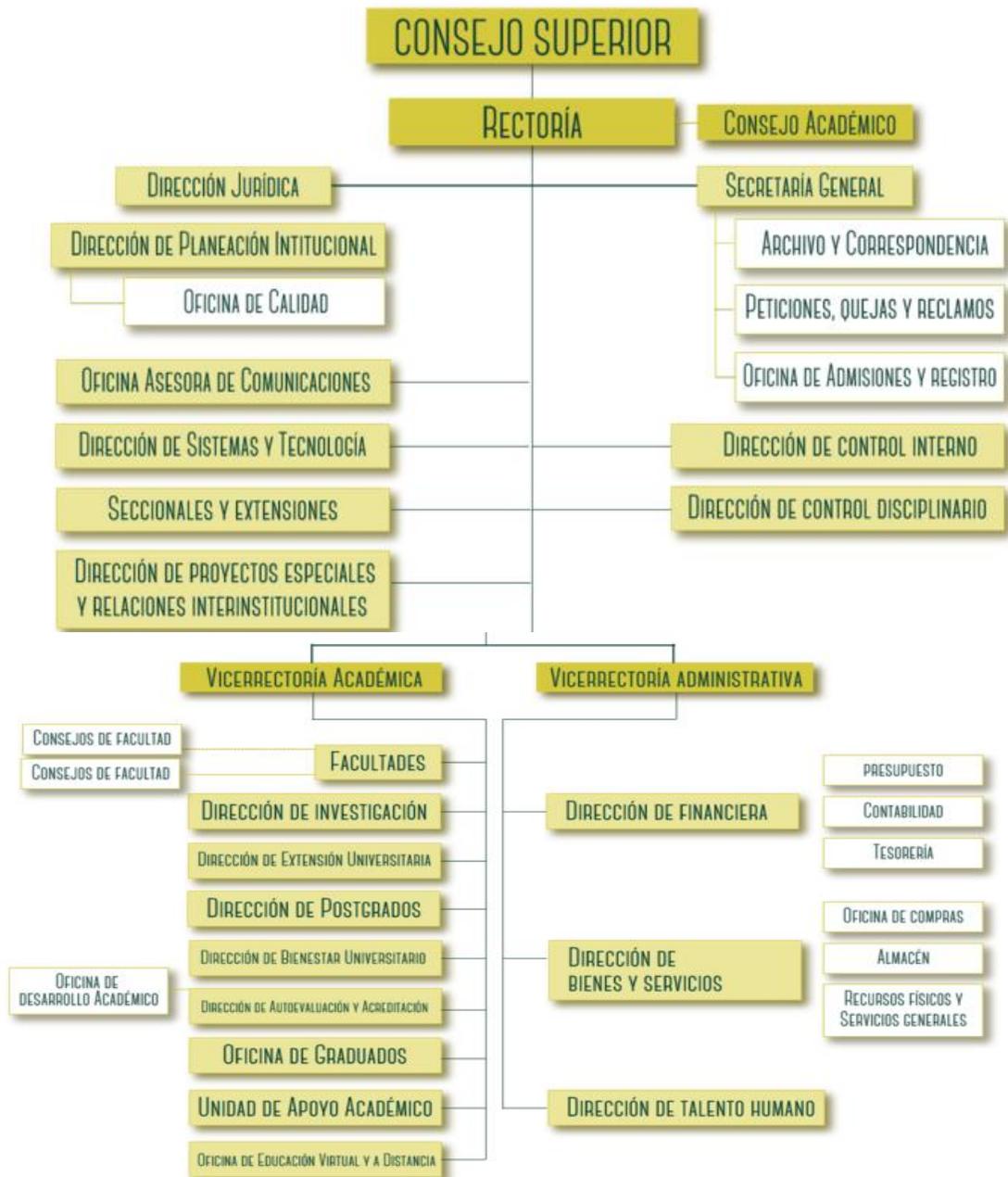


¹⁵ UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC, Acuerdo 007 del 09 de julio de 2015. [en línea] s.f. [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/institucion/resena-historica?showall=1&limitstart=>

2.6 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

La estructura orgánica funcional es la manera más sencilla de entender como está distribuida una organización, conocer brevemente su esquema de jerarquización y las autoridades de cada proceso de acuerdo a sus responsabilidades.

Grafico 2. Estructura Orgánica Funcional- Acuerdo 008/2012 del Consejo Superior



Fuente: Universidad de Cundinamarca- Estructura Orgánica Funcional

Como lo indica en el gráfico 2. La Universidad de Cundinamarca cuenta con una estructura orgánica funcional que ilustra cómo está distribuida la institución de acuerdo a sus actividades y los procesos que la conforman.

De esta manera se cuenta con una estructura clara en donde se distribuyen las responsabilidades y mejora continuamente con el fin de lograr y alcanzar la misión y visión que representa la institución.

2.7 MODELO DE OPERACIÓN UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

El gráfico 3. Representa cómo está estructurada la Universidad de Cundinamarca que actualmente cuenta con su modelo de operación basado en el ciclo PHVA el cual está conformado por los cuatro Macro Procesos (Estratégico, de Apoyo, Misional, y Seguimiento, Evaluación y Control) y los diecinueve procesos que lo conforman de la siguiente manera:

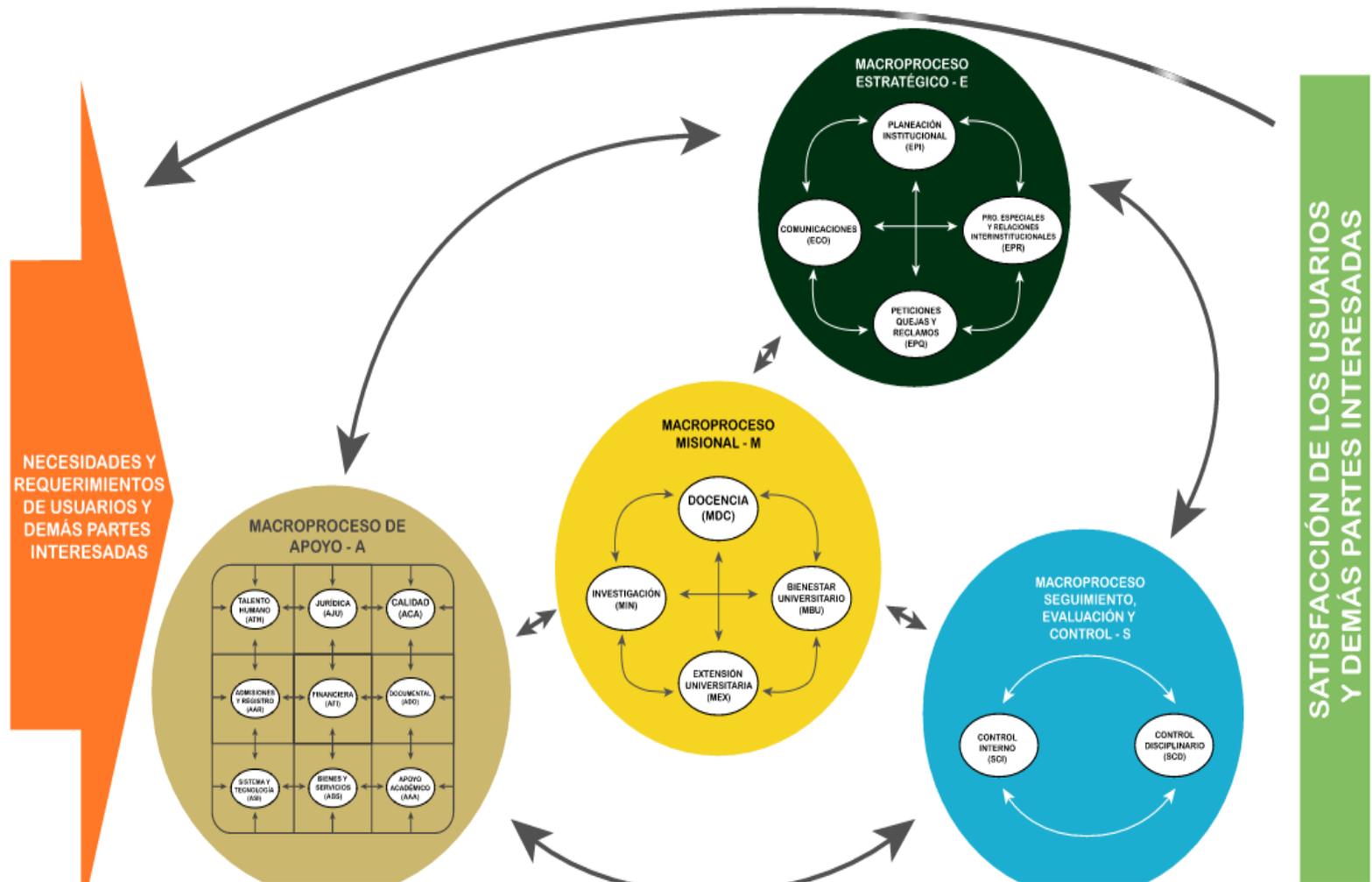
Estratégico: Planeación, Comunicaciones, Proyectos Especiales y Relaciones Interinstitucionales, y Peticiones, Quejas y Reclamos.

De apoyo: Talento Humano, Jurídica, Sistemas y Tecnología, Calidad, Bienes y Servicios, Admisiones y Registro, Documental, Apoyo Académico y Financiera.

Misional: Bienestar Universitario, Extensión Universitaria, Docencia e Investigación.

Seguimiento, evaluación y control: Control Interno y Control Disciplinario.

Grafico 3. Modelo de operación SGC- Universidad de Cundinamarca

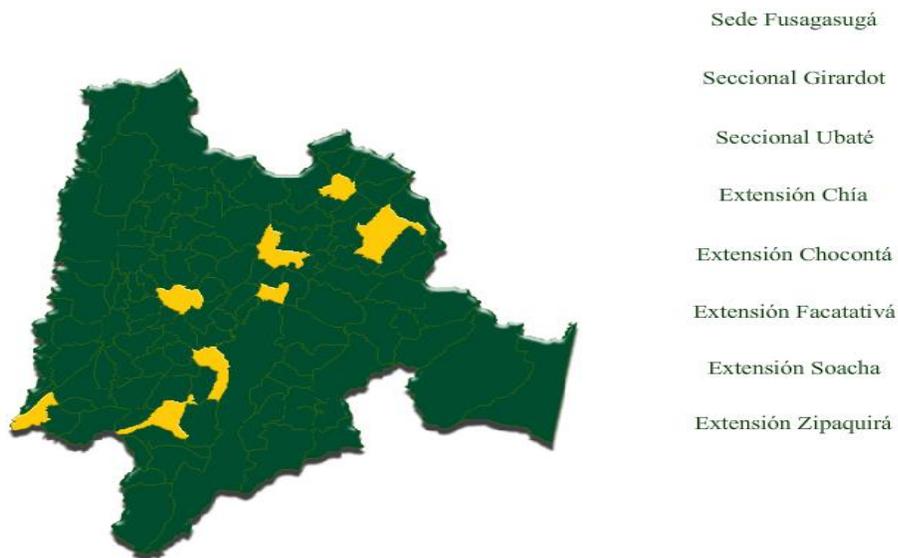


Fuente: Modelo de operación versión 2- SGC- UDEC, aprobado Junio 16 de 2014

2.8 COBERTURA DEPARTAMENTAL

La Institucion esta distribuida en gran parte del territorio del departamento de Cundinamarca, se encuentra los siguientes 8 municipios: Sede principal en Fusagasuga, dos seccionales: Girardot y Ubaté, cinco extensiones ubicadas en Chia, Chocontá, Facatativá y Zipaquirá donde estan disponibles sus diferentes programas académicos.

Mapa 1. Cobertura Departamental- Universidad de Cundinamarca



Fuente: Universidad de Cundinamarca- Cobertura Departamental

La Universidad de Cundinamarca se ha caracterizado por representar al departamento, que al ser una institución pública está al alcance de muchas regiones, por lo que se cuenta con la presencia de diversas culturas.

2.9 DECLARACIÓN POLÍTICA DE CALIDAD

La Política de Calidad se aprobó Agosto 28 de 2012 mediante comité del SIGC- Sistema Integrado de Gestión de Calidad.

La Universidad de Cundinamarca se identifica con la prestación de un servicio de educación superior de alta calidad y excelencia académica. Se soporta en una cultura corporativa inspirada en un enfoque sistémico que asegura, controla, mejora y comunica continuamente el desempeño institucional y que privilegia la satisfacción permanente y continua de los usuarios y demás partes interesadas, mediante el ejercicio oportuno, pertinente y articulado de la docencia, la investigación y la extensión, a partir de una formación y desarrollo

integral permanente de la comunidad universitaria y en un contexto de cooperación regional, nacional e internacional.¹⁶

La Política de la Calidad y los Objetivos de la Calidad de la institución, son aprobados actualmente mediante el Comité del Sistema de Aseguramiento de la Calidad quienes cada vez que lo consideren y sea necesario se realiza su actualización y mejora.

2.10 OBJETIVOS DE CALIDAD

Para el cumplimiento de la Política de la Calidad, se establecieron los siguientes objetivos de la Calidad:

- Asegurar la calidad de la oferta académica institucional mediante el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Consejo Nacional de Acreditación en los programas académicos de la Universidad de Cundinamarca.
- Realizar el seguimiento a la percepción del usuario y demás partes interesadas respecto al cumplimiento de los requisitos por parte de la Universidad para una toma de decisión racional.
- Garantizar la competencia del personal al servicio de la institución, con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.
- Proveer los recursos necesarios y suficientes, así como su optimización para el buen desempeño en la prestación del servicio
- Implementar de manera gradual los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno En Línea en la Universidad de Cundinamarca
- Establecer convenios de cooperación regional, nacional e internacional que fortalezcan las actividades de docencia, investigación, extensión y la movilidad de la comunidad institucional.”¹⁷

2.11 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

En el año 2007 se conforma el Equipo de Calidad y se realiza designación del Representante de la Dirección para hacer parte del proyecto de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad

Mediante la Resolución 212 de 2008 se conforma el equipo de líderes de procesos institucionales de la Universidad de Cundinamarca.

En el año 2008 se establece el Sistema de Gestión y Control y el Comité del Sistema de Gestión y Control-SIGC y el Modelo de Operación Versión. 1 – Aprobado por el Comité del SIGC en Acta No. 001 de 2008 –Octubre 6 de 2008

¹⁶ UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad. [en línea] s.f.[citado 23, Julio, 2016]. Disponible en: <http://intranet.unicundi.edu.co/sgc>

¹⁷ UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad. [en línea] s.f.[citado 23, Julio, 2016]. Disponible en: <http://intranet.unicundi.edu.co/sgc>

2.12 APLICATIVOS DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

El SGC de la institución se ha caracterizado por ser un sistema automatizado mediante aplicativos que permiten a los usuarios tener acceso a la información fácilmente e implementar la política de cero papeles, los aplicativos han avanzado de la siguiente manera:

Cuadro 5. Trazabilidad Aplicativos Sistema de Gestión de la Calidad

TRAZABILIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD		
VERSION	FECHA	APLICATIVO
1	2012/05/31	SADI (Sistema Actualización de Documentos Internos) Facilita la recepción de las solicitudes de la radicación hasta el cierre.
2	2013/04/01	01Se realiza reingeniería SAD, listados maestros de documentos internos, obsoletos, y externos.
3	2013/12/18	Se realiza reingeniería al SICR para manejar el control de los registros por áreas. –En los dos sistemas SAD y SICR se controlan automáticamente los registros.
4	2014/05/05	Se desarrollan e implantan los siguientes módulos a la aplicación SGC: –Módulo Riesgos: Agregar Riesgos, Seguimiento Riesgos, Matriz de riesgos. –Modulo Indicadores: Agregar Indicador, Seguimiento Indicadores, Tablero Indicadores.

Fuente: Plataforma Institucional SGC- Universidad de Cundinamarca

En el año 2012 la Oficina de Calidad presentó a consideración una nueva versión del Modelo de Operación del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta la necesidad de lograr una percepción visual más contundente de los principios de gestión de la calidad, particularmente los relacionados con el enfoque basado en procesos, el enfoque sistémico y el de coordinación, cooperación y articulación entre los cuatro (4) Macroprocesos y los diecinueve (19) procesos de acuerdo al del Modelo de Operación del Sistema de Gestión de la Calidad , aprobado por el Comité SIGC (Sistema de Gestión de la Calidad) en la primera sesión del año 2013.

Cuadro 6. Macroprocesos del SCG- Universidad de Cundinamarca

MACROPROCESO	DESCRIPCION
Misional	Es el centro del Modelo de Operación del Sistema teniendo en cuenta la naturaleza educativa de la Institución y que los procesos proveen los servicios de docencia, investigación, extensión universitaria y de bienestar universitario en concordancia con la misión y demás documentos estratégicos institucionales.
Estratégico	Trazan el direccionamiento institucional de corto, mediano y largo plazo, aseguran la comunicación apropiada dentro de la organización y con los usuarios y demás partes interesadas, fomentan y ejecutan programas de proyección, regional, nacional e internacional e incrementan la satisfacción del usuario mediante la atención oportuna y pertinente de las peticiones, quejas y reclamos.
De Apoyo	Provisiona a través de la gestión de los procesos que lo conforman los recursos financieros, normativos, de talento humano, de infraestructura física y tecnológica, de administración de archivo y de control de documentos y de registros necesarios para lograr la mejora continua en la realización de la prestación del servicio.
Seguimiento, Evaluación y Control	Incluye los procesos que permiten monitorear las actividades planeadas, la medición del desempeño de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad SGC y fortalecer y proteger la función pública al interior de la Institución.

2.13 AUDITORIAS INTERNAS

La Universidad de Cundinamarca ha realizado una serie de auditorías tanto internas como externas que han generado planes de mejoramiento que contribuyen el sostenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad donde todos los funcionarios participan y entienden el la importancia de realizarlas para mantener la certificación con el ICONTEC.

De acuerdo lo anterior es importante definir brevemente que es una auditoría interna de acuerdo a la norma ISO 19011.

“Las auditorías internas, denominadas en algunos casos como auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de, la propia organización, para la revisión por la dirección y con otros fines internos (ej. Para confirmar la efectividad del sistema de gestión o para obtener información para la mejora del sistema de gestión). Las auditorías internas pueden constituir la base para la auto declaración de conformidad de una organización. En muchos casos, particularmente en organizaciones pequeñas, la independencia puede demostrarse al estar el auditor libre de responsabilidad de la actividad que se audita o libre de prejuicios o conflicto de intereses”

Las auditorías externas incluyen lo que se denomina generalmente auditorías de segunda y tercera parte.

Las auditorías de segunda parte se llevan a cabo por partes que tienen un interés en la organización, tal como los clientes, o por otras personas en su nombre.

Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas, tales como aquellas que proporcionan el registro o la certificación de conformidad”¹⁸.

De acuerdo a lo anterior la Universidad de Cundinamarca fue certificada el día 17 de diciembre de 2014 en las siguientes actividades:

“Diseño y prestación de los servicios de docencia, investigación y extensión universitaria para los programas de pregrado y posgrado de las facultades de Ciencias administrativas, económicas y contables ciencias agropecuarias Ciencias del deporte y educación física Ciencias sociales, humanidades y ciencias políticas Ciencias de la salud Ingeniería y Educación”¹⁹

La Universidad de Cundinamarca fue certificada en el año 2014, por lo tanto aún sigue implementando la versión anterior de la norma, los funcionarios serán capacitados en la actualización con el fin de mejorar el desempeño de sus procesos y obtener resultados eficientes, eficaces y efectivos.

Los últimos ocho años la institución ha realizado un esfuerzo importante para diseñar, implementar y mantener un SGC, que inspirado en la razón de ser institucional ha contribuido de manera efectiva y eficiente al fortalecimiento de la gestión organizacional.

¹⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión. NTC –ISO 19011:2012. Bogotá D.C.:El Instituto, 2012. p.55.

¹⁹ UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad: ICONTEC Certifico SGC de la Universidad de Cundinamarca. [en línea] s.f.[citado 23, Julio, 2016]. Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/92-aviso/1469-icontec-otorgo-certificacion-a-nuestro-sgc>

Imagen 1. Certificado ISO 9001:2008- Universidad de Cundinamarca



Fuente: UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad: ICONTEC Certifico SGC de la Universidad de Cundinamarca. [en línea] Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/92-avisos/1469-icontec-otorgo-certificacion-a-nuestro-sgc>

Imagen 2. Certificado NTCGP1000:2009- Universidad de Cundinamarca



Fuente: UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad: ICONTEC Certifico SGC de la Universidad de Cundinamarca. [en línea] Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/92-avisos/1469-icontec-otorgo-certificacion-a-nuestro-sgc>

Imagen 3. Certificado IQNet- Universidad de Cundinamarca



Fuente: UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad: ICONTEC Certifico SGC de la Universidad de Cundinamarca. [en línea] Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/92-avisos/1469-icontec-otorgo-certificacion-a-nuestro-sgc>

Dando cumplimiento a la norma y a las acciones correctivas y/o preventivas, producto de las auditorías internas y externas realizadas a la institución, los funcionarios son parte fundamental para el cumplimiento de las mismas realizando las actividades pertinentes y desarrollando planes de mejoramiento que permitan la sostenibilidad de la certificación.

Por este motivo es fundamental realizar seguimiento al desempeño de los procesos y aprovechar los encuentros de revisión por la dirección para tomar decisiones que logren los objetivos de la misma y a la eficacia, eficiencia y efectividad del SGC.

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC en la reunión de cierre de la primera Auditoría de Seguimiento celebrada el viernes 13 de noviembre de 2015, mantiene la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad SGC de la Universidad de Cundinamarca, lo cual ha llevado a la institución a ser más competitiva frente a otras instituciones y a seguir contribuyendo a la mejora continua de la misma.

3. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA.

El plan de mejoramiento presentado a continuación es producto de los Círculos de Calidad que se han realizado en el año 2016 donde participaron los 19 procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad.

“Un Plan de Mejoramiento es un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios”²⁰.

El proyecto se basará en una investigación cualitativa la cual se refiere a estudios de comportamiento de la materia, el quehacer cotidiano de las personas o comunidades.

Su función puede ser describir o generar teoría a partir de datos obtenidos.

Sus características pueden ser:

- Objeto epistemológico: interpretación, comprensión.
- Significado de acción social desde “el otro”.
- Mirada “holística”.
- Predominantemente inductivo.
- Énfasis en la generación de hipótesis o construcción de nuevas y tentativas explicaciones.
- Construcción y reconstrucción del diseño de investigación a lo largo del proceso investigativo.
- Reconoce en la subjetividad la posibilidad de construcción de conocimiento.
- Muestras intencionales.
- La validez y la confiabilidad se construye en los procesos de interacción con los investigados y con la comunidad científica²¹

El ejercicio desarrollado será presentado a la Alta Dirección con el fin de tomar decisiones que aporten a la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

3.1 PASOS PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

“¿Qué se debe incluir?

¿Quién o quiénes deben ser involucrados?

¿Dónde se va a desarrollar?

¿Cómo se va a desarrollar o se ejecutarán las acciones?

¿Cuándo o en qué período de tiempo se llevará a cabo (inicio-fin)?”²²

²⁰ MUNDO ASÍA PACIFICO (MAP). Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional. [en línea] .[DOCUMENTO CONTROLADO SGC-MAP GUI-DEGI-001. Ver. 01]. Santo Domingo. D.N, 2014 P.XX. [citado 23, Julio, 2016]. Disponible en: <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>

²¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: Presentación y referencias bibliográficas NTC 1486:2008. Bogotá D.C.:El Instituto, 2012. p.9Citado por Fundación Universidad de América. Guía metodológica para la elaboración de trabajo de grado. Bogotá D.C.; 2005. P.10.

Una vez se desarrollan las anteriores preguntas se tendrá la información de entrada para generar el plan de mejoramiento y realizar las acciones correspondientes, es importante definir el tiempo y los responsables, ya que será información útil para realizar el seguimiento del mismo.

3.2 ANALISIS DE CAUSAS: LLUVIA DE IDEAS

Es una técnica de grupo para generar ideas nuevas o innovadoras sobre un determinado tema, en un ambiente relajado, en el que cada persona del grupo puede aportar una idea de cualquier índole, que estime conveniente para el caso tratado. En la sesión se debe aportar una idea por ronda, por lo cual, se debe ser claro al exponerla. En principio todas las ideas son válidas y en un análisis posterior se determinará la calidad de las ideas expuestas y se elaborará una lista de las ideas seleccionadas.²³

Los procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad de la institución, a la hora de realizar un plan de mejoramiento optan por realizarlo mediante la técnica de lluvia de ideas, ya que normalmente se realiza con el equipo de trabajo de cada proceso y es considerada como la técnica más sencilla y comprensible para realizar el ejercicio.

3.4 DESARROLLO DEL PLAN DE MEJORA

La fase de desarrollo está relacionada con la ejecución del plan de acciones y el entrenamiento necesario para su puesta en marcha e involucra la asignación de tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, la asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tecnológicos), la recolección, análisis y aplicación efectiva de la información para la solución del problema o resolución de la mejora; así como la elaboración del cronograma de implementación.

3.5 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD- UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA

El plan de mejoramiento consiste en crear acciones de manera ordenada y planeada, definiendo periodos de tiempo en los que se logre la mejora, con el propósito de cumplir con los objetivos institucionales, su misión y visión.

²² MUNDO ASÍA PACIFICO (MAP). Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional. [en línea] .[DOCUMENTO CONTROLADO SGC-MAP GUI-DEGI-001. Ver. 01]. Santo Domingo. D.N, 2014 P.XX. [citado 23, Julio, 2016]. Disponible en: <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>

²³ MUNDO ASÍA PACIFICO (MAP). Op. Cit., p. 44

Inicialmente se identifica la fuente de la información que será la base para realizar el plan de mejoramiento, en la Universidad de Cundinamarca se realiza mediante las siguientes opciones: Auditoria, Producto o servicio no conforme, Cumplimiento de metas, Percepción del usuario, Círculo de Calidad, Seguimiento a procesos, Evaluación del desempeño, Tendencia de indicadores y riesgos.

Este plan de mejoramiento es producto de los círculos de calidad del primer semestre de 2016, donde se realizó un evento por cada proceso con los funcionarios que lo conforman, se implementaron herramientas elaboradas por el proceso de Calidad, las cuales se distribuyeron en equipos de trabajo y se enviaron a cada Director de proceso para realizar su plan de mejoramiento propio.

Cuadro 7. Procesos participantes en los círculos de calidad.

NO.	ACTIVIDAD	FECHA	No. GESTORES
1	Circulo de Calidad Proceso Gestión Talento Humano	29 de marzo de 2016	27
2	Circulo de Calidad Proceso Gestión Admisiones y Registro	30 de marzo de 2016	28
3	Circulo de Calidad Proceso Gestión Bienes y Servicios	31 de marzo de 2016	46
4	Circulo de Calidad Proceso Gestión Documental	5 de abril de 2016	66
5	Circulo de Calidad Proceso Gestión Jurídica	7 de abril de 2016	15
6	Circulo de Calidad Proceso Gestión Apoyo Académico	8 de abril de 2016	76
7	Circulo de Calidad Proceso Gestión Financiera	19 de abril de 2016	47
8	Circulo de Calidad Proceso Gestión Sistemas y Tecnología	20 de abril de 2016	34
9	Circulo de Calidad Proceso Gestión Extensión Universitaria y Proceso Gestión Investigaciones	21 de abril de 2016	52
10	Circulo de Calidad Proceso Gestión Bienestar Universitario	27 de abril de 2016	47
11	Circulo de Calidad Proceso Gestión Comunicaciones y Proceso Gestión Peticiones, Quejas y Reclamos.	28 de abril de 2016	29
12	Circulo de Calidad Proceso Gestión Proyectos Especiales y Relaciones Interinstitucionales y Proceso Gestión Control Disciplinario	03 de mayo de 2016	15
13	Circulo de Calidad Proceso Gestión Control Interno	11 de mayo de 2016	7
14	Circulo de Calidad Proceso Gestión Planeación Institucional	19 de mayo de 2016	22
15	Circulo de Calidad Proceso Gestión Calidad	20 de mayo de 2016	5

A continuación se identifican las acciones de mejora del proceso calidad donde se analizan las causas y se determina la fecha de cumplimiento de las mismas.

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD- UNIVERISDAD DE CUNDINAMARCA							
No	PROCESO	ACCION	FUENTE	AC / AP /AM	ANALISIS DE CAUSAS	FECHA IMPLEMENTACION (AAAA-MM-DD)	RESPONSABLE
1	CALIDAD	Revisión de la caracterización por proceso identificando sus entradas y salidas, además de analizar la secuencia e interacción entre procesos	Circulo de Calidad	Acción de Mejora	-Las entradas y salidas de los procesos no coinciden con el objetivo del mismo, por lo anterior se hace necesario modifica la caracterización por proceso -Aumento de la tramitología por la cantidad de documentación de los procesos	31 de mayo de 2016	GESTOR RESPONSABLE DE PROCESO
2	CALIDAD	Realizar análisis del contexto interno y externo identificando las debilidades de los procesos.	Circulo de Calidad	Acción de Mejora	Transitoriedad de la norma ISO 9001:2015 identificando las debilidades y oportunidades de mejora del Sistema de Gestión de la Calidad	31 de mayo de 2016	GESTOR RESPONSABLE DE PROCESO
3	CALIDAD	Proponer riesgos institucionales por Macroproceso	Circulo de Calidad	Acción de Mejora	A la fecha la institución no cuenta con riesgos institucionales, se han identificado individualmente por proceso	31 de diciembre de 2016	ALTA DIRECCION Y GESTORES RESPONSABLES DE PROCESO
4	CALIDAD	Análisis de indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad	Circulo de Calidad	Acción de Mejora	Los indicadores del proceso calidad están mal planteados y es necesario modificarlos de acuerdo a los objetivos de los procesos	31 de diciembre de 2016	GESTOR RESPONSABLE DE PROCESO
5	CALIDAD	Proponer plan de desarrollo para iniciar la implementación del Sistema Integrado de Gestión	Circulo de Calidad	Acción de Mejora	Se hace necesario realizar auditorías que contribuyan al fortalecimiento de la institución e implementar más de sistemas de gestión que contribuyan a la mejora continua de la misma.	31 de diciembre de 2016	GESTOR RESPONSABLE DE PROCESO

Cuadro 8. Plan de Mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad

Las anteriores acciones se propusieron con el equipo de trabajo del proceso calidad, quienes desarrollaron las herramientas implementadas en los círculos de calidad y analizaron su propio proceso considerando algunas mejoras y algunas acciones que se deben desarrollar con la alta dirección, lo anterior con el fin de contribuir a la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

A continuación se describe el desarrollo de cada acción y el resultado que se espera de la misma

3.6 ACCIONES DESARROLLADAS

ACCIÓN No. 1: Revisión de la caracterización por proceso identificando sus entradas y salidas, además de analizar la secuencia e interacción entre procesos

En los Círculos de Calidad 2016 se creó una herramienta en la cual los funcionarios identificaban las entradas y salidas del proceso con el fin de analizar si su producto (salidas) son entrada para otro proceso de acuerdo a su caracterización.

Cuadro 9. Herramienta Secuencia e Interacción de Procesos

ENTRADAS	PROCEDIMIENTO	SALIDAS	INTERACCIÓN DOCUMENTAL	INTERACCIÓN DE PRODUCTOS	INFORMACIÓN DOCUMENTADA	OBSERVACIONES
Solicitud de actualización de documentos por proceso	ACAP01 – Control de Documentos	Listados Maestro de Documentos internos, externos y obsoletos	Proceso Sistemas y Tecnología, Proceso Documental	Se propone el siguiente producto: Documentos publicados	Aplicativo SAD- Sistema de Actualización de Documentos	Se deben inactivar los formatos que ya están implementados en sistemas de información logrando disminuir la documentación del SGC. Teniendo en cuenta que los procedimientos se encuentran en sistemas de información, se propone crear un único instructivo o guía donde se encuentre la funcionalidad de todos los aplicativos.
Generación de Registros	ACAP02 – Control de Registros	Listado maestro de Registros	Proceso Sistemas y Tecnología, Proceso Documental	Se propone el siguiente producto: Registros controlados	Aplicativo SICR- Sistema de Control de Registros	
Identificación de variables a medir	ACAP03 – Medición y análisis de Resultados del Desempeño del Proceso	Tablero de Indicadores	Proceso Sistemas y Tecnología	Interactúa con todos los proceso del SGC	Aplicativo Indicadores	
Identificación de los Riesgos	ACAP05 – Administración del Riesgo	Matriz de Administración del Riesgo	Proceso Sistemas y Tecnología	Interactúa con todos los proceso del SGC	Aplicativo Riesgos	

En la anterior tabla se describen los procedimientos del proceso, ejercicio que fue desarrollado por 18 procesos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad, con esta información que se recopiló, cada proceso se comprometió a modificar la caracterización de su proceso, describiendo sus entradas y salidas de acuerdo a su objetivo, además de analizar si su producto en entrada para otro proceso.

Se identificó que sus productos (salidas) no son coherentes a sus procedimientos, y además no son entrada de los demás procesos, no se evidencia la interacción entre productos, solo se evidencia la interacción documental. Ejemplo: los procesos utilizan los documentos de los demás procesos (modelo informe, modelo carta, registro de asistencia) pero no tienen como entrada en su caracterización el producto que genera y con el cual interactúa.

Esta herramienta servirá para analizar la usabilidad de la documentación del SGC identificando los documentos que realmente necesitan los procesos, ya que actualmente cuenta con 802 documentos, el propósito de esta herramienta es disminuir la documentación y tramitología mediante la sistematización de actividades con aplicativos que agilicen sus funciones.

ACCIÓN No. 2: Realizar análisis del contexto interno y externo identificando las debilidades de los procesos.

Teniendo en cuenta que la norma ISO 9001 se actualizó en el año 2015, el Proceso de Calidad realizó esta herramienta con el fin de identificar el contexto y sus debilidades analizando la transitoriedad de la NTC ISO9001:2008 a NTC ISO 9001:2015 en la cual la institución será auditada en esta norma en el año 2017.

En el ejercicio se identificaron los factores externos e internos de la institución de acuerdo a los siguientes ítems:

Factores externos:

- Legal
- Tecnológico
- Cultural
- Económico

Factores Internos:

- Valores
- Cultura
- Conocimientos
- Desempeño del proceso

Dado lo anterior se elaboró la siguiente herramienta:

Cuadro 10. Herramienta Comprensión del Proceso y de su Contexto- Factores Externos

MACROPROCESO DE APOYO		
PROCESO GESTION CALIDAD		
COMPRESION DEL PROCESO Y DE SU CONTEXO		
FACTORES EXTERNOS		
ENTORNOS	POSITIVOS	NEGATIVOS
LEGAL	Existencia de normogramas por proceso e institucional y normas internacionales aplicables	Desconocimiento de las normas aplicables a la institución.
	SGC certificado en NTC GP1000:2009e ISO 9001:2008	
TECNOLOGICO	Tecnología avanzada que permite minimizar la tramitología.	Falta de implementación de aplicativos propios
		Falta de mejoras en los aplicativos existentes
CULTURAL	Credibilidad del SGC de los demás procesos.	Resistencia al cambio
	Facilidad de adaptación con las diferentes culturas.	Fala de comunicación interna
ECONOMICO	Disponibilidad de recursos	Demoras en los tiempos de respuesta y seguimiento por parte de cada proceso
		Falta de recursos en seccionales y extensiones, están centralizados en la sede principal.
		Desigualdad de condiciones laborales ejemplo: sueldos, estudios, cargas laborales.

De acuerdo al ejercicio desarrollado se identificaron los factores externos que aplican a la institución (legal, tecnológico, cultural y económico) tanto positivos como negativos basado en la norma ISO 9001:2015, una vez recopilada la información por Macroprocesos, se le enviará un informe ejecutivo a los Líderes de con el fin de tomar decisiones y mejoras al interior de los mismos. Cada proceso deberá crear un plan de mejoramiento de acuerdo a la información recibida, este ejercicio se realizará con el apoyo del proceso de calidad y control interno.

Cuadro 11. Herramienta Comprensión del Proceso y de su Contexto- Factores Internos

FACTORES INTERNOS		
ITEM	POSITIVOS	NEGATIVOS
Los Valores	Trabajo en equipo	El estrés laboral genera actitudes negativas
	Los funcionarios tienen un trato respetuoso y profesional	Falta de efectividad del ideario Ético
La Cultura	Manejo de las normas ISO al realizar las actividades	Falta de comunicación interna
	Manejo del ciclo PHVA	
Los Conocimientos	Personal competente y dedicado	Falta de capacitaciones de actualización de las normas vigentes Falta de conocimiento de todas las actividades por parte del grupo de trabajo
El desempeño del Proceso	Se cumplen las actividades de acuerdo a la planeación establecida	Incumplimiento de indicadores por falta de cumplimiento de los demás procesos
	Círculos de calidad que le permite al proceso realizar seguimiento al SGC	La cantidad de trabajo y dedicación con los demás procesos, en ocasiones hace que se descuiden las actividades internas

Al realizar la herramienta por parte de los procesos, los funcionarios identificaron las debilidades al realizar sus actividades, los aspectos positivos y negativos (valores, cultura, conocimientos, desempeño del proceso) serán la entrada para crear y documentar su plan de mejoramiento y tomar decisiones en la siguiente Revisión por la Dirección.

ACCION No. 3: Identificación de riesgos institucionales por Macroproceso

A partir de la herramienta elaborada para el conocimiento del contexto interno y externo de la institución, se identificó la necesidad de crear riesgos institucionales que deben ser valorados de acuerdo a las actividades desarrolladas desde los procesos, actualmente cada proceso cuenta con sus riesgos, los cuales son valorados de acuerdo a los periodos establecidos, pero a la fecha no se han creado riesgos institucionales de la institución en general.

A continuación se proponen los siguientes riesgos:

Cuadro 12. Propuesta Riesgos Institucionales

IDENTIFICACION DEL RIESGO				ANALISIS DEL RIESGO		
No.	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	CALIFICACION ZONA
1	No ejecución de los recursos económicos asignados a la institución	Los recursos no son ejecutados en el tiempo establecido	-Falta de planeación para la ejecución de los recursos asignados -Falta de efectividad de los planes de acción	Posible	Mayor	Extrema
2	Incumplimiento en la prestación del servicio	Quejas y reclamos presentados por los usuarios	Pérdida de credibilidad de la institución	Probable	Mayor	Extrema
3	Pérdida de la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad	-Falta de compromiso de los funcionarios y de la Alta Dirección con el Sistema de Gestión de la Calidad	-Pérdida de la Certificación de las normas NTC ISO 9001 y NTC GP1000 - Pérdida de credibilidad de la institución	Posible	Mayor	Extrema
4	Pérdida de registro calificado de los programas académicos	Incumplimiento de requisitos de acuerdo a los lineamientos del CNA- Consejo Nacional de Acreditación	No acreditación de los programas académicos en alta calidad	Posible	Mayor	Extrema

Los anteriores riesgos se identificaron a partir del análisis interno y externo de la institución, donde se encontraron debilidades al interior de los procesos, por lo anterior es importante generar acciones para evitar que se materialice el riesgo.

De acuerdo al análisis desarrollado se proponen cuatro riesgos los cuales se presentarán a la alta dirección para su aprobación y valoración, después de realizar este ejercicio los Líderes de Macroproceso y Gestores Responsables de Proceso tendrán que tomar decisiones acerca de los demás riesgos que ocasionen incertidumbre para el cumplimiento de sus objetivos.

ACCIÓN No. 4: Análisis de indicadores del Sistema de Gestión de la Calidad

De acuerdo a los círculos de calidad realizados, se identificó que los procesos han creado indicadores que no corresponden al cumplimiento del Objetivo de sus procesos, son incoherentes, sobrepasan la meta definitivamente no se evidencian avances del logro de la misma.

Para la mejora de los indicadores, se estableció una acción por cada proceso de generar nuevos indicadores que verdaderamente se pudieran medir de acuerdo al cumplimiento del objetivo del proceso, además de inactivar o pasar a estado no aplica a los indicadores que ya se han venido superando su meta.

Para el proceso de Calidad se sugiere inactivar los siguientes indicadores:

- Eficacia de las acciones propuestas para mitigar los riesgos de los procesos del SGC
- Eficacia para alcanzar la meta de los indicadores de los procesos del SGC

El logro de la meta y la medición de estos indicadores dependen del resultado de los demás procesos, lo que indica que su meta difícilmente se va a alcanzar por depender de resultados que no son propios del proceso.

El proceso de calidad solo se encarga de realizar seguimiento a sus acciones mediante informe presentado a la alta dirección.

Por lo anterior se propone crear los siguientes indicadores de acuerdo a sus actividades:

Cuadro 13. Propuesta Indicadores Proceso Calidad

No.	Tipo indicador	VARIABLES a medir	Fuente de la información	Nombre del Indicador	Forma de Cálculo	Unidad de Medida	Periodicidad	Meta
1	EFICACIA	-Acciones de los círculos de calidad - Planes de mejoramiento por proceso	Herramientas desarrolladas en Círculos de Calidad del Sistema Gestión de la Calidad	Eficacia de las acciones desarrolladas en los círculos de calidad	No. de acciones efectivas/No. de acciones propuestas *100	%	Semestral	90
2	EFICACIA	Documentos del Sistema de Gestión de la Calidad	Aplicativo Sistema de Actualización de Documentos SAD	Eficacia en la disminución de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad	No. Documentos Inactivos/No. documentos Vigentes*100	%	Semestral	60

En el cuadro 13. Se proponen los indicadores que permitirán al proceso de Calidad medir el desempeño de sus actividades propias, analizando la eficacia de las herramientas generadas en los círculos de calidad, además de identificar mejoras de acuerdo a los resultados obtenidos.

En indicador No. 2 se plantea ya que actualmente se ha generado una gran expectativa de acuerdo a la actualización de la norma ISO 9001 donde se enfoca en la información documentada, donde se deberá lograr un sistema más liviano evitando la tramitología que normalmente afecta a las organizaciones.

ACCION No. 6 Propuesta Plan de Desarrollo Proceso Calidad

Esta propuesta fue planteada en el Comité del Sistema de Aseguramiento de la Calidad del 16 de mayo de 2016, donde se propone implementar el Sistema Integrado de Gestión de acuerdo a las normas: NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015, OHSAS 18001, ISO 27001:2006 principalmente.

Este plan se ejecutara durante los años 2016-2019 con el apoyo de la Alta Dirección, donde participaran todos los funcionarios que pertenecen a la institución.

Cuadro 14. Propuesta Plan de Desarrollo Proceso Calidad

PLAN DE DESARROLLO PROCESO CALIDAD					
ACCION	2016	2017	2018	2019	REONSABLE
Apoyar a la Dirección, líderes de macroprocesos, así como a los gestores responsables y gestores de procesos de la sede, seccionales y extensiones en el otorgamiento y mantenimiento de certificaciones tanto de los Sistemas de Gestión, como del integrado de la Universidad de	Mantener Certificación SGC ISO 9001:2008, NTCGP 1000:2009 e IQNET	SGC Certificación NTC ISO 9001:2015	SGC Mantener Certificación NTC ISO 9001:2015	Sistema Integrado De Gestión – SIGC: SGC NTC ISO 9001:2015, SYSO OHSAS 18001:2007 Y SGA NTC ISO 14001:2015) Certificado	Dirección de la Universidad , Gestores responsables y gestores de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad
	SySO Certificación - OHSAS 18001:2007	SySO Mantener Certificación NTC OHSAS 18001:2007	SySO Mantener Certificación NTC OHSAS 18001:2007	SGD Mantener Certificación NTC-ISO 30301:2013	
	SGA Diseño e implementación NTC ISO	SGA Certificación NTC ISO 14001:2015 SGD Diseño e	SGA Mantener Certificación NTC ISO 14001:2015	SGSI Certificación NTC-ISO 27001:2006	

PLAN DE DESARROLLO PROCESO CALIDAD					
ACCION	2016	2017	2018	2019	REPOSABLE
Cundinamarca en la mejora continua de la eficiencia, eficacia y efectividad.	14001:2015	implementación NTC ISO 30301	SGD Certificación NTC-ISO 30301:2013	SGSC Certificación NTC ISO 10002:2005	
			SGSC Diseño e implementación NTC ISO 10002:2005		
			SGSI Diseño e implementación NTC-ISO 27001:2006		

El cuadro 14. Describe la planeación de los años 2016-2019 para la implementación del Sistema Integrado de Gestión, donde año a año se desarrollaran una serie de pasos iniciando por las auditorías internas y de certificación logrando implementar y certificar el Sistema Integrado de Gestión logrando aumentar la credibilidad de la institución.

El anterior plan de desarrollo será presentado en el siguiente Comité del Sistema de Aseguramiento de la Calidad para su aprobación e implementación.

4. CONCLUSIONES

- Se realizó el análisis de las caracterizaciones de los procesos que componen el Sistema de Gestión de la Calidad, encontrando que sus entradas y salidas no tienen coherencia con el objetivo de su proceso.
- Se proponen unos indicadores de acuerdo al objetivo del proceso Calidad, ya que los actuales dependen de los resultados de los demás procesos y su meta en los últimos periodos medidos ha sido muy baja.
- El Plan de Mejoramiento desarrollado fue inspirado en las normas NTC ISO:9001 y la NTCGP1000:2009, creando herramientas que permitieran conocer y analizar el desempeño del proceso.
- Los círculos de calidad fueron entrada fundamental de la información para generar el Plan de Mejoramiento, las herramientas desarrolladas generaron gran impacto en los procesos ya que no se habían generado círculos prácticos donde participaran todos los funcionarios.
- A partir de la finalización de los círculos de calidad, los procesos empezaron realizar su plan de mejoramiento, producto de este ejercicio, y las acciones que irán desarrollando para la mejora de sus procesos, se contara con ayuda del proceso Control Interno quien es el responsable de hacer seguimiento a todos los planes de mejoramiento de la institución y velar para que estos se cumplan, además el proceso de calidad estará presto a apoyar lo pertinente con el fin de contribuir a la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad y de la institución en general.

5. RECOMENDACIONES

- Realizar un plan de mejoramiento por cada proceso de acuerdo a las debilidades detectadas en los Círculos de Calidad
- Generar indicadores coherentes y medibles con el fin de conocer el desempeño de los procesos.
- Realizar acciones que se puedan evidenciar de acuerdo a las debilidades detectadas
- Aumentar el compromiso de la alta dirección al realizar seguimiento del cumplimiento de los planes de mejoramiento.
- Actualizar las caracterizaciones por proceso, identificando sus entradas y salidas de acuerdo al objetivo del proceso.
- Realizar capacitaciones de las actualizaciones de las normas ISO con el fin de hacer la transición y conocer la normatividad vigente.
- Disminuir la documentación de los procesos con el fin de reducir la tramitología en la institución, para esto es importante generar aplicativos propios que faciliten la elaboración de las actividades.
- Realizar auditorías integrales con el objetivo de implementar el Sistema Integrado de Gestión

BIBLIOGRAFIA

LEFCOVICH, Mauricio. ¿Por qué es necesario aplicar la mejora continua? Argentina: El Cid Editor -2009.p.[XI]

¹GÓMEZ FRANCO, Julio César. Calidad educativa y mejora continua. Argentina: El Cid Editor | apuntes, 2009. p.4

CANE, Sheila. ¿Qué tan efectiva es la comunicación organizacional. En: Como triunfar a través de las personas: Creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad & rentabilidad. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p.32. ISBN9586006948

QUESADA MADRIZ Gilberto. *El PHVA y las normas ISO 9000*. En: Gestipolis [en línea] 02, septiembre, 2005 [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/el-phva-y-las-normas-iso-9000/>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Guía de Diseño para Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública NTCGP 1000:2004.[en línea] s.f. [citado 10 abril, 2016]. Bogotá, D.C. Junio de 2007
Disponible en:
http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=410

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE),Guía Para Diseño , Construcción e Interpretación de Indicadores. Bogotá, D. C., 2013. [en línea] s.f. p13 [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.dane.gov.co/files/sen/planificacion/cuadernillos/IntroduccionDisenoConstruccionInterpretacionIndicadoresWeb.pdf>

RIOS GIRALDO, Ricardo. Seguimiento, medición, análisis y mejora en los sistemas de gestión: Enfoque bajo indicadores de gestión y balanced scorecard. 3. ed. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2015. P.211. ISBN 9789588585352

NAVA CARBELLIDO, Víctor Manuel y JIMÉNEZ VALADEZ, Ana Rosa: ISO 9000:2000: Estrategia para implantar la norma de calidad para la mejora continua: México D.F: Limusa, 2008, p.13. ISBN 9681863496

FORBES ÁLVAREZ, Roger. Estructura de alto nivel de la ISO y su impacto en las normas de sistemas de gestión. En: Revista Gestión Empresarial CEGESTI. No. 277, 2014. [citado 10, Abril, 2016]. Disponible en:

http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_277_151214_es.pdf

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA, Reseña Histórica. [en línea] s.f. [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/institucion/resenahistorica?showall=1&limitstart=>

¹ UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC, Acuerdo 007 del 09 de julio de 2015. [en línea] s.f. [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/institucion/resenahistorica?showall=1&limitstart=>

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC, Acuerdo 007 del 09 de julio de 2015. [en línea] s.f. [citado 10 abril, 2016]. Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/institucion/resenahistorica?showall=1&limitstart=>

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad. [en línea] s.f.[citado 23, Julio, 2016]. Disponible en: <http://intranet.unicundi.edu.co/sgc>

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad. [en línea] s.f.[citado 23, Julio, 2016]. Disponible en: <http://intranet.unicundi.edu.co/sgc>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión. NTC –ISO 19011:2012. Bogotá D.C.:El Instituto, 2012. p.55.

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad: ICONTEC Certifico SGC de la Universidad de Cundinamarca. [en línea] s.f.[citado 23, Julio, 2016]. Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/92-avisos/1469-icontec-otorgo-certificacion-a-nuestro-sgc>

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA UDEC. Sistema Integrado de Gestión: Gestión de la calidad: ICONTEC Certifico SGC de la Universidad de Cundinamarca. [en línea] Disponible en: <http://www.unicundi.edu.co/index.php/92-avisos/1469-icontec-otorgo-certificacion-a-nuestro-sgc>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Trabajos escritos: Presentación y referencias bibliográficas NTC 1486:2008. Bogotá D.C.:El Instituto, 2012. p.9Citado por Fundación Universidad de América. Guía metodológica para la elaboración de trabajo de grado. Bogotá D.C., 2005. P.10

MUNDO ASÍA PACIFICO (MAP). Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional. [en línea] .[DOCUMENTO CONTROLADO SGC-MAP GUI-DEGI-001. Ver. 01]. Santo Domingo. D.N, 2014 P.XX. [citado 23, Julio, 2016]. Disponible en: <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>